

67
291



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

EL IMPACTO DE LAS FRANQUICIAS EN LA ECONOMIA MEXICANA DURANTE 1988-1994

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMIA

P R E S E N T A :

ROSA MARIA GARCIA TORRES



MEXICO S.F.
TESTIS CON FALLA DE ORIGEN

1997



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.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Ramón y Ma. Enriqueta, por su ejemplo de superación y por todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida; reciban este trabajo como el primer fruto a su esfuerzo.

A mis hermanos, Ramón y Roselia, con todo mi cariño para que ustedes así como yo, logren alcanzar todas sus metas.

A Mariano, por su ayuda incondicional, sus valiosos consejos y por su infinita paciencia para conmigo.

A todos los profesores que han ayudado a mi formación desde pequeña por todos sus conocimientos, su amor, su paciencia y dedicación. Para ustedes con todo mi agradecimiento.

A todos aquellos que día a día estuvieron conmigo ayudándome a salir adelante, por toda su paciencia.

SIMPLEMENTE GRACIAS.

ÍNDICE

Introducción	ii
Capítulo 1. Las franquicias como formato de negocio	1
1.1 Conceptos básicos	1
1.2 Las franquicias como sistema de negocios	3
1.3 Las franquicias en el mundo	5
1.4 Principales tipos de franquicias	9
1.5 Principales giros de franquicias	13
Capítulo 2. Ventajas y desventajas de las franquicias	16
2.1 Ventajas de las franquicias para el franquiciante	17
2.2 Desventajas de las franquicias para el franquiciante	20
2.3 Ventajas de las franquicias para el franquiciatario	22
2.4 Desventajas de las franquicias para el franquiciatario	25
Capítulo 3. Casos concretos del desarrollo de empresas franquiciantes	27
3.1 ¿Cómo se desarrolla una empresa franquiciante?	28
3.2 El caso de una franquicia extranjera (McDonald's)	39
3.3 El caso de una empresa mexicana (MPA internacional)	46
Capítulo 4. El desarrollo de las franquicias en México durante 1988-1994	55
4.1 La llegada de las franquicias a México	55
4.2 El marco legal de las franquicias en México	57
4.2.1 Principales disposiciones	57
4.2.2 Características de la Circular de Oferta de Franquicias (COF) y del contrato tipo de franquicias	62

4.3 El desarrollo de las franquicias en México	69
4.3.1 La primera edad de las franquicias	70
4.3.2 La segunda edad de las franquicias	71
4.3.3 Las franquicias en la actualidad	71
4.4 El financiamiento para el franquiciatario y el franquiciante de las franquicias	72
4.4.1 Intermediarios financieros bancarios	79
4.4.2 Intermediarios financieros no bancarios	83
4.5 Principales giros de franquicias que se han desarrollado en México	84
Capítulo 5. El impacto de las franquicias en México	86
5.1 Su desarrollo en la actividad económica	86
5.2 Su participación en el producto interno bruto y en la inversión extranjera	94
5.3 Contribución de las franquicias a la generación de empleos	104
5.4 El desarrollo de la mediana empresa con la inclusión de franquicias	106
5.5 Situación actual de las franquicias	107
5.6 Su respuesta a la crisis mexicana	108
5.7 Perspectivas de su desarrollo	110
Capítulo 6. Resumen, conclusiones y recomendaciones	112
Anexos	118
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN.

En la economía mexicana se observa un gran cambio en cuanto al sistema de comercialización de bienes y servicios. En los últimos seis años ha tenido un crecimiento cada vez mayor con el desarrollo de las franquicias; como resultado del proceso de globalización por el que toda la economía mundial está atravesando, en el cual se han quitado las barreras a la comercialización de bienes y servicios entre diferentes países, y en la que México ha estado participando.

Es por ello, que surge la inquietud de investigar sobre este tema, con los mecanismos bajo los cuáles, ha tenido un gran auge este nuevo sistema de negocios, se observa que cada día, nuevos establecimientos abren las puertas al público ofreciendo un mejor servicio y calidad y en dónde el consumidor sale satisfecho con la adquisición realizada.

Una vez que las primeras empresas extranjeras incursionaron en el país, el crecimiento de éstas ha sido impresionante; a estas se aunaron las empresas mexicanas que buscaron su incursión a este tipo de negocios logrando tener un desarrollo superior al de las empresas extranjeras.

México, ante la apertura derivada del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Canadá, Estados Unidos y México; representa una parte esencial para el desarrollo de este tipo de negocio y su extensión hacia el resto de América Latina. Los empresarios mexicanos con ello, han empezado a modificar la estructura de sus negocios convirtiéndolos en franquicia.

Con la apertura económica de México al exterior en el año de 1987, en su incursión al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) así como de las tendencias predominantes en el mundo de libre mercado y la globalización económica hicieron, llamar la atención de los inversionistas, los cuales invertían en este tipo de negocios.

Con ello, el sistema de franquicias en México empieza a funcionar con una fuerte inyección de ingresos, la creación de nuevas fuentes de empleo y por otra parte se benefició a empresas proveedoras de insumos para estos negocios.

Por otra parte, el sistema de franquicias permite tanto a inversionistas mexicanos así como a los extranjeros, incursionar en este tipo de negocios. La adquisición de esta nueva forma de comercializar representa para el empresario, la seguridad, de que su negocio va a funcionar y de que los riesgos financieros que corría anteriormente al instalar su propio negocio disminuyen.

Este trabajo pretende estudiar el desarrollo del sistema de franquicias en México, en sus inicios y en la actualidad, el impacto que ha traído este tipo de negocios a la economía mexicana y el reto que este ha representado para el empresario mexicano.

La mayor parte de la información estadística utilizada en este trabajo es de generación propia a partir de datos obtenidos de la SECOFI. Aunque me hubiera ayudado mucho contar con datos ya trabajados. Como es el caso de Estados Unidos que maneja información de este tema en específico.

Los objetivos de este trabajo según lo antes señalado son:

1. Dar a conocer el desarrollo de las franquicias tanto extranjeras, como nacionales, en México durante 1988-1994

2. Difundir el impacto que han tenido las franquicias en la economía mexicana en términos económicos y sociales
3. Percibir si las franquicias son una alternativa viable de inversión para pequeños y medianos empresarios, así como también para todos aquellos que quieran incursionar en el mundo de los negocios.

La hipótesis que se manejará en este trabajo es:

El crecimiento del sistema de franquicias, ha traído beneficios a la economía mexicana, así como a la estructura y funcionamiento de la empresa mexicana en los últimos seis años.

A lo largo de este trabajo se buscará obtener respuesta a ésta hipótesis; esperando que éste, le sea útil, a los lectores interesados en el tema.

CAPÍTULO 1.

LAS FRANQUICIAS COMO FORMATO DE NEGOCIOS

Hoy en día hablar de franquicias es referirse a un moderno sistema de comercialización de bienes y servicios. En él existen actualmente 120 diferentes tipos de negocios, encontrándose dentro de los de mayor potencial los de comida rápida (*fast-food*), restaurantes y calzados.

El desarrollo de las franquicias, ha logrado cambios significativos en cuanto al sistema de comercialización en muchos países; tal ha sido el caso en China y en la Unión Soviética, en dónde nunca se pensó, que negocios de este tipo incursionarían en estos países.

Lo que se pretende en este capítulo, es mostrar el desarrollo de este tipo de negocios desde sus inicios y su avance tanto en su crecimiento por los diferentes giros, así como a nivel mundial.

