



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

ASPECTOS FINANCIEROS DE LAS FRANQUICIAS DE COMIDA RAPIDA

Seminario de Investigación Contable
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURIA

p r e s e n t a n

**SILVIA HUERTA MAYA
MARCO ANTONIO ROMANO TEPATL**

Asesor del Seminario: L.C.P. Jorge Rosa Monroy



México, D. F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecemos :

A Dios, por darnos la oportunidad de llegar a lograr un objetivo más en la vida, y por la dicha de tener siempre el apoyo y la presencia de nuestros padres que son el motor de nuestras vidas, también por darnos el interés y la constancia para aprovechar los momentos de estudio para que el día de mañana, podamos ser útiles a los demás.

A la Universidad y a todos los profesores que durante la carrera nos transmitieron sus valiosos conocimientos, dedicación, comprensión y apoyo, para darnos una correcta formación como profesionistas y llevar como hasta ahora con orgullo el nombre de la *Universidad Nacional Autónoma de México* y de la *Facultad de Contaduría*, que brinda siempre el entorno exacto y necesario para que cualquier persona sedienta de aprender y progresar lo logre.

Agradecemos de manera especial, al *L.C.P. Jorge Resa Monroy* por el apoyo y entusiasmo con que asesoro la elaboración de este trabajo, por su comprensión y consejos otorgados para tener una visión del presente y futuro de nuestra carrera, así como motivarnos a ejercer con agrado, honestidad, ética y dedicación las actividades que nuestra profesión involucra.

Agradezco principalmente a mis padres, por dejar parte de su vida en mí, ya que siempre se han sacrificado y esforzado para darme el apoyo necesario, y más que eso brindarme la dedicación, comprensión y cariño único e inigualable para motivarme y seguir adelante; de no ser por ellos, tal vez no hubiera logrado un objetivo más, por eso comparto ahora con ellos la satisfacción que me deja el culminar una parte importante en mi vida y hacer suyo este logro más. *Que Dios los Bendiga siempre.*

También le agradezco a mi familia el apoyo e interés constante que han mantenido durante la carrera, y especialmente a Marco por compartir conmigo sus conocimientos, su lucha constante por sobresalir y ser mejores a cada día nutriendonos de nuevas experiencias, también por todo el cariño y ser siempre una fuente de motivación en mi vida.

Silvia.

El poder culminar esta fase tan importante en mi vida, misma que marca la base de mi etapa profesional, fue forjada con el esfuerzo, cariño y comprensión de mis padres y hermanos, así como de mi pareja por el apoyo que siempre me ha dado en todo momento y demás personas que dejaron en mi vida un cúmulo de conocimientos y consejos profesionales.

Les agradezco a mis padres por todos sus desvelos y lucha, pero sobre todo por estar conmigo para compartir un logro más que llena de satisfacción mis deseos por salir adelante.

Marco Antonio.

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	I
CAPITULO I. LA FRANQUICIA.	
1.1 Antecedentes históricos de la franquicia	1
1.2 Auge de las franquicias	3
1.3 La internacionalización de las franquicias	5
1.3.1 Canadá	6
1.3.2 Australia	7
1.3.3 Japón	7
1.3.4 Brasil	8
1.3.5 Argentina	8
1.3.6 Chile	9
1.4 Asociación Internacional de Franquicias	9
1.5 La Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.	10
1.6 Definición de franquicia	13
1.7 Integrantes del sistema de franquicia	14
1.8 Características de la franquicia	14
1.9 Clasificación de las franquicias	
1.9.1 Franquicia con formato de negocio	16
1.9.2 Franquicia de producto y marca registrada	19
1.9.3 Franquicia por conversión	20
CAPITULO II. EL MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS	
2.1 Antecedentes legales en el Derecho Mexicano	22
2.2 Marco legal	31
2.3 Situación legal actual de la franquicia en México	
2.3.1 La Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento	34
2.3.2 Regulación de la inversión extranjera en la franquicia	41
2.3.3 Generalidades del Sistema Fiscal Mexicano	43
2.4 El Contrato de franquicia	
2.4.1 Antecedentes	48
2.4.2 Definición	49
2.4.3 Clasificación de contratos de franquicia	50
2.4.4 Elementos del contrato de franquicia	54
2.5 Análisis del Contenido del Contrato de Franquicia	55
2.5.1 Índice	56
2.5.2 Redacción del contrato de franquicia	58

	PAGINA
2.5.3 Interrelación del documento de presentación con el contrato de franquicia	60
 CAPITULO III. ASPECTOS BASICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA	
3.1 ¿Porque recurrir al Sistema de Franquicia?	62
3.2 Convenientes e Inconvenientes para el "franquiciante"	
3.2.1 Principales ventajas	64
3.2.2 Principales desventajas	68
3.2.3 Obligaciones que debe asumir	70
3.2.4 Características para poder otorgar franquicias	71
En cuanto al negocio	72
En cuanto al franquiciante	75
3.2.5 Factores necesarios para alcanzar el éxito	78
3.2.6 Principales causas del fracaso del franquiciante	83
3.3 Convenientes e Inconvenientes para el "franquiciatario"	
3.3.1 Principales ventajas	83
3.3.2 Principales desventajas	87
3.3.3 Obligaciones que debe asumir	89
3.3.4 Características para poder comprar una franquicia	89
3.3.5 Factores necesarios para alcanzar el éxito	93
3.3.6 Principales causas de fracaso del franquiciatario	93
3.4 Etapas para el Desarrollo de un Sistema de Franquicias	
3.4.1 Estudio de franquiciabilidad	94
3.4.2 Estructura organizacional del franquiciante	98
3.5 La Estructura de un programa de franquicia	99
3.5.1 Determinación del producto	101
3.5.2 Definir el mercado, la imagen de la compañía y la posición en el mercado	101
3.5.3 Definir el perfil del franquiciatario	104
3.5.4 Definir la oferta de la franquicia	104
3.5.5 Desarrollar el contrato de Franquicia	104
3.5.6 Unidad Piloto	105
3.5.7 Selección de la ubicación del negocio	107
3.6 Desarrollo de las políticas operativas para los franquiciatarios.	110
3.6.1 Manuales de operación	111
3.6.2 Desarrollar un programa de capacitación	120
3.6.3 Ventas, mercadotecnia y relaciones públicas	122

	PAGINA
3.6.4 Establecimiento de un centro de servicios	124
3.7 Desarrollo de un equipo de administración : Integración inicial de un Sistema de franquicia	124
3.7.1 Vicepresidente de mercadotecnia y ventas de franquicias	125
3.7.2 Director de Finanzas	125
3.7.3 Director de Capacitación	126
3.7.4 Vicepresidente de operaciones	126
3.8 Operación de un Sistema de Franquicias	
3.8.1 Soporte de Servicios	127
3.8.2 Desarrollo de nuevos productos	128
3.8.3 Comunicación	129
3.8.4 Plano de desarrollo de un sistema de franquicias	130
CAPITULO IV. ASPECTOS FINANCIEROS DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS	
4.1 Cuota inicial	133
4.1.1 Fijación del precio	134
4.1.2 Cobro de la cuota inicial	136
4.2 Inversión inicial	137
4.3 Capital de trabajo	139
4.4 Desarrollo de una estructura de regalías	142
4.4.1 Fijación de las regalías	144
4.4.2 Establecimiento de regalías y programas de publicidad	147
4.5 Otras cuotas	150
4.6 Asistencia técnica	153
4.6.1 Componentes de una misión	154
4.7 Vigencia y renovación de la franquicia	154
4.8 Requisitos de compra de los productos	156
4.9 El Control de un Sistema de Franquicia	
4.9.1 Control de la Defraudación	159
4.9.2 Pasos para proteger un sistema	161
4.9.3 Control de la información: Confiabilidad y secreto	161
4.10 Financiamiento	162
4.11 Visión Estratégica del Sistema de Franquicias	
4.11.1 Metodología	163
4.11.2 Dominio y participación de mercados	165
4.12 Las Franquicias en México	
4.12.1 Antecedentes	169

	PAGINA
4.12.2 La Teoría de las tres edades	171
4.12.3 Perspectivas	172
4.12.4 Estructura de la industria restaurantera en México	174
4.12.5 Consideraciones importantes en el contrato de franquicia para restaurantes	177
4.12.6 Caso Real	180
Estadísticas	184
CONCLUSIONES	196
BIBLIOGRAFIA	204

La franquicia está experimentando en el mundo un nivel de crecimiento acelerado; ya que sólo parecía ser un fenómeno propio de la práctica norteamericana, y ahora se está convirtiendo en una estrategia de expansión internacional, y una vía atractiva para posicionarse en los mercados exteriores.

Aunque el sistema de franquicias es relativamente joven en México, muchas de las cadenas, tanto extranjeras como mexicanas operan desde hace más de 20 años en su país de origen, reflejando hoy en día los cambios en las necesidades de la sociedad.

En Latinoamérica las franquicias están pasando por diferentes etapas como son; la introducción, consolidación e internacionalización. México se encuentra en la etapa de consolidación, y según datos proporcionados por la Asociación Mexicana de Franquicias algunas empresas ya inician su internacionalización.

Por otra parte, las franquicias han traído nuevas expectativas entre las que destacan, el poder emprender y ser propietario de un negocio, contar con una tecnología comprobada para su operación y ofrecer a los empresarios mexicanos la oportunidad de cubrir un mercado cada vez más exigente para la comercialización de productos y servicios.

El creciente ingreso de franquicias extranjeras al país, ha orillado a que muchos empresarios tomen la decisión de expandir sus negocios a través de este esquema, sin medir las consecuencias de un sistema mal planeado. Hoy existen compañías en México que están otorgando franquicias sin el soporte tecnológico y con un pleno desconocimiento de la evolución que se presenta en el sistema legal financiero, es por eso que en este trabajo de investigación daremos a conocer un panorama general de las leyes que regulan al sistema de

franquicias, así como los riesgos o aciertos que puede traer consigo la firma de su contrato.

El otorgamiento de franquicias es un concepto de comercialización relativamente inmaduro, pero con un gran potencial de desarrollo en comparación con el ciclo de vida de otros métodos de mercadeo. Dada su versatilidad, las franquicias han sido un elemento clave en la evolución del sector servicios de los países desarrollados, especialmente de los Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia y Europa occidental.

Las franquicias poseen un mayor porcentaje de éxito comparado con los negocios independientes, ya que combinan las fuerzas de un negocio rentable bien administrado con el dinamismo y la energía de un empresario motivado.

Tenemos la firme convicción de que el sistema de franquicia ha resultado ser una figura en el mundo de los negocios con una evolución rápida y con resultados muy significativos, y en nuestra opinión, se proyecta cada día más como uno de los mejores instrumentos no sólo para lograr una mejor comercialización y distribución de productos y servicios, sino que además, como lo comentan algunos autores, se perfila como un novedoso instrumento para hacer negocios.

Este trabajo de investigación representa la inquietud por dar a conocer un panorama de la situación actual del mercado con el sistema de franquicias, desde su origen, evolución, conceptos básicos, clasificación de las franquicias, hasta las etapas de su otorgamiento, ventajas y desventajas tanto del sistema, como de las partes componentes -con aspectos legales, comerciales, de mercadotecnia y de ventas- así como la forma de determinar si un negocio es franquiciable o no. Asimismo mencionaremos los pasos fundamentales para

echar andar un programa de otorgamiento de franquicias, que culmine con todo éxito y características para determinar si un sector industrial está ya maduro para otorgar franquicias.

Finalmente, hacemos referencia a los aspectos financieros de éste sistema, como lo son el monto de la cuota e inversión inicial, el capital de trabajo, la estructura de regalías, la importancia de la asistencia técnica, el control del sistema de franquicia. Incluimos también, una visión estratégica para México y su dominio de mercados, así como los antecedentes, evolución y perspectivas. Por otra parte, mencionamos cómo está estructurada la industria restaurantera en México y las consideraciones que se deben tomar en cuenta en un contrato de franquicias para restaurantes.

Esta investigación se realiza en franquicias con la modalidad de comida rápida, ya que representan un 45% del total de establecimientos franquiciados, y por ser ésta la más representativa del sistema de franquicias por su mayor expansión, debido a que es el satisfactor de una primera necesidad del ser humano como lo es el alimentarse.

Como se ha mencionado durante los últimos veinte años, las franquicias han demostrado ser un medio legítimo de crecimiento económico y esa tendencia continúa; ya que de acuerdo con lo que aseguran los economistas y hasta el propio gobierno, este sistema representa una vía rápida para encaminarse hacia una expansión, y es un principio valioso y frontal para penetrar en los mercados regionales y nacionales. Puede ser de cualquier persona si se decide a invertir el tiempo, la energía, mucho esfuerzo, perseverancia y el trabajo agotador que implica toda empresa digna de mención.

Las evidencias son palpables, ya que el otorgamiento de franquicias ha venido a provocar una asombrosa reestructuración de la forma de comprar en los mexicanos y de la manera en que los negocios distribuyen los bienes y los servicios. Es ahora, cuando a los hombres de negocios con visión y ambición se presentan brillantes las oportunidades de que expandan y desarrollen sus empresas a pesar de ser arduo y largo el camino, ya que los tiempos actuales no son para preocuparse, sino para ocuparse, pues a pesar de que se ha vivido severa desaceleración económica e inestabilidad política, el país desea mantener un paso firme y sostenido hacia un mejor futuro. Es aquí donde las actividades franquiciantes del país manifiestan una postura de total confianza y éxito al proyecto económico del país y a su comunidad.

CAPITULO

I

LA FRANQUICIA

CAPITULO I. LA FRANQUICIA

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA FRANQUICIA.

El origen del modelo de franquicia se puede ubicar en la época feudal. Durante los siglos quinto al duodécimo la Iglesia Católica Romana, desarrolló el derecho del cobro del diezmo otorgando una parte de éste a Roma; al mismo tiempo que la Iglesia utilizaba la franquicia como el derecho de administrar una parroquia en nombre del Papa, en toda Europa se desarrollaba el sistema de comercio feudal. Durante la Edad Media el sistema político y económico feudal se desarrolló teniendo como únicos propietarios de la tierra a los reyes feudales a los nobles, quienes la controlaban de manera absoluta teniendo a su servicio a esclavos o siervos.

Al paso del tiempo en Inglaterra, siervos emprendedores y productivos fueron recompensados con derechos y privilegios especiales, incluyendo el derecho a la ganancia que se obtuviese de la tierra que habían trabajado, sujeta a las cuotas o impuestos que se pagaban al rey, estas cuotas se llamaban diezmo real y conforman la raíz etimológica de la palabra "regalías". En Francia, el otorgamiento de derechos adicionales a los campesinos se les llamaba *francis*, que quiere decir otorgar derechos. La raíz francesa *francis* pasó al inglés como *to enfranchise*, por lo tanto un campesino o persona a la que se le otorgaba la ciudadanía, el estado de "hombre libre" (persona a la que se le otorgaba un privilegio especial), se decía que había ganado la franquicia.

En Estados Unidos a mediados del siglo XIX, empezaron a surgir algunos de los casos más notables de franquicias, como el de la compañía Singer en 1851 cuando el Sr. Issac Singer se enfrentó a un problema de distribución de sus famosas máquinas de coser, dado lo innovador del producto y las bajas reservas de efectivo con que contaba la casa matriz, la

compañía cambió su estructura básica de funcionamiento y comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles. Por medio de este sistema, los "concesionarios" o vendedores independientes acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de comercializar y vender sus máquinas de coser en territorios específicos.

De esta misma forma, surgieron franquicias como la compañía automotriz General Motors en 1898, o Coca-Cola en 1899 misma que contaba con 1000 embotelladoras en el año de 1919. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi Cola y Dr. Pepper. En 1925 Howard Johnson inició un negocio de refrescos y helados, más tarde junto con restaurantes se convirtió en una de las franquicias más grande de Estados Unidos.

La acelerada expansión de las franquicias y su desarrollo, se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Se combinaron diversos factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y legales, tales como el consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes y así fue como se creó el clima propicio para esta expansión; contribuyó el regreso del combate de miles de hombres ambiciosos, con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios y satisfacer las nuevas demandas de consumidores.

Los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transformación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental. Este desarrollo de los negocios fue apoyado oportunamente por los siguientes factores:

- a) El Gobierno Federal Norteamericano, por medio de la Small Business Administration (Administración de pequeños negocios), que brindó asesoría así como estímulos financieros.
- b) Adecuada estructura fiscal.
- c) La disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a los franquiciantes y franquiciatarios.

Es así como el verdadero desarrollo de éste sistema de negocios se produce en los años de 1950 y 1960 cuando aparecen las grandes empresas que expanden su área de negocio; tal es el caso de *Mc Donald's*, *Burger King*, *7 Eleven*, *Dunkin Donuts*, *Kentucky Fried Chicken*, *Whataburger*, sólo por mencionar algunas.

1.2 AUGE DE LAS FRANQUICIAS

Las franquicias con formato de negocio empezaron a proliferar en los Estados Unidos hacia fines de los años cincuenta, el éxito de la franquicia se atribuía en parte a la habilidad de los franquiciantes para controlar su calidad y consistencia. El auge de las franquicias también se inició gracias a una nueva industria que, combinada con la franquicia, vino a revolucionar los hábitos alimenticios de los estadounidenses. De hecho, para muchos, la franquicia es sinónimo de *Comida rápida*.

Durante los últimos treinta años se ha probado ser vehículo excepcional para la expansión de los negocios en el amplio campo de la economía en América.

La franquicia ha impactado en las inmobiliarias, en la industria de los servicios de empleo, hospedaje, la renta de automóviles, tocando virtualmente

todos los sectores de la industria de ventas y servicios. Se han franquiciado de 2,500 a 4,000 oportunidades de negocios cada año y se espera que para fines de los noventas la cifra exceda las 500,000 según el Ministerio de Comercio en los Estados Unidos.

En virtud de que casi cualquier formato de negocio es franquiciable, mediante el desarrollo de un sistema adecuado, es difícil entender por qué según la percepción del público, los restaurantes de comida rápida se han convertido en el prototipo de la franquicia. Por múltiples razones, la industria de este tipo de comida ha dictado las normas para la franquicia con formato de negocio; los puestos de hamburguesas y helados que se manejaban de forma doméstica se han mezclado con la franquicia y han moldeado de nuevo la dieta del hombre contemporáneo.

Mc Donald's, Burger King, Whataburger, Burger Chef, Hardee's, Jack-in-the-Box, Kentucky Fried Chicken, Arby's, Roy Rogers y Denny's, seguidos después por otros gigantes de la comida rápida, como *Wendy's, Pizza Hut, Sonic, Little Caesar's, Domino's, Subway*.

Para apreciar mejor el enorme volumen de ventas de los sistemas de este negocio, se ha dicho que *Mc Donald's* compra el 7.5% de la cosecha anual de papa en los Estados Unidos. El valor de la comida rápida se estimó en 45,000 millones de dólares en 1985, para 1995 creció a más de 80,000 millones de dólares.

Con un método único para la formación de capital y la distribución de productos y servicios, el formato de franquicia no tiene competencia en la historia de los negocios, ésta puede unirse al espíritu emprendedor mediante un sistema probado de negocio, así como con capacitación y dirección

experimentada. Cuando el modelo funciona tal y como se da a conocer, el franquiciante obtiene capital y directivos entrenados, y el franquiciatario cuenta con la inversión en un negocio establecido con ventajas sustanciales de éxito.

1.3 LA INTERNACIONALIZACION DE LAS FRANQUICIAS.

Hoy en día, las franquicias están llegando a los diferentes países del mundo. Sin embargo, la expansión que han experimentado las franquicias en otros países no ha sido tan impresionante ni con tanta fuerza como en Estados Unidos.

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta. Para 1971, habían ya 156 franquicias norteamericanas operando con 3,365 unidades fuera de Estados Unidos. Posteriormente, en la década de los ochenta se da la explosión de las franquicias en el mundo, entrando en una fase de expansión internacional y de crecimiento.

Actualmente hay un gran número de compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado estadounidenses, algunas de ellas localizadas en Canadá, Japón, Reino Unido, Francia, Italia, Australia, Brasil y España.

El interés por el negocio de las franquicias se ha difundido en casi todo el mundo. Los franquiciantes han encontrado nuevos horizontes en los mercados del extranjero. La razón principal de esta expansión, entre otras, es la saturación del mercado interno. Sin embargo, el enfrentarse a leyes distintas, a una extraña y nueva geografía, y a culturas diferentes, los franquiciantes tienen que elaborar nuevos sistemas para las franquicias internacionales.

El hecho de que una empresa obtenga éxito en su país de origen no garantiza que logrará los mismos resultados en otro país, por ello es de gran importancia adaptarse al mercado extranjero.

Hay que analizar al país, su cultura, sus costumbres, sus leyes, su ámbito comercial y todos los detalles importantes para adaptar una franquicia a un determinado entorno.

Por tal motivo, la franquicia internacional requiere una adaptación a entornos geográficos, económicos y culturales distintos. Las tradiciones que caracterizan a cada país exigen la "tropicalización" de las franquicias para que puedan operar con éxito.

Si bien algunas franquicias se basan en un concepto universal que atrae, con algunas modificaciones, a los consumidores del mundo entero, otras requieren cambiar el producto para adaptarlo a cada país. En Japón, por ejemplo, las franquicias de Futurekids (un centro de aprendizaje de cómputo para niños) subrayan el inglés en sus programas de tal manera que los niños perfeccionan este idioma mientras aprenden computación. En Francia, en cambio, el énfasis está en no ofrecer inglés en el programa, debido al poderoso nacionalismo que caracteriza a este país.

1.3.1 Canadá.

Estados Unidos es el principal franquiciante del mundo y la gran mayoría de sus franquicias se encuentran en su vecino del norte, Canadá, país que resulta atractivo debido a la similitud del idioma y la cultura; entre las franquicias estadounidenses de mayor importancia están las de comida rápida, restaurantes y las de servicios en general. De la misma forma, franquicias europeas y japonesas han sido acogidas en el mercado canadiense.

El desarrollo de franquicias locales también se ha desarrollado a una buena velocidad. De hecho, algunos franquiciantes canadienses ya exportan sus conceptos al exterior.

1.3.2 Australia.

Australia ha atraído a una gran número de franquiciantes norteamericanos que, como en otros países, fueron encabezados por las grandes cadenas de comida rápida. La entrada de estos grandes grupos, que incluyen a *Mc Donald's*, *Kentucky Fried Chicken*, *Pizza Hut* y *7-Eleven*, motivó a los empresarios locales e inversionistas a otorgar franquicias de sus negocios y a buscar franquicias donde invertir.

Australia cuenta también con una Asociación de Franquiciantes de Australia, fundada en 1983, que participa activamente en este mercado.

1.3.3 Japón.

Como en otros países, las franquicias estadounidenses de más rápida aceptación han sido las de comida rápida y restaurantes, seguidas de tiendas de menudeo en general, venta de vehículos, etc.,

Dado las grandes diferencias culturales y de idioma que representa el mercado japonés, la introducción de franquicias extranjeras en Japón ha requerido de intensos esfuerzos de tropicalización. Tal fue el caso de *Mc Donald's*, que adaptó la carne de sus hamburguesas a los gustos de este mercado mediante la adición de cebolla rebanada. Este proceso fue cambiado con el paso del tiempo hasta llegar a la fórmula estándar.

Japón cuenta con una Asociación Japonesa de Franquicias, fundada en 1972.

1.3.4 Brasil.

A diferencia de lo sucedido en países como México, donde las primeras franquicias provinieron de Estados Unidos, en Brasil el desarrollo de las franquicias lo encabezaron empresas locales. Es decir, la mayor parte de los franquiciantes que operan en Brasil son 100% nacionales.

Como ocurre en muchos países, también en Brasil se nota ya la presencia cada vez más marcada de franquiciantes extranjeros en los más variados ramos. Entre otros que están presentes en el país, podemos mencionar a *Mc Donald's*, *Arby's*, *Dunkin Donuts*, *Sweet Factory* y muchos otros. Existen franquicias brasileñas fuera de su territorio. Algunas en Estados Unidos, otras en Portugal, Japón, en la ex-Unión Soviética y en México.

La Asociación Brasileña de Franquicias (ABF) fue fundada a mediados de 1987 en Sao Paulo. Su principal objetivo es educativo, ya que intenta divulgar en Brasil las ventajas del sistema de franquicias para los franquiciantes, franquiciatarios y los consumidores en general. Además ha establecido un código de ética que intenta garantizar la mayor seriedad y profesionalismo en este tipo de operaciones.

1.3.5 Argentina.

A Argentina llegaron las franquicias más tarde que a México, por la distancia que existe entre ese país y Estados Unidos, lugar de donde han provenido la mayoría de los franquiciantes que operan en América Latina.

Existen varias compañías extranjeras que practican la franquicia en Argentina. Los siguientes son los nombres de algunas de ellas: *Pizza Hut*, *Coca Cola*, *Pepsi*, *Hertz*, *Avis*, *National*, *Holiday Inn*, *Hyatt*, *Addidas*, *Fudruckers*, *Mc Donald's*, *Burger King*.

1.3.6 Chile.

A inicios de 1992, la franquicia surge como una alternativa moderna de hacer negocios en Chile. Ya tiene un fuerte sector de franquicias de comida rápida donde los grandes franquiciantes estadounidenses *Mc Donald's*, *Pizza Hut* y otros obtienen grandes utilidades.

Existen franquicias extranjeras como *Kentucky Fried Chiken*, y modalidades chilenas como *Lomito 'n y Village*, la primera de comida rápida y la segunda de tarjetas y regalos.

1.4 ASOCIACION INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS.

La Asociación Internacional de Franquicias (o IFA, por sus siglas en inglés, *International Franchise Association*), fue fundada en 1960 por William Rosenburg, creador de *Dunkin Donuts*, con sede en Washington D.C.

Esta organización es la más grande e importante el mundo y ofrece una variedad de servicios como ferias comerciales; publicaciones importantes y un grupo de profesionales en franquicias listos para ayudar a asesorar a sus miembros, así como al público en general. Lo más importante es que la IFA funciona como un centro de reuniones donde los nuevos franquiciantes pueden aprender de los veteranos y obtener información vital sobre el otorgamiento y la operación de franquicias.

La Asociación Internacional de Franquicias, tuvo la iniciativa de nombrar representantes especiales en distintos países del mundo, con el fin de monitorear los acontecimientos más importantes en el área de franquicias en el mundo. En México, por ejemplo, la Asociación Internacional de Franquicias

nombró a Enrique González Calvillo en 1988 como su representante especial y gracias al apoyo de la IFA, se constituyó la Asociación Mexicana de Franquicias como su asociación hermana en la República Mexicana.

1.5 LA ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS, A.C.

Por lo que respecta a México, fue hasta 1989 cuando prácticamente se puede hablar del inicio del Sistema Nacional de Franquicias. Siete representantes de compañías franquiciantes extranjeras y un mexicano, después de una serie de gestiones, acciones y relaciones dinámicas, decidieron crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., (AMF) estableciendo como objetivo fundamental, el desarrollo y consolidación del Sistema, con base en una agresiva tarea relacionada con la "*culturización en franquicias*" de la comunidad empresarial en la República Mexicana.

La A M F considera que el desarrollo de franquicias en México no se ha dado con el dinamismo de otros países, debido a distintos factores, de ellos quizá el más importante, es el de la falta de información que ha habido sobre el tema y por ello la Asociación tiene como objetivo, difundir el concepto de la franquicia y propiciar el intercambio de información, así como de la forma más adecuada para lograr su acceso y desarrollo dentro del mercado mexicano.

La A M F ha considerado como propósitos básicos los siguientes:

- a) Fungir como vínculo y/o contacto entre franquiciantes e inversionistas tanto mexicanos como extranjeros.
- b) Presentar un frente común ante las autoridades competentes con el fin de promover y apoyar el sistema de franquicias y coadyuvar con las mismas, en dicha promoción.

- c) Mantener un intercambio constante con Asociaciones hermanas en el exterior, promoviendo y participando en ferias, conferencias, congresos, seminarios, debates, eventos internacionales, etc.**

Servicios que proporciona.

Para cumplir con sus objetivos, la Asociación ofrece a sus socios los siguientes servicios:

- a) Información detallada acerca de las formas más adecuadas de operación a través de franquicias en México, así como de las tendencias de negocios que se generen en el área de franquicias.**
- b) Ser de los primeros en saber de las oportunidades que se den en el área de franquicias, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, así como de las formas más adecuadas de operación a través del Sistema en México.**
- c) Recopilación y publicación de los principales datos estadísticos del Sistema de Franquicias en México, así como su difusión en los medios de comunicación.**
- d) Representación de las franquicias ante las autoridades oficiales; con el propósito de que éstas tengan un mejor desarrollo y posibilidades de expansión.**
- e) La certificación de un comité de afiliación, para así poder apoyar a los franquiciantes, socios de la AMF.**
- f) Publicación de los datos de cada socio dentro del directorio AMF, incluyendo la información básica, con el fin de orientar a los inversionistas potenciales.**

- g) Organización de ferias, para así lograr un contacto eficiente entre franquiciantes y empresarios e inversionistas pequeños y medianos.
- h) Organización de seminarios y conferencias con el objeto de promover la cultura del sistema de franquicias.
- i) Buscar las mejores fuentes de financiamiento, asociados a los intermediarios financieros.
- j) Organización de reuniones mensuales de retroalimentación, a las cuales son invitadas destacadas personalidades del medio empresarial y gubernamental, así como socios que comparten experiencias y conocimientos de interés.
- k) Envío periódico de paquetes informativos a los socios con el fin de informar los beneficios que a nivel comunidad, se consigna por medio de la AMF.
- l) Organización de la Convención anual de socios, la cual tiene el fin de lograr un efectivo intercambio de ideas y conocimientos de utilidad, así como una mayor integración social entre socios AMF.
- m) Edición y publicación del boletín bimestral "Notifranquicias", el cual contiene temas generales de interés para los socios AMF inversionistas, oficinas gubernamentales, público en general.
- n) Tener contacto con las diferentes instituciones educativas que manejan programas sobre franquicias, para así poder implementarlos en México.

Y finalmente, en virtud del desarrollo registrado por el sistema de

franquicias, ya se ha hecho indispensable contar con un *programa académico profesional especializado*, para las personas ligadas a las actividades del sistema, o bien, a los interesados en el mismo, de aquí que la AMF con el propósito de coadyuvar a la culturización en franquicias de la comunidad nacional ha encontrado que gracias al interés de la Universidad Anáhuac y contando con la colaboración y experiencias de los profesionales de los despachos de consultores socios AMF, ha podido conformar el Programa de Certificación para Ejecutivos en Franquicias (*PROCEF*) a disposición de los interesados.

1.6 .DEFINICION DE FRANQUICIA.

El término franquicia es de origen francés (*franchisage o francis*) mismo que el inglés retomó como (*franchise*). Es un sistema de comercialización y un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores.

"Existirá Franquicia cuando con la Licencia de Uso de una Marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione Asistencia Técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue..."¹

Franquicia es una concesión, derecho o privilegio que se otorga a una persona, empresa o grupo, para el aprovechamiento pactado en una área geográfica determinada para fabricar un producto y/o comercializar un servicio.

Una franquicia involucra a dos niveles de personas: el franquiciador,

¹ *Ley de Fomento Y Protección a La Propiedad Industrial* artículo 142

quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o su marca registrada, así como su tecnología para la operación de un concepto de negocio probado a otro individuo o empresa denominado franquiciatario, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada, a cambio de ciertas cuotas o regalías.

1.7 INTEGRANTES DEL SISTEMA DE FRANQUICIA.

Considerado como una nueva forma de distribución de bienes y servicios el sistema implica la existencia de:

Franquiciante o Franquiciador.

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstos y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

Franquiciatario.

Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.

1.8 CARACTERISTICAS DE LA FRANQUICIA.

Básicamente son tres los principales elementos de la Franquicia:

- 1) la Marca
- 2) La uniformidad del producto o servicio
- 3) Contraprestación

1) La marca.

Tiene como función primordial la indicación de la calidad. El franquiciante otorga al franquiciatario la licencia para el uso de su marca o nombre comercial cuyo prestigio ya representa inversión, tiempo y experiencia; por ello la marca del producto o servicio objeto de la franquicia es un elemento esencial del Contrato de Franquicia.

2) Uniformidad del producto o servicio.

Esta característica se puede llamar también estandarización, está unida al concepto de la marca y el nombre comercial, ya que el consumidor, por medio de estos signos distintivos va a identificar el producto o servicio que desea, así como la calidad que tiene el bien que pretende adquirir. La imagen será la misma en cualquiera de los países en que se introduzca la cadena de franquicias. Por ello se puede encontrar una uniformidad y equivalencia en calidad de servicios.

3) Contraprestación.

El pago de diversas cantidades que el franquiciatario hace al franquiciante, está generalmente ligado a los resultados de la operación del negocio franquiciado. Por tal motivo, los contratos de franquicia pueden prever una diversidad de pagos por distintos conceptos o servicios que suponen la explotación de la franquicia. De estos pagos hay dos conceptos básicos: el pago inicial o cuota que da derecho a la franquicia y las regalías como pagos periódicos.

Las franquicias traen consigo todo un conjunto nuevo de responsabilidades que a algunos empresarios simplemente no interesa o que son incapaces de asumir. El franquiciador debe proporcionar una amplia

variedad de servicios de administración dirigidos a incrementar las probabilidades de éxito de las franquicias; va a ser responsable de capacitar a los nuevos dueños, de desarrollar métodos y procedimientos, de buscar nuevos productos y servicios, de dar asesoría y de prestar atención de buena manera y con amabilidad a sus franquiciatarios.

1.9 CLASIFICACION DE LAS FRANQUICIAS.

1.9.1 Franquicia con formato de negocio.

Histórica y legalmente, la franquicia aparece cuando el propietario de un producto o servicio de marca, permite o concesiona a otra persona el compromiso de involucrarse en el negocio de vender productos y servicios, con el nombre del concesionario, mediante el pago de una cuota. Una *franquicia con formato de negocio* significa la concesión de un negocio o estilo comercial, en oposición al derecho de vender un producto en particular. En otras palabras, el concesionario otorga el derecho de comprometerse al uso de un formato de negocio.

La franquicia con formato de negocio, ofrece al franquiciatario no sólo la marca y productos en exclusividad del franquiciante, sino un "sistema" completo para la operación del negocio. Aquí la clave del éxito es el "sistema" de operación, más que el producto o marca.

El sistema que el franquiciante pone en manos del franquiciatario incluye, en forma integral, su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, su asistencia directa en la selección del mejor establecimiento para instalar el negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, entrenamiento (de

introducción y durante el desarrollo de la empresa), los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma en que deberá manejar el negocio.

En una franquicia con formato de negocio la marca registrada identifica a todas las partes de ese "sistema". Por ejemplo, el nombre de Arby's no identifica un platillo particular del menú de esa cadena de restaurantes; no existe ni la hamburguesa, ni las papas fritas Arby's, y las personas no las piden de esa manera. El nombre identifica, más que nada, la forma en que Arby's proporciona el servicio de comidas rápidas a los clientes.

Entre las primeras compañías de comida rápida que otorgaron franquicias con formato de negocio figuran: Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken, Mc Donald's, sólo por mencionar algunas.

Existen tres elementos que identifican a la franquicia con formato de negocio:

El empleo de una marca o nombre registrado.

Los nombres y las marcas registrados son el activo principal de las compañías franquiciadoras y son un elemento básico de la definición de una franquicia, en el caso de restaurantes, se debe operar conjuntamente bajo un mismo nombre que los distinga. Ese nombre lo alquila el franquiciatario al franquiciador durante un período específico.

Pago de derechos o regalías.

Es el que se efectúa por el derecho de vender los productos o servicios; puede ser una cuota inicial de entrada, unas regalías pagaderas mensualmente, cierta aportación para publicidad, el costo de la capacitación, una cuota mínima de compras del producto, o cualquier otra serie de pagos obligatorios.

Suministro de servicios.

Se considera que un negocio es una franquicia, si además de cumplir con los dos requisitos antes mencionados, ejerce cierto control o proporciona asesoría o servicios calificables como importantes. Dichos servicios pueden ser el de proporcionar ayuda publicitaria, capacitar a los dueños de las tiendas nuevas u otorgar áreas del mercado en exclusividad.

En resumen, la franquicia con formato de negocio consiste en el establecimiento de un sistema de negocios que opera bajo un nombre o marca registrada compartida y paga al franquiciador por el derecho de operar bajo ese nombre o marca, que funciona conforme a un método o formato de negocio específico y controlado, o que también reciben asesoría o servicios importantes por parte del franquiciador.