1.1 Conceptos básicos.

A nivel mundial, las franquicias tienen un gran auge en los países industrializados, en los llamados en vías de desarrollo y en los países con mayor potencialidad de desarrollo.

El estudio de las franquicias corresponde a la microeconomía, ya que mediante ese sistema, se hace referencia a la economía de la empresa.

Dentro de los conceptos básicos que se manejarán a lo largo de este estudio están¹:

"Franquicia que es una estrategia de negocios , mediante la cual un individuo o empresa (franquiciante) otorga ciertos derechos de uso de marca, y transfiere tecnología para la operación de un concepto de negocio probado, a otro individuo o empresa (franquiciario), a cambio de ciertas cuotas y regalías."

"Se entiende por franquiciante al poseedor de los derechos de uso de la marca y la tecnología, quién mediante contrato otorga derechos al franquiciario para la operación del negocio y lo capacita y apoya, buscando el exitoso desempeño del negocio."

"Franquiciario: es el poseedor del negocio y de los derechos para su operación bajo la marca y con los sistemas desarrollados por el franquiciante."

"Franquicia maestra: es aquella que otorga derechos al franquiciario para subotorgar a terceros, los derechos de establecer y operar un negocio con el sistema de franquiciante."

"Contrato de franquicia: instrumento que formalizó la relación entre el franquiciante y franquiciario, así como detalla las responsabilidades y los derechos que ambos acuerdan, hasta su término."

"Regalías: son los pagos regulares del franquiciario o franquiciante por el goce continuo de los derechos de la franquicia."

"Cuota de franquicia. pago inicial por el derecho de operar el negocio franquiciado."

¹ Definiciones tomadas de El Financiero (20 de Enero de 1995) Página de Sección de Enfoques. "El tiempo de las franquicias." Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.

Los conceptos arriba señalados permitirán identificar de manera más ágil la idea que se quiere dar a conocer, a fin de facilitar la comprensión de este trabajo.

1.2 Las franquicias como sistema de negocios

Hablar acerca del origen de las franquicias es remontarse a Estados Unidos de Norteamérica a mediados del siglo pasado. El surgimiento de las franquicias se realizó cuando I. M. Singer & Co. se encontró con problemas de distribución de sus máquinas de coser para todo el país. En un principio lo que pretendía era el tener como clientes a todas las amas de casa, pero al haberse encontrado con una demanda muy grande de sus productos, sus problemas comenzaron, ya que no contaba con el capital suficiente para cubrir todos los gastos tanto de sus representantes en los diferentes estados, así como de los de distribución de sus productos.

Fue entonces que Singer buscó darle solución a este problema, razón por la cual adoptó el sistema de operar de la siguiente manera: en lugar de cubrir el salario de sus representantes, la compañía cobraba comisión a los vendedores por distribuir sus productos a cada uno de ellos.

En este momento comienza la figura de las franquicias pero no la que actualmente conocemos como sistema de franquicias, es decir, aquella en la que se vende tanto la marca, la tecnología, y se dan una serie de condiciones que el franquiciatario debe de cumplir para ofrecer al consumidor un mejor servicio; sino esta era una franquicia de producto y marca, dónde ambas cosas eran las que se vendían. Posterior a esta franquicia en Estados Unidos se iniciaron bajo este formato de producto y marca la industria automotriz.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Otro caso que se presentó en este país, es el de Coca-Cola, aunque este tipo de franquicia es diferente, ya que, el fabricante licencia a embotelladoras sus fórmulas para la elaboración de las bebidas, las embotellan y las venden.

Pero el auge de las franquicias fue posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando con el regreso de los hombres que fueron a la lucha regresaron ansiosos de invertir su dinero en varios negocios. Esto junto con un crecimiento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores y por tanto de la demanda, dieron origen a la creación de grandes centros comerciales.

Los avances en la tecnología, el ágil transporte y publicidad permitieron la creación y producción de nuevos bienes y servicios. Las franquicias resultaron ser un medio ideal de distribución de los productos que facilitaban a las compañías tanto los controles administrativos, de calidad, así como su falta de liquidez. Asegurándose de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Este clima de negocios fue además apoyado por los siguientes factores:

- El gobierno federal norteamericano, por medio de la Small Business Administration, brindaba asesoría y estímulos financieros
- Una adecuada estructura fiscal y
- La disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios.²

Estos factores contribuyeron a que cientos de innovadores empresarios encontraran en las franquicias, el sistema ideal para ampliar sus negocios con la comercialización de productos y servicios. Además, la aprobación del Lanham Act en 1946, fincó las bases para

²Franquicias la revolución de los 90." González Calvillo Enrique. pag 36 Edit. Mc Graw Hill.

el desarrollo de las franquicias, al codificar el derecho del dueño de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciatarios.

Las primeras compañías que otorgaron franquicias como formato de negocios fueron: Dunkin'Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas Muffler, Holiday Inn y McDonald's.³

1.3 Las franquicias en el mundo.

La internacionalización del desarrollo de las franquicias, empezó a producirse en los años sesenta. Actualmente, el desarrollo de este tipo de negocios fuera de su país de origen ha sido muy general; ya que todo ha venido como consecuencia, del proceso de globalización que han sufrido todos los mercados del mundo, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio. En esta parte del análisis se hará mención del desarrollo de las franquicias en algunos países como: Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia, los miembros de la Unión Europea y Brasil. El caso de México será abordado en un capítulo posterior.



ESTADOS UNIDOS.

Este país como ya se mencionó fue el precursor de las franquicias. Actualmente, cuenta con 2,800 empresas franquiciantes en todo el mundo; esto ha sido posible, gracias al apoyo del Gobierno y diferentes instituciones que apoyan a este tipo de negocios; como por

³Op. cit. pag 37

ejemplo: la Small Business Administration y la Asociación Internacional de Franquicias; siendo esta última la que se encarga de representar los intereses de las compañías de franquicias, ante el Congreso de Estados Unidos, evitando la promulgación de leyes que puedan obstruir el crecimiento y desarrollo de las mismas.



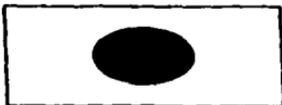
CANADÁ.

Gracias a su cercanía con Estados Unidos, en Canadá se desarrollaron diferentes franquicias estadounidenses, de las cuales, tienen mayor desarrollo las de comida rápida, restaurantes y las de servicios.

Las empresas canadienses adoptaron también este sistema de negocios, y han logrado traspasar las fronteras de países como: Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Bélgica, Japón, Singapur, Australia, Nueva Zelanda y el Caribe.⁴

El crecimiento de las franquicias en Canadá en la década de los ochenta, ha sido del 13% anual, lo cual ha sido posible gracias al apoyo del gobierno (a través del Ministerio de Industria y Comercio), así como de instituciones bancarias.

⁴Op. cit. Pag 49



JAPÓN.

Aunque este país, por su cultura, es de difícil penetración a su mercado, no ha sido imposible el desarrollo de las franquicias. En el año de 1965 Japón contaba con 7 franquicias; actualmente cuenta ya con 703 empresas franquiciantes.

La mayoría de las franquicias que entraron al mercado japonés fue por medio de franquicias maestras. Aunque su incursión a dicho país, ha significado la tropicalización de los productos, es decir, han sido adoptados a los gustos y preferencias de los consumidores japoneses, posteriormente las compañías de manera gradual elaboran los productos de acuerdo a su fórmula original. Las franquicias que más desarrollo han tenido son las de comida rápida, restaurantes, tiendas de menudeo en general y la venta de vehículos.

En este país fue creada la Asociación Japonesa de Franquicias, que centraliza la información referente a la industria, centraliza los estándares de calidad de los productos, y además sirve de intermediario con las empresas franquiciantes y el gobierno japonés.



AUSTRALIA.

Aunque no se cuenta con información muy precisa del desarrollo de las franquicias en este país, se sabe que actualmente ocupa el segundo lugar a nivel mundial, del total de empresas franquiciantes con 900 establecimientos.

Los primeros negocios que incursionaron en este país fueron al igual que en otros países los de comida rápida, dentro de los cuáles está McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, etc. Además empresas como Computerland, Midas Muffler y 7-Eleven.

La incursión de estas franquicias a Australia, influyó a los empresarios de este país para desarrollar infinidad de negocios; los cuáles fueron motivados por el gobierno federal, y por el banco líder de Australia, llamado Westpac Banking Corp., que apoyó a dichos empresarios con paquetes de financiamiento y atención específica para los franquiciatarios.



UNIÓN EUROPEA.

Los países miembros de este bloque de integración: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido, muestran un crecimiento generalizado de franquicias.

Se desarrollaron en estos países las franquicias estadounidenses como Wimpy, Service Master y los de comida rápida; principalmente el desarrollo de estas franquicias ha sido en Inglaterra.



BRASIL

El desarrollo de las franquicias en este país, ha sido un tema muy particular; ya que en este caso se pusieron trabas a la entrada de empresas franquiciantes extranjeras.

Dentro de este país se dio un desarrollo a las empresas brasileñas y a mediados de los cincuenta contaba con 3 empresas franquiciantes con formato de marca y producto.

Actualmente Brasil ocupa el quinto lugar a nivel mundial con 450 empresas franquiciantes de las cuales un porcentaje mínimo son de origen extranjero.

Las franquicias brasileñas operan también en el extranjero en países como Estados Unidos, Portugal, Japón, Unión Soviética y México. La mayoría de estas franquicias están en el ramo alimentario, del vestido y en agua de colonia.

1.4 Principales tipos de franquicias

El sistema de franquicias, como ya se mencionó, puede ser aplicado en la distribución de bienes y de servicios, en grandes y en pequeños negocios. Una vez realizado un análisis

profundo de la empresa, se puede comprobar si ésta tiene la capacidad de otorgar franquicias; que beneficios obtendrá el empresario que va otorgar franquicias de su negocio, y la conveniencia por parte del franquiciatario de adquirir o no la franquicia, es decir si es rentable adquirirla o no.

Dependiendo del grado de funcionamiento, distinguiremos los siguientes tipos de franquicias:

- *Franquicia de distribución exclusiva:* El franquiciatario actúa como distribuidor de los productos del franquiciante. No se pagan regalías al franquiciante; sus ganancias provienen de la venta de sus productos al franquiciatario, como ejemplo mencionaremos el caso de la industria automotriz.
- *Franquicia de producto y marca:* El franquiciante provee al franquiciatario el ingrediente esencial y/o los conocimientos técnicos a una firma que procesa el bien o servicio en cuestión. En este tipo de franquicia, si existen regalías para el franquiciante, las cuales se calculan en base a un porcentaje de las ventas, un ejemplo de este tipo, es el caso de la industria refresquera.
- *Franquicias de formato de negocio:* El franquiciante desarrolla un sistema de negocios, otorgando al franquiciatario el derecho de uso en forma controlada. Existen regalías para el franquiciante que se calculan aplicando un porcentaje fijo sobre las ventas, dentro de los ejemplos típicos de este tipo de franquicias están: los servicios de comida rápida y otros restaurantes, renta de automóviles, tiendas de ropa, agencia de viaje, etc.

Desde la óptica contractual existen dos tipos de franquicias:

- ◊ *Franquicia unitaria o individual:* Es aquella mediante la cual, el franquiciatario adquiere los derechos para la utilización de una marca o nombre comercial, recibiendo a cambio la transferencia de conocimientos y tecnología que le permitan desarrollar un concepto comercial o de servicios de manera uniforme y preservando una calidad similar.
- ◊ *Franquicia maestra:* Es aquella que representa el concepto original de formato de negocio, donde la marca y la tecnología deben desarrollarse de manera conjunta, con el propósito de que en una operación comercial o de servicios se repita uniformemente. Existe franquicia maestra cuando se parte de un negocio original o cuando el licenciatario adquiere los derechos del formato de negocio con el propósito de franquiciarlo, en cuyo caso se denomina franquiciante maestro.

La diferencia básica en estos dos tipos de franquicias es que, mientras en la franquicia individual, solo se adquiere el derecho de uso de la marca y nombre comercial por parte del franquiciatario, en la maestra el franquiciante obtiene el derecho de franquiciar el concepto del negocio original.

De acuerdo a la cobertura existen tres tipos de franquicias:

- ◊ *Franquicia regional:* Dentro de esta franquicia se otorgan derechos a terceros para franquiciar y subfranquiciar dentro de una circunscripción territorial determinada. Haciendo de esta manera, que la empresa franquiciante crezca más rápido teniendo mayores beneficios para el franquiciante.

- ◊ *Franquicia múltiple:* Se adquieren los derechos para instalar varios negocios en una misma zona y en un periodo determinado; es decir, su mercado no se encuentra limitado. Su finalidad, es cubrir el mercado escogido por el franquiciatario; teniendo de esta manera un contrato entre un franquiciante y uno o varios franquiciarios.
- ◊ *Franquicia de conversión:* Son negocios independientes que se encuentran en operación y deciden adoptar el sistema de franquicias con formato de negocio. Las compañías franquiciantes estudian y analizan los negocios que ya se encuentran fusionados y ven la posibilidad de que éstos adopten el sistema de franquicias, siempre y cuando se adhieran a las normas establecidas por el franquiciante.

Desde la óptica de la proveeduría existen cinco tipos de franquicias:

- ◊ *Franquicia integrada:* Es la que se lleva a cabo entre el fabricante y los detallistas. En este caso los productores confían la responsabilidad de sus ventas a los detallistas, con los cuales han establecido un contrato de exclusividad.
- ◊ *Franquicia semi-integrada:* Es la que se efectúa entre el fabricante y el mayorista, o bien, en entre el mayorista y los detallistas. Es aplicado en giros como ferreterías, productos alimenticios y refacciones automotrices.
- ◊ *Franquicia horizontal:* Es la que se lleva a cabo entre detallistas. La utilizan normalmente los supermercados.
- ◊ *Horizontal de fabricantes a fabricantes:* Es aquella mediante la cual un productor concede a otro u otros productores, la facultad de fabricar y distribuir bajo su control el producto de su marca.

- o *Franquicia vertical*: En este caso el franquiciante es el detallista, quien franquicia los fabricantes. Este tipo suele producirse en los casos en que el franquiciante posee una marca y no produce el mismo bien, como en el negocio de alta costura.

1.5 Principales giros de franquicias.

Actualmente, existen dentro del mercado una cantidad de negocios que proporcionan al consumidor tanto bienes como servicios. Conforme al desarrollo que han tenido las franquicias, cada vez se hace más extenso y diversificado el servicio que da a sus clientes.