Oportunidades existentes para la visión estratégica del Sistema de Franquicia de Formato de Negocio en México²:

- ⇒ 10 % crecimiento anual sostenido
- ⇒ Creatividad para desarrollarse
 - ⇒ Servicio con calidad
- ⇒ Producto/Marca y/o Nombre Comercial
 - ⇒ Asistencia Técnica
 - ⇒ Nuevos empresarios
 - ⇒ Hombres y Mujeres
 - ⇒ Globalización

² GALLASTEGUI Armella, Juan Manuel *Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México (AME)*.

1.9.2 Franquicia de producto y marca registrada.

Bajo una franquicia de producto, el nombre del negocio y del producto es el mismo, y el consumidor los percibe de esa forma. Por ejemplo, Coca-Cola vende concesiones a franquiciatarios regionales que mezclan azúcar, agua gaseosa y concentrado, lo embotellan y lo distribuyen dentro de ciertas áreas específicas. El nombre del producto final se refiere tanto al refresco como al negocio.

La franquicia de producto y marca registrada es un acuerdo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario una licencia para la venta de su producto y para el uso de su marca o nombre comercial, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario. El franquiciante puede distribuir los productos simultáneamente fuera de la red de franquicias, aunque respetando límites territoriales para el otorgamiento de nuevas franquicias.

Oportunidades existentes para la visión estratégica del Sistema de Franquicia de Producto y Marca³:

- ⇒ Se sugiere cambiar el formato de operación de negocio, para mejorar
 - ⇒ Distribuidores Automotrices
 - ⇒ Estaciones de Gasolina
 - ⇒ Embotelladores de Refrescos
 - ⇒ Tiendas de Ropa

Comparación de franquicias con formato de negocios y de productos.

Las franquicias de productos, las distribuciones y las agencias de ventas

³ GALLASTEGUI Armella, Juan Manuel *Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México (ASME)*.

probablemente han existido desde el principio del comercio. Incluso hoy, con el surgimiento explosivo de la franquicia con formato de negocio, se genera un volumen de ventas tres veces mayor con la franquicia de producto que con las franquicias de formato de negocio.

Las compañías embotelladoras, las distribuidoras de cerveza, de petróleo, de automóviles y cientos de unidades de venta al por menor de nombres comerciales, son franquicias de producto, en oposición a las franquicias con formato de negocio.

La diferencia entre una franquicia con formato de negocio y una franquicia de producto no siempre resulta clara. Legalmente, de hecho, no hay diferencia alguna. Todas las franquicias comerciales se ven y se comportan de igual forma, en el sentido de que implican el derecho de ocuparse de cierto negocio conforme a una marca específica. Sin embargo, la diferencia entre formato de negocio y franquicias de producto es muy importante al comparar el potencial de fraude y abuso en las franquicias. Un franquiciante de productos debe desarrollar una red de distribución para vender productos al cliente final. Con una franquicia de producto, la calidad del mismo, su disponibilidad y su valor están a la vista y son por completo verificables. Más importante, el franquiciante de producto tiene un interés adquirido creado en el sistema de ventas.

1.9.3 Franquicia por conversión.

Se deriva de la franquicia con formato de negocio, la diferencia es que, su objetivo son los negocios independientes que ya se encuentran en operación. De esta forma, obtienen publicidad nacional y un nombre de todos conocido, una administración de alta calidad y un sistema nacional de referencias, pero fuera de ello los cambios son mínimos, a no ser por el anuncio exterior de los

establecimientos y las características generales del producto.

La franquicia por conversión permite a los negocios exitosos independientes *convertir* su nombre y estilo comercial en uno de la gran red comercial. Una diferencia interesante entre los franquiciatarios convertidos y otras formas de franquicias es que representa la fusión de un negocio ya exitoso en una cadena desarrollada de franquicias. La mayoría de la gente piensa que las oportunidades de franquicias son como puestas en marcha de negocios que requieren un nivel alto de capacitación y experiencia en los negocios, que debe proporcionar el franquiciante al franquiciatario. La mayoría de las franquicias por conversión, por otro lado, se derivan del proceso de selección mutua del franquiciante y el franquiciatario como resultado de la trayectoria de los negocios existentes. Un ejemplo de este tipo de sistema, es el de la red de la inmobiliaria *Century 21*, a la cual sus franquiciatarios pagan una cuota inicial de franquicia y una regalía de operación por el uso del nombre y el estilo comercial de esta inmobiliaria, una red nacional, así como una oportunidad creciente de comercializar servicios a su nombre a nivel nacional.

Oportunidades existentes para la visión estratégica del sistema de franquicia de conversión:*

- ⇒ Desarrollo económico rápido
 - ⇒ Experiencia
- ⇒ Mercados competitivos
 - ⇒ Publicidad
 - ⇒ Operación facilitada
- ⇒ Proveedores limitados eficientes
 - ⇒ Dominio de mercado

* GALLASTEGUI Armella, Juan Manuel *Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México (AMF)*.

CAPITULO

II

EL MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

CAPITULO II. EL MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

No es posible entender totalmente a la franquicia si se ignora su dimensión legal; después de todo, a pesar de que se trata de un fenómeno mercadológico, no hay que olvidar que la franquicia es también producto de una relación jurídica que queda plasmada en un convenio. En este capítulo haremos referencia al contrato de franquicia y a la legislación mexicana sobre la materia.

2.1 ANTECEDENTES LEGALES EN EL DERECHO MEXICANO.

A fines de la década de los años ochenta el concepto de franquicia adquiere un uso generalizado como forma empresarial, como una manera de hacer negocios. Esto no quiere decir que no hubiera negocios operando con anterioridad bajo ese esquema. La regulación jurídica, sin embargo, representaba un obstáculo difícil de salvar, tanto que las condiciones económicas del país limitaban las posibilidades de dichos negocios, en especial si una de las partes involucradas era extranjera.

Las principales razones se encuentran en que, las leyes sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas estuvieron en vigor de 1972 a 1991, en las cuales se sujetaban a inscripción en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología los contratos que involucraran, entre otras cuestiones, las concesión del uso o la autorización de explotación de marcas, lo que constituye precisamente la base de la franquicia.

Para la inscripción de los contratos estaba previsto un riguroso examen por parte de la autoridad, de carácter económico, técnico y jurídico, que de no ser aprobado implicaba la renegociación del contrato para ajustarlo a lo que

disponía la autoridad (lo que no siempre era posible y, sobre todo, que no se avenía a lo deseado por las partes) o bien el rechazo de su inscripción. Su falta de inscripción traía como consecuencia que cualquier pago que se efectuara por concepto de asistencia técnica o por el uso de marcas resultara no deducible para efectos fiscales, ya que la Ley de Impuesto sobre la Renta condicionaba en su artículo 24 fracción XI la deducibilidad de la erogación a la inscripción del contrato.

También influyó en la situación descrita un factor económico, en el caso decisivo, como fue la devaluación de la moneda (agosto de 1976, con sucesivos cambios posteriores), la nacionalización bancaria y, especialmente, el control de cambios, que estuvo en vigor de 1985 a 1991. Ambos factores quedaron vinculados cuando, para obtener divisas y efectuar así el pago de compromisos adquiridos con las franquicias, era necesario tener un contrato inscrito en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología.

Al momento en que aparece la franquicia en México, ninguna ley preveía su existencia o regulación, por lo que en lugar de ser un sólo contrato el que envolviera todos los elementos de un contrato de franquicia, las partes tenían que celebrar dos contratos, los cuales eran:

- a) Contrato de licencia de uso de la marca o nombre comercial, y;
- b) Contrato de asistencia técnica y/o transferencia de tecnología

La situación cambia cuando, a través del Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas (9 de enero de 1990), se alude expresamente al contrato de franquicia y se definen sus características, dando flexibilidad a los requisitos para su inscripción en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología.

Por otra parte, se lleva a cabo el proceso de reprivatización bancaria y, mediante decreto de 10 de noviembre de 1991, se elimina el control de cambios, dejando sin efecto las obligaciones y actos administrativos que derivaban del decreto abrogado.

En junio de 1991 en el Diario Oficial se publicó la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial y con ella quedó abrogada la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas, y suprimido el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología. Además, la nueva ley dispone expresamente que "para los efectos del artículo 24, fracción XI de la Ley del Impuesto sobre la Renta, no se requerirá comprobar la inscripción en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología de los actos, contratos o convenios relativos a asistencia técnica, transferencia de tecnología o regalías.

Con los cambios legales mencionados empieza el auge de las franquicias que se implanta en México llegando, en 1994, a 9,174 establecimientos, según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. y pasando de 15 franquiciantes en 1990 a 120 en 1994.

La suerte de las franquicias mexicanas, tanto para su otorgamiento en México, como en el extranjero, tiene una situación más regular y un crecimiento más consistente, ya que en la actualidad representan más de la mitad de las franquicias en el mercado. Según estimación estadística de la misma asociación, el 52.5 % del total de franquicias en 1994 era de origen nacional.

La Ley de Tecnología fue concebida dentro de un contexto económico y político totalmente distinto al que viven los países latinoamericanos en la década actual. En los años setenta, las economías latinoamericanas, incluyendo

en primer plano las de México, Argentina y Brasil, iniciaban su despegue económico a través de su industrialización; los proyectos de inversión, principalmente en el caso de las compañías multinacionales, incluían en todos los casos transferencia de tecnología a la compañía (subsidiaria) local.

Existía en esos años la percepción de que, con la llegada de la inversión extranjera a nuestros países, la necesidad de "importar" tecnología del extranjero era apremiante para la joven industria latinoamericana. Sin embargo, también se tenía la percepción de que la tecnología importada a nuestros países era obsoleta o que el precio pagado por su transferencia era excesivo.

Para los países latinoamericanos, y México no fue la excepción, resultó de alguna forma evidente que, en su desarrollo, la joven industria latinoamericana se encontraba ávida por importar la tecnología que requería para su crecimiento. Para nuestros gobiernos fue evidente que, en la "importación" de dicha tecnología, se incurría en abusos que perjudicaban a los adquirientes de la misma, ya sea porque el precio al que se les vendía o arrendaba era desproporcionado.

En el caso de México se pretendió resolver el problema mediante la Ley de Tecnología, en virtud de la cual se instituyó el registro de todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efectos en México. Para los efectos de la ley, un contrato de franquicia se considera como transferencia de tecnología.

De esa forma, se previó someter los contratos al escrutinio de la autoridad y se prohibió el registro de aquellos que fueran lesivos para los intereses de los adquirientes (licenciatarios o en nuestro caso franquiciatarios) de la tecnología y, consecuentemente, para la economía nacional. Con ese

propósito, se elaboró una lista de causales de negativa de registro que aparecen en los artículos 15 y 16 de la ley, y que, para su mejor comprensión, se enumeran a continuación.

Quando el franquiciante:

1. Haya intervenido en la administración del negocio del licenciatario;
2. Haya requerido la cesión de derechos de propiedad intelectual generados por el licenciatario en forma gratuita;
3. Haya impuesto limitaciones al licenciatario en materia de investigación;
4. Haya establecido proveedores obligatorios para el licenciatario;
5. Haya prohibido al licenciatario el uso de tecnología complementaria;
6. Haya limitado o prohibido la exportación por parte del licenciatario;
7. Haya obligado al licenciatario vender a un solo cliente;
8. Haya tenido la atribución de designar el personal permanente del licenciatario;
9. Haya limitado los volúmenes de producción del licenciatario;
10. Haya requerido al licenciatario la celebración de contratos exclusivos de ventas o representación;
11. Haya requerido confidencialidad más allá del término del contrato;
12. No haya asumido responsabilidad por la violación a derechos de propiedad intelectual de terceros;
13. No haya garantizado la calidad de la tecnología;
14. Haya transferido tecnología disponible en el país;
15. Haya establecido contraprestaciones (regalías) desproporcionadas;
16. Haya establecido términos excesivos de vigencia; y
17. Haya requerido sumisión a tribunales extranjeros.

Como se puede observar en las causales de negativa de registro previstas en la ley, se tenía el claro propósito de eliminar cualquier ventaja que pudiera tener el proveedor extranjero en la venta de su tecnología a una compañía mexicana. En teoría, mediante el control de dichos contratos, se percibía interés por aprobar sólo aquellos convenios de tecnología en donde las condiciones favorecieran la postura del adquiriente o licenciatario mexicano. De alguna forma, con la Ley de Tecnología se le dio al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología la atribución de presentarse como un negociador más en favor del licenciatario local.

Se presentó en los últimos años de la década pasada y en los primeros de la década de los 90 en México una política de desregulación y apertura de la economía. El 11 de enero de 1986, México suscribió el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Más tarde, el 16 de Mayo de 1989, se publicó un Reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras, que desregula y facilita los trámites necesarios para la inversión de empresas extranjeras en el país y el 9 de enero de 1990, un Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, en donde se prevén reglas más claras para el registro de contratos de tecnología, se relajan los criterios previstos en la Ley y se reduce la facultad discrecional que las autoridades ostentaron durante los últimos años en el área de las franquicias.

Podría establecerse que las áreas de mayor preocupación para las compañías que contemplaron otorgar franquicias en México durante la vigencia de la Ley de Tecnología fueron casi siempre, por no decir que en todos los casos, las siguientes:

- a) La imposibilidad de pactar en el contrato un período de vigencia mayor a los 10 años.

- b) La dificultad de prever en el contrato la facultad o el derecho de franquiciante para "intervenir" en la administración del negocio franquiciado.**
- c) La constante preocupación de que la autoridad considerara el monto a pagar de regalías como excesivo en el ejercicio de su facultad discrecional.**
- d) La ineficaz protección para los secretos industriales y la confidencialidad por parte del franquiciatario respecto de la información proporcionada a éste por el franquiciante.**

De la interpretación estricta de dichas "causales de negativa de registro" se desprende que sería prácticamente imposible que existiera la franquicia en México. Afortunadamente, y los hechos lo confirman, durante los últimos años las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología permitieron el registro de un número sin precedente de contratos de franquicia. Sin embargo, si analizamos la Ley de Tecnología, resulta claro que el legislador no estaba de acuerdo, ni mucho menos interesado, en que el "proveedor" de la tecnología tuviera el derecho de participar tan activamente en la administración y actividad del licenciatario como ocurre en el caso de las franquicias.

El criterio aplicado por las autoridades en la autorización del registro de un contrato de franquicia desde que la Ley de Tecnología fue publicada, el 11 de enero de 1982, hasta la fecha, ha evolucionado en forma notable.

En 1990 fue prácticamente imposible encontrar obstáculo alguno para la autorización y registro de un contrato de franquicia. El conocimiento y familiaridad de nuestras autoridades con la franquicia y los contratos que se sometieron a registro se hizo siempre patente y no hubo, en general, ninguna

dificultad en llevar a cabo dicho trámite. Sin embargo, especialmente aquellos que no se vieron involucrados en el registro de una franquicia hace tan sólo cuatro o cinco años, se sorprenderían de las dificultades, por no decir imposibilidad, que implicaba obtener la aprobación de un contrato de franquicia en México.

Así es que, durante años, la franquicia fue para las autoridades mexicanas algo intocable. No solamente existía la noción de que la tecnología introducida a nuestro país por las compañías de franquicia extranjeras distaba mucho de ser la "tecnología de punta" que nuestra economía requería para su modernización y desarrollo, sino que se consideraba a la franquicia como un vehículo que provocaría la pérdida de algunos de nuestros valores culturales. En el caso de los *restaurantes de "comida rápida"*, se dieron casos en que las autoridades temían que se propiciara el fin de algunas de nuestras tradiciones culinarias, la sustitución, para siempre, del taco, la quesadilla o el mole poblano por la hamburguesa, la dona o el pollo frito.

Los argumentos que convencieron a las autoridades de aprobar este tipo de contratos fueron la creación de empleos, el desarrollo de proveedores locales y la promoción de la inversión en México. Podría decirse que, entre los años de 1983 y 1986, cuando se iniciaba el ingreso de algunas de las franquicias más importantes del mundo a México, fueron aceptadas por nuestras autoridades como un "mal necesario". En casi todos los casos, al momento de la "aprobación" de los contratos, fueron impuestas a los franquiciantes extranjeros condiciones y requisitos difíciles de solventar.

El Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial el 9 de enero de 1990 resolvió en su momento la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en

México. Se hizo más que patente el entusiasmo e interés sobre el tema de las franquicias de los funcionarios de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Con el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología se lograron dos objetivos muy importantes: se definió por primera vez en México el término "franquicia" y se establecieron una serie de excepciones a lo previsto en la Ley de Tecnología en cuanto a la negativa de registro de un contrato.

Como ya se ha mencionado anteriormente, con la publicación del Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, además de eliminar casi por completo la incertidumbre que existía en el registro de contratos de franquicias, se reconoció que la misma era uno de los acontecimientos más importantes en el campo de la propiedad intelectual en nuestro país y, por qué no, en el mundo de los negocios en general.

Con el Reglamento y las buenas noticias que día a día se recibían tanto en México como en el extranjero, acerca del sano comportamiento de nuestra economía, sobrevino la llegada de un sinnúmero de franquicias, principalmente del extranjero y específicamente de Estados Unidos.

A pesar de que el Reglamento contribuyó notablemente a facilitar el registro de este tipo de contratos, era imperativo que, ante la urgente necesidad de desregular, sería necesario recurrir a una solución más permanente y definitiva. Como resultado, el Ejecutivo envió en los primeros días de diciembre de 1990 un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual que, en su artículo 2do. transitorio, prevé la abrogación de la Ley de Transferencia de Tecnología. En México, al abrogarse la Ley antes mencionada, también se abolió el registro obligatorio de los llamados "contratos de tecnología". Dicho

registro facultaba a la autoridad a que revisara y aprobara los contratos; como es lógico, y dados los criterios de registro que tenía previstos dicha ley, el proceso de registro se constituyó en un verdadero problema para muchos franquiciantes en el pasado.

En la actualidad, los contratos no están sujetos a la aprobación de la autoridad y su contenido no está sujeto a las restricciones que marcaba la citada ley. Solamente existe a cargo del franquiciante la obligación de darle a conocer a sus potenciales franquiciatarios información relativa a la franquicia. Vale la pena comentar, que ya no existen restricciones para incluir en los contratos lo que las partes deseen en cuanto a su duración, al porcentaje de regalías, atribuciones, etc.

2.2 MARCO LEGAL.

La franquicia, al ser un sistema comercial innovador que implica una relación jurídica compleja entre dos personas, relación que se sujeta a los términos y condiciones establecidas en el contrato correspondiente, está regulada por una gran variedad de leyes, reglamentos, y demás disposiciones de carácter general, que imponen obligaciones y le otorgan derechos tanto de manera directa como indirecta. Todas esas disposiciones le son obligatorias tanto para la celebración del contrato mismo como para su cumplimiento y el funcionamiento mismo de la actividad que se lleve al cabo en el negocio de que trate.

Adicionalmente, nos encontramos con que existen disposiciones de carácter internacional que también le son obligatorias como lo son los tratados y convenios internacionales, los cuales pueden ser desde bilaterales hasta multilaterales e incluso universales. Por otro lado, también encontramos a las

convenciones y a los organismos internacionales, de los cuales derivan diversos tipos de acuerdos que si bien no regulan expresamente al contrato de franquicia si pueden referirse a ciertos elementos del mismo los cuales constituyen objeto de regulación y protección por el derecho internacional. Un ejemplo de esto son los múltiples tratados sobre propiedad industrial, intelectual, marcas, patentes, etcétera.

No obstante lo anterior, para que uno de estos ordenamientos le sea aplicable a los contratos de franquicia celebrados en México, dichos tratados o acuerdos deberán haber sido "celebrados y que se celebren por el Presidente de la República, con aprobación del Senado..."³ De esta forma, dichos ordenamientos serán la ley suprema de los Estados Unidos Mexicanos.

Desgraciadamente, la franquicia es un sistema muy novedoso en nuestro país, por lo que la legislación mexicana apenas y la menciona, mientras que en el extranjero, especialmente en los Estados Unidos de América, lugar de origen de la franquicia, es una figura muy conocida y regulada tanto a nivel federal como local.

El marco jurídico de la franquicia en México lo constituyen, principalmente, los siguientes ordenamientos y las disposiciones que de cada uno de ellos se indica:

- a) *La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos a través de los artículos 25 y 28; el primero porque regula el fomento y el crecimiento económico, es decir, la rectoría del estado en materia económica a través de la participación de todos los sectores que integran la nación y, el segundo, porque permite la libre concurrencia de bienes y servicios en los mercados*

³ Art. 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

nacionales, prohibiendo así la creación de monopolios, estancos y prácticas monopólicas que restrinjan actividades económicas en beneficio de un grupo;

- b) *La Ley de la Propiedad Industrial* y su reglamento en los términos que se expondrán a lo largo de este capítulo;
- c) *La Ley de Inversión Extranjera* y el *Reglamento de la Ley para promover la inversión nacional* y regular la inversión extranjera;
- d) *La Ley Federal de Competencia Económica*;
- e) *La Legislación en Materia de Derechos de Autor*;
- f) *El Código de Comercio* y *la Ley General de Sociedades Mercantiles*;
- g) *La Ley Federal de Protección al Consumidor*;
- h) *La Ley Federal del Trabajo*;
- i) *La Ley del Impuesto Sobre la Renta*
- j) *El Código Civil* ya que es la legislación en materia común supletoria, directa o indirectamente, de la legislación antes mencionada, además de la forma en que tiene injerencia en el Contrato de Franquicia.
- k) *Los Tratados y Acuerdos Internacionales* que regulen elementos del Contrato de Franquicia, entre los cuales podríamos encontrar, principalmente, la propiedad industrial e intelectual y la regulación para evitar la doble tributación.

2.3 SITUACION LEGAL ACTUAL DE LA FRANQUICIA EN MEXICO

Como muchos negocios, las franquicias no pueden sustraerse de los movimientos económicos y, como todos aquellos cuya dependencia del exterior es más marcada, el negocio de las franquicias enfrenta problemas. Siendo una actividad cuya manifestación en México es de compradores de franquicias (franquiciatarios), el cumplimiento de sus obligaciones de pago se encarece con la caída del valor de la moneda y sus ingresos se contraen por la menor actividad económica. Sin embargo, como en todo negocio, las épocas de crisis constituyen también un reto que hace sobrevivir a los mejores.

Ahora no hay obstáculos legales. Una buena decisión empresarial, un acertado análisis o una correcta elección puede tomar la forma de una franquicia. Como las barreras legales se han removido, y si bien la regulación jurídica existente no es en particular importante, no hay impedimento para negociar y convenir en las reglas que deben normar las relaciones entre franquiciantes y franquiciatarios. El otorgamiento o la obtención de una franquicia es un asunto contractual, de modo que la habilidad negociadora y su formalización adecuada en el contrato correspondiente constituyen la parte fundamental, ya que no hay leyes que en forma específica determinen las obligaciones o derechos.

2.3.1 La Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento.

Del marco jurídico establecido por las autoridades Dirección General de Desarrollo Tecnológico de la *SECOFI* (*Secretaría de Comercio y Fomento Industrial*) el sistema de franquicias, cae dentro de la regulación de las Inversiones Extranjeras de 1989, que para 1990 incluyó un nuevo Reglamento de Transferencia tecnológica permitiendo a la franquicia formar parte integral de la vida comercial del país y que, con la publicación de *la Ley de Fomento y*

Protección de la Propiedad Industrial en junio de 1991, destaca en su **Artículo 142 (Capítulo VI de la Licencia y la Transmisión de Derechos)**, la importancia de la Franquicia:

“Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes, o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley

Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de este capítulo “6

La Ley de la Propiedad Industrial (L.P.I) es el único ordenamiento que regula la franquicia en sí y de forma directa. Dicha ley tiene como objeto:

- I. Establecer las bases para que, en las actividades industriales y comerciales del país, tenga lugar un sistema permanente de perfeccionamiento de sus procesos y productos;
- II. Promover y fomentar la actividad inventiva de aplicación industrial, las mejoras técnicas y la difusión de conocimientos tecnológicos dentro de los sectores productivos;

⁶ Art. 142 de la Ley de la Propiedad Industrial

- III. Propiciar e impulsar el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios en la industria y en el comercio, conforme a los intereses de los consumidores;**
- IV. Favorecer la creatividad para el diseño y la presentación de productos nuevos y útiles;**
- V. Proteger la propiedad industrial mediante la regulación y otorgamiento de patentes de invención; registros de modelos de utilidad, diseños industriales, marcas y avisos comerciales; publicaciones de nombres comerciales, declaraciones de protección de denominaciones de origen, y regulación de secretos industriales, y**
- VI. Prevenir los actos que atenten contra la propiedad industrial o que constituyan competencia desleal relacionada con la misma y establecer las sanciones y penas respecto de ellos.”**

Asimismo, la LPI define conceptos importantes como lo son las marcas, los nombres comerciales, las patentes, los modelos de utilidad, los secretos industriales, la asistencia técnica y, por supuesto, el contrato de franquicia.

Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.

Artículo 60.- Para reconocer la prioridad a que se refiere el artículo 117 de la Ley, el solicitante de registro de marca deberá satisfacer los requisitos siguientes:

I. Señalar en la solicitud, cuando se conozca, el número de la solicitud de registro de marca presentada en el país de origen, cuya fecha de presentación se reclame como fecha de prioridad:

II. Exhibir el comprobante de pago de la tarifa correspondiente, y

III. Exhibir, dentro de los tres meses siguientes a la presentación de la solicitud, una copia certificada de la solicitud de registro de marca presentada en el país de origen y, en su caso, de la traducción correspondiente. En caso de no cumplir con este requisito, se tendrá como no reclamado el derecho de prioridad.

Artículo 62.- Para los efectos del artículo 130 de la Ley, entre otros casos, se entenderá que una marca se encuentra en uso, cuando los productos o servicios que ella distingue han sido puestos en el comercio o se encuentran disponibles en el mercado en el país bajo esa marca, en la cantidad y del modo que corresponde a los usos y costumbres en el comercio, o se encuentran disponibles en el mercado en el país bajo esa marca en la cantidad y del modo que corresponde a los usos y costumbres en el comercio. También se entenderá que la marca se encuentra en uso cuando se aplique a productos destinados a la exportación.

Artículo 63.- El Instituto podrá requerir la ratificación de la solicitud de cancelación de un registro de marca cuando:

I. Exista cotitularidad de la marca registrada de que se trate, y

II. Se trate de marcas colectivas.

Artículo 64.- Los productos que se vendan o el establecimiento en donde se presten servicios a los que se aplique una marca registrada, bajo licencia o franquicia, deberán indicar, además del señalado en el artículo 139 de la Ley, los siguientes datos:

I. Nombre y domicilio del titular de la marca registrada;

II. Nombre y domicilio del licenciatario de la marca o del franquiciatario, y

III. El uso bajo licencia de la marca registrada

Artículo 65.- Para los efectos del artículo 142 de la Ley , el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

I. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;

II. Descripción de la franquicia;

III. Antigüedad de la empresa franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;

IV. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;

V. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;

VI. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;

VII. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;

VIII. Derecho del franquiciante a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;

IX. Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y

X. En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

"Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley."

Esta información es la que en la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. han denominado *Circular de Oferta de Franquicias (C.O.F.)* en virtud de que constituye un documento a través del cual la empresa franquiciante ofrece a un futuro franquiciatario su franquicia y le transmite la información básica sobre la propia empresa franquiciante y sobre la franquicia que le pretende otorgar.

El franquiciante debe formular su C.O.F. con toda veracidad y debe hacerlo además consciente de que no únicamente cumple con su obligación legal, sino que la C.O.F. constituye un muy importante instrumento

en la comercialización de la franquicia; si lo que pretende un franquiciante es generar confianza en su futuro franquiciatario desde el momento en que éste expresa cierto interés por la franquicia, resulta obvio que la C.O.F. representa un innegable medio para generar dicha confianza.

Antes de que no existiera la obligación legal de entregar la Circular, los inversionistas interesados en adquirir una franquicia, normalmente solicitaban al franquiciante una copia del contrato de franquicia, esto creó que hoy al solicitarles la C.O.F. se recibe además de un resumen del contrato, un cúmulo mayor de información que les permite tomar con mayores bases la decisión de adquirir o no determinada franquicia, desde luego, si la decisión es adquirirla se debe solicitar al franquiciante la entrega del contrato de franquicia a efecto de que se pueda leer y analizar detenidamente.

La franca tendencia de las franquicias hacia la globalización económica ha determinado entre otros, la creación del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial que sustituyendo las funciones de la Dirección General de Desarrollo Tecnológico; Patentes, Marcas y Franquicias (SECOFI), ha empezado a funcionar con cierta autonomía, lo que inclusive le ha permitido elaborar el "Reglamento de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial", publicado el 23 de noviembre de 1994, que contribuirá a unificar criterios en cuanto a la sistematización, organización y funcionamiento del Sistema de Franquicias.

Actualmente, se recomienda que al momento de celebrar un contrato de franquicia se celebre, igualmente, un contrato de licencia de uso respecto de las marcas o nombres comerciales correspondientes al sistema al que se ingrese. Esto se debe a que existe la obligación de registrar, ante el *Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial*, tanto el contrato de franquicia como las licencias de uso

de marca. De esta forma, lo que se busca es que la licencia de uso de las marcas se registre a través de la inscripción del contrato de licencia de marca a que hemos hecho referencia y, por lo que se refiere a la franquicia, únicamente se registra la primera página del contrato. Esto se debe a que los contratos de franquicia contienen un sinnúmero de obligaciones de carácter confidencial e, incluso, pueden contener y/o hacer referencias a secretos industriales, los cuales prácticamente quedarían al alcance de cualquier persona pues inscriben en un registro cuasi público.

2.3.2 Regulación de la inversión extranjera en la franquicia.

Debido a que un gran número de franquicias son de origen extranjero es bastante común que las sociedades franquiciantes y en algunas ocasiones incluso los franquiciatarios, cuenten con inversión extranjera dentro de su capital, por lo que necesariamente se tendrá que sujetar a las disposiciones establecidas en la ley especial de la materia y en su reglamento.

La inversión extranjera dentro de una franquicia se encuentra regulada por la Ley de Inversión Extranjera y por el Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, en lo que no se oponga a la primera y mientras no se expide el reglamento de la misma. En este sentido, nos encontramos con que toda inversión extranjera que ingrese a nuestro país, sea cual fuere su destino y origen, debe registrarse ante el Registro Nacional de Inversión Extranjera previsto en la Ley de la materia y que se encuentra a cargo de la Dirección General de Inversión Extranjera de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

En este sentido, todas las franquicias que cuenten con capital extranjero deberán quedar inscritas en dicho registro y, someterse a las disposiciones aplicables, dando cumplimiento a las obligaciones que dichas disposiciones

imponen a los inversionistas extranjeros.

Dicho registro cuenta con tres secciones:

- 1) Corresponde a personas físicas o morales con la característica de inversionistas extranjeros;
- 2) A sociedades mexicanas que cuentan con cláusula de admisión de extranjeros en sus estatutos y que parte, o incluso la totalidad de su capital, ha sido aportado por extranjeros y;
- 3) A fideicomisos de acciones o partes sociales de bienes inmuebles y de inversión neutra, por virtud de los cuales se deriven derechos en favor de la inversión extranjera.⁸

Actualmente y derivado de la apertura comercial que está sufriendo nuestro país como consecuencia tanto de su ingreso a la Organización Mundial de Comercio ("OMC"), antes denominada Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio ("GATT"), así como de la suscripción del Tratado de Libre Comercio para América del Norte ("NAFTA"), entre otros, las actividades que requieren previa aprobación de la Comisión Nacional de Inversión Extranjera, se han reducido considerablemente por lo que si las actividades a que se dedican la mayoría de las franquicias que tengan inversión extranjera en su capital, no se encuentran expresamente incluidas en el catálogo contenido en diversos artículos de la ley, tanto los inversionistas extranjeros que deseen celebrar contratos de franquicia en México aportando parte del capital, lo podrán hacer prácticamente sin limitación alguna. Su única obligación será el inscribir el monto y la forma de la inversión en la sección que corresponda en el Registro, dentro de los cuarenta días siguientes a que la misma ingrese a nuestro país.

⁸ Art.32 de la Ley de Inversión Extranjera, publicada en el Diario Oficial de Federación, el 27 de diciembre 1993.

2.3.3 Generalidades del Sistema Fiscal Mexicano.

A continuación se describe el régimen fiscal referente a impuestos para el año de 1996. Con el objeto de mostrar que el sistema de franquicias tiene obligaciones como cualquier otro negocio.

Impuesto sobre la renta.

El impuesto sobre la renta (ISR) es de naturaleza federal y constituye el más importante impuesto en términos de ingresos del gobierno por este concepto. Dicho impuesto sigue los principios de la residencia y de la fuente de la riqueza para la generación de impuesto. Por lo tanto, un impuesto gravable para fines de ISR lo constituye la residencia en el país, el establecimiento permanente en el mismo y la fuente de la riqueza.

Los sujetos a este impuesto son:

- a) Residentes en el país con respecto a su ingreso global;
- b) Los residentes en otros países que tengan un establecimiento permanente en el país, con respecto al ingreso atribuible a dicho establecimiento;
- c) Los residentes de otros países con un ingreso cuya fuente de riqueza sea del país, que no tengan un establecimiento permanente en el país, o que teniendo, sus utilidades no sean atribuibles al mismo.

a) Residencia en México.

Para efectos fiscales, aquellas empresas que tengan su domicilio principal y administración de su negocio en México, se considerarán como residentes del país.

Las empresas o sociedades mercantiles deberán incluir en su base de impuestos su ingreso total, sea en efectivo, en activos, en servicios o créditos.

En términos generales, dichas empresas tienen el derecho de deducir; de su ingreso bruto, aquellos gastos estrictamente indispensables para sus operaciones y fondos destinados a la inversión, observando al efecto los porcentajes máximos permitidos por la Ley del impuesto sobre la renta (LIRS), dependiendo del tipo de activos de que se trate.

La tasa del impuesto aplicable es del 34%. La LISR requiere la presentación de pagos provisionales y una declaración anual que deberá ser presentada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio fiscal del contribuyente.

b) Residentes en otros países con un establecimiento permanente.

Empresas extranjeras con un establecimiento permanente en el país, serán gravadas con base en los ingresos atribuibles a dicho establecimiento.

La LISR considera que un establecimiento permanente es cualquier lugar de negocios en el cual se llevan a cabo total o parcialmente actividades empresariales. Sin embargo, existen ciertas actividades que, por disposición legal, no se consideran como un establecimiento permanente aún cuando entren en la definición general. El ingreso atribuible a un establecimiento permanente es definido como aquel resultante de la venta de mercancía o bienes inmuebles dentro del territorio mexicano, aún si la venta es realizada directamente por la matriz del establecimiento permanente.

c) Residentes de otros países sin establecimiento permanente en el país.

Residentes en el extranjero estarán sujetos al pago del ISR en México si la fuente de riqueza se genera en México. Se presume la existencia de una fuente de riqueza en México cuando los pagos son recibidos por un residente en México o la entrega de mercancías se efectúa dentro del territorio nacional.

Las tasas de ISR varían entre el 0% hasta el 34%, dependiendo de los conceptos en los que se aplica el impuesto. El impuesto se calcula, en la mayoría de los casos, sobre una base bruta y se paga mediante procedimientos de retención.

ISR sobre el pago de regalías.

Los elementos que la Ley del Impuesto sobre la Renta grava en un contrato de franquicia son los pagos de regalías por concepto de asistencia técnica y/o transferencia de tecnología a una tasa del 35% y, por el uso de marca o nombre comercial, a la tasa del 15%. En las franquicias nacionales, las partes pagarán sus impuestos a través de la acumulación de sus ingresos. Los pagos al extranjero se harán por separado y, en su caso se deberán observar las disposiciones incluidas en los Tratados para evitar la doble tributación que han celebrado diversos países con el nuestro, en donde el pago de impuestos por concepto de regalías generalmente no excede del 10%.

De conformidad con la legislación fiscal, por regalías se debe entender:

Los pagos por servicios profesionales o técnicos que guarden relación con los conceptos que se refiere la fracción I de este artículo se considerarán como regalías.⁹

La fracción I. del artículo 156 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta a que se refiere el párrafo anterior establece, a la letra:

El impuesto se calculará aplicando al ingreso que obtenga el contribuyente, sin deducción alguna, la tasa que en cada caso se menciona.

⁹ Art. 156 de la Ley del Impuesto sobre la renta

- I. Regalías por el uso o goce temporal de derechos de autor sobre obras literarias, artísticas o científicas, incluidas las películas cinematográficas y grabaciones para radio y televisión, así como los dibujos o modelos, planos, fórmulas o procedimientos y equipos industriales, comerciales o científicas y las cantidades pagadas por informaciones relativas a experiencias industriales, comerciales o científicas y en general por asistencia técnica o transferencia de tecnología 15%.