Cabe mencionar aquí, que hoy en día se ha adoptado la modalidad de que el establecimiento de los negocios no sea fijo sino ambulante(esto actualmente se realiza en algunas ciudades de Estados Unidos); esto es para proporcionar al consumidor un mejor servicio un ejemplo de ello se desarrolla en los negocios que proporcionan servicios automotrices.

Otra nueva modalidad, es la de establecer el negocio, dentro del propio hogar proporcionando al franquiciante un ahorro en la inversión del terreno y la construcción del establecimiento. Pero es sólo dentro de algunos giros; por ejemplo en el de computadoras y decoración.

Dentro de los negocios, que se ofrecen franquicias, están los siguientes giros:

Agencias de viajes.

Alimentos: café, donas, helados y yoghurt; panadería, galletas y pretzels, jugos, pizzas, restaurantes, etc.

Belleza y salud: lugares de acondicionamiento físico, control de peso, cosméticos, salones de belleza y joyerías.

Bienes raíces

Centros de impresión y fotocopiado.

Comida rápida : negocios que van desde la venta de hamburguesas, comida japonesa, antojitos mexicanos, etc.

Computadoras: servicios de reparación, mantenimiento y venta de las mismas.

Construcción: en este giro de negocio están desde constructoras, reparación de baños, albercas, cocinas, pisos, lugares que ofrecen sus servicios para instalaciones de gas, plomería, etc.

Decoración: tratamiento para vidrios, reparación de interiores, venta de alfombras, cortinas, entre otros.

Educación: enseñanza en computación, idiomas, centros de desarrollo integral, etc.

Entretenimientos: renta y venta de videogramas y videojuegos y misceláneos.

Fotografía.

Hoteles.

Mascotas.

Niños: cuidado, vestimenta, misceláneos.

Recreación: centros familiares, club de golf, misceláneos.

Seguridad.

Servicios automotrices: se ofrecen servicios de alquiler, cambio de aceite, frenos, parabrisas, pintura, reparación y misceláneos.

Servicios empresariales : de asesoría, servicios contables, de nomina, selección de personal, etc .

Servicios postales y de mensajería.

Servicios de anuncios y publicidad.

Ropa y calzado: desde la venta de los mismos, hasta servicios de reparación .

Tiendas departamentales y de conveniencia.

Tintorerías y lavanderías.

Como podrá observarse, es muy amplio el giro de las franquicias y el número de establecimientos, cada día va en aumento en todo el mundo. Aunque por supuesto el giro de comida rápida, los de ropa y calzado, son los giros de mayor crecimiento.

CAPITULO 2.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

El sistema de franquicias debido al éxito que ha tenido desde sus inicios ha representado grandes posibilidades de desarrollo a la micro y pequeña empresa, permitiendo a ésta un rápido crecimiento en cuanto a su nivel de ventas y de expansión principalmente.

Si el dueño de la firma tratara de sacarlo adelante y lo hiciera por si solo sin franquiciar, el negocio tendría grandes costos de inversión por una parte y por la otra el tiempo que tardaría en desarrollarlo sería muy extenso.

Por otra parte, si el franquiciatario decidiera abrir un negocio los resultados de éxito que obtendría serían muy bajos ya que no les dedicaría tiempo suficiente. El periodo de recuperación de la inversión sería muy grande.

Viéndolo desde este punto de vista, ambas partes salen beneficiados con la adopción de este mecanismo. Pero para ambas partes la adopción del sistema de franquicias tiene ventajas y a la vez grandes desventajas las cuales serán trabajadas en este capítulo.

2.1 Ventajas de las franquicias para el franquiciante.

Agilidad y rapidez en la expansión de una empresa.

Este sistema de negocios permite a las empresas crecer con mayor rapidez, al lograr que otra persona se responsabilice de aportar capital y fuerza laboral para la creación y expansión de los negocios. Las cuotas iniciales y regalías correspondientes generan ingresos que pueden regresarse a la empresa franquiciadora y emplearse para inversión, diversificación, mercadotecnia, publicidad, investigación desarrollo y muchas funciones más, que son esenciales para el éxito en los mercados de hoy.

Fortalecimiento de la marca.

Comercializar una marca de productos respaldada con toda la infraestructura de una cadena de unidades ubicadas en puntos estratégicos, que otorgue un servicio con calidad y rapidez, es un punto que necesariamente fortalece la marca.

Menores gastos publicitarios y mayor difusión.

Las campañas son profesionales y se comparten. La única forma de poder absorber estos gastos es en equipo, repartiendo la carga entre varios y concentrando los esfuerzos dentro de un territorio con una publicidad de calidad, la cual generará mayores economías de costo.

Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados en lugares lejanos.

Los costos y dificultades de la apertura de nuevos negocios se incrementan cuando se trata de mercados lejanos, debido a las distancias, menor control y supervisión y a las diferencias culturales y de consumo.

Mayor eficiencia y facilidad en la operación del negocio al contar con apoyo comprometido y leal por parte de los franquiciatarios.

Los franquiciatarios representan una fuerza laboral leal y comprometida, para los franquiciantes, ya que al ser parte del negocio dedican todo su entusiasmo, tiempo, dedicación, esfuerzos, sufrimientos y orgullo al negocio del que ahora son dueños. Ya que no es lo mismo para el dueño de un negocio tener un empleado al cual se le paga un salario, y que muchas veces le importa más sus percepciones que su trabajo, a un franquiciatario el cual trabaja en la empresa de tiempo completo.

Satisfacción personal.

Existen pocas formas de impactar el mercado y desarrollar un concepto exitoso a una escala regional, nacional o internacional, y uno de ellos son las franquicias. Una franquicia exitosa, es una parte irrefutable y clara de que el concepto o formato de negocio elaborado por una empresa es exitoso y que funciona al reproducirlo a diferentes niveles.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Los franquiciatarios son proveedores de un invaluable talento, creatividad e imaginación.

El sistema de franquicias permite compartir los talentos y las energías de un grupo de personas disímiles y competentes; sin duda, un recurso y una ventaja estratégica valiosa y poderosa que por sí sola una compañía no tiene.

Los talentos, imaginación y creatividad combinados de los franquiciatarios generan nuevas ideas que sirven a la empresa franquiciadora para elaborar nuevos productos, oportunidades de mercado y eficiencias operativas que hacen más rentable un negocio.

Diseminación de riesgos.

En una compañía de franquicias el riesgo de fracasar disminuye, con respecto a una empresa que arriesga por sí sola su dinero, talento, tiempo, dedicación y esfuerzo, ya que los franquiciatarios cargan con el 10% de sus responsabilidades financieras.

Flujos de efectivo estables.

El franquiciante adquiere un flujo de efectivo estable proveniente de las regalías que los franquiciatarios deben de pagar periódicamente a los franquiciatarios, lo cual representa una ventaja, ya que ese flujo depende generalmente del nivel de ventas del franquiciatario y no del franquiciante.

2.2 Desventajas de las franquicias para el franquiciante.

Reducción de independencia

Un franquiciador comparte con sus franquiciatarios sus marcas, experiencias, conocimientos, y en general su empresa y el concepto entero de su negocio. Los proyectos y necesidades del franquiciador tendrán que tomar en cuenta la opinión de sus franquiciatarios, ya que de los resultados de ellos depende también el futuro y el éxito de estos últimos.

Reducción del control de las unidades o negocios franquiciados.

Uno de los aspectos que caracterizan a las franquicias es el que la empresa franquiciada o franquiciatario puede desarrollarse y crecer sin que el franquiciante tenga injerencia o participación directa y diaria en la operación de un negocio.

Sujeción mayor a la legislación vigente.

De acuerdo a lo visto en el capítulo anterior, una empresa franquiciante está más sujeta a otras leyes que una empresa común.

El otorgamiento de franquicias implica una gran cantidad de papeleo legal, lo cual representa un costo adicional. Para los franquiciadores, esta obligación también le disminuye el riesgo de ser demandados por los franquiciatarios. Por lo tanto la legislación obliga a las acusaciones falsas para las dos partes de la transacción.

Mayor de exposición a posibles demandas judiciales.

Como consecuencia de lo anterior, hasta el franquiciador más competente, preocupado y generoso con sus franquiciatarios debe estar preparado para enfrentar posibles demandas legales de aquellos que fracasaron, ya que en esta situación el que pierde es el franquiciatario y no el franquiciador.

Restricciones mercantiles impuestas al franquiciador por la ley.

El Código de Comercio, estipula que no puede establecerse una lista de precios vigente para todo un sistema.

Por otro lado, complementariamente las leyes vigentes en México permiten la no obligatoriedad del franquiciatario para hacer caso de nuevas promociones. Un franquiciador puede gastar millones de pesos en desarrollar una nueva promoción, sólo para encontrarse con que algunos de sus franquiciatarios se niegan a participar en ésta. Y como franquiciador no hay forma de hacerlos participar en forma obligada.

Una relación a largo plazo.

Esta relación de dependencia es a largo plazo, por ello algunos consideran que una vez que una empresa comienza con el otorgamiento de franquicias es muy difícil salirse de ese negocio, ya que la única salida legal es el término del contrato o la recompra a precios altos de las franquicias otorgadas. Debido a esto, se ha comparado a este tipo de relación, por varios auditores, con la que soporta una pareja en matrimonio.

Mantener esta relación es quizás el mayor de los retos que debe enfrentar un franquiciante. Las exigencias para aumentar las ventas y desarrollar nuevos mercados y productos son acciones constantes e interminables para un franquiciador.

Compartir las ganancias de un negocio probado.

El franquiciar una empresa, no es más que compartir las enormes ganancias de un negocio que ha probado ser rentable, eficiente y ser una alternativa viable de mercado. Los franquiciatarios gracias a su trabajo e inversión se quedan con la mayor parte de las utilidades de su unidad, el franquiciador solamente recibe un porcentaje pequeño de las mismas como regalías.

La mayor preocupación de un franquiciante es compartir las ganancias de su negocio con otros; sin embargo, es el precio que ha de pagarse a cambio de un crecimiento rápido de su negocio y una mayor penetración en el mercado.

2.3 Ventajas de las franquicias para el franquiciatario.

Menor riesgo de fracaso al instalar un negocio con éxito comprobado.

Para aquella persona que ha tomado la decisión de empezar un negocio, el riesgo es altamente competitivo, ya que la empresa de hoy no busca del todo crecer, sino más bien sobrevivir. El 35% de los nuevos negocios sobreviven después de su quinto año de operación. Mientras que en las franquicias reportan solo un 5% de fracasos al quinto año de su vida.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Ante esta situación, las franquicias se presentan como la opción menos riesgosa de emprender un negocio, ya que el franquiciatario al adquirir una franquicia compra los conocimientos operativos, la marca, etc.

Al adquirir una franquicia se compra un concepto exitoso.

En una franquicia seria, donde se mantiene el interés constante de corregir y mejorar el sistema, para adaptarlo a las condiciones cambiantes, siempre se conserva su vigencia y rentabilidad.

Marca y productos reconocidos.

Una franquicia aporta al franquiciatario el derecho para el uso y explotación de una marca de producto o servicio reconocidos ampliamente en el mercado. Con ello el franquiciatario adquiere indirectamente la cartera de clientes que ya se identifican con la marca y con la reputación.

Rápida instalación de un negocio completo.

Bajo este esquema, se permite la rápida instalación de un negocio que nace de manera completa de una sola vez y no requiere de años o esfuerzos e inversiones erróneas para depurar el servicio que se ofrece. Este esquema de franquicias permite a un profesional adquirir nuevas tecnologías aplicables al tipo de negocio de que se trate. Sin la necesidad por parte del franquiciatario de contar con experiencia para instalar y operar el negocio.

Economías de costo en la adquisición de insumos y publicidad en el negocio.

Una de las principales ventajas de las franquicias son los gastos publicitarios en común, ya que si un empresario pequeño diera la publicidad que su empresa requiere el costo sería elevado, mientras que en este sistema mediante la cuota que se paga por publicidad entre todos los franquiciatarios los costos de su publicidad disminuyen. Además de que las personas encargadas de realizarlo son especializadas en la materia.

Asistencia profesional y apoyo constante de expertos.

La asistencia técnica profesional que se da al franquiciatario, incluye estudios de mercado, selección, adiestramiento y negociaciones para la renta o compra del local, instalación del negocio, adiestramiento integral, promoción de apertura, procedimientos contables, apoyo operativo constante e ininterrumpido, además de una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios, técnicas de promoción, operación y desarrollo.

Todos estos apoyos que se dan al franquiciatario no los tiene una empresa en pequeño, la cual casi siempre opera con mecanismos rudimentarios.

2.4 Desventajas de las franquicias para el franquiciatario.

Poca independencia.

La desventaja del franquiciatario al operar bajo un sistema de franquicias es la poca independencia que tiene como dueño del establecimiento. Tiene que acatar todos los lineamientos marcados en el contrato de franquicia, tanto en la operación, en la administración y demás servicios que ofrece la empresa.

Disciplina e inflexibilidad.

Esta desventaja está asociada a la anterior. El franquiciatario tiene que aceptar las determinaciones del Sistema, esto nos lleva a poca de libertad para crear debe existir entre el franquiciante y el franquiciatario un respeto mutuo y una total obediencia a los procedimientos establecidos.

Pagos al franquiciador.

A cambio de hacer uso de la marca y de los mecanismos operativos de la franquicia, el franquiciador tiene que cubrir ciertas cuotas como son la inicial para abrir el negocio, otra por concepto de regalías que generalmente se cobra como un porcentaje sobre los ingresos netos que se obtienen, sin olvidar la cuota que se paga por concepto de publicidad.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Riesgo asociado con el desempeño del franquiciador.

Los resultados que obtengan los franquiciatarios están directamente vinculados con los aciertos y errores del franquiciante y viceversa. Por ello es muy importante que antes de hacer cualquier negocio el franquiciante elija el perfil del franquiciatario, y que ambos establezcan si realmente va a funcionar el negocio de ellos de acuerdo a las necesidades de cada uno.

Limitantes en cuanto a la compra y venta de insumos y productos del negocio.

Debido a que la calidad que se ofrece al público debe ser estandarizada y de la mejor, los franquiciantes seleccionan al proveedor de sus insumos, a fin de mantener y/o mejorar la calidad que respalda a su producto, es por esta razón que el franquiciatario no tiene oportunidad de elegir a sus propios proveedores.

En este capítulo se estudiaron las ventajas y desventajas que se tienen al adquirir una franquicia, para que el inversionista interesado en ellas haga un balance de lo que realmente busca en un negocio de éstos; y estudiar mejor sus expectativas.

CAPITULO 3.

CASOS CONCRETOS DEL DESARROLLO DE EMPRESAS FRANQUICIANTES.