El fundamento legal para el pago del impuesto sobre la renta en el caso de pagos de regalías por uso de marcas o nombres comerciales así como de la publicidad que se lleva a cabo a través de la retención correspondiente, se encuentra en la fracción II. del artículo 156 de la Ley del Impuesto sobre la Renta que al efecto establece:

- II. Regalías por el uso o goce temporal de patentes o certificados de invención o de mejora, marcas de fábrica y nombres comerciales, así como por el concepto de publicidad 35%.

Los franquiciatarios que vayan a hacer pagos por concepto de regalías, están obligados, en los términos de la legislación fiscal aplicable, a retener las cantidades que por tal efecto se deban enterar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Una copia del comprobante del entero de dicho impuesto deberá entregarse al franquiciante para que lo incluya en su contabilidad y sea parte del cumplimiento a sus obligaciones fiscales.

Cuando el franquiciante se encuentra en México, los pagos que por concepto de regalías reciba deberá acumularlos al resto de sus ingresos y sobre ellos hacer las declaraciones que correspondan.

Impuesto al valor agregado.

La grabación fiscal indirecta reside principalmente en el impuesto al valor agregado (IVA). El IVA es un impuesto al consumo, son sujetos de este impuesto todas aquellas personas que realicen las siguientes actividades en el

país, independientemente de su nacionalidad:

- a) Venta o disposición de mercancías
- b) Prestación de servicios independientes
- c) permitan el uso o disfrute temporal de activos
- d) Importación de productos y servicios.

El IVA es recabado por el contribuyente, directamente de sus clientes y trasladado a la autoridad fiscal. Los contribuyentes pueden compensar sobre el siguiente pago a presentar, el IVA que paguen a sus proveedores de bienes y servicios, contra el IVA recabado de sus clientes. Si durante un período determinado el IVA pagado supera el IVA recabado, el contribuyente tiene un impuesto a su favor, que podrá ser disminuido en el siguiente pago provisional.

La tasa general es del 15% para productos y servicios. Las transacciones comerciales efectuadas en las fronteras son gravadas con un 6%, y un 20% se aplica a los artículos de lujo. Ciertas transacciones se encuentran exceptuadas del IVA y otras actividades prioritarias (por ejemplo exportaciones) son gravadas con la denominada tasa cero, siendo la diferencia que estas últimas pueden recibir un descuento de todo el IVA pagado por el contribuyente a sus clientes.

Existen otros impuestos y obligaciones que representan un impacto relativo menor, tales como:

- Impuesto Especial sobre la Producción y Servicios.
- Impuesto sobre la Adquisición de Bienes Inmuebles.
- Impuesto sobre Nóminas

Impuesto al Activo
Derechos de la percepción de utilidades por los trabajadores
Cuotas del Infonavit
Seguro Social
Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)

2.4 EL CONTRATO DE FRANQUICIA

2.4.1 Antecedentes.

El contrato de franquicia, surgió en los Estados Unidos de América, y es el que actualmente se practica en los negocios. La moda de las franquicias durante los años sesentas, creó algunas de éstas legítimas y otras menos confiables. Esto se prestó a una serie de esquemas fraudulentos, donde algunos franquiciatarios prometían a los franquiciatarios ingresos ilimitados a cambio de bajas inversiones. El problema dio lugar a demandas cada vez más numerosas para que interviniera el gobierno por medio de reglamentos. California fue el primer estado en prestar atención a esas exigencias. En 1970 ese estado promulgó la primera ley del país sobre inversiones en franquicias. A partir de entonces, toda compañía que deseara vender franquicias debía registrarse antes de ofrecer o vender sus franquicias en California o a sus residentes. También obligaba a los franquiciantes a entregar a los posibles franquiciatarios una copia del Contrato de Franquicia, otra, de sus estados financieros más recientes y una más del documento de presentación, lo que convertía la oferta de la franquicia en un contrato oficial por escrito que el estado tenía derecho de revisar.

El gobierno federal de los Estados Unidos empezó a reglamentar las franquicias en 1979, cuando la Comisión Federal sobre Comercio (o FTC, por

sus siglas en inglés, Federal Trade Commission's Franchise Rule), promulgó un reglamento completo y de aplicación nacional para el otorgamiento de franquicias. Al igual que el reglamento de California, el de la FTC establecía el derecho de un posible franquiciatario a obtener información confiable acerca del negocio del franquiciante.

2.4.2 Definición

Como se sabe, la relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina contrato de franquicia. En él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten. Es un contrato de colaboración, pues franquiciante y franquiciatario tienen intereses comunes: prestigiar la marca, el negocio y obtener mayores ventas y utilidades.

La definición propuesta por Javier Arce Gargollo¹⁰

"El Contrato de Franquicia es aquel por el que el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca con el derecho a distribuir ciertos productos o a explotar, con cierta exclusividad, una empresa o negociación mercantil de bienes o de servicios, en ambos casos, mediante la transmisión de conocimientos técnicos y el uso de marca(s) y nombre(s) comercial(es), a cambio de una contraprestación generalmente ligada a los resultados de la operación de la negociación."

En México, con la llegada de las franquicias, la gente comienza a estar en contacto y a tener acceso a contratos de franquicia. En muchos casos hemos observado que causa sorpresa el volumen de contrato de este tipo, en especial porque se ha caído frecuentemente en la confusión de que las franquicias funcionan exclusivamente bajo la concesión de un nombre comercial o marca.

¹⁰ Arce Gargollo Javier, *El Contrato de Franquicias*, Editorial Themis, Tercera Edición, 1994, pag. 34

2.4.3 Clasificación de Contratos de Franquicia.

En relación a la *exclusividad* y al *espacio geográfico* en que el franquiciatario ejerce su privilegio sobre la franquicia concedida, existen los siguientes tipos de contratos de franquicia.

- a) *Franquicia unitaria o individual*
- b) *Franquicia regional*
- c) *Franquicia maestra (Master franchise)*
- d) *Contrato de desarrollo de área*
- e) *Contrato de opción*

a) Franquicia unitaria o individual.

Se refiere a la franquicia que se otorga para un sólo establecimiento específico. El franquiciatario tiene el derecho de abrir y operar un sólo establecimiento, usualmente en una localidad específica en un territorio designado. En virtud de éste, el franquiciante concede al franquiciatario el uso de su sistema para la operación de un negocio.

b) Franquicia regional.

Se refiere a la franquicia que abarca una región determinada, ya sea una colonia, una ciudad o una entidad federativa. El franquiciatario regional será a su vez franquiciante ya que podrá subfranquiciar franquicias unitarias dentro del territorio exclusivo que se le ha concedido.

La subfranquicia surge cuando el franquiciatario concede subfranquicias dentro del territorio exclusivo que se le ha concedido. En el contrato de subfranquicia el franquiciatario se convierte en subfranquiciante y a quien le concede la subfranquicia se denomina subfranquiciatario. No siempre es necesario que para cada caso concreto intervenga el franquiciante original. Los elementos de la subfranquicia serán:

1. - Un contrato principal de franquicia entre franquiciante (original) y franquiciatario.
2. - Un contrato derivado denominado, subcontrato de franquicia, entre franquiciatario que es subfranquiciante, y un nuevo franquiciatario que se convierte en subfranquiciatario.
3. - Autorización general del franquiciante original para que el franquiciatario (subfranquiciante) subcontrate; o autorización expresa y concreta para cada caso de subcontratación.

El subcontrato de franquicia debe tener la misma naturaleza, contenido, límites, plazo y condiciones similares o iguales al contrato original, de modo que el primero no rebase los límites del contrato original o principal de franquicia.

Cuando un franquiciante considera la expansión de su sistema en un territorio que es distinto o distante al suyo, surge la necesidad de considerar otros tipo de contratos, como los Contratos Maestros o los Contratos de Desarrollo de Area.

c) Franquicia maestra (Master franchise).

Es aquella a través de la cual el franquiciante maestro transmite al franquiciatario los derechos "maestros" para usar su marca e introducir y adoptar sus sistemas en un país determinado. A esto se le llama licencia maestra. Cabe mencionar, que el concepto de Franquicia Maestra es el mismo que el de franquicia regional, sólo que la primera se refiere a un país determinado. Existe la posibilidad de que el franquiciante maestro otorgue franquicias regionales.

El franquiciatario maestro tiene el derecho exclusivo de abrir un número limitado o ilimitado de establecimientos dentro de un territorio específico. En el Contrato Maestro, el franquiciatario tiene la facultad de subotorgar a terceros los derechos de establecer y operar un negocio con el sistema de franquiciante.

En otras palabras, un franquiciatario "maestro" compra los derechos exclusivos para desarrollar un mercado específico, a menudo, el de un país entero, dentro del cual actúa como subfranquiciante vendiendo franquicias y dando servicio a los nuevos franquiciatarios. El franquiciatario maestro es responsable de atender los problemas diarios que le plantean las unidades individuales, recibiendo un porcentaje de las regalías por realizar esta labor.

d) Contrato de desarrollo de área.

Es el contrato en el cual se establece la obligación del franquiciatario (o desarrollador de área) para desarrollar un determinado número de franquicias individuales en una región y por un periodo determinado. A diferencia del franquiciatario maestro, el franquiciatario por área se responsabiliza del desarrollo de varias unidades en su área, en vez de hacerse cargo de todas las unidades en el país.

Bajo un contrato de desarrollo de área, los franquiciatarios o desarrolladores son responsables de establecer las franquicias en las cuales ellos serán los dueños; ni venden franquicias, ni brindan los servicios característicos de los franquiciantes. Los franquiciatarios son propietarios de varias unidades dentro del territorio que les es otorgado en el contrato.

Esto significa que el franquiciatario no podrá subfranquiciar el sistema del franquiciante, por lo que será necesario celebrar contratos individuales de franquicia con el franquiciante original por todas y cada una de las unidades que se abran, mientras que en el contrato maestro, el franquiciatario maestro tendrá la facultad de otorgar contratos (subfranquicias) individuales dentro de su territorio. Aquí estriba la diferencia primordial entre un contrato maestro y uno de desarrollo de área.

Como se puede observar, la semejanza principal entre ambos contratos es que tanto el franquiciatario maestro como el desarrollador de área adquiere un derecho exclusivo dentro de un territorio, el cual está sujeto, entre otras, a la obligación de que se desarrollen y operen determinado número de unidades de la franquicia en un determinado período.

No se puede determinar con anterioridad, si a un negocio le convendría más el otorgamiento de subfranquicias o el desarrollo de áreas. Lo importante es que el franquiciante comprenda los problemas inherentes a ambos contratos antes de decidirse por alguno de ellos. Quizá el más grave de todos es la pérdida de control, pues el franquiciante, al permitir que se utilice su sistema en algún territorio distinto o distante al suyo, tendrá la necesidad de delegar algunas de sus obligaciones y facultades en el franquiciatario maestro, o bien en el desarrollador de área. Por ejemplo, es posible que los franquiciatarios maestros no proporcionen a sus nuevos franquiciatarios el nivel de servicio que

necesitan para tener éxito y será muy difícil que el franquiciante maestro supervise sus acciones, ya que no puede estar detrás de ellos todos los días y tampoco redactar un contrato que cubra todas las contingencias habidas y por haber.

e) Contrato de opción.

El franquiciatario tiene el derecho de abrir y operar un establecimiento y, por una cuota adicional, puede abrir otro establecimiento más o varios establecimientos adicionales en un plazo futuro señalado en la opción.

2.4.4 Elementos del contrato de franquicia.

1) Elementos personales

2) Elementos reales

3) Elementos formales

1) Elementos personales.

Las partes que intervienen en la celebración de este contrato son:

- a) El franquiciante
- b) El franquiciatario.

El franquiciante y el franquiciatario se convierten en comerciantes, ya que en la celebración de la franquicia, el objeto del contrato es la licencia de uso de marca y la transferencia de tecnología para explotar una empresa de productos o servicios.

2) Elementos reales.

- a) La marca
- b) Las patentes

c) La tecnología:

- 1° Los conocimientos técnicos
- 2° La asistencia técnica
- 3° La asesoría, consultoría y supervisión
- 4° El nombre comercial
- 5° La contraprestación
- 6° La exclusividad

3) Elementos formales.

La ley exige determinada forma para la validez de un contrato. Sin embargo, el Contrato de Franquicia, como contrato atípico no regulado por la legislación mexicana, no tiene una forma impuesta por la ley. Pero como un contenido esencial de la franquicia es la autorización o licencia de uso de una marca o varias marcas o nombres comerciales, este acto jurídico sí requiere para su validez frente a terceros, el que se otorgue por escrito y que se inscriba en ciertos registros.

El artículo 136 de la Ley de la Propiedad Industrial dispone que el titular de una marca registrada podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso de una o más personas. Este contrato debe inscribirse en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial para que produzca efectos en perjuicio de terceros. El medio para inscribir un contrato es que se otorgue por escrito.

2.5 ANALISIS DEL CONTENIDO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Como no existe un contrato-tipo para toda clase de franquicias, a continuación mostramos los elementos principales que contiene un contrato de

franquicia, teniendo en cuenta que algunos van acompañados de anexos, lo que permite ponerlos al día a medida que se vayan introduciendo modificaciones y mejoras sin necesidad de retocar el cuerpo principal del mismo.

2.5.1 Índice

El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (*know-how*) para la operación de su negocio. Asimismo es el documento que constituye la base estructural en la negociación de una franquicia a fin de atenuar, evitar, prevenir o facilitar la solución de los conflictos que puedan surgir, en la vida comercial cotidiana.

Con la flexibilidad que la naturaleza del negocio franquiciado lo requiera, el contrato clásico deberá contener cláusulas fundamentales tales como:

- Consideraciones y definiciones.
- Pagos.
- Objeto y otorgamiento de la licencia del sistema.
- Plazo o vigencia del contrato.
- Territorialidad.
- Obligaciones y derechos del franquiciante.
- Contraprestación, pago de regalías.
- Obligaciones del franquiciatario.
- Regulación del desarrollo de la operación.

- **Marcas que identifiquen a la operación y que constituyen el signo distintivo de la misma.**
- **Manuales y estándares de operación cuya observancia y cumplimiento uniformizan el funcionamiento para traer a cada uno de los franquiciatarios de la (s) marca (s) controladas.**
- **Normas respecto a la confidencialidad de aquellos aspectos que hacen a la franquicia distinta a las demás.**
- **Acuerdos de publicidad del sistema.**
- **Autorización al franquiciante para acceder a la documentación contable que le permita constatar el desarrollo del negocio, ya que ello le permitirá calcular el pago de las regalías acordadas en la parte correspondiente del contrato.**
- **Confirmación de seguros y fianzas con los que deberán contar el negocio del franquiciatario.**
- **Condiciones que el franquiciante establezca al franquiciatario para poder transmitir a terceras personas, el negocio franquiciado.**
- **Por la cláusula de "No Competencia", el franquiciatario adquiere la obligación de no hacer competencia a la (s) franquicia (s) contratada (s).**
- **Obtención de toda clase de permisos y licencias requeridas por las autoridades para el negocio de que se trate.**
- **Pago de todos los impuestos que correspondan, y compromisos que debe cumplir el franquiciatario.**
- **La cláusula de integridad de contrato.**
- **Modificaciones que sea conveniente hacer constar en forma explícita.**
- **Obligaciones en caso de terminación o vencimiento.**
- **Independencia de los contratantes e indemnizaciones.**
- **Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos.**
- **Fuerza mayor.**

- Ley aplicable, jurisdicciones.

De aquí que nos permitimos hacer a continuación, algunas recomendaciones básicas al respecto:

- ⇒ Entender que indiscutiblemente se está negociando una franquicia.
- ⇒ Investigar si se está negociando con el titular de la (s) marca (s).
- ⇒ Confirmar que el contrato contiene cláusulas de obligatoriedad del franquiciante por lo que respecta a la tecnología (Know How) y capacitación que correspondan.
- ⇒ Analizar el contrato con el auxilio de un consultor especializado en franquicias.

2.5.2 Redacción del contrato de franquicia

La redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del futuro franquiciatario sino del franquiciante. En la preparación de un contrato de franquicia, el franquiciante debe saber evaluar todo aquello a lo que estará dispuesto a obligarse ante sus franquiciatarios, e incluir todo aquello que estará resuelto a exigir a estos últimos con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales:

1. Obtener la retribución justa por la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología.
2. Y la adecuada protección y mejoramiento de su sistema (sus marcas y tecnología).

La redacción de un contrato de franquicia debe ser una labor muy delicada, ya que el franquiciante necesita un contrato que lo proteja contra

cualquier contingencia y le ofrezca máxima protección, pero a la vez no debe ser un contrato que le favorezca a él en mayor grado que a sus franquiciatarios. El contrato de franquicia debe ser justo, razón por la cual debe establecer la protección suficiente, derechos y obligaciones para ambas partes en una relación mutuamente benéfica.

El contrato de franquicia debe ser uniforme, por lo que el franquiciante no debe manejar contratos diferentes con cada franquiciatario; puede haber cambios que atiendan muchas veces a la región o a las características especiales de cada franquiciatario, pero deberán ser muy pequeños. Los contratos de franquicia deben seguir una estandarización, por lo que los derechos y obligaciones contenidos en los mismos deberán ser iguales para todos los franquiciatarios que integran la red de franquicias. El franquiciante no podrá otorgar privilegios especiales a sus prospectos sólo para conseguir que firmen el contrato.

Todos los aspectos deben identificarse y definirse con toda claridad y de antemano para evitar problemas posteriores. Es conveniente dejar estos asuntos en manos de un abogado experto en franquicias. El abogado necesita conocer todos los pormenores de la operación actual del negocio que el franquiciante pretende otorgar en franquicia para que pueda comprender el alcance de una cláusula específica. Un buen contrato de franquicia no puede garantizar la inexistencia de conflictos, pero sí puede de alguna manera atenuarlos, evitarlos, prevenirlos o facilitar su resolución.

Dentro del contrato se va a encontrar: qué se puede y qué no se puede hacer, cómo se puede hacer, qué límites se tienen, cuál va a ser la relación franquiciante-franquiciatario; por ello debe ser un instrumento que esté formulado de una manera sencilla, sin tecnicismos ni frases enredadas. Al

redactar el contrato se deben emplear palabras claras y tratar de que las disposiciones sean lo más breves posible y fáciles de leer. Por último, el contrato no debe ser demasiado extenso, para ello es recomendable imprimirlo en letra pequeña, por los dos lados de una misma hoja de ser necesario para que dé la impresión de brevedad.

2.5.3 Interrelación del documento de presentación con el contrato de franquicia.

El programa legal de la franquicia debe tomar en cuenta diferentes aspectos como: los derechos iniciales de la licencia, hasta los festejos de inauguración, sin olvidar los programas publicitarios; para formalizarlos y codificarlos; primero en el documento de presentación, después en el contrato de franquicia. Es un proceso en forma de diagrama de flujo que empieza con las consideraciones generales y termina con las obligaciones específicas y detalladas que los franquiciatarios deben aceptar y acatar.

Las políticas definen la franquicia y después se enuncian en el documento de presentación, para finalmente hacerse legalmente ejecutorias en un contrato de franquicia.

Este proceso gráficamente puede representarse de la siguiente manera:



Define la oportunidad de la franquicia.

Encapsula las políticas en un folleto u hoja de información.

Presenta la información en un formato legal.

Prácticamente cada punto tratado en el documento de presentación debe tratarse nuevamente en el contrato de franquicia.

A continuación un ejemplo:

a) Políticas.

El franquiciante al definir la estructura de su oportunidad de franquicia, deberá tomar decisiones y establecer sus políticas sobre todos los aspectos posibles. Uno de ellos es la estructura de sus regalías y por tanto tendrá que decidir qué porcentaje es el que cobrará por regalías.

b) Documento de presentación

Este documento informará a los prospectos cuándo, cuánto, cómo y dónde tienen que realizar sus pagos por concepto de regalías, así como la forma en que el franquiciante va a calcular su porcentaje.

c) Contrato de franquicia.

Posteriormente se incorporarán todos los conceptos sobre regalías al contrato de franquicia, que deberán señalar con todo detalle el porcentaje exacto de las regalías, la forma en que se van a calcular, la fecha en que se deberán pagar, así como los documentos que deberán acompañarlas, entre otros datos.

La elaboración del documento de presentación puede basarse en el formato de la Circular de Oferta de Franquicia.

CAPITULO

III

***ASPECTOS BASICOS PARA
EL DESARROLLO DE UNA
FRANQUICIA***

CAPITULO III.

ASPECTOS BASICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA

3.1 ¿POR QUE RECURRIR AL SISTEMA DE FRANQUICIAS?

Cabe recordar que la franquicia es un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores a través de la homogénea aplicación de un "sistema" que incluye un nombre comercial o marca y una compleja gama de conocimientos de índole administrativa, operativa y mercadológica.

Según el franquiciante :

Anteriormente se recurría a este sistema, por la necesidad de resolver el problema que representaba la eficiente distribución de un producto; en la franquicia moderna la distribución ha dejado de ser un elemento de primer orden. A pesar de que no puede negársele a la franquicia el importantísimo papel que juega en la distribución de productos y servicios en la sociedad contemporánea, podemos observar cómo, en su desarrollo, ha tenido cambios, y ésto se da en base a la naturaleza del negocio que se analiza. Para dar una respuesta a la pregunta: *¿Por qué franquiciar?* , se han tenido que tomar en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

- a) *La necesidad de incrementar la capacidad de distribución* de un negocio, para aumentar su participación en el mercado y obtener más eficiencia de costos.
- b) *La ausencia de recursos propios* o, en países como el nuestro, lo oneroso que resulta autofinanciarse para desarrollar puntos de venta dentro de un territorio.

- c) La necesidad que existe de contar con una "fuerza laboral" no solamente calificada, sino dispuesta a aportar ese *esfuerzo adicional* que es indispensable para el éxito de un negocio y que difícilmente aporta aquel que no es dueño de su propio negocio.
- d) La *insignia de capitalizar* los esfuerzos llevados a cabo en la exitosa penetración de una marca o nombre y en la generación de un sistema operativo, mediante el pago de una regalía.

Según el franquiciatario :

Cuando hablamos de la independencia, es inevitable referirnos a la "libre empresa", al espíritu emprendedor y a las ganas de hacer o crear algo que trascienda nuestra existencia. Esos son los valores que impulsaron a aquellos que iniciaron su propio negocio y, de alguna manera, el motor que ha impulsado a las franquicias a los niveles de desarrollo que ha alcanzado en nuestros días.

Para el que empieza un negocio, generalmente le será muy difícil contar con la experiencia necesaria para hacerlo crecer; es más, ya no hablemos de crecer, hablemos de sobrevivir. Existen estadísticas excesivamente desalentadoras, que indican que solamente 35% de los nuevos negocios sobreviven después de su quinto año de operaciones.

Ante esta situación, las franquicias se presentan como la forma menos riesgosa de emprender un negocio propio, ya que, en este esquema, el franquiciatario compra los conocimientos operativos y el apoyo de los creadores de un negocio que funciona. *El menor riesgo en el lanzamiento y operación de un negocio es la principal razón por la que una persona, con ambición de ser su propio jefe, decide adquirir una franquicia*

3.2 CONVENIENTES E INCONVENIENTE PARA EL "FRANQUICIANTE".

3.2.1 Principales ventajas

Agilidad y rapidez en la expansión.

Permite al franquiciante, trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta. Con ello, el franquiciante amplía la "cobertura" o penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en una forma ágil.

No podemos imaginar el increíble crecimiento y expansión de *Mc Donald's* sin la aportación que, en dinero y tiempo de trabajo, se ha llevado a cabo por parte de sus franquiciatarios a nivel mundial.

Fortalecimiento de la marca.

Como ya se ha mencionado, la marca o nombre comercial de la empresa franquiciante, debe ser sólida y con una penetración plena dentro de un territorio para poder lograr su eficaz desarrollo. Ahora bien, en el caso particular de este trabajo de investigación en el giro *restaurantero*, cabe mencionar que es importante reconocer la diferencia que existe entre una cadena de restaurantes, en donde todas las unidades son propiedad de una misma entidad o persona, ya sea física o moral, y una franquicia de restaurantes. No por el hecho de que se esté ante una "cadena" de restaurantes podemos hablar de una franquicia. Es más: no porque exista una cadena podemos suponer que, su dueño pueda otorgarle a un tercero una franquicia.

La ventaja en el desarrollo y otorgamiento de franquicias en el ejemplo de la cadena de restaurantes es el fortalecimiento de la imagen institucional del

restaurante. Encontramos, que con la franquicia, se beneficia la imagen institucional del franquiciante en una forma increíble; recordemos que el mensaje de más impacto al consumidor es el crecimiento. Además, se transmite una imagen de mayor servicio y apoyo al cliente, al acercar dichos productos y servicios más y más al consumidor. En otras palabras, la franquicia refuerza la identidad y penetración de la marca, relacionándola con el producto y el punto de venta. Además, exhibir y comercializar una marca de productos respaldada con toda la infraestructura de un sistema de unidades ubicada en puntos estratégicos, refleja el compromiso de dicha marca y de sus dueños, con la calidad y el servicio.

Menores gastos publicitarios y mayor difusión.

Como se sabe, los gastos publicitarios en medios masivos tales como la televisión, la radio y la prensa suelen ser desproporcionados. Inclusive en otros medios a nuestros alcance, como el correo directo y el telemarketing, se encarecen un poco al considerar la elaboración de directorios, impresión de material y la generación de scrips.

Sin embargo, la comunicación con los mercados es necesaria para educar al consumidor, hablarle de los beneficios de nuestro producto y, finalmente, motivarlo para que visite nuestro negocio. La única forma de poder absorber gastos de esta naturaleza es en equipo, repartiendo la carga y además, justificando más los esfuerzos dentro de un territorio, lo cual generará mayores economías de escala. La mayoría de las compañías con mayor desarrollo en el área de franquicias, llevan a cabo programas locales, regionales y nacionales de publicidad compartida. Por ejemplo, los franquiciatarios de McDonald's pagan 4% de sus ventas brutas para publicidad. La suma de estas pequeñas contribuciones produjo la campañas que al año exceden los 500 millones de dólares.

Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados y/o de mercados lejanos.

Esto se debe a la operación y a la expansión que se logra en diversas zonas geográficas por el esfuerzo de desarrollo que realizan los inversionistas y promotores a nivel regional.

Los franquiciatarios proveen de una invaluable fuente de talento.

Se obtiene creatividad e imaginación de hombres de negocios con los más diversos perfiles y con experiencias en las áreas más variadas, pero que como mencionábamos antes, son personas que ya comparten los sueños y objetivos del franquiciante: el éxito del negocio. Es decir en muchas ocasiones el franquiciatario será un vehículo de comunicación importante con el mercado, esa capacidad para escuchar, le ha permitido al mismo McDonald's, crear productos como Mc D.L.T., La Big Mac, el filete de pescado y el Egg McMuffin.

Satisfacción personal.

La comunidad de negocios siempre verá con admiración la visión y el espíritu empresarial de quien pueda "empaquetar" o formatear, pasándose a otros en forma de franquicia. También es una clara evidencia de que su producto o servicio, y en general su concepto de negocios, es válido, y de que trabaja y satisface una necesidad en el mercado ya que atrajo la imaginación, el interés y los "pesos" de una comunidad.

Baja inversión de capital.

Las inversiones necesarias para la expansión se reducen, ya que la inversión principal es realizada por los franquiciatarios; al aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta.

Vigilancia del negocio por medio del contrato.

El franquiciante, por medio del contrato, conserva la vigilancia del negocio, el control de calidad de los productos o servicios materia del mismo y las normas sobre el uso de la marca y el nombre comercial.

Factor humano de calidad y eficiencia en la operación general del negocio.

El otorgamiento de franquicias atrae personas competentes y entusiastas a la organización.

Los franquiciatarios representan una fuerza de trabajo leal y comprometida, debido que se muestran más dispuestos a invertir el tiempo y trabajo necesarios para triunfar que si trabajaran por un sueldo, ya que carecerían de un incentivo para hacer su mejor esfuerzo. Este tipo de dedicación libera al franquiciante de muchas responsabilidades de supervisión directa y disminuye los costos de administración.

La operación de franquicias permite que los franquiciatarios tengan eso que desean más que nada: su propio negocio. A nivel local, los franquiciatarios son los jefes y son ellos los que ejercen una supervisión directa, facilitando y aumentando la eficiencia de la delegación diaria de los negocios franquiciados.

Control administrativo.

Administrativamente el franquiciante tiene el control sobre el franquiciatario en áreas como control de calidad (para uniformidad del producto o servicio), organización del negocio, administración general, asesoría en diversas áreas. Además, los informes periódicos sobre el desarrollo del negocio que recibe el franquiciante, le ofrecen la posibilidad de dar instrucciones correctivas al franquiciatario.

Menores riesgos.

En una franquicia el riesgo del franquiciante disminuye enormemente, porque los franquiciatarios cargan con el 100% de las responsabilidades financieras de cada nueva unidad. Los franquiciatarios firman los contratos de arrendamiento de sus locales y son responsables ante sus arrendadores; ellos corren con los desembolsos por inventarios, remodelación, promoción por inauguración, contratación de personal y demás costos de arranque. De esa manera, si la unidad quiebra, sus arrendadores no podrán irse contra el franquiciante financieramente hablando, ya que los franquiciatarios corren totalmente por su cuenta.

Por otra parte, desde el punto de vista fiscal el franquiciatario, como persona y contribuyente distinto al franquiciante, asume todas las obligaciones y responsabilidades de las relaciones con el fisco.

3.2.2 Principales desventajas.

Reducción de independencia.

El sistema de franquicias modifica significativamente la forma en que el nuevo franquiciante ve a su propio negocio. Un empresario que esté dispuesto a dar franquicias de su negocio debe saber que con ello, va a verse en la necesidad de compartir, entre otras cosas, sus marcas, experiencias, conocimientos y, en general, su propia empresa con terceros. Para este empresario, el nuevo producto que tendrá que comercializar es, nada menos y nada más, que el concepto entero del negocio. En la franquicia, el franquiciante le otorga al franquiciatario una licencia para el uso de un "sistema", que comprende mucho más que la simple marca o el nombre comercial del empresario.

El franquiciante tendrá que analizar el efecto que sus decisiones tendrán en sus actuales y futuros franquiciatarios. La duración de esa relación que hemos caracterizado como la dependencia, tiene que ser analizada cuidadosamente. Se trata de una relación a largo plazo, cuya única salida legal es el término del contrato o la recompra de la franquicia, que generalmente involucra un alto precio.

El servicio y mantenimiento de esta relación es, desde nuestro punto de vista, uno de los principales retos del franquiciante y el franquiciatario, ya que es un fenómeno común que pasados los primeros meses o años de dependencia por parte del franquiciatario, éste reconsidera la necesidad y participación del mismo franquiciante, sintiéndose autosuficiente y con los conocimientos necesarios para prescindir del apoyo otorgado.

Las repercusiones más extremas de este análisis podrían incluir demandas de mayores soportes técnicos y de apoyo, así como la suspensión del pago de regalías, con los litigios del caso. Es por ello que esta relación se tiene que ver a largo plazo, y en un esquema de poca independencia por parte del franquiciante, que tendrá que continuar apoyando, generando ideas de éxito y motivando al franquiciatario para así justificar su participación permanente en el negocio.

Reducción de control sobre unidades o negocios franquiciados.

Al no tener injerencia o participación directa y diaria en la operación del negocio franquiciado, se puede caer en la falta de control, esto debido a que el franquiciatario tendrá cierta autonomía y aplicará criterios que en ocasiones no entrarán en los procesos y decisiones de operación diaria ya estandarizados; tales como una selección optativa de proveedores o algún seguimiento de campañas promocionales.

Bajo nivel de utilidad.

Cuando se otorgan franquicias, compartir la ganancia es el precio que ha de pagarse a cambio de lograr un crecimiento rápido. El otorgamiento de franquicias puede dejar mucho dinero, pero no todas esas ganancias van a ser para el franquiciante. Los franquiciatarios son los que se quedarán con la mayor parte de los ingresos, mientras que el franquiciante sólo recibirá un pequeño porcentaje del total.

Ciertas restricciones impuestas a los franquiciantes.

En una franquicia con formato de negocio, los franquiciantes no pueden obligar a los franquiciatarios a que les compren todos sus productos en forma exclusiva. Pueden poner sus productos a disposición de los franquiciatarios y recomendarlos que se los compren, pero lograr que se los compren dependerá de su habilidad como vendedores.

Lo mismo sucede con las promociones. Un franquiciante puede gastar mucho dinero en desarrollar una nueva promoción, sólo para encontrarse que algunos de sus franquiciatarios se niegan a participar en ella. El franquiciante no puede obligarlos a participar y por ello, muchos anuncios de productos y servicios que se venden a través de franquicias limitan la oferta con una leyenda que dice: "sólo con los franquiciatarios participantes" o "válido solamente en tiendas participantes".

3.2.3 Obligaciones que debe asumir.

- Desarrolla y prueba en la práctica el concepto de negocio y la tecnología que envuelve y concede a la franquicia, autorizando al franquiciatario a hacer uso de esta tecnología, al igual que a la implementación, administración y operación de un negocio que funcionará conforme a su concepto.

- **Establece los métodos y procedimientos que dirigirán el funcionamiento de la franquicia.**
- **Recluta, selecciona y entrena al franquiciatario dentro de la mejor técnica y rigor.**
- **Mantiene un equipo dedicado al constante desarrollo y perfeccionamiento de producto, servicio y técnicas de actuación y de gestión que permitan a los franquiciatarios elevar el nivel de desempeño de las respectivas franquicias.**
- **Supervisa constantemente la red constituida por sus franquicias, para prevenir que cualquier actitud u omisión que afecte la imagen de la Marca, perjudique seriamente a cualquiera de los integrantes de la red.**

3.2.4 Características para poder otorgar franquicias.

Antes de detallar los pasos generales a seguir para franquiciar un negocio, es necesario poner varios puntos en claro.

Estamos seguros de que no existe nadie en México hoy y, para tal caso en el mundo entero, que pueda con absoluta certeza definir a los negocios que pudieran operar exitosamente bajo el esquema de franquicias, menos aún, definir sin equivocación el perfil del individuo que, por su personalidad y experiencia en los negocios, pueda garantizar éxito como franquiciante y que tenga, también, garantizada su satisfacción personal actuando como tal.

Las definiciones y conceptos que rodean al tema "lo franquiciable" no son absolutas. Y sin embargo, podemos aseverar que es posible partir de principios que, por lo menos en teoría resultan adecuados al momento de llevar a cabo una evaluación sobre la posibilidad de otorgar la franquicia de un negocio.

Durante los últimos años nos hemos valido del consejo y de la

tecnología, de asesores y especialistas de países en donde las franquicias se han desarrollado con más fuerza que en nuestro país. Concretamente, hemos entendido que lejos de tratarse de un método científico, el desarrollo de una franquicia se tiene que hacer atendiendo a una serie de factores que le son propicios exclusivamente al franquiciante de un país. En otras palabras, no dudamos que la teoría y la técnica que respaldan el desarrollo de una franquicia en un país como Estados Unidos sean inoperantes en México; sin embargo, consideramos que las realidades y la idiosincrasia de nuestro país, y, en general, de América Latina, distan mucho de ser semejantes a las de un país desarrollado como lo es nuestro vecino del norte.

Si asumiéramos la postura con la que todos los negocios se pueden franquiciar, el valor de las siguientes páginas sería más bien de segmentación y de definición de los factores que con mayor frecuencia (estadísticamente) definen a aquellos negocios que ya operan en el sistema de franquicias. Los siguientes son algunos de los elementos que deben tomarse en cuenta en el diagnóstico de franquiciabilidad de un negocio y, en general, datos relevantes con relación a este interesante tema.

En cuanto al negocio

a) Por principio de cuentas, no podemos concebir una franquicia o, para el caso, un negocio que sea susceptible de ser franquiciado, a menos que cuente con algún *reconocimiento de marca ante el consumidor*. Así pues, encontramos que, a pesar de que el punto de la penetración o reconocimiento de una marca son cuestiones convalidables, el empresario debe marchar con pies de plomo en el momento que se le plantee la inquietud de franquiciar su negocio en el caso de que su marca o nombre comercial no estén debidamente reconocidos.

b) Los negocios que cuenten con *márgenes operativos y netos generosos* que, en un momento dado, puedan ser comparados con los estándares de la industria, y que de dicha comparación sean siempre aprobados, también son buenos candidatos para la franquicia. Este es un punto comúnmente omitido por algunos consultores en franquicias, quienes en la mayor parte de los casos, provienen de una escuela de pensamiento orientada hacia la mercadotecnia y, en algunos casos, inclusive hacia otras áreas que son hasta cierto punto ajenas a la de las franquicias. Sin embargo, recordemos que el sujeto que adquiere una franquicia lo hace, no por el impacto mercadológico del producto o servicio, sino por el retorno de su inversión.