Para llevar a cabo el proyecto de desarrollo de una empresa. Es importante tener en cuenta los siguientes elementos:

Objetivo

Estudio de mercado

Estudio técnico

Evaluación financiera

Estudio socioeconómico

Estudio de impacto ecológico

El seguir este estudio ayuda a que los empresarios conozcan la rentabilidad que puede resultar del proyecto que han tenido en mente.

Es muy importante que antes de invertir en cualquier tipo de negocio, se haga una evaluación para delimitar cuales son sus aptitudes, y confirmar si ese negocio es el que realmente le gusta; esto es con el objeto de que al momento de trabajarlo, le ponga todo su empeño.

Es por eso que en este capítulo, se analizará la transformación de las empresas hacia el sistema de franquicias.

3.1. ¿Cómo se desarrolla una empresa franquiciante?

El desarrollo de las empresas franquiciantes es muy diferente al que había seguido una empresa común, porque ahora las empresas están más comprometidas a dar una buena imagen de sus franquicias a los licenciatarios, como primera instancia y, posteriormente a los consumidores.

Aunque en un inicio se empezó a franquiciar solo para obtener ingresos sin arriesgar su capital, los franquiciantes veían a las franquicias como la panacea de hacer fortuna. Lo cual a la larga llevó a que muchos de estos negocios cerraran por el fracaso que esto acarrearba.

Hoy en día el desarrollo de las empresas mexicanas, están respaldados por manuales los cuales explican el funcionamiento de los negocios, la capacitación que los empleados y del mismo franquiciatario, las características que los establecimientos deben de cumplir, entre otras cosas. En este capítulo, se dará una breve reseña del manual³ elaborado por la SECOFI, a fin de ver el desarrollo de las empresas en su conversión a franquicia, para que en base a este poder establecer una diferencia entre el desarrollo de una empresa franquiciante extranjera con la empresa mexicana en su transformación hacia una franquicia.

El empresario que se interesa en desarrollar su negocio bajo el formato de franquicia, deberá llevar a cabo un análisis para determinar si la empresa cuenta con potencial franquiciable, las franquicias, han sido una alternativa viable de expansión para las empresas nacionales. Teniendo como ventaja, cubrir nuevos mercados ofreciendo productos y/o servicios con la misma calidad, presentación y servicio en cualquier punto de venta.

³¿Cómo desarrollar una franquicia? Enfoque didáctico. SECOFI 1996.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Por otra parte, es necesario desarrollar una metodología y/o curso de acción que ayude al empresario a identificar en forma objetiva y sistemática las fuerzas y debilidades de su negocio para entrar al mercado de franquicias.

Para esto, se requiere llevar a cabo un análisis que estará basado en la información proveniente de la misma empresa, utilizando primordialmente dos dimensiones para clasificar en un contexto general. 1).- El aspecto organizacional. 2).- El tipo de producto.

Para ello, en dicho manual, se propone un cuestionario para que el empresario pueda tener una visión de que tan franquiciable puede ser su negocio.

ANÁLISIS

RAZÓN SOCIAL:

NOMBRE COMERCIAL:

DIRECCIÓN:

FAX:

TELÉFONO:

1. ¿Cuál es el giro de la empresa o negocio?
2. ¿A qué grupo pertenece? Micro () Pequeña () Mediana () Grande ()
3. ¿Tiene sucursales? No _____ Si _____ ¿Cuántas? _____
4. ¿Cuánto tiempo tiene en operación? Años _____ Meses _____
5. ¿Está constituida legalmente?

6. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
7. ¿A cuánto ascendió la venta bruta en el último año?
8. ¿Cuál ha sido el incremento de ventas en los últimos 3 años?
9. ¿Cuenta con apoyos externos para obtener recursos que permitan su expansión o para el capital de trabajo?
10. ¿Cuál es la descripción del producto o servicio?
11. De acuerdo con los comentarios recibidos de sus clientes y/o usuarios ¿Cuál es el estándar de calidad del producto o servicio que comercializa?
Excelente () Muy Buena () Buena () Regular ()
12. De acuerdo a las características de su producto y/o servicio puede considerarlo como un bien:
Local () Regional () Nacional () Internacional ()
13. ¿Cuenta la empresa con un área de mercadotecnia para promocionar su producto y/o servicio, o utiliza servicios externos?
14. ¿Cuál es el medio de promoción y publicidad que utiliza para comercializar el producto y/o servicio?
15. ¿Cuenta con los canales de distribución adecuados?
16. Sus clientes prefieren su producto por:
Calidad de los productos y/o servicios (), Precio (), Prestigio del lugar donde se encuentra ubicado el negocio (), Variedad de productos y/o servicios ofrecidos (), Signos distintivos como Marca y logotipo (), Promocionales que regala (), Aspecto físico del negocio ().

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

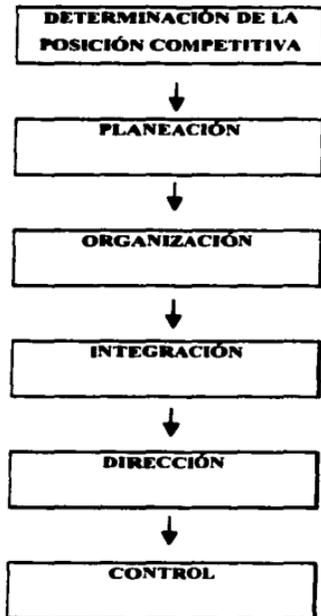
17. ¿Considera que el producto y/o servicio que ofrece es susceptible de comercializarse en otros mercados? ¿Por qué?
18. ¿Cuenta su empresa con productos de tamaños o modelos regulares?
19. ¿Cuáles son las características que facilitarán que el producto o concepto se desarrolle en el mercado?
20. ¿Cuenta con una estructura organizacional adecuada y funcional?
21. ¿Cuenta con manuales de operación?
22. ¿Cuenta con manuales de descripción de puestos?
23. ¿Tiene establecido planes y programas de capacitación y adiestramiento para sus empleados?
24. ¿Tiene la administración conocimiento del cliente potencial?
25. ¿Pueden asignarse recursos de la compañía para desarrollar el concepto de Franquicia?
26. ¿Cuáles son los objetivos por los que ha decidido desarrollar la Franquicia?
27. ¿Son las utilidades inmediatas o el crecimiento de ventas el interés de los accionistas o administradores?
28. ¿Han cultivado en los últimos años los administradores el desarrollo de nuevas oportunidades?

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Del análisis anterior, las respuestas a las preguntas 3,5,9,13,15,17,18,20,21,22,23,24,25,27 y 28 deberán ser positivas en un 90%, lo que representa en este sentido la factibilidad de desarrollar el negocio bajo el esquema de franquicia.

Por otra parte, es necesario tener debidamente conceptualizado el producto o servicio que se ofrece, así como los objetivos para desarrollar la franquicia y analizar detalladamente a qué se debe el éxito del negocio, considerando que la empresa debe estar sana en términos fiscales y financieros y por otra parte contar preferentemente con 2 años de operación y 3 sucursales, o bien 2 sucursales y 3 años de operación.

Una vez que se lleva a cabo el análisis de autoevaluación, la empresa puede iniciar el plan de desarrollo de franquicias que se detalla a continuación:



POSICIÓN COMPETITIVA

En esta etapa se debe analizar:

- 1) El entorno de la región, tomando en cuenta los factores demográficos, económicos, políticos, sociales y culturales.
- 2) El entorno competitivo de la empresa.
- 3) Aspectos legales básicos.