En países como México, en donde las tasas de interés han sido altas durante los últimos 10 años, el criterio de los inversionistas se ha visto fuertemente influenciado por el elemento financiero. Si no hay una alta tasa de retorno en un negocio, éste puede fácilmente ser descartado por los potenciales franquiciatarios, y, en nuestra opinión, con buena razón: nadie está peleado con su dinero.

c) Serán franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfagan una necesidad real del mercado. Es decir, que aporten un valor agregado al consumidor. Hemos opinado, respecto de este punto, que no basta sólo con que el producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado; *el producto debe ser, inclusive, diferenciado de los ya existentes.*

d) Un elemento también importante para determinar la franquiciabilidad de un negocio consiste en *evaluar la antigüedad* del mismo. Un negocio nuevo, en otras palabras, no probado, difícilmente permitirá el desarrollo de procesos operativos eficientes y que generen confianza en el concepto.

e) Siempre hemos opinado que, si las unidades o, como técnicamente lo han dado en llamar los norteamericanos, *outlets*, no tienen un carácter distintivo, difícilmente se podrá, aunque sea en alguna medida, garantizar el éxito del negocio.

Una franquicia es exitosa cuando el franquiciatario es exitoso: todo debe girar alrededor del franquiciatario, como si la estructura de la propia franquicia hubiera sido concebida para satisfacerlo, servirlo, orientarlo y proveerlo de los insumos necesarios para que opere eficazmente su negocio. Es por ello que, si el negocio del franquiciatario, esto es, la franquicia, no se distingue de otros semejantes, las posibilidades de éxito para éste y, consecuentemente, para su franquiciante, serán sumamente limitadas.

f) Un requisito que no puede olvidarse en la franquiciabilidad de un negocio es que la tecnología o know-how para la operación diaria del mismo pueda ser adecuadamente estandarizada, formateada y, finalmente implantada, en un negocio operado por un tercero que puede o no tener experiencia en el ramo.

Entendamos que todo empresario, por el simple hecho de haber desarrollado exitosamente un negocio, es alguien que, por naturaleza está dispuesto a tomar riesgos. Sin embargo, la franquicia no constituye un sistema de negocios "a prueba de balas". Como se ha mencionado anteriormente, los empresarios que deciden franquiciar su negocio asumen una serie de responsabilidades y compromisos que, en muchos casos, no son capaces de cumplir o que, después de algún tiempo, se convierten en un lastre para el empresario.

En cuanto al franquiciante.

a) El franquiciante deberá afrontar todos los riesgos.

El otorgamiento de franquicias implica correr riesgos, ya que su futuro es incierto y cuyos resultados nadie garantiza.

b) El franquiciante debe saber trabajar en equipo.

Los administradores que operan en "regímenes autoritarios", en donde no se da espacio para negociar y sin escuchar sugerencias, generalmente no funcionan como franquiciantes. En este ámbito se trabaja con franquiciatarios a los que tendrá que tratar como nuevos socios, los cuales en su mayoría son "hombres de negocios" a los que tiene que tratárseles como tales y no como a subalternos o empleados.

Otro de los retos que también están relacionados en este sentido, es el asimilar la pérdida del control de la operación diaria de la franquicia. Solamente un sujeto cuyo perfil permita "trabajar en equipo" llegará al éxito en el mundo de las franquicias; ya que debe saber escuchar a la gente, en este caso a los futuros franquiciatarios, porque éstos estarán solicitándole ayuda y planteándole diferentes problemas con mucha frecuencia.

c) El franquiciante debe poseer un alto grado de determinación y de persistencia.

Es mentira que pueda preverse con absoluta certeza cuál será el rumbo que tome un negocio, franquiciado o no. Por muy seguro que éstos sean, es difícil encontrar negocios hoy en día que mantengan su curso sin variantes ni tropiezos, sobre todo al inicio.

La franquicia, como todo negocio, involucra cierto grado de riesgo que, aunque es calculado, requiere de gente determinada, segura y persistente que sepa automotivarse y fortalecerse conforme cruce las barreras que se le

presentan. Aquellos que piensen en la franquicia y en franquiciar su negocio como la solución automática para los problemas que representa su crecimiento, están absolutamente equivocados. El que franquicia un negocio está, de hecho empezando uno nuevo.

d) El franquiciante es flexible y extremadamente profesional.

El que desee franquiciar su negocio requiere de amplísima flexibilidad para concebir un cambio radical en el objeto del mismo. El restaurantero que decida franquiciar su negocio pasará de ser un comercializador de comida, a ser un comercializador de franquicias. Estamos hablando de dos giros de negocios que requieren, por parte de empresario, que se cambie el "sombrero" de vendedor de un producto o servicio, para convertirse en el vendedor de sus franquicias.

e) El franquiciante debe ser un excelente vendedor.

Quien franquicie su negocio requiere ser magnífico vendedor. De hecho, una vez pasados todos los obstáculos que transcurren durante la experimentación, planeación y desarrollo de un sistema adecuado, el empresario debe estar dispuesto a entrar a una etapa caracterizada por la venta de la franquicia, la cual parece interminable. Siempre habrá para el franquiciante un nuevo territorio al que la franquicia deba entrar; ese espíritu es el que caracteriza al franquiciante vendedor.

El proceso de esta venta parece fácil, pero requiere de muchos estudios de prospectos y de lo que hemos definido en las franquicias como "un buen promedio de bateo" para el cierre de la ventas. Hablando de vendedores, a éstos se les ubica principalmente en las compañías de franquicias de Estados Unidos, dentro del departamento de venta de franquicias (franchise sales). Sin embargo, vale la pena echar siempre un vistazo a aquellos que están

“ocultos” bajo el título de desarrolladores, tales como el “Vicepresidente de Desarrollo” (Vice President, Development). Allí generalmente están los estrategas que definen dónde y con quién hay que vender la franquicia dentro de un territorio.

Por último, con relación a las ventas y a la capacidad que el franquiciante debe tener en su calidad de vendedor, es importante recalcar que, en nuestra opinión, el franquiciante no nada más debe saber vender su concepto de éxito, sino también saber vender un poco de sí mismo, el franquiciante debe tener cualidades innatas de vendedor.

f) Al franquiciante le debe gustar el trabajo.

Uno de los principales costos de crecer rápido, es la cantidad de trabajo que se requiere en los meses de desarrollo del sistema de franquicias. Aun apoyado con la asesoría de expertos y delegando algunas funciones, el empresario que franquicie su negocio tiene que comprometer tiempo y esfuerzo.

g) El franquiciante debe tener habilidad para comunicarse.

La capacidad para comprender y comunicarse es muy importante porque el franquiciante deberá escuchar, enseñar, aconsejar y aprender de los franquiciatarios cuando lo soliciten. Esta comunicación puede realizarse a través de boletines, memorándums, cintas de audio y video, manuales, folletos y conferencias, entre otros.

h) El franquiciante debe cambiar su mentalidad.

Debe tener muy clara la idea de “compartir” y, sobre todo, estar dispuesto a crecer junto con los franquiciatarios. Debe comprender que el éxito de los franquiciatarios implica su propio éxito, y que de alguna manera, es su

responsabilidad el éxito de ellos y el suyo propio.

i) El franquiciante debe ser un empresario emprendedor.

Esta característica permite encontrar soluciones a los problemas complicados, hacer innovaciones, encontrar oportunidades ante las situaciones más adversas y tomar decisiones correctas bajo fuertes presiones.

El empresario emprendedor entiende y percibe las necesidades específicas de un segmento de consumidores en una forma innovadora. El emprendedor primero se pregunta ¿dónde están las oportunidades?, habiéndolas identificado, regresa a la mesa de trabajo y define las ventajas, desventajas, soluciones a los problemas y encuentra novedosas acciones a seguir para satisfacer a ese segmento de consumidores.

j) El franquiciante debe poseer liderazgo y optimismo.

El ser líder y optimista ayudará a ganar el respeto y confianza de los franquiciatarios, e inspirará aprecio por los sistemas de operación, así su gente lo seguirá y dará como resultado la apertura de otras unidades.

3.2.5 Factores necesarios para alcanzar el éxito.

El éxito en el otorgamiento de franquicias depende de un buen número de factores correlacionados; algunos caen bajo el área de control del empresario, otros no. El desarrollo del producto, la capacitación del personal, lo regulada que se encuentre la industria o el potencial de comprar de una comunidad y la toma de decisiones de carácter ejecutivo son algunos de los elementos fundamentales de los negocios que los gerentes competentes pueden afinar y desarrollar.

1. La Simplicidad del concepto de negocios.

Existen en la actualidad diversos conceptos muy innovadores, pero que al ponerlos en práctica debido a su complejidad fracasan. Entre más sencillo sea el negocio o la idea, mayores serán las probabilidades de crear franquiciatarios lucrativos. Crear una franquicia equivale a capacitar a empresarios para la aplicación y operación eficaz de un sistema particular de negocios. Entre más fácil resulte aprender y operar ese sistema, mayores serán las probabilidades de tener éxito, tanto el franquiciante como sus franquiciatarios.

Dos factores influyen en la simplicidad:

1.- *El Concepto de menudeo.* Por ejemplo, respecto al ramo de franquicias de restaurantes, a la cual se hace referencia en este trabajo, la satisfacción de los comensales depende de una compleja mezcla de decoración, ambiente, sazón, variedad de platillos y muchos factores más, pero menos tangibles. Aquí es mejor dejar en manos del dueño o del Chef la especificación del servicio, y un buen manejo del negocio puede tomar años de sutil observación y experiencia, un lujo que los franquiciatarios simplemente no pueden darse.

2.- *Estructura organizacional.* En su forma básica, el otorgamiento de franquicias es un sistema de comercialización de dos niveles: el franquiciador y sus franquiciatarios. Dentro de esta estructura, las políticas y las decisiones pueden darse con rapidez y comunicarse con facilidad de un nivel a otro. De modo similar, el cobro de las regalías y de las cuotas para publicidad puede realizarse directamente a los franquiciatarios sin necesidad de recurrir a intermediarios.

Los sistemas de franquicia complicados también dan lugar a problemas de comercialización. En la mayoría de los contratos de franquicia, el franquiciante vende a dos consumidores: al público y a los posibles

ESTA COPIA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

franquiciatarios. Sin embargo, las organizaciones de franquicias de tres niveles agregan un tercer consumidor: los franquiciatarios mayores o los inversionistas con dinero que pretenden conseguir derechos para el desarrollo de áreas. Ese nivel de mercado que se añade aumenta el ámbito de los programas de ventas y con frecuencia provoca confusión entre estos tres mercados-objetivo distintos. Las ventas a los desarrolladores de área difieren mucho de las ventas a las franquicias de propiedad familiar.

Por último, los sistemas de franquicias de tres niveles encaran un problema de credibilidad. Al agregar un nivel gerencial, se aísla a los franquiciatarios del franquiciador. En esencia, se da pie a que las personas que más necesitan al franquiciador no cuenten con el apoyo directo de la compañía. En vez de ellos, deberán comunicar a un intermediario que quizás no tenga ni sus conocimientos ni su experiencia para ayudarles a resolver todos los problemas, las dudas y las preocupaciones que los aquejen.

II. Una industria desorganizada y dominada por la operación de pequeños negocios independientes.

Para determinar si un negocio podría dar lugar a un sistema de franquicias, basta con observar que se opera en un sector de la economía donde todavía no interviene la toma de decisiones centralizada y existe falta de controles. En este entorno, generalmente los negocios muestran desorganización y, por lo general, sus dueños son jefes de familia. En dichos negocios no hay estandarización de los procesos y no existe la calidad de los productos o servicios.

Hay en estos casos, el mínimo reconocimiento de una marca o de los beneficios que pueden lograrse al distinguir dichos negocios bajo una denominación, ya sea una marca o nombre comercial. En México, se ha

extendido mucho este tipo de comercios, ya que el control de calidad en la producción o las ventas aún está lejos de aplicarse en forma generalizada. Cada unidad de negocios actúa en pro de sus mejores intereses y cumple las necesidades y los deseos de los clientes según le conviene.

Estos sectores de la economía equivalen a los puestos de hamburguesas, pizzerías, etc., y ¿Por qué resultan tan atractivos estos sectores? porque ya están establecidos y, como es obvio, ya cuentan con una demanda. La presencia de miles de pequeños operadores independientes demuestra que los clientes aceptan sus productos o servicios en particular como algo necesario, lo que evita tener que emprender elucubraciones acerca del nivel de aceptación de los consumidores. Los sectores establecidos también permiten realizar una publicidad introductoria dirigida específicamente a atraer consumidores más que a enseñarles el empleo, el propósito, la necesidad, y los beneficios del producto o servicio.

Los sectores desorganizados también ofrecen una ventaja competitiva, la ausencia de grandes compañías concentradas implica que no es necesario emprender grandes batallas contra competidores financieramente poderosos y profesionalmente bien administrados. Las empresas fuertemente preparadas representan retos formidables para los pequeños negocios que se inician y que aún están en vías de aprender y de cometer errores. Los franquiciadores establecidos saben ésto y lo utilizan en beneficio propio

En ese sentido, analicemos brevemente al consumidor mexicano, que adquiere mayor complejidad y educación cada segundo que pasa, exigiendo productos que le aporten más y mejores comodidades y servicios. Este proceso se acelera frecuentemente dada la apertura comercial que se lleva a cabo en nuestro país. En esta búsqueda por la comodidad y la conveniencia es que se

hace evidente el cambio hacia centros comerciales, que, por minuto, se abren en la ciudad de México, dejando atrás a las pequeñas tiendas familiares ubicadas en zonas de tránsito y sin lugar para estacionamiento. Dentro de este esquema y como parte de un mismo proceso de educación, también se ha convertido a nuestros consumidores en compradores más exigentes que demandan una buena calidad por lo que pagan, motivándolos a "repetir" la visita y a llevar a cabo sus compras en tiendas cuyo servicio, nombre y apariencia ya conocen. El reconocimiento de una marca o nombre comercial en dicho proceso es, desde luego, de la mayor importancia.

III. El entendimiento pleno del concepto de "producto de franquicia".

Como ya se menciona, el nuevo y verdadero producto de la empresa que sea franquiciada será el propio concepto de "franquicia".

Este cambio de mentalidad implica entender que el nuevo producto es un "sistema" que incluye tecnología para instalar, operar y administrar eficazmente unidades de un negocio bajo una marca o nombre comercial. Esta tecnología solamente se podrá transferir a los franquiciatarios a través de la prestación de una serie de servicios de capacitación, apoyo y asesoría en la áreas de mercadotecnia, operación, administración, finanzas y recursos humanos. De alguna forma, este nuevo enfoque se le facilita un poco al nuevo franquiciante cuando recuerda que su nuevo cliente ya no es el consumidor final sino aquellos hombres y mujeres que desean adquirir una franquicia.

En resumen, gran parte del éxito de otorgar u obtener la franquicia de un negocio radica en entender cuál es el nuevo producto y quién es el nuevo cliente.

3.2.6 Principales causas de fracaso del franquiciante.

- a) El negocio del franquiciante no ha sido lo suficientemente probado y reconocido.
- b) Falta de planeación financiera y estrategia mercadotecnia.
- c) Los abogados y asesores del franquiciante son inexpertos.
- d) Lanzamiento prematuro del sistema de franquicias a mercados internacionales.
- e) Falta de investigación y desarrollo del producto o servicio por parte del franquiciante.
- f) Falta de control de calidad en el servicio o producto de la franquicia.
- g) Inadecuada selección de los futuros franquiciatarios.
- h) Deficiente comunicación dentro del sistema de franquicias.

3.3 CONVENIENTES E INCONVENIENTES PARA EL "FRANQUICIATARIO".

3.3.1 Principales ventajas.

Concepto ya probado exitosamente.

El franquiciatario realiza una inversión en un negocio de éxito comprobado, lo que representa resultados económicos más seguros que una

inversión en un negocio nuevo. Por su parte el franquiciatario debe mostrar un interés permanente por corregir y adaptar constantemente el sistema para que conserve su vigencia y redituabilidad.

Marca y productos reconocidos.

Una franquicia aporta al franquiciatario el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidas en el mercado. De alguna manera, el franquiciatario adquiere la cartera de clientes que ya se identifican con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta. Asimismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requeriría de años para alcanzar. Los consumidores son atraídos por la notoriedad de una marca.

Rápida instalación de un negocio completo.

El negocio en el sistema de franquicias nace "ya hecho", completo y no requiere de meses o años de esfuerzo para depurar el producto o servicio que se ofrece. El franquiciatario ya no va a correr con el riesgo de iniciar un negocio y esperar a que el mismo adquiera cierto reconocimiento entre el público. Con ello se reduce el riesgo inicial, ya que el franquiciatario tiene como base la experiencia operativa de una o varias unidades piloto.

El esquema de franquicias le permite a un profesional adquirir nuevas tecnologías aplicables al tipo de negocio que quiere emprender sin depender de experiencias pasadas y con un conocimiento nulo acerca del negocio.

Economías de escala.

La capacidad de comprar los insumos del negocio en condiciones preferenciales es una de las ventajas de la franquicia. El franquiciatario se

beneficia de las economías de escala generadas por la operación conjunta de varias unidades, ya que puede obtener precio de compra y plazos de pago más ventajosos, aumentando con ello su competitividad.

En la franquicia se puede comprar, sin importar los volúmenes, con descuentos por el simple hecho de que el pedido que se haga a los proveedores es considerado por éstos como una compra global.

Específicamente, los gastos publicitarios que normalmente serían incosteables, representan una de las principales ventajas, ya que por medio del sistema de franquicias, un pequeño comerciante accede a campañas más inteligentes (creadas por expertos) y con presupuestos que representan beneficios importantes para el franquiciatario. Comúnmente, esto se lleva a cabo por medio de las regalías publicitarias para emprender campañas regionales o, inclusive, nacionales, y que son originadas por el franquiciante o por el (los) franquiciatario(s) con el apoyo del franquiciante.

Capacitación y soporte operativo permanente.

La capacitación e inspecciones periódicas sobre el desarrollo del negocio las proporciona el franquiciante, lo que le ahorra costos en estas áreas al franquiciatario.

A través de la capacitación el franquiciatario aprenderá cómo se administra el negocio, el conocimiento del producto, la venta, la producción y el servicio mismo, entre otros aspectos, lo cual le permitirá resistir por sí solo el difícil entorno de los negocios. La especificación detallada de la operación del negocio la recibe el franquiciatario a través de un manual operativo que le proporciona el franquiciante.

Asistencia profesional y apoyo constante.

El franquiciatario cuenta con asistencia profesional desde el inicio del negocio. Este apoyo generalmente incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la unidad, promoción el día de la apertura, procedimientos contables, apoyo operativo proactivo, además de una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.

Mayor facilidad para la obtención de posibles créditos.

Se incrementan las posibilidades de obtener financiamiento al estar bajo la dirección y supervisión de un negocio de rentabilidad probada.

Promoción y publicidad a un nivel elevado.

Es una ventaja porque es más fácil que la marca, así como el producto o servicio que se desea proporcionar, penetre en el mercado.

Soporte motivacional.

Los franquiciatarios se convierten en parte de un todo, ya que tanto ellos como el franquiciante trabajarán en conjunto, con la motivación de operar su propio negocio y aportando a la vez, con su trabajo y éxito, un beneficio colectivo para el franquiciante y los demás franquiciatarios del sistema.

Protección al franquiciatario.

En el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial se establece que "quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley". Con esto, las leyes mexicanas buscan proteger a los posibles franquiciatarios de abusos de franquiciantes o de franquicias inexistentes.

3.3.2 Principales desventajas.

Poca independencia de operación.

Una parte esencial de ser franquiciatario es seguir todos los lineamientos marcados por el franquiciante, tales como políticas, estándares operativos y manejo en general del negocio franquiciado; por lo tanto esto provoca que no se tenga la libertad de poder manejar su negocio como lo considere.

La compra supervisada de los insumos del negocio, equipos, los controles en la selección, localización y decoración de la unidad y de los estándares en todas las demás directrices del negocio, y que son, en realidad, los conceptos que conforman la tecnología por los que el franquiciatario paga una regalía, suelen convertirse en una "atadura" para el franquiciatario.

Esta limitante en ocasiones incluye la capacidad de crear nuevos productos, lo que en ocasiones podrá representar pérdidas de oportunidades. Ello dependerá de la agilidad del franquiciante para responder a las demandas de los franquiciatarios.

Pagos al franquiciante.

Todo el apoyo y los conocimientos que recibe el franquiciatario derivados de un "sistema" de negocios comprobado, así como la reducción del riesgo de emprender un negocio, tiene un valor económico. El franquiciante ejerce el derecho de cobrarle a sus franquiciatarios una cuota inicial o "guante", regalías y una cuota de publicidad. La primera es una cantidad que se paga a la firma del contrato de franquicia, la segunda se determina a partir de un porcentaje de las ventas del negocio y la tercera es una aportación que hacen los franquiciatarios, la cual se destina a un fondo de publicidad para la difusión del producto o servicio.

Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante.

Debido a que los resultados del franquiciatario siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante, el proceso de elección en la compra de una franquicia es de vital importancia, por lo tanto se debe encontrar a alguien que brinde mayor seguridad. Básicamente pueden ser identificados cuatro tipos de franquiciantes:

1. El franquiciante nuevo.

En el comienzo es necesario que el franquiciante tenga un número mínimo de franquiciatarios hasta que el negocio esté en punto de equilibrio. Es preciso tener mucho cuidado y se recomienda siempre un minucioso análisis.

2. El franquiciante establecido.

Este franquiciante presenta menor riesgo, pues el negocio ha sido totalmente probado por los franquiciatarios en operación.

3. El franquiciante no ético.

Es el franquiciante que no tiene la intención de establecer un negocio que represente una relación a largo plazo, adoptando el sistema de franquicias como una forma para hacer dinero rápidamente, engañando a los franquiciatarios.

4. El franquiciante incompetente.

Es aquel franquiciante que no tiene la habilidad comercial, es decir posee poca aptitud para el negocio y falta de preparación técnica necesaria. Por ejemplo un producto o servicio en el cual el sistema se ha basado, que no genere un nivel de ventas suficiente para mantener un margen de utilidad adecuado para el crecimiento del negocio, caracteriza la falta de aptitud o tacto del franquiciante.

Limitantes en cuanto a las compras o ventas del negocio.

Existen límites en la mayoría de los contratos de franquicia en cuanto a las compras o ventas que lleve a cabo el negocio franquiciado, dado que a veces tales operaciones están sujetas a la autorización del franquiciante.

En realidad son pocos los ejemplos de franquicias en donde se prevén limitaciones para las ventas de la franquicia; generalmente se refieren a la compra o contratación de productos o servicios. Cuando un franquiciante responsable impone al franquiciatario la obligación de comprar o contratar un proveedor específico, se debe considerar que ello responde al interés del franquiciante en estandarizar la operación de los franquiciatarios, así como de preservar la calidad de los productos o servicios que vende el franquiciatario.

3.3.3 Obligaciones que debe asumir.

- Adquiere una franquicia, pagando al franquiciante casi siempre un pago inicial (Cuota inicial de franquicia), además de regalías periódicas y otros pagos.
- Es el responsable de la instalación, operación y administración de la franquicia, de acuerdo con las normas dictadas por el franquiciante.
- En general paga todos los costos de la instalación y todos los gastos de operación y administración de los recursos humanos necesarios.

3.3.4 Características para poder comprar una franquicia.

La franquicia, como se ha establecido en este trabajo, lleva aparejados ciertos esfuerzos, sacrificios y requerimientos que, en ocasiones, no van ligados a la personalidad del prospecto franquiciatario y, aunque se desee vehementemente alcanzar el éxito, uno estará siempre impedido de alcanzarlo.

Las siguientes son algunas características del franquiciatario:

Ser flexible y autodisciplinado.

El franquiciatario llega a un lugar ya establecido y por ello tiene que estar dispuesto a trabajar de acuerdo a patrones y normas operativas preestablecidas. El franquiciatario no debe estar dispuesto a crear sino a seguir un patrón previamente desarrollado por el franquiciante.

Saber trabajar en equipo.

El franquiciatario nunca trabajará sólo y, de hecho, tratándose de una franquicia de formato de negocio, conocida en inglés como *business format franchise*, contará con el apoyo y la asesoría del franquiciante. El franquiciante exitoso es, por definición, cooperativo, comunicativo y atento para con los demás dentro del sistema, no solamente con el franquiciante.

Que le guste trabajar.

El franquiciatario tendrá que trabajar mucho *en horas y en intensidad*, sobre todo en la fase inicial del negocio. Es por ello que debe tener suficiente hambre de éxito y ganas de triunfar como dueño de este nuevo negocio para que las cosas salgan bien. Debe tener la suficiente convicción y determinación de lograr las metas; de hecho, esta premisa es el secreto del éxito en el que se funda el esquema de franquicias.

Que le gusta operar.

Por más que un franquiciatario esté dispuesto a delegar funciones operativas e, inclusive, administrativas, siempre deberá haber un grado de involucramiento que, en ocasiones, va a tener que ir mucho más allá de la simple supervisión del negocio. De hecho, dependiendo de la franquicia, el

franquiciatario deberá responsabilizarse por aprender y ejecutar todas y cada una de las funciones del negocio para que, con ello, pueda cerciorarse del correcto cumplimiento de los estándares operativos.

Contar con liquidez y solvencia suficiente.

Es fundamental que el futuro franquiciatario cuente con el dinero necesario para financiar la adquisición y el arranque de la franquicia, así como para poder hacer frente a los gastos que éste implica, ya que no todos los franquiciantes otorgan financiamiento.

Asimismo tendrá que contar con dinero en efectivo, ya que la mayoría de los franquiciantes no aceptan que se le deje terrenos, autos o algún otro objeto de valor en prenda por el valor de la franquicia. Tiene que ser necesariamente dinero en efectivo.

No tener debe tener otras inversiones.

El futuro franquiciatario deberá centrar su inversión en el negocio, por lo que no deberá tener inversiones con otros franquiciantes, pues representan la competencia.

Facilidad para relacionarse.

El franquiciatario debe tener facilidad para relacionarse con los demás. Lo anterior es requisito fundamental, ya que si el futuro franquiciatario no tiene una buena comunicación con su personal, no funcionará el negocio y no habrá resultados satisfactorios.

Debe tener confianza.

El franquiciatario debe poseer un espíritu entusiasta que le permita salir

adelante de una u otra forma y llegar al objetivo establecido. El ánimo con el que inicia debe mantenerse hasta el final de la relación, ya que se trata de una relación a largo plazo.

El franquiciatario debe tener confianza en su potencial para dirigir un negocio, ya que los franquiciantes buscan personas seguras de sí mismas y que se tengan confianza para dirigir exitosamente un negocio. Deben ser personas que busquen emprender un negocio.

Debe tener cualidades de líder.

El franquiciatario debe tener una moral y ética muy sólidas, dado que manejará la vida profesional del franquiciante, así como la experiencia administrativa suficiente y de ser posible en ventas.

También tener un fuerte deseo de aprender y crecer, una actitud honrada, y cualidades gerenciales y de liderazgo, ya que deberá tratar con el personal que estará a su cargo y contar con esas cualidades le permitirá mantener una relación adecuada con su personal, así como con proveedores y clientes.

Para los fines anteriores y para el siguiente punto, incluiremos algunos de los factores que ayudan a autoevaluar y determinar si individuos son futuros compradores de franquicias:

- a) Determinar las metas y objetivos personales.
- b) Determinar las posibilidades y limitaciones financieras.
- c) Decidirse por un ramo de negocios con el cual se identifique y verifique que sus objetivos se adaptan a éste.
- d) Investigar las diversas opciones existentes.
- e) Evaluar los costos del negocio.
- f) Tomar una decisión.

3.3.5 Factores necesarios para alcanzar el éxito.

Desde nuestro punto de vista, muchos de los factores que determinan el éxito están basados en dos criterios fundamentales:

I. El desempeño de una labor que vaya de acuerdo con un legítimo interés personal y que por consiguiente logre una satisfacción económica.

Es decir, que la parte de remuneración es colocada en un plano secundario entre el propio cariño e interés en desempeñar un trabajo. En este sentido es importante que el interesado en una franquicia haga un verdadero análisis del sector comercial que más le atrae, ya que se requiere de una entrega total y la determinación de lograr el éxito en un negocio.

II. El análisis minucioso y adecuado de las franquicias al alcance del franquiciatario potencial.

Una vez determinada el área de negocios que se desea, el otro secreto del éxito, como en toda nueva inversión, es el proceso de análisis y decisión de las opciones que pueden estar al alcance

3.3.6 Principales causas de fracaso del franquiciatario.

- a) Los franquiciatarios piensan que por ser dueños del negocio no deben trabajar mucho, lo cual es una gran equivocación, ya que hace falta éso y más.
- b) Insuficiencia de capital.
- c) Entrada del producto o servicio a mercados sobresaturados.

- d) Los franquiciatarios por el ineficaz consejo del franquiciante escogen una ubicación inadecuada, o bien escogen una buena ubicación, pero por alguna razón imprevista sus características cambian.
- e) Los programas de entrenamiento para los franquiciatarios son inadecuados.
- f) Los franquiciatarios del sistema se encuentran descontentos por la falta de asistencia y ayuda necesaria por parte del franquiciante.
- g) Los manuales operativos son complejos e inadecuados.
- h) Falta de pago de regalías por parte de los franquiciatarios.
- i) La falta de interés del franquiciante por mantener una comunicación franca y constante con sus franquiciatarios, así como el carente o nulo apoyo también por parte del franquiciante.

3.4 ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

3.4.1 Estudio de franquiciabilidad .

Este estudio se lleva a cabo para identificar, y evaluar las posibilidades de franquiciar un negocio. El estudio debe incluir la evaluación del concepto de negocio, la operación, la cultura de la compañía y sus administradores, además de su rentabilidad.

En este diagnóstico se sientan las bases para lograr la transferencia, por parte del futuro franquiciante a sus franquiciatarios, de toda la tecnología o conocimientos del negocio en una forma sistematizada en donde, de

preferencia se mantengan intactos sus conceptos operativos. Asimismo, se expresan puntos relativos a la instalación, implantación del negocio franquiciado, las inversiones necesarias para poner en práctica una unidad y su rentabilidad.

Para determinar si un negocio puede ofrecerse por medio de franquicias, es necesario analizar los siguientes criterios mínimos y elementales :

1) Determinar la aceptación del producto o servicio en el mercado.

Serán franquiciables aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse, es decir, que aporten un valor agregado al mercado y que sea apreciado por el consumidor del mismo. Algunas veces puede presentarse en forma de un producto nuevo, una versión mejorada o a través del desarrollo de productos innovadores.

El éxito de toda compañía depende de su habilidad para identificar y satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado particular. Por tal razón, los franquiciantes deben comprender con detalle el tamaño del mercado y contar con los antecedentes tanto del cliente como del competidor.

Si el producto es nuevo, mejorado o innovador, aumentarán las probabilidades de que encuentre un mercado nuevo y satisfaga una necesidad.

El ofrecimiento de una versión mejorada de un viejo estándar también puede atraer clientes leales. *Wendy's*, la cadena de hamburgueserías, comprueba este punto. Su fundador, David Thomas, develó sus planes para formar, bajo el sistema de franquicias, una cadena de restaurantes de

hamburguesas en 1972, mucho después que *McDonald's*, *Gino's*, *Hardee's*, *Burger King* y otras cadenas más de restaurantes de comida rápida que ya dominaban el arte de cocinar las famosas tortas de carne. Con todo, Thomas consideró que las ofertas de sus competidores dejaban que desear, tanto por su tamaño como por su presentación. Concibió una hamburguesa de tres veces el precio de la de *McDonald's*, y que pesaba un cuarto de libra. La torta de carne sobresalía del pan y aparecía entre dos rebanas de tomate y hojas de lechuga.

En la actualidad, *Wendy's* es la tercera franquicia de restaurantes de hamburguesas más grande del mundo, con aproximadamente 2,300 unidades franquiciadas. Thomas tuvo éxito al identificar una nueva necesidad en el mercado, ya que sus hamburguesas van dirigidas a los adultos jóvenes, y no a las familias que conforman el objetivo de *McDonald's*.

2) Contar con un prototipo exitoso.

Antes de poder franquiciar, una compañía debe haber mostrado que cuenta con algún reconocimiento de marca ante el consumidor y que sabe cómo generar de manera consistente una ganancia. No puede haber posibilidad de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas. Por ello, la mayoría de las franquicias con éxito se inicia con un prototipo o tienda piloto que esté en operación, por lo menos durante dos años, así servirá como punto de partida para saber si es franquiciable el negocio.

3) Tener la capacidad para detallar claramente el negocio.

La uniformidad es uno de los elementos esenciales para que las franquicias tengan éxito; y una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que

puedan identificarse los clientes. Lo anterior puede lograrse a través de *manuales de operación* completos que describan cada aspecto fundamental del negocio.

El más mínimo detalle conocido por el franquiciante debe explicarse de manera lógica y secuencial para que fácilmente se entienda, y se siga una mecánica para obtener resultados satisfactorios.

Algunos franquiciantes enfrentan problemas para colocar sus primeras franquicias y para reproducir su concepto una vez que éstas han sido ya adquiridas por otros inversionistas; básicamente se debe a deficiencias en los sistemas de capacitación y entrenamiento, así como a una insuficiente estandarización de los procesos con que opera el negocio. Por ello para establecer un sistema de franquicias con éxito es importante estandarizar muy bien el concepto desde el principio, a fin de que pueda ser fácilmente repetido.

4) Protección de la marca.

No se puede concebir que un concepto sea susceptible de franquiciarse si el nombre o las marcas que los distinguen no están debidamente protegidos por algún medio previsto en la legislación. De no contar con lo anterior, puede ser utilizado sin limitación alguna, ¿qué pasaría si una o más personas deciden poner sus restaurantes con ese nombre y lo hacen de manera descuidada, poco higiénica o deshonestas?. Además, en qué se basaría el pago de regalías por el uso de la marca o nombre que cualquiera puede usar, aun sin el permiso o anuencia del supuesto franquiciante.

5) Dar servicio a los franquiciatarios.

Para tener éxito, una franquicia debe ofrecer toda una gama de servicios y ésto requiere de un esfuerzo en cuanto al tiempo invertido por parte del

franquiciante, pues tendrá que estar dispuesto a asumir mayor grado de responsabilidad a medida que su franquicia crezca y cambien las necesidades de sus franquiciatarios.

El otorgamiento de franquicias lleva un largo proceso que requiere diferentes servicios en momentos diferentes. En las etapas iniciales, los franquiciatarios necesitan capacitación, guía y consejos, debido a que no saben lo que implica ser dueño y administrador de un nuevo sistema. Posteriormente, llega un momento en que el franquiciante debe dedicarse a lograr que sus franquiciatarios crezcan y se expandan, lo que se logrará mediante mayores servicios de mercadotecnia y de publicidad. En la última etapa del proceso de servicio, el franquiciante ha enseñado a sus franquiciatarios todo lo que sabe del negocio y ha explotado el mercado al máximo. Es en esta etapa donde algunos franquiciatarios empiezan a molestarse porque siguen pagando regalías sin recibir los mismos servicios que antes, por tanto el franquiciante deberá empezar a desarrollar nuevos productos y nuevas técnicas que ayuden a los franquiciatarios a ampliar sus mercados.

3.4.2 Estructura organizacional del franquiciante.

La estructura organizacional del franquiciante se obtiene a través un análisis profundo del negocio en cuestión. En este análisis se esquematiza la nueva estructura de la compañía. Recordemos que al franquiciarse el negocio cambia de giro o, por lo menos, desarrolla una actividad que es totalmente nueva dentro del negocio y que consiste en la venta y servicio de franquicias.

En la estructura se concibe el establecimiento de distintas divisiones del negocio y se crean nuevas áreas con funciones específicas al servicio de los franquiciatarios. Muchas veces se ha recomendado constituir dentro del grupo

corporativo del franquiciante una subsidiaria cuyo propósito sea exclusivamente del de otorgar franquicias. De hecho, en dicha planeación, no sólo deben tomarse en cuenta criterios de índole operativa y administrativa, sino también de índole corporativa, legal, fiscal, de marca e, inclusive, laboral.

3.5 LA ESTRUCTURA DE UN PROGRAMA DE FRANQUICIA.

El programa inicial de un sistema de franquicia podría incluir algunos folletos con diversas presentaciones e imágenes, extensos programas de mercadotecnia, presentaciones de ventas y capacitación grabada en videocasetes, boletines, programas motivacionales, conferencias, etc. Sin duda todos ellos son elementos de alto costo, tanto para preparar como para poner en práctica. En cambio, hay programas que no pueden esperar; forman una parte tan radical del éxito de la franquicia que no pueden posponerse.

¿Cuáles son los elementos esenciales de un programa de franquicia?

Todo franquiciador, necesita un mecanismo para comercializar su franquicia, un plan de capacitación, políticas y procedimientos por escrito, métodos básicos para el control de los franquiciatarios, un programa legal, así como capacidad de servicio para entender los problemas del campo. Cabe mencionar que algunos de esos componentes básicos se traslapan. Por ejemplo, las políticas y los procedimientos de la franquicia cubren una parte de su documentación legal y también conforman una sección importante del manual de operaciones y del programa de capacitación.

Está por demás, decir que el tamaño y el alcance del programa inicial de su franquicia depende de la energía, los medios y el talento que posean tanto el franquiciador como sus colaboradores del momento. Lo que sí resulta crítico es que dicho programa permita crecer y ampliarse, pero sin debilitar el centro

de utilidades principal: el negocio actual.

Plan de trabajo

Es un plan de acción específico en el que señalan todas las actividades que se tendrán que llevar a cabo para franquiciar el negocio en cuestión. Esta labor incluye la redefinición del negocio y del mercado, la perfecta identificación del nuevo consumidor final, para así localizar las regiones geográficas meta y el perfil exacto de los franquiciatarios.

Asimismo, deben detallarse características específicas de arquitectura, de requerimientos de equipo y mobiliario, de operación, de capacitación y de los eventos previos a la inauguración de la unidad piloto o de la primera unidad franquiciada. Es también prioritario llevar a cabo un plan de inversión de lo que costará toda la operación, así como una proyección realista de los ingresos por la firma de nuevas franquicias y el correspondiente pago de regalías; en pocas palabras, un flujo de caja del franquiciante.

Dentro del sistema de franquicias existen los llamados “*guantes*”, mismos que se utilizan para cubrir los gastos de “despegue” o preoperativos, inclusive, cuando se desea expandir una franquicia dentro de un territorio.

A continuación se detalla un cronograma de acción estipulando y definiendo las etapas del plan de trabajo:

1. Definir el producto.
2. Definir el mercado, la imagen de la compañía y su posición en el mercado.
3. Definir el perfil del franquiciatario.
4. Definir la oferta de franquicia.
5. Desarrollar el contrato de franquicia.
6. Unidad piloto.

7. Elaborar los manuales de operación.
8. Desarrollar un programa de capacitación.
9. Ventas, mercadotecnia y relaciones públicas.
10. Establecer un centro de servicio.
11. Vender la franquicia.

3.5.1 Determinación del producto.

Para empezar, se debe definir el producto; cualquier programa eficaz de mercadotecnia empieza por una evaluación inicial del objeto que se pretende vender. En el caso de la franquicia, ese objeto es el negocio; ¿cuáles son el ámbito, las dimensiones y el alcance del negocio que se desea otorgar en franquicia?, ¿cada franquicia sería una copia exacta del negocio actual o de su prototipo?, y de no ser así ¿cuáles podrían ser las diferencias en apariencia, operación y rentabilidad?

Por ejemplo para que las unidades franquiciadas resulten más manejables y rentables, algunos restaurantes con menú completo lo simplifican antes de iniciar el otorgamiento de franquicias. Por lo tanto, antes de lanzarse a otorgar franquicias se deben establecer los límites del negocio que se pretende ofrecer, ¿qué y a quién se va a vender?

3.5.2 Definir el mercado, la imagen de la compañía y su posición en el mercado.

La comercialización de una franquicia tiene dos objetivos para el franquiciante:

- 1.) Atraer a los posibles franquiciatarios y otorgarles franquicias y,
- 2.) Vender sus productos o servicios al consumidor, para que sus franquiciatarios tengan éxito.

Por tal razón los logros que se obtengan van a depender de quienes compren el producto, y se debe hacer un análisis del cliente, identificando sus necesidades, aspiraciones y deseos.

Con la evaluación antes mencionada, prosigue otra de manera objetiva respecto a la competencia y su posición en el mercado :

¿Qué otros negocios (franquiciados o no) ofrecen productos o servicios parecidos?

¿Como se comparan esos negocios con el nuestro?

¿Ofrecen un servicio rápido?

¿Mayor comodidad para comprar ?

¿Un producto mejor y mayor calidad ?

Los cuestionarios pueden incluir preguntas generales y específicas para determinar el nivel de ingresos, así como las fuerzas que motivan las decisiones de compra de los clientes. Posteriormente se debe definir la imagen de la compañía que es una cualidad intangible que se proyecta a los clientes. De ahí que las compañías que emprendan el otorgamiento de franquicias deben proyectar una imagen única y coherente que llegue directamente a los posibles franquiciatarios. La forma en que los empleados contesten los teléfonos, la decoración y disposición de la tienda y de la literatura de los folletos de ventas, hacen que se muestre una imagen amigable y consistente.

El desarrollo de una imagen se inicia contestando preguntas básicas como:

a) Mercado.

- ¿Quiénes conforman el mercado?
- ¿Cómo se comportan los consumidores?
- ¿Cómo se podría llegar a esas personas?
- ¿Qué es lo que esperan?
- ¿Comprarán el producto o servicio?

b) Mercancía.

- ¿Qué tipo de productos o servicios se van a vender?
- ¿Cuál es el precio de la mercancía?
- ¿Cuál es el atributo principal?
"calidad, variedad, servicio, o conveniencia"
- ¿Cómo se transmiten tales atributos?

c) Instalaciones.

- ¿Qué imagen proyecta el entorno físico de la tienda?
- ¿Qué tanto gustan el diseño y la decoración de la tienda al mercado objetivo?
- ¿La fachada, el logotipo y los anuncios exteriores reflejan la imagen?
- ¿El local es accesible?

d) Publicidad y promoción.

- ¿Cuál es la estrategia promocional?
- ¿Cuál es la estrategia publicitaria?
- ¿Qué medios se utilizan?
- ¿Cuál es el mensaje?

En todas estas consideraciones, la meta principal del franquiciante debe ser la consistencia. Por tal motivo la estrategia de comercialización y las instalaciones deben coincidir con su mercado objetivo.

3.5.3 Definir el perfil del franquiciatario.

Se refiere a las características que se deben tener para poder comprar una franquicia, de las cuales ya hemos hecho mención.

3.5.4 Definir la oferta de franquicia.

Al definir la oferta de franquicia, el franquiciante debe establecer :

- a) La cuota inicial.
- b) Las regalías.
- c) Otros pagos.
- d) La inversión inicial de los franquiciatarios.
- e) Financiamiento.
- f) Requisitos de compra de los productos.
- g) Territorialidad de las franquicias.

3.5.5 Desarrollar el contrato de franquicia.

En el área legal, el franquiciante junto con su abogado o con especialistas en la materia, deberán desarrollar el contrato de franquicia y la documentación necesaria. Véase en el Capítulo II una explicación más completa a este respecto.

Existen en México firmas importantes de consultoría cuya labor consiste

en asesorar a los interesados en la compra de franquicias. De igual forma, la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) está siempre dispuesta a brindar una asesoría general, proporcionando al interesado los datos sobre los distintos consultores técnicos y legales en la materia.

3.5.6 Unidad piloto.

Para poder comprobar si un negocio es franquiciable, se debe establecer cuando menos una unidad piloto, en la cual se ponga en práctica la operación diaria del negocio y se detecten pequeñas imperfecciones que puedan ocurrir en los procesos. Es así como se puede ofrecer una evidencia tangible de que el negocio funciona en un entorno real y que es rentable.

El mismo beneficio que aporta el sistema de franquicias en cuanto a reproducir los procesos, duplicaría también las deficiencias que puedan existir en la operación del franquiciante. Dichas deficiencias podrían reproducirse sistemáticamente en cada una de las unidades franquiciadas y, por tanto, la suma a gran escala de esos errores, grandes o pequeños, podría traducirse en la pérdida de mucho dinero y, lo que es peor, el buen prestigio de la franquicia.

Esta unidad prototipo también podrá ser de muchísimo valor en el proceso de venta de las franquicias, ya que todo prospecto querrá analizar en detalle los números históricos del negocio, así como la operación de la tienda que refleje sus condiciones típicas de tráfico, demanda promedio de productos, eficiencia operativa, sistemas, etcétera.

Asimismo, facilita una descripción detallada de los procesos, especificaciones y sistemas operativos. Es aquí donde se estandariza cada movimiento, aplicando técnicas de producción en serie. Toda esta valiosa

información es de suma utilidad para la creación de los manuales operativos a los que hacemos referencia más adelante y que son parte vital del kit (paquete) del franquiciatario.

Algunos opinan que estas unidades deberían ser de carácter permanente, ya que por medio de ellas se pueden experimentar nuevos productos y, aún más, los procesos. Además algunos franquiciatarios han utilizado exitosamente estas unidades para sus sesiones de capacitación. La idea de una unidad piloto es una forma de darle mayor apoyo a los franquiciatarios, someténdolos a una capacitación exhaustiva en condiciones de operación de alta intensidad. Para el franquiciante, este concepto es bueno ya que capacita a varios de sus franquiciatarios a la vez.

Existe una regla denominada "tres de dos o dos de tres", la cual establece que no puede concebirse el desarrollo de una franquicia si el sistema no ha estado en operación, por lo menos, durante dos años en tres unidades piloto o durante tres años en por lo menos dos unidades. Tres años es el período óptimo que se necesita para detectar anomalías, introducir medidas correctoras y dominar todos los aspectos del negocio. Por el contrario, menos de un año es un período corto para observar el funcionamiento de un negocio.

Antes de poner en marcha las unidades piloto, debe tenerse en cuenta tres características:

La representatividad.

Se refiere a lo bien que la unidad piloto debe reflejar las circunstancias operativas reales que van a enfrentar los franquiciatarios en una amplia variedad de entornos.

La reproductividad.

Esto es que, la unidad piloto podría duplicarse, tanto desde un punto de vista práctico como económico. Las empresas que implican mayor grado de complejidad en su diseño, integración y ejecución son más difíciles de reproducirse.

La rentabilidad.

Sólo cuando la unidad piloto haya demostrado, de forma continua, que consigue una aceptable rentabilidad, se estará en posibilidad de poder comercializar una franquicia. El nivel de rentabilidad de la unidad piloto dependerá del tipo de franquiciatario que se desee atraer, así como de la inversión en tiempo y en dinero que éste deba hacer. El franquiciante debe preguntarse si el nivel de rentabilidad es una suma lo bastante elevada para retribuir al franquiciatario el trabajo, el riesgo y el sacrificio que todo ello va a implicarle.

3.5.7 Selección de la ubicación del negocio.

La ubicación es un elemento esencial del éxito de todo negocio, por lo tanto los franquiciatarios acudirán a los franquiciadores, para que les ayude o aconseje a encontrar un local comercial, el cual haga a su empresa ser lo suficientemente rentable.

Existen dos formas para poder ayudar a seleccionar la ubicación:

1.- Viajar al lugar de las operaciones y realizar investigaciones sobre lugares específicos, esta labor resulta costosa y requiere de mucho tiempo.

2.- La aprobación del lugar, lo que limita la participación y la responsabilidad del franquiciador. En este caso, el franquiciador proporciona especificaciones detalladas sobre el tipo y el costo de lugares que el franquiciatario debe buscar. A este último corresponde llevar a cabo el trabajo pesado y presentar sus opciones para la aprobación del franquiciador.

Cualquiera que sea el método, el franquiciador va a tener que aprender todo lo que pueda sobre la selección de propiedades desde el punto de vista estratégico y comercial, ya que cada vez son más numerosos los aspirantes a franquiciatarios que no aceptan firmar el contrato de franquicia antes de contar con un local adecuado.

Para poder evaluar la ubicación se requiere :

Analizar la compañía. Aquí se determinan las necesidades físicas.

- ¿En dónde podría tener éxito el negocio?
- ¿Se necesita contar con un edificio propio?
- ¿Un local en un centro comercial?
- ¿En un entorno de clase alta o baja?

Especificación de los requerimientos del negocio. Para una franquicia de servicio, lo que hace falta es un espacio para la preparación de los platillos, para el comedor, el inventario, mostradores, oficinas, estacionamiento, carriles de entrada y salida, espacios para anuncios y aparadores.

Al determinar el tamaño y el tipo óptimo del local, se reducirá de modo importante la cantidad de locales que resulten apropiados.

Obtener información de la población. Asimismo, se pueden solicitar o conseguir mapas censales sobre la densidad y el poder de compra de la población, ya sea en las dependencias gubernamentales correspondientes o con las compañías particulares especializadas. Esos mapas muestran las principales áreas residenciales, así como los ingresos promedio de sus habitantes.

También permiten señalar los puntos generadores de tráfico, como los grandes complejos departamentales o de oficinas, las escuelas y las universidades, los estadios y demás instalaciones deportivas, los hospitales, así como los centros comerciales grandes y pequeños.

A continuación, se deberá recabar toda la información posible sobre el entorno económico general: ¿Cuál es el índice de desempleo?, ¿Quiénes son los principales empleadores?, ¿Cuál es su pronóstico de crecimiento?, ¿Cuáles son los planes de expansión de esa zona?

Competencia interna. Una vez resueltas todas esas generalidades, se habrá llegado el momento de que se examinen las ubicaciones específicas y en este caso se toman en cuenta consideraciones, tales como, la "Competencia interna". ¿Hay otras franquicias de la compañía operando en esa misma área? ¿Qué tan cerca se encuentran?. La proximidad no siempre tienen efectos negativos, Una participación del mercado, fuerte y combinada, es la mejor defensa de la compañía contra la competencia de terceros y ayuda a financiar importantes programas publicitarios en cooperación. Pero ¿qué tan cerca es demasiado cerca? Por razones obvias, a los franquiciadores les gustaría que las unidades franquiciadas estuviesen más cerca unas de otras de lo que les gustaría a los franquiciatarios. De ahí que nace la duda ¿qué tan cerca puede abrir una nueva unidad franquiciada de otra ya establecida sin perjudicar al dueño de esta última?.

Competencia externa. Después se debe analizar la competencia externa, ¿Quiénes ofrecen productos y servicios parecidos y dónde se localizan?, se deberá analizar los atributos del negocio en cuestión, y en este caso la evaluación debe empezar con los patrones del tráfico. Para tener éxito, el local necesita ante todo un alto nivel combinado de tráfico peatonal y vehicular, los cuales podrían convertirse en posibles clientes, si se encuentran en arterias importantes.

3.6 DESARROLLO DE LAS POLITICAS OPERATIVAS PARA LOS FRANQUICIATARIOS.

El control de los franquiciatarios es un asunto primordial al que muchos franquiciadores nunca le dan la atención debida. En negocio normal, el jefe dirige las acciones de los empleados supervisando las operaciones cotidianas, corrigiendo y modificando sin cesar sus actividades. Pero el control no es tan fácil en una empresa de franquicias donde tanto el franquiciador como el franquiciatario son empresarios independientes, separados por la distancia y por filosofías diferentes. Aquí, las políticas fijan el comportamiento que deben seguir los franquiciatarios.

Las políticas que se fijan deberán ser completas y cubrir los siguientes aspectos:

- a) Diseño y decoración de la unidad.
- b) Integración y demás aspectos del personal.
- c) Inventario y equipo.
- d) Mercadotecnia y publicidad.
- e) Relaciones con los clientes.
- f) Fuentes de abastecimiento.

- g) Recepciones inaugurales.
- h) Alcance de sus servicios.
- i) Servicios especiales a los franquiciatarios en apuros.
- j) Recomendaciones sobre precios.
- k) Cumplimiento de los aspectos legales y contractuales.
- l) Mantenimiento y limpieza de la unidad franquiciada.

3.6.1 Manuales de operación.

Los manuales de operación constituyen, una de las herramientas más útiles para la preservación del funcionamiento y operación de la franquicia; en ellos se plasma la forma en que habrá de operar, tanto el franquiciante como el franquiciatario. Dichos manuales parten de las políticas y las directrices generales y las detallan hasta convertirlas en pasos fáciles de seguir.

Los manuales de operación especifican las tareas que los franquiciatarios deben llevar a cabo para el funcionamiento, promoción y mejoramiento de los negocios. Asimismo, determinan la forma en que el franquiciatario debe pedir, recibir, almacenar, registrar y utilizar su inventario.

El proceso que se recomienda seguir al preparar y redactar un manual de operaciones, es el siguiente:

a) Autoexamen.

El franquiciante debe preguntarse cuáles son los aspectos de su negocio que debe comunicar a sus franquiciatarios. Cuando el franquiciante trate de describir su negocio a los franquiciatarios, no debe hacer ninguna suposición y debe recordar constantemente que aquello que a él le parece obvio tras años de experiencia en el negocio, para los novatos dista mucho de ser así.

- g) Recepciones inaugurales.
- h) Alcance de sus servicios.
- i) Servicios especiales a los franquiciatarios en apuros.
- j) Recomendaciones sobre precios.
- k) Cumplimiento de los aspectos legales y contractuales.
- l) Mantenimiento y limpieza de la unidad franquiciada.

3.6.1 Manuales de operación.

Los manuales de operación constituyen, una de las herramientas más útiles para la preservación del funcionamiento y operación de la franquicia; en ellos se plasma la forma en que habrá de operar, tanto el franquiciante como el franquiciatario. Dichos manuales parten de las políticas y las directrices generales y las detallan hasta convertirlas en pasos fáciles de seguir.

Los manuales de operación especifican las tareas que los franquiciatarios deben llevar a cabo para el funcionamiento, promoción y mejoramiento de los negocios. Asimismo, determinan la forma en que el franquiciatario debe pedir, recibir, almacenar, registrar y utilizar su inventario.

El proceso que se recomienda seguir al preparar y redactar un manual de operaciones, es el siguiente:

a) Autocexamen.

El franquiciante debe preguntarse cuáles son los aspectos de su negocio que debe comunicar a sus franquiciatarios. Cuando el franquiciante trate de describir su negocio a los franquiciatarios, no debe hacer ninguna suposición y debe recordar constantemente que aquello que a él le parece obvio tras años de experiencia en el negocio, para los novatos dista mucho de ser así.

b) Describir las operaciones del negocio.

El franquiciante debe describir detalladamente las operaciones del negocio franquiciado, con el fin de que el franquiciatario comprenda cómo debe operarse apropiadamente. Para ello, los manuales de operación deben redactarse con palabras claras y fáciles de entender, sin tecnicismos.

Se deben especificar actividades, y posibles preguntas tales como, ¿Cuáles son los pasos que las personas deben dar para preparar o vender su producto?. Hasta algo tan simple como preparar un sandwich de jamón y queso implica una serie de pasos que deben definirse, por ejemplo, ¿Cuántos gramos de jamón se deben poner?, ¿Y de queso?, ¿De qué tamaño ha de ser el pan?, ¿El sandwich debe calentarse?, y si es así, ¿Cuánto tiempo?, ¿En un horno de microondas, rostizador, o tal vez sobre una parrilla?, y también ¿Cómo se sirve el producto final?, ¿Si los condimentos se colocan sobre el propio sandwich o se sirven por separado?, etc.

Las preguntas se suceden una tras otra, pero todas deben contestarse si se desea que el franquiciatario comprenda cómo debe operarse apropiadamente el negocio franquiciado.

c) Organizar la información.

Cuando se empiecen a contestar todas las preguntas, va a necesitarse la organización de un manual, el cual difiere con cada negocio. Sin embargo, existen algunos requisitos básicos que necesariamente se deben incluir., tales como:

⇒ **Introducción.**

La introducción puede servir para reiterar el compromiso del franquiciante con el franquiciatario, con el negocio y con los consumidores. No hay que olvidar incluir brevemente las metas, los objetivos y la filosofía de la compañía.

⇒ **Análisis operacional.**

Todo manual necesita un planteamiento práctico sobre cómo se manejará el negocio, cómo recibir y atender a los clientes, exhibir las mercancías y manejar los inventarios. Algunos manuales de operación describen la operación de todo día normal de actividades.

⇒ **Imagen.**

El franquiciante debe especificar la forma de utilización de la marca, los estándares de decoración e instalaciones y la disposición del mobiliario y otros activos fijos.

⇒ **Productos.**

A este respecto, el franquiciante debe informar y explicar las características de cada uno de los productos que son objeto de comercialización.

⇒ **Servicios al cliente.**

Un manual de operaciones eficaz explica la importancia del consumidor para el éxito general de la empresa. Por ello, el franquiciante debe incluir a los franquiciatarios cómo tratar a los clientes en toda una serie de situaciones específicas, desde cómo contestar el teléfono, hasta cómo tranquilizarlos si están enojados.

⇒ **Ventas.**

El franquiciante debe explicar cómo vender, producir o prestar un producto o servicio en la forma idónea para conseguir los objetivos.

⇒ **Publicidad.**

El franquiciante debe explicar los distintos tipos de publicidad y

promoción que se realizan en la cadena, dando instrucciones para su correcta ejecución, períodos que se consideran más adecuados y otros consejos al respecto.

⇒ **Administración del personal.**

Esta sección implica una descripción detallada y completa de temas como:

* *Descripción de puestos.*

Las tareas que deben llevarse a cabo al operar el negocio franquiciado.

* *Contratación.*

Dónde encontrar empleados calificados.

* *Entrevistas.*

Cómo determinar si el aspirante a un puesto satisface los requerimientos del mismo.

* *Capacitación.*

Cómo preparar a los empleados de recién ingreso para que trabajen con efectividad.

* *Motivación.*

Cómo infundir entusiasmo y dedicación a la fuerza de trabajo.

* *Liderazgo.*

Cómo encausar a los empleados para que operen el negocio con eficiencia y efectividad.

*** Revisión del desempeño.**

Cómo evaluar las aptitudes y los talentos de los empleados.

*** Administración continua.**

Cómo conservar a los buenos empleados y deshacerse de los malos.

⇒ **Determinación de la contabilidad.**

Los procedimientos y controles internos que se desarrollen para los franquiciatarios, son un elemento fundamental para el éxito general del sistema de franquicias. Por lo tanto, se necesitan instrucciones paso a paso sobre la forma de registrar, informar y manejar los ingresos que reciban durante la operación normal del negocio.

El franquiciante debe proporcionar instrucciones específicas sobre aspectos como:

*** Manejo de los ingresos.**

Incluye cómo contabilizar los ingresos de la caja registradora; cuándo depositar el efectivo en el banco; cómo aceptar y verificar las tarjetas de crédito y los cheques personales; cuándo conciliar las facturas y cómo registrar las cifras de ventas por hora, día, semana y mes.

*** Manejo de los inventarios.**

Que abarque desde la recepción y la contabilización de los productos, el registro de su empleo, el rastreo de los hurtos, la declaración de su valor en las hojas de balance, hasta evitar el desperdicio.

*** Contabilidad gerencial.**

Que detalle el cálculo de los puntos de equilibrio, la preparación de los

estados de pérdidas y ganancias, la elaboración de los presupuestos, la determinación de los costos fijos y variables, y la contabilización de las promociones y los programas especiales (los cupones de descuentos y las campañas de correo directo, por ejemplo).

** Preparación de la nómina.*

La que implica deducir de los ingresos de los empleados, los impuestos federales y estatales, así como las cuotas del seguro social y demás; la preparación de las formas para las dependencias respectivas, y el pago de dichas cantidades a estas últimas, sin olvidar las deducciones y los pagos por concepto de seguro de grupo, caja de ahorros, etc..

** Contabilidad de la franquicia.*

Implica el cálculo de las regalías y demás cuotas que deberán pagarse al franquiciador, así como de la descripción de cuándo, dónde y cómo deben hacerse tales pagos.

Para otros asuntos más sencillos, como el manejo de los inventarios, los franquiciadores proporcionan formas fáciles de entender que los franquiciatarios deben llenar. Para los asuntos más complicados, como las deducciones a la nómina, por medio de las cláusulas del contrato de franquicia los franquiciadores obligan a los franquiciatarios a tener un contador público de planta.

Manual del franquiciante.

El manual del franquiciante es aquel en donde se estandariza el proceso mismo de la identificación de posibles franquiciatarios, la venta de franquicias, el programa de apertura de tiendas, el programa de capacitación, el

establecimiento de precios por franquicia y de regalías, los planes de publicidad y los territorios considerados como prioritarios para el desarrollo de la franquicia.

Manual del franquiciatario.

Este documento es uno de los soportes más fuertes que recibirá el franquiciatario, ya que apoyado por la capacitación, detallará el cúmulo de conocimientos operativos del negocio que el franquiciante ha obtenido a través muchos años de operación. Este debe contener todas las ramas y estándares por los que se tendrá que regir el franquiciatario, para alcanzar el éxito en su nuevo negocio; es decir, el uso de la marca, el manejo de productos, los procedimientos de limpieza, organización, administración, reportes y controles, instalación de la unidad. En fin, las responsabilidades del franquiciatario y sus empleados.

El éxito de estos manuales radica en que se cubra la totalidad de las funciones que se llevarán a cabo en el manejo eficiente de una franquicia, dejando nulo espacio a la creatividad y a la invención. Estos manuales tienen que ser adaptados a las necesidades y características de cada negocio y su cumplimiento será, en la gran mayoría de casos, materia integrante del contrato de franquicia.

A continuación presentamos el ejemplo de un índice básico para un manual de operaciones:

I. Introducción y antecedentes.

A. Historia de la compañía.

B. Filosofía de la compañía.

II. Análisis operacional.

- A. El producto.**
- B. Procedimientos para la oficina o el taller.**
- C. Manejo de los suministros o del inventario.**
- D. Horas de oficina.**

III. Servicio al cliente.

- A. El mercado.**
- B. Relaciones con los clientes.**

IV. Ventas.

A. Procedimientos.

- 1. Guión telefónico.**
- 2. Métodos para la oficina o lugar de trabajo.**
- 3. Manejo de las objeciones.**
- 4. Generación de tips.**

B. Supervisión y motivación al personal.

- 1. Técnicas.**
- 2. Cálculo de las comisiones.**

V. Publicidad.

A. Fondo nacional para publicidad y promoción.

B. Publicidad regional.

- 1. Radio.**
- 2. Televisión.**
- 3. Prensa.**

C. Promoción regional.

- 1. Programa de relaciones con la comunidad.**
- 2. Cupones de descuento.**

D. Medición de los resultados.

VI. Administración del personal.

A. Integración.

1. Descripción de puestos.
2. Contratación del personal.

B. Establecimiento de políticas de personal.

1. Sueldos y salarios.
2. Aumentos y promociones.
3. Prestaciones.

C. Supervisión del personal.

1. Expedientes personales.
2. Revisiones del desempeño.

VII. Procedimientos y formas contables.

A. Panorama general de la contaduría básica.

B. Manejo de los ingresos.

1. Cuentas de tarjeta de crédito.
2. Registro de ventas.
3. Justificación de las entradas.
4. Cómo hacer cambio.

C. Registro de la nómina.

1. Deducción de impuestos.
2. Deducción de prestaciones.

D. Contabilidad de la franquicia.

1. Registro de las regalías.
2. Registro de otras cuotas.

3.6.2 Desarrollar un programa de capacitación.

La capacitación permite enseñar a los nuevos franquiciatarios cómo operar un negocio nuevo con efectividad, a ser talentosos y competentes. Un programa de capacitación debe estructurarse de forma que satisfaga las necesidades del negocio franquiciado, por ello los temas que debe cubrir varían de una franquicia a otra. Sin embargo, todo programa de capacitación para franquiciatarios debe incluir una introducción básica a las relaciones con los clientes, las ventas, la publicidad, el producto, la administración del personal, la contabilidad y su correspondiente papeleo, las fuentes de abastecimiento y el manejo de los inventarios.

En ocasiones los franquiciadores contratan a instructores profesionales para les preparen cursos educativos completos y a fondo. Sin embargo, la mayoría empiezan ofreciendo un adiestramiento de tipo personalizado en el negocio sede de la compañía y utilizando al personal de planta. Esto es perfectamente aceptable si los nuevos franquiciatarios logran adquirir todos los conocimientos que necesitan para tener éxito.

Antes de iniciar la capacitación, el franquiciante debe analizar, entre otros puntos, los siguientes:

- a) ¿A quién va dirigido el programa de capacitación?
- b) ¿Cuáles son los objetivos del programa de capacitación?
- c) ¿En qué momento se dará la capacitación?
- d) ¿Cuánto durará el programa de capacitación?

- e) **¿Quién dará los cursos?**
- f) **¿Dónde se impartirán los cursos de capacitación?**
- g) **¿Qué materiales se van a necesitar para dar los cursos?**
- h) **¿Qué deberá hacer el franquiciatario antes de acudir al curso?**
- i) **¿Cómo será el examen?**
- j) **¿Qué hará con quienes tengan malos resultados?**

Los principales objetivos de un programa de capacitación, son:

- a) **Enseñar al franquiciatario cómo llevar la operación del sistema.**
- b) **Establecer el nivel de calidad y eficiencia que debe mantener el establecimiento**
- c) **Asegurarse que los nuevos franquiciatarios acepten las reglas del sistema de franquicias**
- d) **Fomentar en los franquiciatarios el espíritu de excelencia, servicio al cliente y participación en el sistema.**
- e) **Ayudar a los franquiciatarios a entender que son dueños de los activos del negocio y no de la franquicia en sí**
- f) **Debe quedar muy claro que el otorgar una franquicia no es venderla y el adquirir una franquicia no es comprarla.**

Para la capacitación de los empleados, se requieren mínimo los siguientes cuatro pasos:

1. Inducción.

Consiste en dar a los nuevos empleados una idea general de sus actividades y del entorno laboral. Incluye un recorrido por las instalaciones del negocio y una breve descripción de las políticas y los procedimientos generales de la compañía.

2. Demostración.

Aquí el instructor muestra, paso a paso, en qué consiste el trabajo en sí. Nada debe darse por hecho y la demostración debe repetirse hasta que el nuevo empleado comprenda el procedimiento.

3. Desempeño.

Ahora toca el turno al nuevo empleado de llevar a cabo la tarea bajo la supervisión directa del instructor quien ofrece retroalimentación inmediata hasta que la operación se realiza como debe ser. Entonces el empleado debe repetir la operación pero más aprisa.

4. Seguimiento.

El instructor continúa observando el desempeño de los nuevos empleados, haciéndoles preguntas sobre sus conocimientos y brindándoles el reconocimiento apropiado en caso de que su desempeño sea aceptable.

3.6.3 Ventas, mercadotecnia y relaciones públicas.

El factor *más* importante que determina el éxito de un programa de franquicias son las ventas. El primer paso de las ventas consiste en

concientizar al público, y por modesto que sea el presupuesto se tendrá que asignar parte de los fondos para anunciarse, es decir llevar a cabo una campaña comprando tiempo o espacios publicitarios. Algunos franquiciadores se anuncian en la sección de oportunidades de negocios de periódicos regionales y nacionales; revistas nacionales o extranjeras de negocios como *Época*, *Entrepreneur*, *Venture*, etc...

Existen otras formas de lograr esa concientización. *Las relaciones públicas* son el arte de adquirir algo a cambio de nada. Mediante llamadas telefónicas a los periódicos, la redacción y distribución de comunicados de prensa y entrevistas con reporteros y articulistas; a menudo los franquiciadores consiguen exposición en los medios locales, regionales y nacionales que sirven como una fuente gratuita.

Cuando se haya capturado la atención del público, se debe estar listo para responder a su interés. La mayoría de los franquiciadores envían paquetes de información o folletos de ventas a sus prospectos. La efectividad de cada uno es debatible, raramente se cierra una venta por medio de una comunicación indirecta. Sin embargo, los franquiciadores necesitan algún método para establecer el primer contacto con sus prospectos, en especial si estos viven lejos; los folletos de ventas cumplen precisamente este propósito.

Nunca habrá nada como el contacto personal, en cuanto un prospecto muestre cierto interés por la franquicia, se debe concertar una entrevista personal para poder establecer con él una relación de trabajo cordial y duradera. Algunas veces esto puede hacerse por teléfono, otras basta una carta personalizada. Cualquiera que sea el método más conveniente, hay que recordar que para lograr el éxito de la franquicia es imperativo que se cuente con un sistema de respuesta para ventas.

3.6.4 Establecimiento de un centro de servicios.

En cuanto a los franquiciatarios empiecen a operar, el franquiciador deberá estar listo para atender sus necesidades. Al principio, gran parte de esta atención consistirá en brindarles asesoría y consejos. Para mayor efectividad y eficiencia, los nuevos franquiciadores deben sistematizar su procedimiento de respuesta, instaurando un canal a través del cual puedan encauzarse rápida y apropiadamente todos los problemas y las solicitudes de información. Algunas veces esto puede implicar la designación de una persona para que se haga cargo de recibir los mensajes de poca importancia y de transferirlos a las personas indicadas para que los atiendan; ya que los problemas más serios son estudiados a fondo. En este caso, las visitas al campo y los análisis más detallados son el único medio para eliminar de raíz dificultades latentes y potencialmente desastrosas. Los nuevos franquiciadores deben estar preparados para viajar a la escena del problema, examinar las dificultades y sugerir los posibles remedios.

Los franquiciatarios no esperan soluciones brillantes para cada problema, pero sí van a exigirle su ayuda inmediata a cambio de la fuerte cantidad que entregan por concepto de derechos y regalías.

3.7 DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN: INTEGRACIÓN INICIAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIA.

Este sistema de negocios altamente interactivo obliga a ejercer labores continuas de vigilancia, actualización y comunicación. Pero, ¿a quién se debe contratar primero?, ¿qué puestos son esenciales para el éxito?. Ello dependerá de las necesidades que se enfrenten. Algunos puestos básicos son los que a continuación se definen.

3.7.1 Vicepresidente de mercadotecnia y ventas de franquicias.

Siendo lo más importante de cualquier negocio las ventas, se debe buscar un profesional con experiencia en todos los aspectos de las ventas de franquicias; desde anunciar la oportunidad y clasificar a los solicitantes, hasta concertar entrevistas por teléfono para cerrar los tratos. Se requiere de un vendedor que cuente con un historial de éxitos, alguien que pueda encargarse de manejar las objeciones y relacionarse bien con los prospectos.

La persona a la que se le designe la responsabilidad de las ventas, se debe contratar bajo comisiones y no sueldo fijo, ya que se les otorgará un porcentaje sobre cada trato que cierren, y de esa manera ellos lucharán más por atraer un próximo prospecto ideando nuevas formas hasta lograr su venta.

3.7.2 Director de finanzas.

Desde el momento en que se inicia la franquicia, se empieza a recibir un flujo de efectivo proveniente de regalías, cuotas para publicidad y demás. En las etapas iniciales, puede bastar con un contador que lleve los libros y cálculos, pero a medida que crece y se agregan otras franquicias, se va a necesitar de un contador de planta. La persona encargada de las finanzas realizará proyecciones o presupuestaciones, predicciones financieras, manejo del efectivo hasta la administración crediticia, cálculo de puntos de equilibrio, análisis de las inversiones y tener fondos suficientes. La importancia y complejidad de las tareas del encargado de las finanzas se han visto notablemente incrementadas en los últimos años, debido a las cambiantes condiciones de la economía y la regulación fiscal.

3.7.3 Director de capacitación.

Cuanto mejor se capacite, menor serán las presiones sobre los recursos, una vez que los franquiciatarios empiecen a operar. Por el contrario, con una mala capacitación se arriesga a que los demanden judicialmente los franquiciatarios que no logren salir adelante.

¿Quién debe capacitar a los franquiciatarios? Como es obvio, nadie conoce el negocio mejor que el franquiciador, por el cual, si tiene el tiempo, la energía y el temperamento, lo más conveniente será que él mismo se encargue de capacitar a los primeros franquiciatarios. Sin embargo al pasar el tiempo, las responsabilidades van aumentando, y se tiene que recurrir a otras opciones, tales como; reclutar a un instructor profesional, alguien que comprenda el proceso de aprendizaje y sepa cómo transmitir la información de los demás, o contratar a un experto operacional de su ramo, una persona que conozca el negocio y sus elementos esenciales. La opción que más le convenga dependerá de las necesidades del negocio y de los candidatos disponibles.

3.7.4 Vicepresidente de operaciones.

La persona que ocupe este puesto, se encargará de las operaciones diarias de la compañía, de identificar las oportunidades de nuevos productos y mercados, y de atender asuntos operativos tales como el manejo de los inventarios, el control de la calidad, el cumplimiento de los franquiciatarios, etc. Un experto en operaciones debe estar al pendiente de la eficiencia, la productividad y el manejo de los desperdicios. La disminución en costos y el aumento en ventas son las únicas maneras de que los franquiciatarios crezcan y prosperen, y éstas son las principales responsabilidades de un profesional de las operaciones.

El franquiciador será bueno, y saldrá adelante con éxito tal y como lo sea el personal que lo rodee. Al formar la franquicia, se debe realizar una cuidadosa selección, tanto de los franquiciatarios como de sus empleados. No es posible esperar que el franquiciador recién formado cubra todos los puestos que acabamos de mencionar. Pero es indudable que deberá ir complementando su staff con personal competente.