PLANEACIÓN

Esta etapa comprende:

1. Definición de objetivos.
2. Cuánto y cuándo invertir.
3. Personal requerido.
4. Elaboración de políticas generales para el cumplimiento de objetivos.
5. Elaboración de programas operativos y presupuestos.
6. Establecimiento de estándares de calidad de productos y servicios.
7. Análisis y diagnóstico del mercado.
8. Diseño de la unidad piloto.
9. Factores de éxito.
10. Estrategia de mercadotecnia.
11. Estrategia de operación.
12. Estrategia financiera.
13. Desarrollo del plan de promoción de la franquicia.

14. **Diseño del perfil del franquiciatario.**
15. **Diseño del procedimiento de selección del franquiciatario.**
16. **Procedimiento para el otorgamiento de franquicias.**
17. **Desarrollo de la Red de franquiciatarios.**
18. **Diseño del contrato.**

ORGANIZACIÓN

En esta etapa se deben ejecutar todas las acciones necesarias para desarrollar la franquicia, en el entendido de que debe quedar lista para su operación.

El sistema de franquicias debe cubrir:

1. **Diseño de la estructura orgánica de la empresa.**
2. **Elaboración de manuales de identidad corporativa.**
3. **Elaboración de manuales de operación y técnico para la franquicia.**
4. **Elaboración de programas de capacitación para la franquicia.**
5. **Elaboración de manuales de construcción, proyecto arquitectónico y equipamiento para la franquicia (Formato de Negocio).**
6. **Diseño y desarrollo del proyecto financiero (modelo) para las nuevas franquicias.**

INTEGRACIÓN

Operación de la unidad piloto considerando:

Aplicación de los criterios para la ubicación de las franquicias.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Determinación del punto de venta, según su ubicación costumbres y capacidad adquisitiva de la población, así como los requerimientos del producto o servicio ofrecido, clima, vías de comunicación, etc.

Aplicación del proyecto arquitectónico y equipamiento.

Definición de las áreas de distribución tales como: almacenamiento, ventas, administración, servicios, sistemas, entre otros, así como el tipo de mobiliario y equipo a utilizarse.

Reclutamiento, selección y contratación del personal.

Definidos los perfiles del personal y desarrolladas las descripciones de puestos especificando claramente los niveles de responsabilidad, sus alcances y limitaciones, establecer los canales de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Capacitación y adiestramiento del personal.

Aplicación del programa integral de capacitación para la franquicia, considerando todos los niveles de la estructura, así como los requerimientos por áreas específicas.

Puesta en marcha.

Desarrollo del programa de preapertura y apertura del negocio.

Una vez que el sistema de operación de la Unidad Piloto cumpla con todos los puntos señalados en el proceso de la Planeación, el franquiciante estará en la posibilidad de otorgar Franquicias, por lo tanto deberá:

Realizar las acciones necesarias para su promoción.

Identificar entre los empresarios interesados en adquirir la franquicia, aquellos que cubran el perfil del franquiciatario.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Iniciar el proceso de negociación.

Firmar en su caso una carta-intención.

El futuro franquiciatario deberá cubrir el pago del anticipo del costo de la franquicia.

El franquiciatario pagará el diferencial del costo de la franquicia y se firmará el contrato.

Una vez firmado el contrato, el franquiciante procederá a registrarlo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

El franquiciante deberá proporcionar al franquiciatario todos los elementos que le permitan operar su negocio bajo el mismo sistema.

Red de Franquiciatarios

El franquiciante realizará todas las actividades de promoción y publicidad, coordinación, estudios de rentabilidad, supervisión y asesoría a los franquiciatarios, así como la negociación y otorgamiento de nuevas franquicias, a través de una operadora de franquicias que deberá ser independiente a la propia empresa.

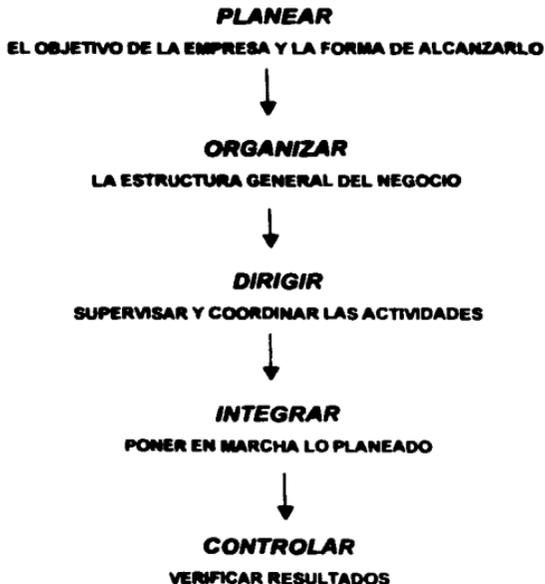
La operadora deberá contar con una estructura propia para poder cumplir con las actividades y funciones antes señaladas.

Asimismo, deberá contar con el soporte necesario que le permita determinar geográficamente las regiones y los mercados en los que su concepto sea susceptible de franquiciar.

Como puede observarse, el desarrollo que sigue una empresa para su transformación es un proceso muy sistemático, en el cual se sigue una metodología muy minuciosa, a fin de tener lo más claro posible el objetivo y las metas a cumplir de la empresa.

Pero, como anteriormente se explicó, no sólo es franquiciar por franquiciar después de otorgar una franquicia se deberá de supervisar y dar apoyo a los franquiciatarios, a fin de que se sientan respaldados y se den cursos de actualización, para que el concepto vendido siga siendo el mismo.

En síntesis, el desarrollo de una franquicia se deriva de un proceso el cual permite:



Una vez dado lo anterior se verá una breve reseña de cómo una empresa como McDonald's (franquicia extranjera) y otra denominada MPA Internacional (franquicia mexicana) hicieron su transformación a franquicia, analizando las diferentes transformaciones, según lo antes señalado.

3.2 EL CASO DE UNA EMPRESA EXTRANJERA: *McDONALD'S CORPORATION*⁶

La corporación de McDonald's cuenta con más de 13,000 restaurantes en 65 países, siendo la preferida en alimentos de las franquicias en el mundo. Sirviendo día con día al 96% de los consumidores americanos y al 7% de la población de los Estados Unidos de América, McDonald's en 1992 registró un total de ventas mundiales de 20 billones de dólares. Esta franquicia ha hecho su arribo a lugares como Australia, Japón, Brasil, Hong Kong y Moscú, lo cual nos demuestra su prestigio a nivel internacional.

ANTECEDENTES.

La historia del restaurante se remonta a 1937, cuando dos hermanos Dick y Mac Mc Donald abrieron un pequeño restaurante en las afueras de la carretera de Los Ángeles. En 1940 su negocio se había incrementado al punto que necesitaron trasladarse a otro lugar para mejorar su servicio, este lugar fue San Bernardino; donde el local contaba con 600 pies cuadrados (54 m²).

⁶Tomado de: Franchising: the business strategy that changed the world.

El volumen de sus ventas era tal, que se vieron en la necesidad de adquirir algunas máquinas para servir las malteadas, lo cual llamó la atención del vendedor de esa zona, el señor Kroc, el cual estuvo en ese lugar observando a la gran cantidad de gente que llegaba a consumir en esa localidad. Él empezó a cuestionar a los dueños de este lugar acerca del menú que servían; estos le contestaron que sólo vendían hamburguesas, papas fritas y malteadas.