3.8 OPERACION DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS..

Los principales puntos en la operación de un sistema de franquicias incluyen:

- a) Soporte de servicios.
- b) Desarrollo de nuevos productos.
- c) Comunicación.

3.8.1 Soporte de servicios.

Una vez que el franquiciante ha logrado que los franquiciatarios abran sus negocios y empiecen a operarlos, la labor con ellos apenas habrá comenzado, ya que posteriormente es necesario proporcionales una serie de servicios ininterrumpidos. Este soporte de servicios debe incluir:

a) Apoyo en todos los aspectos de dirección del negocio como inventarios, costos, promociones, etc.

A este respecto, el franquiciante debe ver la forma de iniciar la publicación de boletines de la compañía, ya que son de mucha utilidad para informar a los franquiciatarios acerca de las técnicas más novedosas en materia de mercadotecnia y promoción, productos y servicios, capacitación motivación, manejo de inventarios, etc. El objetivo es proporcionar información concisa sobre temas de actualidad y de interés para los franquiciatarios.

b) Actualización constante del manual de operaciones, programas de capacitación, sistemas administrativos, etc., a través de revisiones periódicas.

Las franquicias son sistemas dinámicos en cuanto a sus necesidades, por lo que se requiere de una actualización constante de manuales de operación, programas de capacitación, sistemas administrativos, etc. Esta actualización permitirá ajustar los lineamientos de operación a las condiciones de mercado vigentes.

c) Seguimiento y vigilancia.

El franquiciante tendrá que llevar a cabo visitas personales de supervisión y control para verificar el cumplimiento de los estándares preestablecidos y así mantener los patrones existentes en todos los puntos de venta. Para ello, el franquiciante deberá poseer un equipo que visite regularmente a los franquiciatarios. Es conveniente que este equipo tenga experiencia en la operación de la franquicia y que cuente además con la capacidad de manejar las relaciones humanas, pues su labor consistirá en ayudar a identificar problemas y deberá ser capaz de hacer recomendaciones para la corrección de deficiencias sin entrar en conflicto con los franquiciatarios o sus empleados.

3.8.2 Desarrollo de nuevos productos.

Los ingresos de un sistema de franquicias dependen en gran medida de la investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios que puedan atender la demanda de los consumidores. Algunas formas en que el franquiciante puede llevar a cabo esto, son:

- * Identificar necesidades o nichos del mercado no satisfechos.
- * Poner a prueba un producto nuevo en ciertas unidades para determinar la aceptación de los clientes.

3.8.3 Comunicación.

El aspecto fundamental para obtener éxito en una franquicia es mantener una comunicación constante y permanente entre franquiciante y franquiciatario.

Las franquicias en cuanto a su estado físico, su parte promocional y de comercialización, o en cuanto al desarrollo de nuevos productos, tienen que estar constantemente innovando, y la única manera en que se va a dar esa innovación es por medio de la retroalimentación entre el franquiciante y el franquiciatario, pues el primero posee los conocimientos y el segundo es quien realmente tiene la experiencia diaria del negocio.

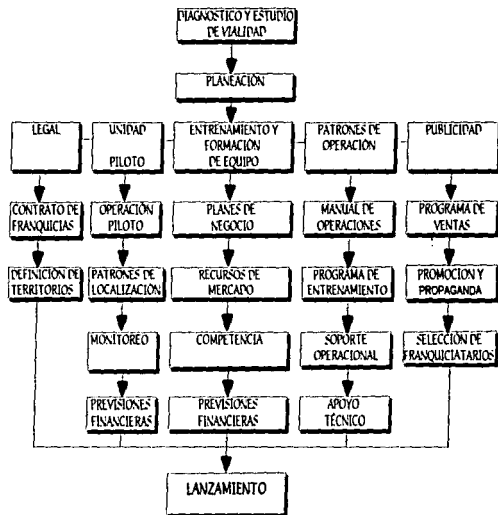
Una red de franquicias crece cuando el franquiciante consigue establecer un espíritu de equipo y lealtad. Por eso es necesario mantener informados a los franquiciatarios sobre:

- Desarrollo de nuevos productos.
- Desarrollo de campañas promocionales.
- Nuevos programas de capacitación.
- Resultados mercadológicos.
- Cambios en la legislación.

Para mantener un proceso constante de comunicación con los franquiciatarios, el franquiciante podrá adoptar planes que incluyan:

- Visitas periódicas a los franquiciatarios.
- Correspondencia continua.
- Conferencias y reuniones con los franquiciatarios.

PLANO DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS



En la página anterior, se presenta el Plano de desarrollo de un sistema de franquicias, en donde se pueden apreciar esquemáticamente los puntos más importantes que durante este capítulo hemos desarrollado. Para poder iniciar el desarrollo de un sistema de franquicias se debe realizar el *diagnóstico y estudio de viabilidad* (o *Franquiciabilidad*) que va a evaluar las probabilidades de poder franquiciar un negocio tomando en cuenta el concepto, la operación, cultura y rentabilidad entre otros; de ésta manera se prosigue a realizar la *planeación* o estructura organizacional del franquiciante en la cual se van crear las diferentes áreas con funciones específicas al servicio de los franquiciatarios.

Los puntos de legal, entrenamiento y formación de equipo, patrones de operación y, publicidad; se encuentran en un mismo nivel debido a la importancia que tienen cada uno de ellos. En lo que respecta a la *parte legal*, deben quedar estipulados claramente todos los puntos y cláusulas que contendrá el contrato de franquicia, así como la definición o área territorial en que los franquiciatarios podrán desarrollarse.

Para comprobar el funcionamiento del negocio, se asigna una *unidad piloto*, en la cual se deben definir su *operación* y puntos estratégicos de localización, para que mediante un estudio o monitoreo operativo, se puedan detectar imperfecciones en los procesos, ofrecer una evidencia tangible del entorno real del negocio. Por otro lado se puede determinar la rentabilidad del mismo, así como la planeación financiera que se puede llevar a cabo.

También es importante saber la forma en que se debe integrar el equipo de trabajo y las actividades que se les asignarán con un previo entrenamiento, para que de esta manera se puedan realizar planes para el negocio; tomando en cuenta para esto, la situación en la que se encuentra el mercado y la competencia que se tiene, para saber de que manera se utilizarán los recursos

con que se disponibles.

El control de los franquiciatarios es un asunto primordial que requiere de atención, ya que de ésto dependerá gran parte del éxito y buen funcionamiento que se logre. Los patrones o políticas de operación, deben cubrir varios aspectos tales como decoración, mercadotecnia, servicios, mantenimiento, etc. En los manuales de operación se especificarán las tareas que los franquiciatarios llevarán a cabo para el mejoramiento y buen funcionamiento en los aspectos antes mencionados. Asimismo se debe contar con soporte operacional y apoyo técnico que servirán para atender las necesidades de los franquiciatarios y brindarles asesoría y consejos.

Por último, la publicidad ocupa un lugar igual de importante, ya que es necesario mantener la presencia de la marca en los medios adecuados, creando un programa efectivo de ventas para lograr el impacto deseado. Cabe mencionar que en algunas ocasiones según se estipule el contrato, los franquiciatarios podrán elegir los medios de promoción y tipos de propaganda para sus campañas.

Una vez que se cumpla con todos los puntos anteriores se podrá desarrollar un sistema de franquicias, y así llegar al lanzamiento del negocio.

CAPITULO

IV

ASPECTOS FINANCIEROS DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

CAPITULO IV. ASPECTOS FINANCIEROS DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

Cabe mencionar que existen, hasta ahora, 60 giros diferentes de negocios bajo el Sistema de Franquicias, por lo cual el costo de la misma siempre irá en proporción al tamaño y giro de negocio que se elija, así como al retorno de inversión que la misma franquicia oferte conforme a su propio comportamiento financiero.

4.1 CUOTA INICIAL.

La cuota inicial es un pago que se efectúa durante la firma del contrato de franquicia para cubrir el costo de los siguientes aspectos legales y administrativos:

- a) Gastos generados por las primeras reuniones entre franquiciante y el prospecto a franquiciatario.
- b) Asistencia y aplicación de conocimientos para la evaluación del punto de venta propuesto por el prospecto a franquiciatario, incluyendo el hecho de que el franquiciante tenga que viajar.
- c) Impresión de todas las copias necesarias de los manuales (know-how) que se deban entregar al futuro franquiciatario.
- d) Impartición de los cursos de capacitación
- e) Asistencia técnica en obras de remodelación, construcción o adaptación de locales.

- f) **Contacto con proveedores de obra, equipo necesario y materia prima.**
- g) **Compensación al franquiciante por todos los esfuerzos comerciales y publicitarios realizados para contactar a los prospectos a franquiciatarios.**
- h) **Gastos legales realizados para la firma y registro del contrato de franquicia.**

4.1.1 Fijación del precio.

Existen algunos criterios que sirven de ayuda para aclarar cómo se pueden fijar las cuotas iniciales. Primero, hay que recordar que las cuotas teóricamente cubren los pagos de los derechos de hacer negocios bajo la marca registrada y el sistema del franquiciador. Pero en cuanto a las pérdidas y ganancias, esa cuota también debe tener relación con *los costos directos* de las actividades para el otorgamiento de franquicias del negocio, así como en el establecimiento de cada unidad de franquicia individual. El franquiciador, debe determinar lo que cuesta comercializar la oportunidad y mantener a su organización de ventas (sueldos, comisiones y premios).

Pero no se debe esperar a que los primeros franquiciatarios carguen solos con todos los gastos generales relacionados con el arranque de la franquicia. El promedio de los costos marginales de inauguración de las unidades franquiciadas disminuye a medida que la amortización de los costos fijos de arranque se distribuye entre más unidades.

En otras palabras, una inversión inicial de \$60,000 en honorarios del abogado y asesor en mercadotecnia es enorme para que sólo se cargue al primer franquiciatario. Pero si se distribuye esa misma cantidad entre diez de ellos, entonces cada uno tendrá que pagar \$6,000; por lo tanto ese costo se reducirá por tienda.

Otro criterio para fijar la cuota inicial es *la competencia*. Por ejemplo, si se trata de cobrar una cuota de \$50,000 cuando los demás franquiciadores del ramo sólo piden una cuota inicial de \$25,000. Cuando no se cuenta con un historial de éxitos, resulta muy arriesgado fijar una cuota mayor o hasta igual a la de los nombres más conocidos del ramo. Para compensar esta situación, muchos franquiciadores nuevos se subvalúan al principio del juego. Después, a medida que van creciendo el interés y el éxito, van aumentando su cuota de acuerdo a la demanda. Esta estrategia tiene su mérito, por eso, no debe llevarse al extremo para no reducir el valor de la oportunidad.

Podemos decir que los principales factores que deben ser considerados para el cálculo inicial son:

- 1) La cuota dentro del contexto de la inversión total del franquiciario.
- 2) El interés de parte del franquiciante por entrar a un nuevo territorio o mercado.
- 3) El valor del nombre (reputación e imagen del negocio en el mercado: capacidad para atraer clientes)
- 4) La exclusividad de un territorio cuyo valor depende de su densidad demográfica y sus características mercadológicas.
- 5) Los costos inherentes al servicio y apoyo a franquiciarios (reclutamiento, capacitación, impresión del manual de operaciones, parte proporcional de planos arquitectónicos, costos publicitarios, administrativos y contables).

4.1.2 Cobro de la cuota inicial

¿Cómo se puede cobrar?

Algunos franquiciadores prefieren cobrar la cuota inicial dividiéndola por categorías de acuerdo con los servicios prestados. Cobran por separado la capacitación, la mercadotecnia, la publicidad y la selección de la ubicación.

Los franquiciatarios desean - y deberían- recibir los servicios al amparo de una sola cuota. No esperan pagar por separado la asesoría que se les brinde en ventas, mercadotecnia, publicidad y demás. Convencer a un franquiciatario de que se le ofrece un programa completo con el cual va a lograr éxito en su negocio y después cobrarle una cuota independiente por uno de sus componentes más elementales resulta algo incongruente y problemático ya que todo franquiciatario espera comprar y recibir un paquete intangible de derechos.

Pero hasta esta regla tiene sus excepciones. El franquiciador, cada vez que contrate los servicios de un tercero para brindar a los franquiciatarios cierta ayuda que requieren, tiene el derecho a que le restituyan sus gastos. Como ejemplo los costos de *publicidad y promoción* de una ceremonia de inauguración. Estos dos componentes integrales de cualquier nueva empresa requieren un manejo experimentado. Muchos franquiciadores contratan directamente los servicios de una o varias agencias locales de publicidad para asegurar una coordinación efectiva de la compra de medios y de las relaciones públicas. En este caso se justifica plenamente el cobro de una cuota adicional al franquiciatario por todos los desembolsos en que incurre el franquiciador en el desempeño de sus labores que se salen de los límites de una relación normal entre el franquiciador y el franquiciatario.

¿Cuándo se cobra?

Algunos acostumbran cobrar la cantidad completa en el momento de firmar el contrato de franquicia. Otros prefieren dividirla para atraer más prospectos, y en tal sentido cobran, por ejemplo, 50% a la firma del contrato y 50% al terminar la capacitación.

Debido a que ciertos convenios de franquicias están sujetos a la selección de la ubicación y del local, el acuerdo para el cobro de la cuota inicial también puede incluir el pago de honorarios no reembolsables por la asesoría en cuestión, honorarios que pueden acreditarse contra los derechos iniciales por la licencia. Es este caso, el franquiciador se dedica a buscar un local para su prospecto y después recupera sus gastos cobrándole altas cantidades por ese trabajo, tenga éxito o no en la búsqueda. Este arreglo es perfectamente ético y practicado cada vez más en el ámbito del otorgamiento de franquicias.

Cualquiera que sea la estructura de cobranzas que se ponga en marcha, siempre se seguirá una regla fundamental: nunca se debe permitir que los franquiciatarios abran los negocios mientras no hayan pagado o avalado la totalidad de su cuota inicial. *La marca registrada es un activo valioso que requiere una gran vigilancia constante. Si se permite su empleo gratuito reduciría su valor y podría molestar a aquellos franquiciatarios que pagaron por el derecho de usarla. Además, una vez que los franquiciatarios abren sus negocios, no siempre es fácil lograr que paguen esta deuda.*

4.2 INVERSION INICIAL.

La inversión inicial, es el monto de todos los gastos con la adquisición de mobiliario, equipo y anuncios, así como los referentes a la adaptación,

construcción o remodelación del local, rentas anticipadas del local mientras se adapta, inventarios iniciales (en la mayoría de los casos), contratación de personal, publicidad en preapertura y gastos por inauguración.

Definida en términos sencillos, la inversión inicial representa el costo total de oportunidad de la franquicia. Es la cantidad que los franquiciatarios deberán pagar para abrir sus negocios y mantenerlos operando mientras no empiecen a generar utilidades. También es un factor determinante para el éxito de la franquicia, ya que para atraer a los prospectos, la inversión debe ser competitiva ante las demás oportunidades de franquicia del ramo (al igual que la cuota inicial).

Para garantizar el éxito de los franquiciatarios, la inversión inicial debe dar una idea aproximada del capital que se va a necesitar para iniciar el negocio; se dice que una de las principales razones de los fracasos de muchos negocios en México es la insuficiencia de capital inicial de trabajo. Una evaluación realista de los costos totales permitirá que los franquiciatarios sepan cuánto dinero van a necesitar para pagar las facturas. Independientemente de que es una manera de limitar la responsabilidad legal.

Las leyes desapruueban a los franquiciadores que subestiman el monto total de la inversión, en su intento por atraer a sus franquicias a un mayor número de empresarios potenciales. Nadie sino el franquiciador será el responsable de la exactitud de la información que los franquiciatarios reciban y utilicen como punto de partida de sus decisiones. Una tergiversación de esa información expone al franquiciador a una grave responsabilidad de carácter legal si uno de los franquiciatarios llegara a quebrar.

La determinación de la inversión inicial requiere un análisis cuidadoso de los costos inherentes al negocio, así como los relativos a la unidad franquiciada. Es obvio que muchos gastos en que incurre un negocio actual en operaciones diarias van a afectar a los franquiciatarios. Los inventarios, la nómina, el equipo, los materiales, la renta, los servicios públicos y el pago de teléfono son gastos genéricos de los negocios que pueden calcularse con exactitud recurriendo a los registros contables de meses anteriores del propio negocio.

Pero además de eso, el franquiciador va a calcular los costos exclusivos de las unidades franquiciadas. Por ejemplo, el franquiciatario va a tener que contratar a un arquitecto para que le diseñe y remodele el local rentado siguiendo los planos estándar de la franquicia, y también a un contratista para que lleve a cabo las obras de remodelación. Entre los demás gastos específicos del franquiciatario es posible mencionar el cumplimiento de las leyes municipales o estatales sobre instalación eléctrica, sanidad y dispositivos contra incendios, el contrato de luz, las líneas telefónicas, los anuncios exteriores, el desarrollo y la ejecución de las promociones por inauguración, los honorarios de un contador y de un abogado, los anuncios en una sección publicitaria, así como la impresión de los anuncios para solicitar personal. Normalmente, los franquiciadores no tienen problemas para estimar estas cantidades tangibles, desembolsos fácilmente definibles. Sin embargo, los errores son más frecuentes cuando se trata de establecer el costo fundamental y determinante de las franquicias: *el capital de trabajo*.

4.3 CAPITAL DE TRABAJO.

La contabilidad tradicional define el capital de trabajo como el activo circulante total (caja, bancos, inventarios y cuentas por cobrar) menos el pasivo

circulante (cuentas por pagar, impuestos por pagar y acreedores diversos). En otras palabras, es una medida de la salud financiera a corto plazo de una compañía.

En materia de franquicias, el capital de trabajo se refiere a la cantidad de dinero que los franquiciatarios necesitan para operar el negocio franquiciado mientras éste no empiece a generar utilidades. Es un fondo para sobrevivencia con el que se financian el costo inicial de hacer negocios. Por ejemplo, si los costos totales del franquiciatario (inclusive su propio salario) suman \$ 4,000 durante el primer mes de operación y los ingresos sólo son de \$1,900, el capital de trabajo deberá financiar la diferencia entre esas dos cantidades, es decir, \$2,100.

Algunos franquiciadores menos responsables emplean toda una serie de trucos para subvaluar las necesidades de capital de trabajo. Por ejemplo, una franquicia puede mostrar, optimistamente, que el punto de equilibrio se alcanza entre el primer y segundo mes de operación. Otros omiten convenientemente los gastos iniciales y los salarios propios del franquiciatario en sus estimaciones de capital de trabajo. Para tener éxito, los franquiciatarios necesitan contar con proyecciones de costos exactos para poder tomar sus decisiones administrativas.

Las necesidades de capital de trabajo se calculan desarrollando análisis muy sencillos del punto de equilibrio y del déficit. El punto de equilibrio se alcanza cuando:

$$\text{Ingresos} = \text{costos fijos} + \text{costos variables}$$

Si los ingresos son superiores a los costos totales hay generación de utilidades. Si los costos son mayores que los ingresos se genera un déficit que debe financiarse por medio de capital de trabajo del franquiciatario.

El monto de este déficit puede calcularse proyectando los costos y los ingresos del primer año de operaciones.

Ejemplo:

Suponiendo que, con base en el desempeño de la tienda piloto, un franquiciatario puede alcanzar :

- El punto de equilibrio a los meses de operación
- Ingresos al término del primer año por \$210,000
- Renta, seguros, sueldo del empresario y demás costos fijos por \$5,250
- Los costos variables como regalías, comisiones sobre ventas y costos de los bienes vendidos equivalentes al 70% de los ingresos. (los costos variables deben calcularse partiendo del desempeño de la tienda piloto).

Mes	Ingresos (supuestos)	Costos fijos (supuestos)	Costos variables (70% de los ingresos)	Capital trabajo requerido
Enero	\$ 10,500	5,250	7,350	2,100
Febrero	12,000	5,250	8,400	1,650
Marzo	13,000	5,250	9,100	1,350
Abril	15,000	5,250	10,500	750
Mayo	16,000	5,250	11,200	450
Junio	18,000	5,250	12,600	-
Julio	18,000	5,250	12,600	-
Agosto	19,000	5,250	13,300	-
Septiembre	20,000	5,250	14,000	-
Octubre	21,000	5,250	14,700	-
Noviembre	23,000	5,250	16,100	-
Diciembre	25,000	5,250	17,500	-
\$	210,000	63,000	147,000	6,300

**punto de equilibrio

Según el ejemplo, un franquiciatario necesitaría \$2,100 para financiar su primer mes de operaciones, \$1,650 para el segundo, \$1,350 para el tercero, \$750 para el cuarto y \$450 para el quinto, es decir, un total de \$6,300 de capital de trabajo durante ese primer año. El punto de equilibrio se alcanza en junio, y en julio aparecen las primeras utilidades.

Pero el análisis del capital de trabajo no para ahí. A los \$6,300 de déficit deben agregarse los demás desembolsos que los franquiciatarios han de realizar durante sus primeros meses de operaciones. Entre ellos están los boletos de transporte, el hospedaje y las comidas que le impliquen el ir y volver a tomar el curso de capacitación del franquiciador, el efectivo en caja al momento de la inauguración y las rentas y nóminas anteriores a la inauguración.

Una vez calculados todos los desembolsos, su total debe agregarse a la cuota inicial junto con los gastos de inventario de apertura, los materiales, la construcción, la remodelación, el equipo, los muebles y enseres y demás desembolsos típicos para determinar la inversión inicial que van a tener que hacer los franquiciatarios.

4.4 DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA DE REGALÍAS.

El diccionario define la palabra *regalía* como un pago que se hace al inventor por cada unidad vendida. Las regalías semanales o mensuales que los franquiciatarios pagan son una compensación por las ventas realizadas con el sistema de la franquicia, a saber, la marca registrada y el programa de negocios desarrollados por el franquiciador. Los pagos de regalías, menos los

costos de los servicios brindados, también comprenden las utilidades que los franquiciatarios obtienen por los esfuerzos y el capital invertido que arriesgan durante el arranque, la expansión y la operación de la franquicia.

¿Todos los franquiciadores aplican un porcentaje a las ventas brutas de sus franquiciatarios para determinar el monto de las regalías? No. Algunos cobran cuotas fijas. Y aunque tales cuotas parecen menos pesadas y más fáciles de administrar, contradicen uno de los preceptos básicos del otorgamiento de franquicias.

Los franquiciadores prometen implícitamente proporcionar más y mejores servicios a medida que su sistema crezca y se fortalezca. A medida que la compañía se extienda a mercados regionales y nacionales, se deberán ampliar los esfuerzos de publicidad, mercadotecnia e investigación y desarrollo del producto para dar lugar a la puesta en vigor de estrategias más ambiciosas. La naturaleza misma de las regalías porcentuales da lugar a los fondos para estos programas al incrementarse los pagos totales al franquiciador proporcionalmente a las ventas de todo el sistema.

Sin embargo, las cuotas fijas no ofrecen ese mecanismo. Un franquiciatario pagará la misma cantidad sin importar si sus ventas son de \$100 000, \$200 000, \$300 000, \$400 000 o \$500 000. La suma que recibe el franquiciador por concepto de regalías se mantiene fija. Las cuotas fijas no sirven de incentivo para que el franquiciador financie los servicios que los franquiciatarios necesitan para crecer.

Se usan las cuotas fijas porque llaman la atención de los franquiciatarios potenciales. "No lo castigamos por tener éxito," dicen esos franquiciadores a sus prospectos. "Usted siempre pagará la misma cantidad por mucho que

crezca." Y también eliminan mucho gasto de información y contabilización, independientemente de que proporcionan al franquiciador un ingreso predecible.

Pero cuando se aconseja a los franquiciatarios potenciales, siempre se les advierte que por ningún motivo acepten acuerdos con cuotas fijas porque terminan el interés del franquiciador por ver crecer y prosperar a sus franquiciatarios. Con cuotas fijas, los ingresos del franquiciador son fijos. Su único incentivo para ganar más es abriendo más franquicias y no brindando a los franquiciatarios los conocimientos sobre mercadotecnia que necesitan para aumentar sus ventas.

4.4.1 Fijación de las regalías.

El primer paso para establecer las regalías consiste en determinar la rentabilidad relativa al negocio. Si los márgenes de utilidad son bajos, unas regalías altas podrían acabar con la frágil salud operativa de los franquiciatarios. En cambio, si los márgenes son altos, unas regalías mayores se justificarán plenamente.

Normalmente, las regalías de las franquicias van de un 30% a un 10% de las ventas brutas. Una excepción notable es la Jazzercise (*compañía de baile aeróbico en California*) que cobra regalías del 30%, quizás la cifra más alta de todas las franquicias conocidas. Pero este extremo presenta un peligro latente, puesto que las regalías se pagan sobre las ventas brutas, un interés del 30% convierte al franquiciador en auténtico socio de la franquicia. Por ejemplo, un negocio con ingresos brutos de \$100 000 anuales y un pago de 30% o \$30 000 en regalías, todavía deben cubrir sus gastos de operación que pueden ser de un 40% o \$40 000. Los \$30 000 que quedan para el franquiciatario son

iguales al interés del franquiciador en el negocio. Esos arreglos tienden a desalentar a los prospectos brillantes y de grueso calibre a unirse a su franquicia y también pueden provocar el descontento entre los franquiciatarios más antiguos.

Sin embargo, en ocasiones unas regalías ocultan servicios mejores o innovadores. Por ejemplo, Pilot Air Freight cobra a sus franquiciatarios 12% en regalías. Este porcentaje relativamente alto sirve para financiar un programa de facturación innovador que permite a la oficina sede adelantar a cada franquiciatario un ingreso semanal basado en las transacciones comerciales reales de la franquicia

En el otro extremo del espectro, algunos franquiciadores prefieren fijar sus regalías bajas (1% o 2% sobre ventas) y este enfoque no tiene nada intrínsecamente malo. En lo general se recomienda a los futuros franquiciatarios que investiguen a fondo las franquicias con regalías sospechosamente bajas. No debe olvidarse que los franquiciantes de buena fe viven y obtienen sus utilidades de las regalías que cobran . Si este flujo de ingresos es muy bajo, los posibles franquiciatarios deben preguntarse:

- 1) Si el franquiciador va a recibir suficientes ingresos por regalías para proporcionar los servicios que promete y;
- 2) Si el franquiciador utiliza regalías bajas como un incentivo de ventas, pero obtiene sus utilidades cobrando una cuota inicial excesiva.

¿Cómo se deben fijar las regalías?. Puesto que un error inicial en las fijación de las regalías podría poner en grave peligro los futuros ingresos de una compañía, su cálculo reviste la máxima importancia.

- **Primero, se debe investigar el porcentaje que cobran los competidores, a menos que se ofrezca más y mejores servicios.**
- **Hay que tratar de mantenerse competitivo: no fijar unas regalías superiores a las que cobran las empresas más conocidas del ramo.**
- **Cuidarse de no copiar a los competidores al grado de cometer los mismos errores que ellos.**
- **Se debe procurar que el nivel de las regalías se base en las metas y proyecciones financieras a futuro de la compañía. En esto, quien más puede ayudar es un abogado o un contador que conozca a fondo su desempeño operativo pasado y presente.**

Es posible no fijar ningún pago de regalías. En vez de ello, se puede obtener utilidades únicamente por la venta de los productos a los franquiciatarios, en caso de operar una franquicia de producto. Bajo una franquicia de producto, el nombre del negocio y del producto es el mismo y el consumidor no distingue entre uno y otro.

Pero si bien las franquicias de productos están perdiendo el favor de los empresarios, sí ofrecen una ventaja importante: flexibilidad. A diferencia de las regalías que se fijan por contrato, a los productos se les fija un precio de acuerdo a las condiciones reales del mercado. De ahí que los franquiciadores de productos pueden ajustar más fácilmente el nivel de los ingresos (y de las utilidades) que reciben sus franquiciatarios.

4.4.2 Establecimiento de regalías y programas de publicidad.

Existen dos tipos de regalías:

- 1. Asistencia técnica**
- 2. Fondo publicitario**

En el caso de las regalías por asistencia técnica que se cobran como porcentaje de las ventas, el estándar internacional va desde un 3% hasta un 10%.

El porcentaje sobre ventas para fondos publicitarios normalmente oscila entre un 2% y un 5%.

Dentro de las actividades que se tienen contempladas para dar un soporte continuo a la red de empresas franquiciadas se encuentran:

- a) Desarrollo permanente y actualización continua de sistemas de capacitación.**
- b) Desarrollo y actualización continua de manuales operativos.**
- c) Desarrollo y actualización de imagen corporativa.**
- d) Análisis estratégico corporativo.**
- e) Creación y desarrollo de actividades de mercadotecnia**
- f) Adquisiciones corporativas (mobiliario, seguros, uniformes, papelería, servicios de mantenimiento, publicidad, etc.).**
- g) Orientación legal.**
- h) Desarrollo continuo de sistemas computacionales específicos.**
- i) Asistencia en procesos de expansión de asesores corporativos.**
- j) Desarrollo de innovaciones administrativas y operativas.**
- k) Comunicación a franquiciatarios (teléfonos, faxes, mensajería, etc.).**
- l) Visitas de asesoría y supervisión.**

m) Asesoría financiera.

El establecimiento de regalías para publicidad es, a primera vista una proposición condenada al fracaso. La compañía se debe lanzar en un programa de publicidad al consumidor a gran escala y automáticamente se tendrán que aumentar las regalías, lo que ahuyentará a muchos franquiciadores potenciales. En cambio, si se establece un modesto programa publicitario, privará a sus franquiciatarios del crecimiento y de los beneficios que la publicidad genera.

De igual manera se comportan las campañas publicitarias, ya que no pueden garantizar los resultados; sólo venden ideas, creatividad y no soluciones concretas. ¿Qué clase de programas publicitarios da mejores resultados en materia de otorgamiento de franquicias? El esquema elemental, es el de un programa centralizado, administrado por la oficina matriz. En este caso, el franquiciador cobra a los franquiciatarios una regalía independiente para publicidad y ejerce un control casi absoluto sobre el desarrollo y cumplimientos creativos y estratégicos del programa. Muchos franquiciadores consideran que este sistema promueve la uniformidad de concepto y el profesionalismo en la presentación.

Algunos franquiciadores dicen: "Cobramos y nos encargamos de la publicidad porque si la dejáramos en manos de los franquiciatarios sería fatal" , cada franquiciatario emprendería una campaña publicitaria propia que en nada beneficiaría al sistema en conjunto.

Pero la publicidad centralizada también presenta serios inconvenientes. Al concentrar la toma de decisiones en la oficina matriz, se despoja a los franquiciatarios de un importante sentido de participación y al mismo tiempo

se le priva de ideas que pudieran ser valiosas. Los franquiciatarios son los ojos y los oídos de la compañía y casi siempre poseen los conocimientos del mercado que el franquiciador necesita para tomar las decisiones estratégicas de mercadotecnia y publicidad.

Es más, la centralización obliga a los franquiciadores a satisfacer la costosa necesidad de desarrollar y administrar programas publicitarios para territorios diferentes, tarea que resulta complicada para los franquiciadores veteranos y poco menos que imposible para los franquiciadores principiantes.

El establecimiento de un programa creativo a nivel nacional permite a los franquiciadores conservar el control y la coherencia de las ideas básicas. Pero al mismo tiempo los libera de la difícil tarea de tener que contratar espacio en la prensa y tiempo en los medios de transmisión en una amplia variedad de mercados.

Además de los programas creativos, con frecuencia los franquiciadores forman grupos (o cooperativas) de publicidad entre diversos franquiciatarios para promover los esfuerzos publicitarios a nivel regional. Mediante estos acuerdos de grupo las regalías para publicidad que antes llegaban al franquiciador ahora se dirigen directamente a los comités regionales compuestos por representantes de la compañía y de los franquiciatarios. Estos comités administran los fondos y atienden las necesidades publicitarias regionales.

Para el franquiciador, estos grupos publicitarios maximizan los beneficios de la descentralización y la participación de los franquiciatarios en la toma local de decisiones. También liberan a los franquiciadores de muchas de las tediosas y costosas tareas que implica la publicidad.

Los grupos publicitarios deben establecerse previendo cualquier problema que ellos mismos puedan procrear. La gracia está en identificar todas las contingencias posibles y después preverlas en los documentos de la franquicia. Sin embargo, pocas veces los mismos franquiciadores prevén el tipo o el alcance de los conflictos que provocan los grupos publicitarios.

Podemos decir que el objetivo de cobrar una cuota de publicidad, es principalmente para mantener la presencia de marca en los medios adecuados, elemento vital para el éxito de la franquicia. En algunos casos esta cuota se divide en dos partes:

En resumen, el establecimiento de programas de publicidad es una parte difícil pero necesaria de las actividades encaminadas a tener éxito en el otorgamiento de franquicias. Cualquiera que sea el sistema que se escoja (centralizado, descentralizado, creativo nacional, en grupos o alguna combinación propia) deberá contar con un programa que permita:

- 1) Asegurar un importante control de la imagen y del mensaje publicitario de la compañía por parte del franquiciador.
- 2) Proporcionar un mecanismo mediante el cual participen los franquiciatarios.
- 3) Emplear con creatividad las aportaciones para publicidad.
- 4) Llegar al mercado objetivo a través de los mejores medios disponibles

4.5 OTRAS CUOTAS.

Muchos empresarios creen, equivocadamente, que los únicos pagos que trae consigo el otorgamiento de franquicias son la cuota inicial, las regalías y los gastos en publicidad. De hecho, el franquiciador puede imponer a los franquiciatarios otros honorarios, cuotas y derechos.

Por ejemplo los *depósitos de garantía*, en el campo de las franquicias, se emplean para garantizar el pago de todo adeudo que el franquiciatario tenga pendiente con el franquiciador. Pueden cobrarse desde un principio junto con la cuota inicial o como un pequeño porcentaje de las primeras ventas o como una combinación de ambos métodos.

Los franquiciadores evitan los depósitos de garantía porque consideran que causan una mala impresión de entrada en la relación entre franquiciador y franquiciatario. Hasta cierto punto tienen razón. Pedir un depósito demuestra desconfianza en las intenciones que el franquiciatario tiene de cumplir su parte del trato.

Pero también está el otro lado de la moneda. Los franquiciadores tienen todo el derecho de proteger su flujo de ingresos. Y con razón o sin ella, nada garantiza mejor ese flujo que la amenaza de una pérdida financiera. A este respecto, los depósitos de garantía casi siempre brindan un importante apalancamiento (aunque sea psicológico) para que los franquiciatarios se mantengan al corriente en sus pagos.

Por último, los depósitos de garantía pueden servir para que los franquiciadores recuperen los costos, honorarios, compromisos en que haya incurrido como resultado de una mala operación del negocio por los franquiciatarios, o de acciones tendientes a forzar el cumplimiento de los contratos de franquicia. Por ejemplo, el depósito de garantía puede cubrir los gastos en que incurra el franquiciador para defenderse de una demanda en contra de la compañía por parte de un cliente del franquiciatario. También pueden pagar los gastos y costos legales de las acciones que el franquiciador deba aprender contra el franquiciatario por incumplimiento del contrato.

Por lo tanto, los depósitos de garantía pueden parecer un mal innecesario, en realidad tienen por objeto proteger los intereses financieros y legales del franquiciador.

Otra cuota más es el pago de una *cobertura para garantías*. Para muchas compañías franquiciadoras, el otorgamiento de una garantía a nivel de todo sistema es vital para su imagen, así como para atraerse a los consumidores altamente ambulantes de hoy. Por ejemplo, una de las principales ventajas de llevar el automóvil a un taller del sistema de franquicias Midas Muffler (ya existente en México), es que la garantía que éste otorga tiene vigencia en cualquier taller del sistema Midas en todo el país. Y este mismo principio que es válido en otros mercados del ramo automotriz, también lo es aunque en menor grado, por las políticas de devoluciones que practican ciertas tiendas de ropa, muebles y demás; inclusive en el giro de la comida rápida en casos de daños a la salud por causa de los alimentos preparados, o bien por imprevisos como accidentes que se ocasionen dentro de las instalaciones, si es que es responsable la tienda, por ejemplo la caída sobre un pie de algún lava manos.

¿Cómo se financian tales garantías? mediante toda una serie de métodos, pero casi siempre por medio de transferencias y pagos internos entre los franquiciatarios. En otras palabras, el dueño del taller Midas, antes mencionado, deberá compensar a cualquier taller Midas del país que cubra su garantía.

Para agilizar estas transferencias, algunos franquiciadores establecen procedimientos que obligan a los franquiciatarios a contribuir a un fondo común para el programa de garantías.

Otras cuotas comunes son *los derechos de transferencia*. Los derechos de transferencia debe pagarlos el franquiciatario por el derecho de traspasar su negocio a un tercero acordado por ambas partes.

4.6 ASISTENCIA TECNICA.

Como hemos mencionado ya en puntos anteriores, podemos decir que *la asistencia técnica es la principal obligación de una franquicia*, debido a que son los que garantizan que un franquiciante pueda desarrollar cabalmente su misión, y reproducir su esquema de comercialización con los estándares de calidad necesarios para lograr la dominación de mercados a través de terceros (franquiciatarios).

La misión del franquiciante es la que va a determinar los servicios fundamentales de asistencia técnica que éste va a proporcionar a su red de franquiciatarios.

En términos generales, la misión se define de la siguiente forma:

Es una declaración perdurable de propósitos que proporciona una visión clara de las actividades vigentes de una empresa, en términos de producto, servicio y mercado, sus valores y creencias, así como sus puntos de diferencia con respecto a sus competidores.

Una misión ayuda a determinar las relaciones con cada uno de los mercados con los cuales la empresa interactúa, y proporciona un sentido de dirección y propósito que conduce a una mejor toma de decisiones en todos los niveles de la compañía.

4.6.1 Componentes básicos de una misión.

A pesar de que no existe un consenso claro en cuanto a los componentes de una misión, los investigadores de la materia han determinado algunos lineamientos útiles:

- 1) Clientes.
- 2) Productos o servicios.
- 3) Ubicación.
- 4) Tecnología.
- 5) Supervivencia.
- 6) Filosofía.
- 7) Concepto del negocio.
- 8) Imagen pública.
- 9) Franquiciatarios.
- 10) Empleados.

4.7 VIGENCIA Y RENOVACION DE LA FRANQUICIA.

Los contratos de franquicia pueden otorgarse casi para cualquier periodo de tiempo, desde uno hasta diez o treinta años. Sin embargo, la mayoría de los contratos de franquicia cubre 5, 10, 15 ó 20 años. La fijación de la vigencia de un contrato de franquicia requiere de destreza para evitar las consecuencias de una falta de equilibrio entre las dos partes que con frecuencia intervienen en la decisión. Desde el punto de vista del franquiciatario, los contratos a largo plazo brindan mayor protección a su inversión al limitar la posibilidad de que el franquiciador reclame demasiado pronto su marca registrada y sus sistemas de operación, también dan lugar a que el franquiciatario saca provecho de la apreciación que a largo plazo experimentan los negocios en crecimiento.

Para los franquiciadores, los contratos prolongados presentan mayores problemas. Por una parte, los contratos a largo plazo promueven la estabilidad de la compañía y le reducen el riesgo de perder ubicaciones o unidades cuando los franquiciatarios deciden retirarse del sistema. Sin embargo, por otra parte reducen la flexibilidad, ya que limitan la frecuencia con que los franquiciatarios pueden modificar los términos contractuales, aumentar las cuotas, o exigir que los franquiciatarios remodelen sus instalaciones e implanten nuevos programas operativos.

Para determinar la duración exacta de la vigencia del contrato, los franquiciadores deben escoger periodos que tomen en cuenta todas las preocupaciones de los franquiciatarios, pero sin dejar de brindar estabilidad con máxima flexibilidad a la operación y al diseño del sistema.

Junto con la duración del contrato, las condiciones de renovación deben decidirse desde las primeras etapas del proceso de desarrollo de la franquicia, con el fin de evitar los problemas que normalmente surgen al vencimiento de los contratos que no toman en cuenta tales aspectos administrativos. En la mayoría de las cláusulas sobre este punto, los franquiciadores condicionan la renovación de los contratos al grado de cumplimiento de los mismos por parte de los franquiciatarios y a su historial operativo, sobre todo en cuestión del pago oportuno de regalías. Pero hay otros aspectos importantes, por ejemplo al vencimiento del contrato, ¿Lo va a renovar con los mismos términos del anterior, o va a pedir que se firme un contrato nuevo que refleje los estándares actualizados del negocio? Esto podría parecer un aspecto de menor importancia; sin embargo, con frecuencia la imposición de derechos adicionales o la obligación de mejorar o actualizar el sistema operativo molesta a los franquiciatarios que no tienen previstos tales desembolsos.

Por último, se debe determinar si se cargarán los derechos de renovación, y de ser así, a cuánto van a ascender. Algunos franquiciadores establecen una cantidad equivalente a los derechos iniciales que estén cobrando por una franquicia nueva en esos momentos. Otros aplican por ejemplo un porcentaje del 25% de la cuota inicial que tengan en vigor en esa fecha. Otros más ni siquiera cobran derechos de renovación

4.8 REQUISITOS DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS.

En la actualidad la uniformidad de los productos y los servicios sigue siendo la columna vertebral de muchas franquicias cuyo éxito está probado. Una forma en que tales franquiciadores aseguran que exista esa consistencia proviene del control que ejercen sobre los productos que adquieren sus franquiciatarios.

La mayoría de la gente supone, equivocadamente, que los franquiciadores venden sus productos directamente a los franquiciatarios. Creen que *Mc Donald's* funciona como intermediario que compra carnes de res a los ganaderos del medio oeste y las papas a los agricultores y después las distribuye a las unidades franquiciadas. La realidad es que *Mc Donald's* no vende productos a los franquiciatarios, lo único que hace es, al igual que otros muchos franquiciadores con formato de negocio, utilizar técnicas contractuales para controlar la calidad del producto franquiciado.

Existen tres técnicas para escoger las cuales se determinaran aplicando criterios objetivos a los productos en cuestión:

- a) Designación del proveedor
- b) Aprobación del proveedor
- c) Emisión de las especificaciones

Por ejemplo, si el producto abastecido es de primordial importancia para el negocio franquiciado, sobre todo cuando se trata de decisiones subjetivas de sabor, entonces el franquiciador puede nombrar a un proveedor al que el franquiciatario deberá comprar sus productos. Así, un franquiciador de *comidas rápidas* puede determinar que se sirva *Coca-Cola* en sus establecimientos, y no cualquier marca de refrescos de cola.

La *designación de los proveedores* permite obtener en ciertas operaciones descuentos por volumen para los franquiciatarios y es legal en tanto no presente para el franquiciador un beneficio directo por dicha posición.

Si el producto implica un control menos estricto sobre el proveedor o está más abierto a una evaluación subjetiva, entonces el franquiciador puede optar por elaborar una lista de los posibles proveedores, en la cual cada franquiciatario podrá escoger el que más le convenga. De ser así, ahora nos encontramos con que el *sistema de restaurantes de comidas rápidas* proporciona a sus franquiciatarios una lista con 13 panificadoras, a las cuales pueden acudir para comprar los bollos para las hamburguesas.

La *aprobación de los proveedores* brinda flexibilidad a la adquisición de los productos, pero también implica una mayor supervisión de la calidad y la uniformidad de los productos por parte del franquiciador.

Al igual que en el caso de los proveedores designados, el franquiciador pueden meterse en dificultades de carácter legal, si obliga a los franquiciatarios a comprar a los proveedores aprobados a fin de obtener un beneficio económico para sí mismo.

Aunque se comprometan a evaluar a otros proveedores potenciales, también pueden acarrear problemas legales aquellos franquiciadores que no establezcan un mecanismo razonable para ello o simplemente se nieguen a hacerlo, porque sus verdaderas intenciones son las de venderles un producto a los franquiciatarios.

El tercer y último mecanismo de control es la emisión de especificaciones. Este se utiliza cuando no se requiere un análisis subjetivo y cuando es posible encausar a los franquiciatarios por medio de directrices escritas, para que compren a cualquier proveedor cuyos productos o servicios cumplan determinados requisitos. Por ejemplo el franquiciador podría especificar los tipos y el tamaño de los utensilios de cocina requeridos, pero dejar al franquiciatario en libertad de escoger su propia fuente de abastecimiento.

Aparte de las implicaciones comerciales, el abastecimiento de los productos a un sistema de franquicias trae consigo implicaciones de carácter legal, por su relación con las leyes que fomentan la competencia y desalientan los acuerdos condicionados. Estos se dan cuando un vendedor acepta ofrecer un producto deseado siempre y cuando el comprador adquiera un segundo producto menos deseado. Un acuerdo condicionado y legal puede darse cuando es obvia la diferenciación y falta de relación entre los dos productos de que se trate, cuando ello implica una fuerte cantidad de comercio interestatal y cuando el vendedor cuenta con suficiente poder económico sobre el producto deseado, para restringir de modo apreciable la competencia en el mercado para el producto menos deseado.

En materia de franquicias, con frecuencia se considera que la marca

registrada es el producto condicionado que los franquiciadores utilizan para vender otros artículos a los franquiciatarios. Como es obvio la excepción son los productos de franquicia dado que en ellos la marca registrada y el producto son una misma cosa.

4.9 EL CONTROL DE UN SISTEMA DE FRANQUICIA

El franquiciador tiene el derecho y la responsabilidad de desarrollar sistemas y procedimientos que brinden una administración, un mantenimiento y una dirección apropiados a su sistema de franquicias. En algunos casos los franquiciadores desarrollan mecanismos de control tan complicados que sólo generan costos y provocan mala voluntad.

Una de las primeras preguntas que las personas plantean cuando piensan en el otorgamiento de franquicias es, "¿Cómo puedo evitar que la gente me robe mi idea?", la respuesta es que no hay forma de lograrlo, cuando menos no completamente, ya que no se puede ejercer control absoluto por parte de los franquiciatarios. De todas formas, existen mecanismos legales, contractuales y administrativos que ayudan a controlar un negocio franquiciado. Y aunque nada es perfecto, en conjunto proporcionan el grado de dominio que la mayoría de los franquiciadores requieren.

4.9.1 Control de la defraudación.

Existen franquiciatarios que manipulan cifras antes de enviar los reportes de ventas brutas a la oficina matriz, asimismo tratan de evadir el pago de sus impuestos locales, estatales o federales. Las fugas de dinero, se pueden controlar por medio del contrato de franquicia, se debe especificar que el

incumplimiento de la obligación de comunicar y pagar las cantidades exactas de regalías se considerará como una violación grave del contrato que podrá castigarse con la rescisión unilateral del mismo. Igualmente, el contrato debe estipular los derechos a recibir y examinar los informes, declaraciones de impuestos, registros y libros contables de los franquiciatarios.

Los estados financieros son otros documentos contables a los que el franquiciador debe tener acceso. La mayoría de los franquiciadores exige a los franquiciatarios que les presenten su estado de resultados y el balance general en los primeros meses posteriores al cierre de cada año fiscal. Además, el franquiciador puede solicitar informes trimestrales o mensuales de actualización sobre el desempeño financiero de las unidades franquiciadas.

También pueden servir de complemento a los esfuerzos de ventas, ya que son cifras que se podrían presentar a los posibles franquiciatarios como ejemplo real de los ingresos que ellos podrían alcanzar.

Si un franquiciatario deja de enviar con oportunidad, la precisión y la presentación debidas, cualquiera de los documentos que se estipulan en el contrato, el franquiciador podrá cargarle todos los costos a que dé lugar la correspondiente auditoría de sus libros.

En la práctica, se pueden emplear protecciones de carácter administrativo para reducir la defraudación ; y en este caso, los métodos pueden ir desde contar los autos que llegan al estacionamiento del restaurante , hasta la instalación de sistemas contables computarizados muy complejos que transmitan las ventas, los gastos y los inventarios en forma directa a la oficina matriz.

4.9.2 Pasos para proteger un sistema.

La aplicación de ciertas técnicas de derecho preferencial quizá no evite totalmente que las ideas se utilicen sin la autorización del franquiciante, pero con seguridad desalentará a quienes lo intenten.

Primero, se deben solicitar y obtener los registros legales que identifiquen al franquiciador como propietario de los elementos más importantes de la franquicia. Y aunque los derechos de autor, las marcas registradas y las patentes no son una solución, sí sirven para advertir a los demás que se poseen derechos legales sobre determinadas palabras, símbolos, frases e inventos.

La obtención de derechos de autor sobre manuales, anuncios publicitarios y enunciados de políticas es un proceso relativamente fácil y barato. De hecho, el franquiciador puede marcar con la expresión "derechos reservados" cualquier material recién redactado que se haya creado.

El nombre o símbolo para identificar a los bienes o servicios, se regulan por medio del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (I.M.P.I), dependencia creada por la SECOFI para el registro y protección de todo lo referente a protección industrial, marcas, derechos y patentes.

4.9.3 Control de la información: confiabilidad y secreto.

Muchos empresarios actúan creyendo equivocadamente que poseen un secreto que nadie más conoce. Y aunque es cierto que los negocios difieren entre sí, es indudable que toda la idea tiene su punto de partida en otra anterior a ella. Por ejemplo Mc Donald's tomó conceptos de Howard Johnson's; es por

eso que también en el contrato de franquicia se puede prohibir la duplicación o distribución de cualquier información confidencial, secretos comerciales, métodos, técnicas y demás conocimientos que el franquiciador comunique o entregue directamente a los franquiciatarios.

4.10 FINANCIAMIENTO.

Vale la pena señalar que uno de los factores que han impedido el desarrollo de las franquicias en nuestro país y en el resto de América Latina es, precisamente, el relativo a la capitalización o financiamiento de las mismas.

En todo el mundo, principalmente en los países desarrollados un número importante de bancos y casas de bolsa que han analizado con gran éxito la forma en que se puede facilitar el financiamiento de franquicias. El financiamiento tradicional que puede conseguirse en un banco es escaso y muy costoso.

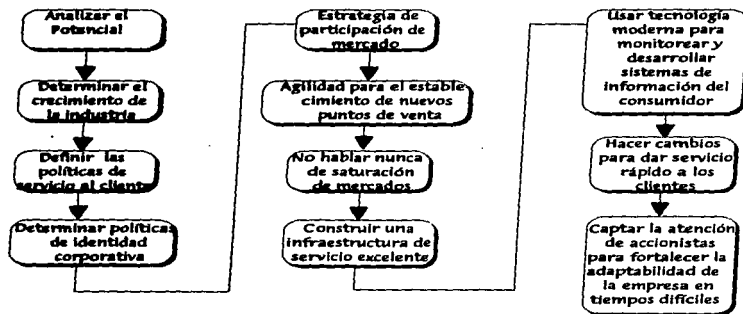
En la medida en que se ha verido desarrollando el Sistema de Franquicias en nuestro país y, dado que la política económica tiende cada vez más a crear un entorno de oportunidades diversas de negocios para el pequeño y mediano ahorrador, el medio financiero empieza a registrar una evolución favorable a través de la Banca de Desarrollo y Fomento como lo son Nacional Financiera, el Banco Nacional de Comercio Exterior y el Fideicomiso para el Comercio del Banco de México (FIDEC) que fondean a bancos como: Bancomer, su Arrendadora, Banamex (Crédito Empresarial); Banco Nacional de Comercio Interior, etc. Instituciones que han empezado a dar validez económica-financiera a los estudios de factibilidad y material informativo que se derivan de la investigación en cuanto al funcionamiento de las empresas franquiciantes oferentes.

4.11 VISION ESTRATEGICA DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.**4.11.1 Metodología.**

Para elaborar una planeación estratégica eficiente se deben analizar los siguientes puntos:

- a) Analizar el potencial del mercado.
- b) Determinar el crecimiento de la industria.
- c) Definir una manera única de servir a los clientes para ganarse su lealtad.
- d) Determinar una estrategia para desarrollar la marca.
- e) Atacar primero en los principales mercados y hacerlo rápido y simultáneamente.
- f) Agregar establecimientos lo más rápido posible.
- g) Nunca pensar en la "saturación del mercado".
- h) Crear una infraestructura de servicio que sea excelente.
- i) Utilizar equipo computarizado para manejar la información de clientes instantáneamente.
- j) Hacer cambios rápidos para atender las necesidades cambiantes de los clientes.

A continuación se representa de manera esquemática esta metodología o proceso estratégico para dominar el mercado de franquicias.



4.11.2 Dominio y participación de mercados.

El compromiso es el de dominar cada mercado en el que se participe, o bien, ser el participante número uno o número dos. Si somos el número dos, la meta es moverse al uno y a la posición de dominio utilizando estrategias de servicios a clientes y mejoras al producto.

Todas las franquicias o unidades propias trabajan en conjunto en los mercados para establecer metas de participación de mercado e indicadores clave de ventaja competitiva. La meta es dominar el mercado soportándolo en la habilidad para utilizar las eficiencias y economías de escala.

El contrato de franquicia debe ser elaborado de tal forma, que el franquiciante tenga opciones disponibles que le permitan incrementar su participación de mercado y obtener la posición de dominio. Las decisiones estratégicas clave incluyen acuerdos más cortos, acuerdos con candidatos calificados y regalías de publicidad altas y cuando menos con la opción de incrementarlas en el futuro.

Resulta fundamental el desarrollo de un verdadero sistema de soporte y el compromiso de trabajar con los franquiciatarios como socios en el negocio. La participación de los franquiciatarios en el proceso de planeación, así como en todas las decisiones que afectan la operación del negocio, la obtención y la retención de clientes arroja inmejorables resultados. Para establecer una posición de dominio hay que trabajar sobre los siguientes puntos:

- 1) Establecer un criterio unificado sobre la filosofía misión, los valores, el objetivo, la estrategia, el sistema, la dirección estratégica, el enfoque operacional y los resultados administrativos.**

- 2) Otorgar franquicias sobre la base de una estrategia de participación de mercado ya sea con unidades independientes, múltiples, acuerdos de desarrollo de regiones y de licencia maestra. Desarrollo de mercados con mayor potencial primero y explicar el esquema de equipo a los prospectos en el momento y otorgarle una franquicia, es decir, involucrar al candidato.**

- 3) Entrenar y capacitar a los franquiciatarios no únicamente sobre la operación del negocio, sino también sobre el negocio del negocio, la visión de equipo, la no competencia con los otros franquiciatarios; la meta es el servicio al cliente y el incremento en el valor percibido de la marca de los productos y servicios. El compromiso es incrementar la participación de mercado y finalmente la relación de negocios con el franquiciante.**

- 4) Hacer que el plan de negocios sea el adecuado de tal forma que permita la unión entre el franquiciante y los franquiciatarios, enfocándose a conocer y medir lo que sucede en el mercado, como por ejemplo la participación del negocio dentro del mercado.**

- 5) El crecimiento del mercado y los competidores; la calidad percibida de los productos y servicios, así como la de los clientes. Para todo esto es muy importante elaborar un plan de mercadotecnia y de negocios definidos.**

- 6) Involucrar a los franquiciatarios y a todos los empleados en las estrategias de servicio a clientes, sistemas operativos, incrementar volúmenes de venta promedio por unidad y la participación de mercado.**

- 7) Medir la calidad de los productos y servicios, la atención al cliente, la participación de mercado, los productos y servicios más rentables, la rotación de inventarios, personal, clientes y en el ticket promedio por**

cliente

- 8) **Estar conscientes que la única razón para preocuparse por la participación de mercados es porque existe competencia.**
- 9) **Trabajar con las unidades que tengan el peor desempeño y con los peores franquiciatarios.**

Sintetizando, el proceso anteriormente expresado, es para utilizar adecuadamente el sistema de franquicias para dominar un mercado. Se deben cuidar dos niveles: *"franquicias y clientes finales"*.

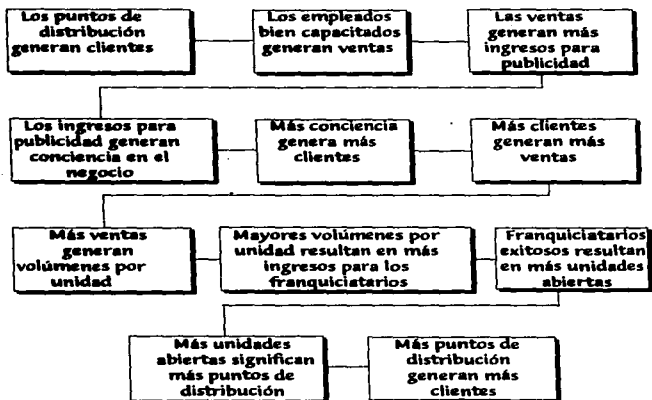
Por otro lado, una empresa que constantemente busque una mayor participación en el mercado, se enfrenta a resolver cuatro interrogantes:

1. **¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, y cuáles de estas necesidades y expectativas son las que más les importan?**
2. **¿Qué tan bien se está cubriendo esas necesidades y expectativas?**
3. **¿Qué tan bien los competidores cubren esas necesidades y expectativas?**
4. **¿Cómo se puede ir más allá del mínimo que satisface a nuestros clientes, para realmente encantarlos?**

La manera de resolver estas interrogantes implican el análisis y monitoreo continuo del mercado total, segmento del mercado, los cambios y tendencias en el mercado, los competidores, la mercadotecnia y la participación de mercado.

Si se desea constantemente ganar participación en el mercado, nunca se debe pensar en la saturación del mercado, sino en crear nuevos mercados.

En conclusión a todo lo anterior, podemos decir que el “negocio del negocio” es atraer y retener clientes “dominar el mercado. En el siguiente esquema, se representan los puntos más importantes en el dominio y participación de mercado.



4.12 LAS FRANQUICIAS EN MEXICO.

4.12.1 Antecedentes.

México se mantuvo ajeno al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó durante las últimas dos décadas a nivel mundial y, sin embargo, podemos decir que la franquicia es hoy, en nuestro país, uno de los sectores del comercio que registran un mayor crecimiento.

No se puede pasar por alto que la vecindad e influencia de los Estados Unidos Norteamericanos ha marcado de modo significativo la práctica mexicana en materia de negocios, lo que es particularmente evidente en lo relativo a las franquicias. Nuestro país no sólo ha adoptado marcas comerciales, estructuras de negocios y formas de administración, sino que utilizado las formas contractuales desarrolladas en los Estados Unidos para regular las relaciones con los franquiciatarios mexicanos.

Es de hecho, hasta fines de la década de los años ochenta que el concepto de franquicia adquiere un uso generalizado como forma empresarial, como una manera de hacer negocios. Esto no quiere decir que no hubiera negocios operando con anterioridad bajo ese esquema. La regulación jurídica, sin embargo, representaba un obstáculo difícil de salvar, tanto que las condiciones económicas del país limitaban las posibilidades de dichos negocios, en especial si una de las partes involucradas era extranjera; como lo mencionamos en el punto 2.1 de los antecedentes legales, del capítulo II "Marco legal de las franquicias en México".

En realidad, los antecedentes de la franquicia son, en el caso de México, sumamente recientes, y resulta imposible no hacer alusión, aunque sea breve, al caso de *Mc Donald's*. Sin temor a equivocarnos podríamos decir que, de una o de otra forma, *Mc Donald's* le abrió el paso a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano. También podríamos decir que, a pesar de no ser la única franquicia que opera bajo un formato de negocio en el mundo, su éxito en México les ha dado mucho que pensar a hombres de negocios que no tenían idea acerca de las franquicias y de lo que podría esperarse de su futuro desarrollo en México.

Vale la pena comentar que *Mc Donald's* tomó la decisión de entrar a nuestros país en los primeros años de los ochenta, en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro de nuestro país.

En 1982 asumió la Presidencia del la República el Lic. Miguel de la Madrid. Antes de que ello ocurriera, precisamente el 1 de septiembre de ese año, se produjeron una serie de acontecimientos que pusieron a México y a su

economía en tensión: se nacionalizó la banca, se impuso un decreto de control de cambios por primera vez en el país y, se suspendió el pago de la deuda externa al registrar el banco central uno de los índices de reserva internacional más bajos de su historia.

Precisamente en esa época, *Mc Donald's* comenzó a sentar las bases para su ingreso al mercado mexicano. Primero, celebró contratos de franquicia respecto a las dos primeras unidades que se abrieron en las ciudades de México y Monterrey. Antes de la apertura de dichos restaurantes, *Mc Donald's* tuvo que obtener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual representó un trámite difícil, recordemos que se trataba del registro de los primeros contratos de franquicia en la historia de nuestro país.

Así fue como, con el ingreso de *Mc Donald's* y de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que figuran *Howard Johnson*, *Friday's* (ahora *Fredom*) y *Fuddrucker's*, se marcó a finales de 1987 el inicio de lo que, en los años posteriores, sería la explosión de las franquicias extranjeras en México.

En 1989 algunas de las compañías que firmaron contratos e iniciaron su operación en México en ese año fueron *Hard Rock Café*, *Rent A Car* y *Days Inn*, ya observándose la expansión del mercado de los restaurantes rápidos (*fast-food*), comenzaban también a explorar su ingreso a México los otros gigantes de la hamburguesa, *Burger King* y *Wendy's*, así como *Dominó's Pizza* y *Subway*, esta última una de las franquicias de mayor crecimiento a nivel mundial en los últimos años. Todas ellas ingresarían al mercado mexicano en 1990 y 1991.

Ciertas conferencias que se dieron en 1990 con el auspicio de la Asociación Internacional de Franquicias en Nueva York, Chicago y Los Angeles, propiciaron el interés para firmar contratos individuales, maestros y de desarrollo entre empresarios mexicanos y *Subway*, *Athlete's Foot*, *Holiday Inn*, *Sign Express*, *Blockbuster*, *Burger King*, *Chili's* y *Century 21*, sólo por mencionar algunas.

Asimismo, se lanzaron franquicias mexicanas como *La Mansión*, *La Tablita* y *Club de Precios*, esta última desarrollada por Grupo Sidek, con sede en Guadalajara. La SECOFI dio a conocer que durante 1990 se solicitaron el registro de más de 40 contratos de franquicias.

4.12.2 La Teoría de las tres edades.

En este trabajo hemos comentado cómo han evolucionado algunos de los conceptos de franquicias en nuestro país, y cómo, en la mayor parte de los casos, las franquicias que se han desarrollado aquí fueron traídas del extranjero, principalmente de Estados Unidos. Las tres edades se dividieron y caracterizaron como sigue:

1. *Primera edad : Importación de franquicias.*

En los años 1989 y 1990 entraron a México no menos de 50 franquicias extranjeras, cuyo impacto y rápida penetración transformaron los hábitos de consumo de millones de personas en nuestros país. Además de que fueron varios factores que contribuyeron para que se produjera la importación masiva de franquicias a México. Entre dichos factores cabe mencionar, desafortunadamente la falta de creatividad de los empresarios mexicanos que, en lugar de generar sus propios conceptos, decidieron "comprarlos ya hechos" en un país que, como Estados Unidos, están cerca del nuestro.

No es con ningún punto de vista criticable que empresarios mexicanos hayan decidido llevar a cabo la importación de franquicia, ya sea a través de contratos directos (single unit franchise) o de contratos maestros (master franchise), los cuales no deben confundirse con los contratos de desarrollo (development), que, como su nombre lo dice, conceden el derecho exclusivo para desarrollar o construir un número preestablecido de franquicias dentro de un territorio.

Gracias a que se produjo la importación de dichos conceptos, un número impresionante de empresarios mexicanos ha caído en cuenta de que tiene en las manos negocios que son franquiciables, lo cual ha llevado a la teoría de la segunda edad, caracterizada por el desarrollo de franquicias mexicanas.

2. *Segunda edad : Desarrollo de franquicias mexicanas.*

Durante el inicio de la década de los noventa se empezó a ver el surgimiento de franquicias mexicanas. En la actualidad conocemos más y más empresarios mexicanos interesados en franquiciar su negocio, optando por crecer a través de su propio desarrollo.

El estar tan ligado México a Estados Unidos, provocó que de igual manera aunque con un poco de retraso, se produjera un desarrollo de franquicias al igual que allá, donde las estadísticas muestran que uno de cada tres dólares gastados por los consumidores en la compra de bienes y servicios fueron gastados en negocios franquiciados. Por lo tanto se dice que México se

encuentra ya en ésta segunda etapa, e inclusive se inicia ya en la tercera edad que es la exportación o internacionalización de las franquicias. Un ejemplo de ésto son las franquicias de *Taco Inn* que ya se está planeando para este año de 1997 su expansión a Asia y Sur de América, según datos proporcionados por la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.

4.12.3 Perspectivas.

México es un país joven, ya que cuenta con una población cuyo 64% es menor de 24 años, pero que a la vez tiene profundas raíces culturales y un espíritu alto de dedicación y trabajo para poder competir, características que ofrecen una base sólida para soportar las operaciones de franquicias.

Adicionalmente, México cuenta con una situación geográfica que brinda excelentes oportunidades de negocios, tanto para los inversionistas extranjeros como nacionales. Podríamos considerarle como un puente entre las culturas y los países que se encuentran al norte y al sur de nuestras fronteras, constituyéndose así en el medio idóneo para que las franquicias del resto de Norteamérica se adapten al mercado mexicano para poder después, ser fácilmente implantadas en el resto de los países de América Latina.

La misma consideración podría hacerse respecto a la ubicación geográfica y la relación con Europa, encontrando en España una puerta natural (el idioma principalmente).

La participación de México como miembro de la APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation), igualmente viene a constituirse en una nueva gran posibilidad, para que las franquicias lleguen a formar parte de las relaciones comerciales entre los 18 países que forman dicha organización; por lo tanto, ya se puede informar que la Franquicia Maestra "*Taco Inn*" abrirá de 1996 a 1997 su primer restaurante de comida típica mexicana en Singapur.

El país ha venido experimentando tres etapas en el desarrollo del sistema:

- a) Importación de nombre, marcas y tecnologías.
- b) Tropicalización de las franquicias importadas y creación de la tecnología mexicana.
- c) La internacionalización de las franquicias mexicanas; en la actualidad, ya existen franquicias mexicanas que están teniendo aceptación en el extranjero como: Helados Bing, Taco Inn, Vip's, El Pollo Loco, etc.
Por otro lado, durante 1995 se cerraron más de cinco mil restaurantes en México, según las cifras de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera, A.C. (CANIRAC). De esa cifra, sólo 19 correspondieron a restaurantes franquiciados. Es decir, que si se perteneciera a una cadena de restaurantes en franquicia, aún en la peor crisis del siglo, las posibilidades de mantener el negocio abierto serían de aproximadamente 263 veces superiores a las del restaurante independiente.

Las razón es que las franquicias normalmente tienen las mejores ubicaciones, productos con calidad controlada, métodos y sistemas administrativos probados cientos de veces a nivel nacional e internacional, economías de escala que ningún negocio independiente podría lograr y una mercadotecnia que asegure clientela constante.

Se pronostica que para los siguientes diez años las franquicias tendrán el siguiente futuro:

- 1) El número de establecimientos en franquicia se cuadruplicará.
Actualmente existen en México, unos 13 mil establecimientos en franquicia.

Para el año 2005, se estiman cerca de 40 mil y que más del 75% de las empresas franquiciantes serán mexicanas. Hoy existen casi 400 empresas que otorgan franquicias (más del 50% son mexicanas).

- 2) Las franquicias absorberán casi el 20% del producto interno bruto del sector comercio.

Actualmente, las ventas de los establecimientos en franquicia a nivel nacional suman ya el 3% del PIB del sector comercio. Sin embargo, el promedio de ventas neto por cada establecimiento crecerá debido a la eficiencia de sus operaciones, sus economías a escala y por la captación de mayores volúmenes de clientela, parcialmente generada por la desaparición de varios de miles de negocios independientes en los próximos años.

- 3) La industria de las franquicias se diversificará enormemente ofreciendo nuevas oportunidades.

- 4) La industria de las franquicias alcanzará madurez, profesionalismo y respeto a nivel internacional en por lo menos 10 años.

Los franquiciantes mexicanos deberán desarrollar bases tecnológicas sólidas y planes estratégicos serios, asimismo se tiene que tropicalizar los conceptos importados o bien, desarrollar las franquicias de acuerdo en las características del mercado mexicano.

- 5) México se convertirá en el segundo generador más grande de franquicias internacionales.

4.12.4 Estructura de la industria restaurantera en México.

Siendo el sector restaurantera el de importancia para el presente

trabajo de investigación, cabe mencionar que se encuentra se encuentra conformado principalmente por dos sectores: el organizado y el tradicional; mismos que a su vez incluyen una subclasificación de los diversos restaurantes existentes, atendiendo a su servicio, cocina y posición en el mercado.

Sector Organizado.

1. Restaurantes de Comida Rápida.

Son aquellos establecimientos cuyo principal objetivo es proveer servicio rápido en el abastecimiento de alimentos.

Ejemplo: Mc Donald's, Taco Inn, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Whataburger, Burger King, etc.

2. Restaurantes Formales.

Este tipo de restaurantes son los más selectivos en cuanto a su clientela; son los que menos clientes atienden en promedio, aunque sus precios son los más elevados de la industria.

Ejemplo: Hacienda de los Morales, San Angel Inn, Antigua Hacienda de Tlalpan, Suntory, etc.

3. Restaurantes Especializados.

Este tipo de restaurantes se especializan en platillos determinados. Estos establecimientos son menos selectivos que los formales ya que atienden a un mayor promedio de clientes a precios más bajos.

Ejemplo: La Mansión, El Rincón Argentino, Le Casserole, Los Almendros, etc.

4. Restaurantes Informales.

Son aquellos que, por su menor precio y sofisticación, atienden un mercado más masivo de clientela respecto a los formales y especializados. Este tipo de restaurantes también se especializa en determinados platillos.

Ejemplo: Arroyo, Restaurante Enrique. Hard Rock Cafe, Fonda las Delicias, La Tablita.

5. Cafeterías.

Este tipo de restaurantes tienen el menor precio promedio por cliente, por lo general ofrecen alimentos complementarios de comidas internacionales; se sirven desde desayunos hasta carnes, aves y pescados. Generalmente pertenecen a las grandes cadenas organizadas, lo que causa que sean los establecimientos que captan el mayor número de ventas y clientes.

Ejemplo: Tok's, Wing's, Lyni's, Vip's, Sanborn's, etc.

Sector Tradicional.

También conocido como la micro y pequeña industria restaurantera, que se encuentra conformado básicamente por antojerías, pozolerías, merenderos, ostionerías, fondas, roscicerías, juguerías, etc. Este segmento por lo general lo conforman personas que toman la actividad restaurantera con la finalidad de contar con una fuente de ingresos, a diferencia del organizado que busca realizar inversiones en cadenas o grupos independientes, en donde la actividad publicitaria y administrativa lo caracteriza por ser más moderno.

4.125 Consideraciones importantes en el contrato de franquicia para restaurantes.

Anteriormente el Capítulo II señalamos los puntos más importantes en un Contrato de Franquicia cualquiera. Cabe mencionar que existen puntos sobresalientes en un Contrato de franquicia para Restaurantes, ya que en él se señalarán de manera específica, en algunos casos, la forma precisa en la cual se tendrá que preparar y servir la comida, de igual modo los ingredientes necesarios con que debe prepararse cada platillo, y esto es de suma importancia en una franquicia restaurantera, ya que la comida debe de ser idéntica en cada establecimiento franquiciado, con lo cual se constituirá la uniformidad de la que habla el artículo 142 de la LFPI; deberán ser considerados igualmente todos los elementos que conforman un restaurante, tales como: las envolturas y/o empaques para los productos, charolas de servicio, manteles publicitarios, etc., que deban ser utilizados, la forma en que el personal debe de vestir o en su caso los uniformes que se utilizarán, la organización,

estructura y localización de la cocina, servicios de sanitarios, cajas, salidas de emergencia, mesas, sillas, barra de ensaladas, área de juegos y festejos en caso de contar con una, también se debe de establecer la cantidad de personal que laborará dentro de cada unidad, cuántos empleados de línea, encargados y anfitriones. Y también se deberá capacitar a éstos últimos a fin de conocer a fondo la operación que realizarán diariamente y el modo en que deben de realizarla, ya que cuando un cliente asiste a cualquier unidad en donde es tratado cordialmente, lo mismo esperará cuando asista a otro establecimiento del mismo nombre pero ubicado en algún otro lugar.

En el caso de que las tiendas realicen entregas a domicilio, se detallarán las políticas y lineamientos a seguir, se señalarán las áreas de operación y el tiempo de preparación de los alimentos, así como el tiempo de entrega y de

igual manera, se especificará la manera en la cual se realizará la entrega, ya sea en motocicleta o bicicleta, y cuántas y cuáles serán las personas encargadas de realizarlas.

En relación al establecimiento, este deberá seguir las normas establecidas para su construcción y su ubicación. Una vez completo este, se deberá detallar el equipo que constituirá tanto las áreas de cocina, comedor y juegos en su caso, la manera en la cual se iluminarán dichas áreas, así como la decoración, la cual incluirá al mobiliario, los colores, espacios, diseños y detalles de ornamentación.

Algunos autores coinciden en que la franquicia fue creada para resolver un problema de distribución, ha adquirido tal importancia la franquicia en nuestros tiempos, que no solamente resolvió el problema de distribución, sino que ahora el contrato de distribución forma parte del contrato de franquicia, y hasta podríamos pensar que se desprende de él.

“Aquellas compañías que buscan en la franquicia simplemente resolver su problema de distribución, observaron que la misma podía ser, en sí misma, una fuente de generación de negocios y utilidades interesantes. Entonces fue cuando la distribución paso de ser un simple antecedente y no el fin último de la franquicia”¹¹.

Como comentábamos anteriormente acerca de los pormenores del contrato de franquicia para restaurantes, es importante mencionar que el franquiciatario queda en libertad de elegir a sus proveedores, claro está, que el franquiciante le remite una lista de posibles proveedores para que cumpla con los estándares de calidad preestablecidos, pero en el caso de que el

¹¹ Enrique GONZALEZ CALVILLO y Rodrigo GONZALEZ CALVILLO, pag.23

franquiciatario prefiera elegir a los suyos propios, de igual manera deberá cumplir con estos estándares, en caso contrario provocaría una violación al contrato.

Ahora bien, se da el caso de que la empresa franquiciante cuente con su propio sistema de distribución, como es el caso de ARBY'S, en donde el dueño de la franquicia maestra para el territorio de México, D.F., es dueño también de una "... compañía de distribución de comida, que compra, procesa y abastece productos para la cadena ARBY'S"¹². En este caso, franquiciante y franquiciatario celebrarán un contrato de distribución, con el cual ambos conseguirán lograr mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios objeto de la franquicia, situación en donde el contrato de distribución se da a partir de la previa celebración del contrato de franquicia.

"... Lo que es también muy importante es que muchas empresas mexicanas están ya aplicando al sistema de franquicias como método de distribución de sus productos y servicios. Pienso que es un método de crecimiento y desarrollo en dónde uno de los factores clave y fundamental es la distribución, entendido no como un mero reparto de productos sino como multiplicación de puntos de venta que están accediendo un mercado poniendo sus productos al alcance de los consumidores"¹³.

¹² Genes DELANEY, Arby's el crecimiento de una organización, Servi Alimentos, S.A. Publishing Co., S de R.L. de C.V., año 2 número 2, México 1994.

¹³ Luis LUNA NEVE, El negocio controlado, "Nuevos negocios y franquicias, N.N. Y Franquicias, S.A. de C.V., México, año 1, número 4, febrero de 1993, pág. 22

4.12.6 Caso Real.

Consideramos de suma importancia la actividad que la industria restaurantera está teniendo y aportando al mismo tiempo al mercado de franquicias en México, y debido a esto hay un restaurante en específico que se encuentra dentro del sector de comida rápida y en el cual tenemos la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente, "Whataburger" que a últimas fechas ha logrado una gran posición dentro de éste mercado; contando ya con 36 unidades en toda la República y contando con un grupo de más de 1,700 trabajadores, incluyendo las recientes incorporaciones, creciendo así de un golpe el 120 % .

Estos restaurantes cuentan tanto con la planeación, como con el control de la producción adecuados para darle a sus productos variedad y gusto; además se caracterizan por la higiene y limpieza de todas sus instalaciones. Asimismo, proyectan a través de sus gerentes, encargados de piso, así como personal de equipo, un servicio cordial, resultado de la aplicación de sistemas de operación minuciosamente detallados y vigilados por personal altamente capacitado.

La definición que dan estos restaurantes de sí mismos es:

"Somos un concepto de "Fast Food" (comida rápida), estandarizado y especializado en la preparación de hamburguesas, papas y fajitas; las personas que nos visitan se refieren a nosotros como "Que Hamburguesa".

Siendo la ubicación un factor determinante para el éxito, se les asesora a los franquiciatarios con estudios de mercado y con la extensa base de datos de experiencias anteriores.

Para la etapa de construcción de una nueva unidad, se proporciona el proyecto de distribución y equipamiento del mismo, las guías mecánicas y especificaciones, así como la supervisión del proyecto ejecutivo y asesoramiento en ingenierías y decoración. Igualmente se le entrega un catálogo de especialistas y asesores que pueden desarrollar el proyecto y por su puesto, todo el asesoramiento y apoyo por parte de *Whataburger Inn Co.*

En lo que respecta al franquiciatario, ¿Qué es lo que tiene que aportar éste? Antes que cualquier cosa, un sincero deseo por trabajar. El franquiciatario debe aportar la totalidad de la inversión y un porcentaje sobre las ventas netas del negocio (pago de regalías), cuando ya esté en operación. Al futuro franquiciatario de un restaurante *Whataburger* se le evalúa con base en su trayectoria profesional, interés personal y disponibilidad financiera; si se concluye favorablemente esta etapa, el candidato continúa en una evaluación de campo. Más adelante, vive la experiencia en un restaurante durante dos o tres semanas con el fin de darle oportunidad de tomar decisión y relación directa con el negocio. Finalmente en un plazo mínimo de 150 días, se lleva a cabo un programa completo de capacitación integrado por seminarios, conferencias, reuniones de trabajo y conversaciones técnicas con el personal de la organización.

Para concluir esta etapa de capacitación a todos los empleados de la franquicia, se les incluye en un programa de conferencias, instrucciones con video y sesiones prácticas supervisadas por técnicos de la organización, con el fin de que cada empleado sea capaz de operar conforme a los estándares de eficiencia y servicio de la empresa.

Podemos decir que, lo establecido en el contrato, muchas veces tiene mayor extensión, ya que como se plantea, se tiene como objetivo la misión de crear y dirigir franquiciatarios exitosos y este es el éxito del franquiciante.

El éxito de una franquicia estriba en que una empresa franquiciante ha desarrollado sus sistemas y mecanismos operativos, desarrollan al empresario independiente en la tarea de llevar el negocio exitosamente, se mantienen a la vanguardia en la información, técnicas y equipamiento y lo más importante, que exista una relación armoniosa entre franquiciante y franquiciatario, y por otro lado el crecimiento que viene a ser el esfuerzo de la identidad y penetración en el mercado de una marca.

La franquicia de Whataburger tiene sus comienzos desde el año de 1950 fundada en Corpus Christi, Texas por Harmon Dobson; en 1967 se ponen las bases para una estructura corporativa más formal, y la integración de un equipo administrativo profesional se llevo a acabo entre 1967 y 1972. En estos momentos Whataburger Inc. tiene alrededor de 700 Franquicias en Estados Unidos y México. En 1992 con una vasta experiencia en el ambiente restaurantero y más el de comida rápida, Franchise Foodservice internacional Inc. (F.F.I.) compra la Franquicia Maestra de Whataburger para la República Mexicana.

En este mismo año se concreta una inversión entre F.F.I. (U.S.A.) e Inversiones Corporativas (Mexicana) para traer el primer restaurante de Whataburger a México. Se comienza a operar los restaurantes de Monterrey en 1993. Su gran aceptación en la ciudad de Monterrey permitió que el proyecto de expansión hacia otras ciudades se capitalizara. para finales de 1994 se tienen Whataburger en las ciudades de Guadalajara, Distrito Federal, Saltillo y Monterrey.

Con doce tiendas a finales de 1994, se estaba en posición para sacar provecho de un mejor año. Esto incluía, planes de expansión para 12 tiendas mas (Torreón, León, Monterrey, Guadalajara y Mercados del Bajío) para

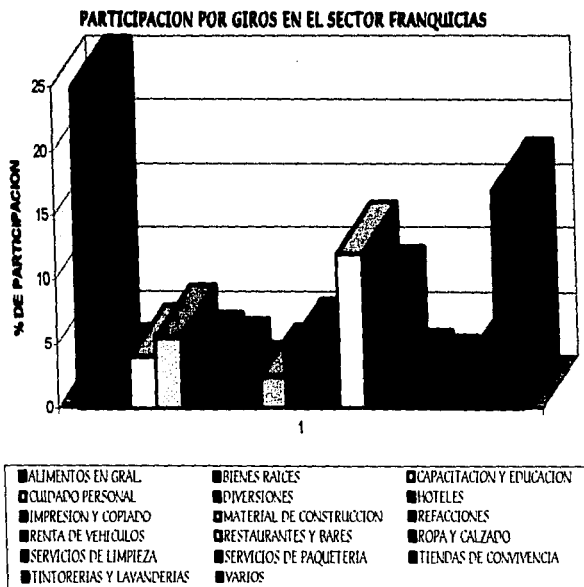
alcanzar un nivel de restaurantes que podría soportar con mayor facilidad el costo administrativo, la realización de un sistema de distribución para aprovechar fuentes domesticas de productos y reducir el costo de materia prima e incrementar las promociones para obtener una mayor participación del mercado. A consecuencia de la devaluación de 1994, los planes de expansión se pospusieron.

A finales de 1995 se presenta la oportunidad de adquirir las tiendas de Burger Boy a un precio muy atractivo, concretándose 5 tiendas del mercado de Monterrey y a finales de Abril de 1996, se adquieren 21 tiendas para el mercado de ciudad de México,D.F. Cabe señalar que del paquete inicial de 36 en el D.F. y 9 En Monterrey, no se llevo a un acuerdo en la negociación debido a criterios diferentes con los arrendadores.

En el presente se están reactivando los planes de expansión y se están negociando otras inversiones en México, con esto se presenta una nueva era de Globalización del mercado con una gran variedad de productos de comida en fast-food y un incremento en el Mercado Nacional.

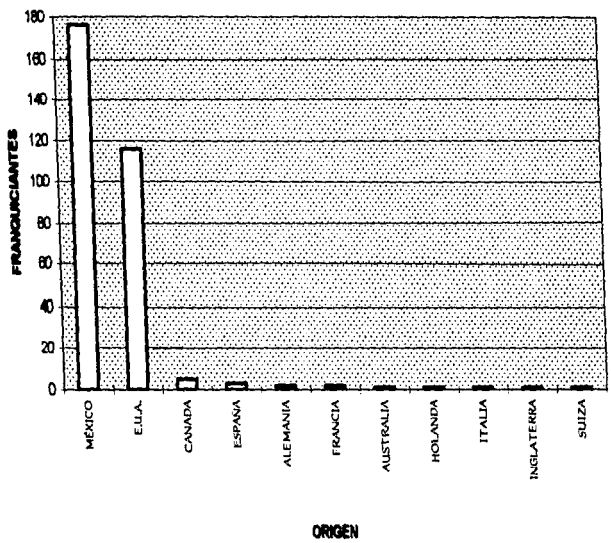
A continuación se presentan una serie de estadísticas, las cuales muestran información y cifras a 1996, proporcionadas por la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.

ESTADÍSTICAS



El 25% del sector corresponde al giro de alimentos en general, mientras que el 10% aproximadamente lo ocupan restaurantes y bares. Como se puede observar estos son los giros que más predominan en el sector franquicias.

ORIGEN DE LOS FRANQUICIANTES EN MEXICO



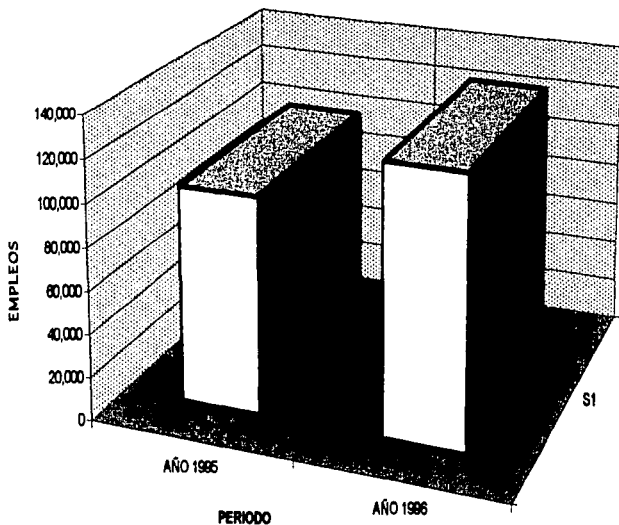
En México existen 176 franquiciantes mexicanos que representa el 57% de la totalidad, mientras que de origen estadounidense hay 116 franquiciantes en nuestro país.

EMPLEOS CORPORATIVOS



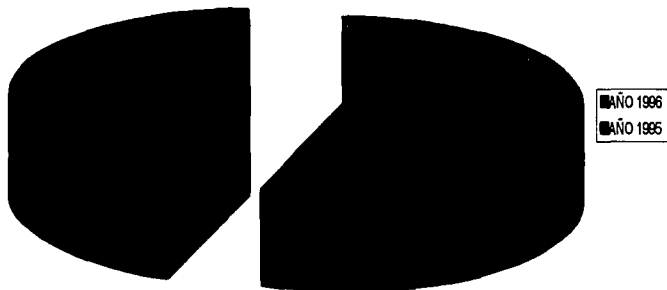
Durante el 1er. semestre de 1996, el número de empleos corporativos creció en un 9.5 % en relación a 1995, ante la implementación de nuevas estrategias por parte de la Empresa Franquiciante para ofrecer un mayor soporte a su red de franquiciatarios.

EMPLEOS 1995-1996



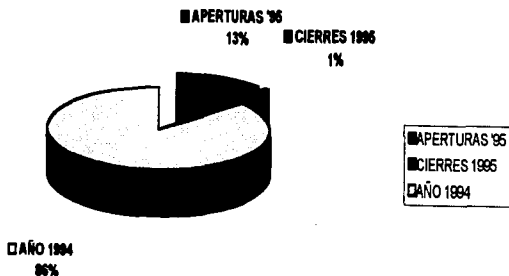
Durante el primer semestre de 1996 el Sistema de Franquicias ha generado en relación a 1995, un 23.3% en empleos, coadyuvando de esta forma, en la disminución de la tasa anual de desempleo

EMPLEOS EN PUNTO DE VENTA



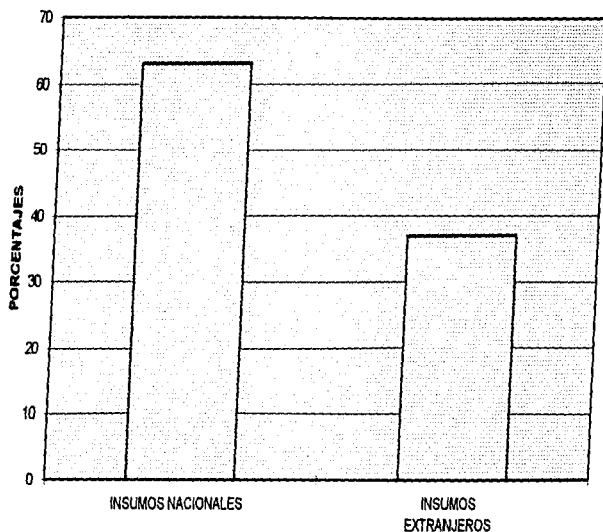
Obedeciendo al crecimiento de puntos de venta que se ha dado en el primer semestre de 1996, el aumento en número de empleos operativos, en relación a 1995, ha sido de un 25.22%

APERTURA Y CIERRE DE PUNTOS DE VENTA A FRANQUICIADOS DURANTE 1995.



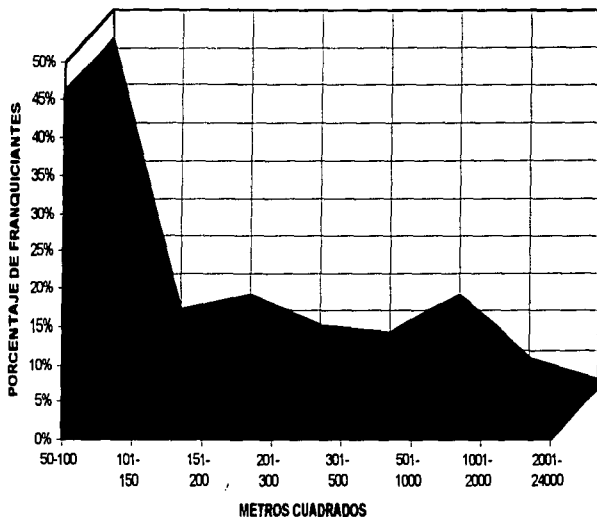
En 1995, el sector Franquicias creció con 1,962 puntos de venta abiertos al público más. En 1994 ya existían 13,010. Durante 1995 se dieron 81 cierres.

INSUMOS EN COMIDA RAPIDA



El 37% de las franquicias utilizan insumos extranjeros, mientras que el 63% dependen de insumos nacionales. Este hecho se deriva de una adecuada sustitución de importaciones por parte de una gran mayoría de las franquicias, ante la reciente devaluación.

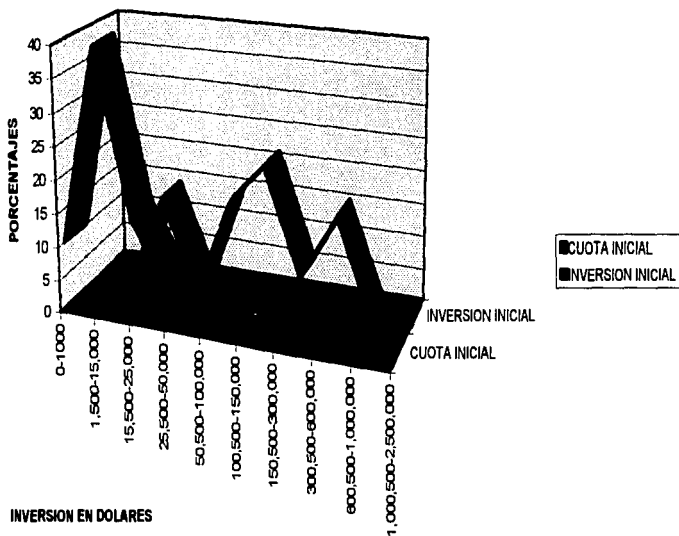
AREA REQUERIDA EN PUNTO DE VENTA



Además de indicar el área requerida, el franquiciante, en la mayoría de los casos, apoya con su experiencia y conocimientos en la selección de la ubicación del punto de venta.

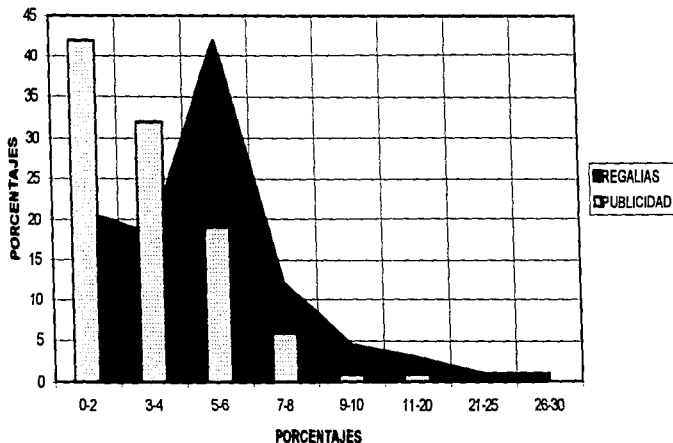
El 47% de las empresas franquiciantes requieren puntos de venta de 50 a 100 m². de área.

MONTOS DE INVERSION EN FRANQUICIAS



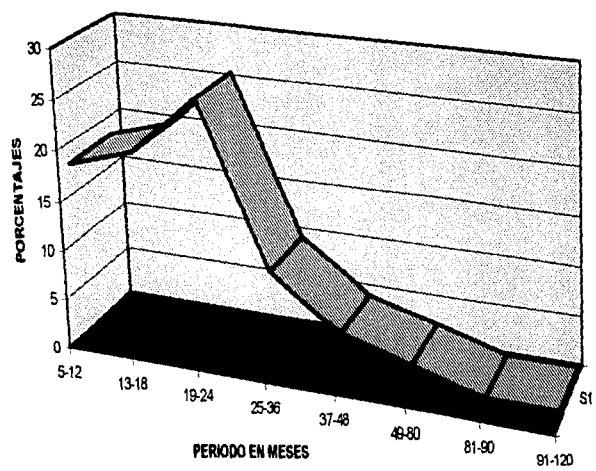
El 42% de los franquiciantes solicitan una cuota inicial de franquicia en rangos de \$1,500 a \$15,000 dólares. Por otra parte el 60% de las empresas indican que la inversión inicial se encuentra en el rango de \$1,500 a \$100,000 dólares.

RANGOS PORCENTUALES DE REGALIAS Y OTRAS CUOTAS QUE SE DEBEN PAGAR AL FRANQUICIANTE



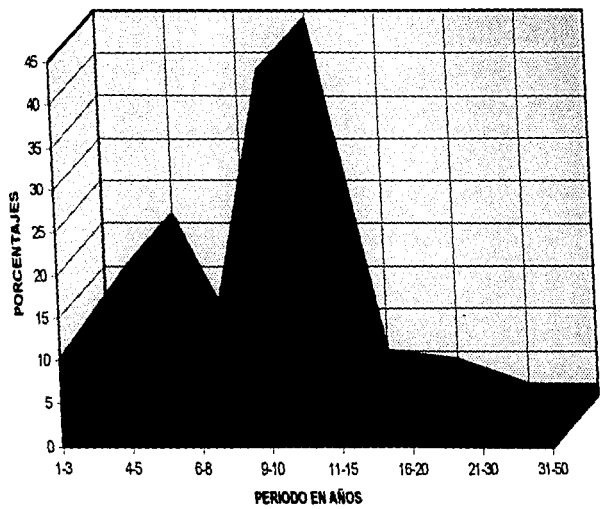
El 42% de los franquiciantes obligan a un pago del 0 al 2% en cuotas de publicidad, coincidentemente el mismo porcentaje indica un pago del 5% al 6% por concepto de regalías sobre las ventas brutas.

RETORNO DE INVERSION



El 88% de los franquiciantes tienen calculado que la inversión de su franquicia es retornable entre 5 y 36 meses, siempre y cuando el franquiciatario cumpla con los parámetros operacionales y administrativos que la operadora de franquicias establece.

VIGENCIA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA



La vigencia del contrato de franquicia es calculada considerando el retorno de inversión y un periodo suficiente para gozar de las utilidades del negocio. El 48% de los franquiciantes presentan contratos de 9 a 10 años de duración.

CONCLUSIONES

1. El sistema de franquicia surge para resolver un problema de distribución, así como para poder capitalizar empresas que atravesaban por problemas financieros. En la actualidad, la franquicia se ha convertido en un método de transmisión de conocimientos y tecnología de un negocio propio ya probado, con la ventaja de invertir capital sólo para promover el desarrollo del propio sistema, por lo tanto se crea un sistema que permite la expansión de una empresa sin la necesidad de inversión directa de quien se expande. Por otra parte, es para nuestro país un diseño adecuado al sistema económico llamado neoliberal que rige actualmente al país, integrándose perfectamente a la era de Globalización que gradualmente se está fortaleciendo.

2. En los Estados Unidos de América la franquicia encuentra el espacio ideal para ser desarrollada y convertirse tanto en un concepto como en un sistema el cual sería exportado al resto del mundo, en donde también tendría éxito. Dicho éxito se basa en la repetición y en la uniformidad unidos a la calidad, prestigio y reconocimiento que se obtienen a través de elementos comerciales que proporcionan preferencia de producto, servicio o marca ante los consumidores.

3. La franquicia es una figura comercial relativamente nueva en nuestro país en donde ha tenido un gran éxito y difusión. No obstante lo anterior, dicho éxito y difusión no han sido suficientes como para obligar a nuestros legisladores a preparar una regulación adecuada y completa para esta figura que, jurídicamente, es compleja por el gran número de elementos que encierra su contrato. Este contrato es sin lugar a dudas, un convenio de colaboración, ya que los objetivos son comunes y a través de éste se organizan para explotar en conjunto dichos objetivos; cabe señalar que la naturaleza de este contrato

es bilateral, formal, otorgante de derechos de uso y oneroso, por lo cual cumple con los principios básicos para la realización de un contrato: objeto, que la actividad sea lícita y acuerdo de las partes.

4. Cada franquicia cuenta con elementos que en su conjunto la hacen distinguirse de otras, como las marcas, los nombres comerciales y avisos comerciales, la asistencia técnica, la tecnología, la operación y la decoración e imagen.

Dos de estos elementos sin embargo, no se encuentran debidamente regulados por la Ley de la Propiedad Industrial. Por un lado, la forma de operación interna de la franquicia, y por el otro lo relativo a la decoración e imagen de la franquicia. Por lo que respecta a la operación interna, debido a las tendencias del mercado de eficiencia y rapidez en el servicio, las empresas que han adoptado el sistema de franquicias se han visto obligadas a cambiar sus estrategias de publicidad y comercialización, a efecto de poder permanecer competitivamente en el mercado, ya que debido a que se encuentran en permanente contacto con el público consumidor, son susceptibles de ser copiadas, aún cuando el objetivo de la franquicia, entre otras cosas es de brindar *calidad, limpieza y servicio contante* en todos los puntos de venta, aunque en diferente ubicación por ello en el caso de los restaurantes se espera igual atención, el mismo menú, la decoración e imagen invariable.

Por otra parte, en relación a las marcas registradas de las franquicias o derechos de autor, la ley no establece los medios para perseguir actos que tiendan a constituirse como violación o invasión de un negocio. Por lo general se tienden a utilizar argumentos relacionados con la competencia desleal, la cual pretende ejercer en un futuro cercano acción penal, civil y/o administrativa por la parte afectada.

5. Es común encontrar que se define a la franquicia como un sistema de negocios, una estrategia de negocios, o bien un sistema de mercadotecnia. Los tres conceptos son válidos.

La franquicia es un *sistema de negocios*, ya que no sólo se caracteriza por una marca, sino todo un método para hacer negocios, así como el prestigio obtenido mediante ese método ya probado.

La franquicia es una *estrategia de negocios* para la expansión de las empresas, ya que puede utilizarse como una vía para atacar mercados internacionales y poder ampliar el mercado de una manera rápida y con la inversión de terceros. La estrategia misma del sistema, brinda un gran número de opciones para integrarse a una nueva forma de hacer negocios.

La franquicia es un *sistema de mercadotecnia* basado en un formato de operación único, uniforme y homogéneo, que integra y estandariza todas las fases del proceso de comercialización de un producto o servicio determinado. Esto permite que una compañía pueda ofrecer, en diversos puntos de venta, exactamente el mismo producto y el mismo servicio, con idéntica calidad e igual presentación.

6. Existen distintos tipos del sistema de franquicias, uno de ellos es el de formato de negocio, encontrándose en él el giro de comida rápida y que sentimos tiene un mayor poder de captación en la actualidad por reunir los tres elementos básicos: la marca o nombre comercial, la asistencia técnica y necesariamente para manejar con éxito el negocio el pago correspondiente de regalías por ambos conceptos.

7. Debido que la asistencia técnica es un elemento que debe proporcionarse de manera continua, se realiza a través de la entrega de manuales de operación. Dentro de la asistencia técnica se encuentra la capacitación de manera constante, tanto para el franquiciatario como para el equipo operativo a niveles gerencial y directivo, ya que deberán conocer a la perfección el manejo del negocio para lograr el éxito esperado de ellos mismos y del sistema.

8. Las marcas o nombres comerciales se sitúan como los elementos que hacen llamar la atención de los consumidores y que además son el símbolo de prestigio, calidad y confianza que respalda a un sistema repetible y uniforme en lo que la gente consume.

9. El empresario que se aventure a este sistema esperando recuperar la inversión en corto tiempo y no trabajar estará equivocado, ya que durante este trabajo de investigación hemos denotado claramente, que se requiere de un esfuerzo intenso y constante con cierta personalidad que caracterice a la gente empresaria como parte fundamental del éxito del sistema.

10. Los elementos personales que se denotan en el contrato de franquicia son básicamente dos: franquiciante, cuyas principales obligaciones son conceder la licencia de uso de una marca y proveer de los conocimientos técnicos y la asistencia técnica, y el franquiciatario, que tienen como obligaciones primordiales las siguientes: uso de las marcas concedidas, aplicación de los conocimientos técnicos y la asistencia técnica adquirida en la negociación y el pago de regalías al franquiciante.

11. Debido a la experiencia que nuestro desarrollo profesional en el sector restaurantero ha tenido, podemos decir que es en donde mayor

expansión están teniendo las franquicias; ya que su entorno económico, sobre todo el de *comida rápida*, es muy amplio y podríamos decir que satisface todas las necesidades de un negocio, porque en primera cumple con satisfacer una necesidad básica la cual es fisiológica. Además existen tres períodos de alimentación durante el día y ésto hace que el mercado pueda captar mayor número de consumidores si el producto que se ofrece es atractivo, limpio y aunado a un buen servicio.

12. El contrato de franquicia debe contener elementos esenciales tales como, la concesión de la marca, la provisión de conocimientos técnicos y asistencia técnica, así como las regalías a pagar. Es importante, cuando se celebra un contrato de franquicia de restaurantes, detallar todos y cada uno de los pormenores que se encuentran estrechamente ligados con la operación, decoración, platillos, utensilios de mesa, etc.. del establecimiento.

13. En México ya existen restaurantes que se encuentran desarrollando sus sistemas de franquicias con éxito, como son: *Vip's, Domino's Pizza, Taco Inn, Pizza Hut, Mc Donald's, Burger King, Whataburger, etc...*; algunos de ellos no solamente en el mercado nacional, sino también en el mercado internacional.

14. Por otra parte nuestra investigación encontró, que este método en el sector de restaurantes es generador de empleos a un buen nivel, ya que por ser un tipo de negocio de servicio, se tiene que contar con personal de dos a tres turnos para el desarrollo de las actividades, creando con ésto dentro de la comunidad o mercado generación de empleos. Dicho personal no necesariamente requiere de experiencia en el ramo, ya que se brinda la adecuada capacitación al ingresar, ofreciendo un futuro prometedor. Asimismo, se han abierto y creado diferentes puestos los cuales han sido ocupados por licenciados en administración de empresas y en contaduría para

dirigir niveles operativos y administrativos, sobre todo en la actualidad los grandes empresarios han dado preferencia a la captación de la fuerza de trabajo joven por el espíritu emprendedor que posee.

15. En su aspecto financiero, encontramos que el negocio es altamente rentable, trabajando con costos de operación de un 40% máximo y un mínimo del 35%, siendo de administración y finanzas un porcentaje del 30 al 35%, y obteniendo utilidades alrededor del 35% antes de impuestos, ésto debido a los controles y uniformidad de los procedimientos. Asimismo son empresas de alta liquidez por el tipo de ingresos, ya que la venta generada es del 85% en efectivo y el resto a crédito, por lo tanto es apropiado para mejores controles de programación de flujo de efectivo e inversión del mismo. Cabe mencionar que el proyecto está diseñado para recuperar la inversión dentro de un periodo de 14 a 18 meses, a partir del inicio de operaciones del establecimiento.

Pese a la baja en las ventas, el número de franquicias sigue creciendo en los últimos meses. Las franquicias han demostrado ser tan dependientes de una buena dirección y tan vulnerables a los sucesos económicos como cualquier otro negocio.

La falta de liquidez, las altas tasas de interés, la contracción del mercado y la disminución del poder adquisitivo, son algunos de los factores que franquiciantes, franquiciatarios y consultores mencionan como las principales causas de la desaceleración que estos negocios en ocasiones enfrentan.

El franquiciante debe tener suficiente capital para operar una o más unidades propias, que le pueden servir como prototipos del negocio en donde los procesos operativos, financieros y de mercado puedan ser probados y

refinados, solventar los costos de tipo legal y de desarrollo del negocio, asociados para dejar listo el programa. Absorber las pérdidas en el inicio de operaciones, seleccionar el personal adecuado para soportar el desarrollo del negocio y desarrollar nuevos productos y servicios.

La rentabilidad es uno de los puntos más importantes, ya que el negocio debe generar el suficiente nivel de margen y utilidades considerando el nivel de inversión del franquiciatario, trabajo y pago de regalías.

Actualmente los rangos del pago inicial de franquicia se encuentran en niveles muy altos es decir entre \$2,000 y \$50,000, la tendencia será a disminuir estos costos de entrada y las empresas tendrán que ser más creativas y competitivas para encontrar y seleccionar a sus franquiciatarios. En un mercado en donde los negocios especulativos vuelven a convertirse más atractivos que los productivos, deberán optimizarse las tasas de retorno a efecto de consolidar un negocio a largo plazo.

La recuperación de lo invertido y el tiempo que ésto lleva seguirán siendo muy importantes a estudiar por parte del franquiciatario. Los retornos de inversión, estarán en una situación proporcionalmente a la situación económica del país, pensando en su mejor momento y dependiendo del giro del negocio entre los 18 y 32 meses.

16. Durante enero de 1995 se cerraron más de 5,000 restaurantes en México, según cifras de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC). De esa cifra, sólo 19 correspondieron a restaurantes franquiciados. Es decir, las posibilidades de mantener un negocio abierto serían de aproximadamente 263 veces superiores a las del restaurante independiente. La razón es que las franquicias normalmente tienen las mejores ubicaciones, productos con calidad

controlada, métodos y sistemas administrativos probados cientos y miles de veces a nivel nacional e internacional, economías de escala que ningún negocio independiente podría lograr y una mejor mercadotecnia que asegura clientela constante.

Podemos decir que las franquicias en general, aunque la actualidad las de comida rápida, son sin lugar a dudas, el método ideal de desarrollo de negocios en el futuro inmediato y a largo plazo en México. Los empresarios que tuvieron que cerrar sus negocios, se dan cuenta que *Mc Donald's, Dunkin Donuts, Kentucky Fried Chicken, Burger King, Domino's Pizza, Arby's Ferrioni* y otros cientos de empresas siguen adelante porque tienen la fuerza de su cadena de franquicias.

El sistema de franquicias colaborará al crecimiento y consolidación de la actividad comercial y de los servicios, generando una muy importante y creciente fuente de empleos, además de ayudar en la superación del empleado capacitando y mejorando sus percepciones. Para el año 2000 se calculan 90,000 empleos generados por las franquicias.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

1. Leyes y Reglamentos.

Legislación Fiscal, Editorial Themis, México 1996

Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, Editorial Andrade, 1995.

Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial

Ley de Inversión Extranjera

Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

Código de Comercio

2. Estudios específicos.

BIMSA, Estudio Nacional de Restaurantes de 1995, Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, México 1995.

DELANEY, Gerard El Crecimiento de una Organización, "Servi Alimentos, S.A." Publishing, S. de R.L., México, abril 2 de 1994, año 2, número 2.

FERNANDEZ, Claudia Comida Rápida, el negocio más dinámico dentro del Sistema de Franquicias, SECOFI "El Universal", México, septiembre 11 de 1991.

LUNA NEVE, Luis El Boom Controlado, "Nuevos negocios y franquicias", México, septiembre 2 de 1993, año 1, número 4.

AGUILAR, Alberto "Pendiente Venta de Burger en D.F." "Reforma", México, enero 22 de 1996.

AGUILAR, Alberto "Burger Boy es ya de WhataBurger." "Reforma", México, mayo 2 de 1996.

AGUILAR, Alberto "WhataBurger y sus planes." "Reforma", México, mayo 31 de 1996.

NICOLSON, Martha "Franquicias, Financiará la banca al sistema de franquicias" Suplemento Especial "El Universal", México, septiembre 19 de 1996.

Asociación Mexicana de Franquicias "La Franquicia, elementos básicos" Jornada de Seminarios XVI Feria Internacional de Franquicias, México, septiembre 18 y 19 de 1996.

Asociación Mexicana de Franquicias "Feria Internacional de Franquicias Expo-Empresa", México, marzo de 1996.

3. Libros.

HUERDO Lange, Juan "Sistemas de Franquicias", Una nueva oportunidad de negocio, 1994, Editorial Mc Graw Hill, México D.F.

Asociación Mexicana de Franquicias, "Qué son, Cómo operan, Perspectivas de Franquicias", 1996, Editorial Mc Graw Hill, Mexico D.F.

GALLASTEGUI Armella, Juan Manuel, "Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México", 1996 Autoedición Copyroyal.

REYES Diaz Leal, Eduardo, "Franquiciando", Editorial del Verbo Empezar, 1994.

GONZALEZ Calvillo, Enrique, "La Experiencia de las Franquicias", 1994 Editorial Mc Graw Hill, México D.F.

F.LOVE, John, Mc Donald's, la empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo", 1994, Editorial Norma, México D.F.

PURVIN, Robert, "Fraude en las Franquicias", 1995, Editorial Continental, México D.F.

STEVEN S., Raab, MATUSKY, Gregory, "Franquicias, como multiplicar su negocio", 1994, Editorial Limusa, México D.F.

Asociación Mexicana de Franquicias, "Directorio de Socios, 2do. Semestre 1996", México, D.F.

ARCE Gargollo, Javier, "Contratos Mercantiles Atípicos", 1994 Editorial Trillas, México D.F.

ARCE Gargollo, Javier, "El Contrato de Franquicia", 1994 Editorial Trillas, México D.F.

DEVLIN Joannis, Michel Alexander, "El Contrato de Franquicia y su Regulación en México", 1993 Escuela Libre de Derecho, México

OLVERA de Luna, Omar "Contratos Mercantiles", 1993, Editorial Porrúa