Ellos no ofrecían servicio interior sin embargo, tenían un equipo de 20 empleados que servían 25 artículos del menú a 125 carros al mismo tiempo. En 1948 generaron ganancias por arriba de los 200,000 dólares; siendo este el momento en que ganaron más dinero del que habían llegado a soñar. En ese mismo año, los hermanos hicieron nuevos cambios, para incrementar su eficiencia; reemplazando a los empleados por un sistema de autoservicio por parte de los consumidores, haciendo estos sus propias ordenes. El servicio ofrecido continuaba siendo bueno, y los hermanos decidieron disminuir sus precios.

A mediados de los años cincuenta su volumen de ventas fue arriba de 350,000 dólares y los hermanos vendieron 14 licencias de McDonald's.

El primero fue en Neil Fox Phoenix Arizona; este restaurante era dos veces más grande que el original en San Bernardino, era de figura rectangular y estaba decorado con pintura blanca y roja en tejas, las ventanas estaban del techo hacia la mitad de la barda hacia abajo, lo cual era comparado con una pecera. Este nuevo restaurante a diferencia del otro contaba con una nueva característica: un par de arcos dorados a la derecha del edificio que lo identificaba.

En abril de 1955, Kroc abrió su primer restaurant in Des Plaines, Illinois, fuera de Chicago en sociedad con Art Jacobs, un arquitecto. La tienda fue diseñada para servir como un modelo de franquicia. El siguiente paso a seguir era investigar a los candidatos quienes pudieran ser buenos franquiciatarios, el prototipo ideal, era que fueran personas

emprendedoras, que tuvieran verdaderas ganas de trabajar, y que no solo estuvieran interesadas en hacer dinero. Tan pronto como los candidatos fueran seleccionados, se establecerían las reglas del acuerdo para que el franquiciatario pudiera operar su propio negocio con el apoyo de la oficina corporativa.

Se abrió una oficina en Chicago, la cual ha permaneciendo como sede desde 1971. En el mismo año, las oficinas de McDonald's se trasladaron a Oak Brook.

Kroc comenzó a hacer referencia a lo que él llamó: "C.S.L. y V.", esto es una especie de promesa entre franquiciante y el franquiciatario, a fin de que ambas partes trabajaran fuerte para el desarrollo de la franquicia estos principios son: *calidad, servicio, limpieza, y por supuesto valor*. Los cuales generan productos de alta calidad, servicio rápido y amistoso, instalaciones limpias y cómodas. Teniendo así productos de excelencia.

McDonald's y sus franquiciatario trabajarían en equipo para fijar altos estándares de calidad con especificaciones, algunas de las cuales han sido eventualmente revolucionadas en el procesamiento y empaquetado de productos como carne y papas.

Por ejemplo, McDonald's fue el pionero en el concepto de freír papas y estableció su propio proceso de preparar, cortar y freír las papas; su método es de los más limpios y fáciles de preparar para los restaurantes.

En cuanto a las hamburguesas Kroc dijo: "una hamburguesa es solo una pieza de carne. Pero en McDonald's una hamburguesa es una pieza de carne con algunas características". La primera de ellas era que podía distinguirse de las de otros lugares, ya que contiene 100% de carne.

Hoy en día, McDonald's utiliza los sistemas más sofisticados para mantener el mayor estándar de calidad que es requerido por la compañía. Cabe mencionar aquí, que los

contratos establecidos con los proveedores de materias primas, no se hicieron de manera escrita, sino más bien mediante palabra; ya que Kroc confiaba en la gente. Hoy día se emplea la misma política.

McDonald's trabaja con sus proveedores brindándoles asesoría a fin de que éstos cumplan con las normas de calidad que establece la empresa. Además está abierto a escuchar sugerencias, por ejemplo, para incluir algún otro elemento en el menú, a fin de que esto ayude a continuar con el desarrollo de la compañía. Para eso emplean a químicos, microbiólogos, técnicos en alimentos, entre otros, a fin de que se desarrollen productos de alta calidad y con las especificaciones pertinentes para crear estos productos.

Otra característica de esta corporación, es que mantiene excelentes relaciones con sus franquiciantes, en todo el mundo. Además permite a estos que participen con sugerencias para ir modificando el concepto. Mediante estas sugerencias, McDonald's, ha incorporado a su menú nuevos productos, que hoy en día son de los más importantes de la compañía.

El menú tradicional de la compañía consistía en hamburguesas, papas fritas y malteadas, los cuales eran desde los años sesenta; hacia 1964 se hizo la primer modificación al menú al incorporar sandwich de filetes de pescado; a sugerencia de su franquiciante Lou Groen en Cincinnati.

Esto fue por que este observó que durante los días de cuaresma, la gente, no compraba hamburguesas, ya que según las costumbres religiosas no se debe de comer carne. Por eso es que propuso introducir ese producto para que la gente asistiera a comer también los viernes (día de vigilia), y no tuvieran que cerrar.

En los años setenta, McDonald's incorpora el concepto de hacer desayunos, ya que sus empleados entraban desde las 10 de la mañana y no recibían clientela hasta la hora de la

comida, por eso es que otro de sus franquiciantes Herb Peterson, desarrollo el concepto del desayuno utilizando la tecnología con la que se contaba.

A lo largo del tiempo el desarrollo de esta empresa ha sido muy amplio, creando nuevos conceptos para mantener el prestigio con el cual cuenta.

Pero eso no es todo, ha desarrollado sistemas operacionales, tecnología de servicio de comida y técnicas de mercadeo, han logrado mantenerla como una de empresa líder en el otorgamiento de licencias de franquicias, para la cual se hace un estudio concienzudo de lo que es la selección de sus franquiciatarios y posteriormente se brinda asesoría para la apertura del nuevo lugar.

McDonald's al otorgar sus franquicias busca a personal calificado, dicha selección se realiza en base a la experiencia personal y profesional de cada candidato, a la situación financiera, su habilidad y conocimiento para operar algún negocio y a una historia comprobada de éxitos en negocios anteriores.

La empresa invierte tiempo y recursos en sus candidatos a franquiciantes y al personal que operará en dicha franquicia, este proceso toma de 9 a 12 meses de entrenamiento en el restaurante a tiempo completo, o bien, de 18 a 24 meses con entrenamiento de medio tiempo.

Además, suministra una amplia extensión de servicios continuos diseñados para ayudar a sus operadores de restaurantes como son:

- Selección del local, desarrollo y construcción del edificio
- Mercadotecnia para asistir al operador a promover el restaurante
- Compras para mantener el bajo costo del producto y asegurar su disponibilidad
- Entrenamiento y materiales de entrenamiento para desarrollar al personal

Todo ello con el fin de mantener una calidad estándar en cada uno de los restaurantes franquiciados por ellos.

Esta empresa como pudimos apreciar, ha logrado desarrollar todo un sistema en el desarrollo de sus franquicias, razón por la cual es una empresa líder en el otorgamiento de franquicias.

En el anexo que se incluirá al final del texto se podrá ver la información que proporciona la empresa, para promoción de sus franquicias, y cuales son los requisitos de la empresa para otorgar franquicias.

Dentro de esa información se especifica que el periodo máximo en el cual se otorgará la franquicia es de 20 años, dentro de los cuales el franquiciante pagará una cuota mensual que se calcula en base a la inversión que se realiza en el terreno y en la construcción del restaurante; las regalías se calculan sobre el 5% del valor de las ventas mensuales y el fondo para la publicidad será del 6%.

Los costos iniciales que se tienen al adquirir una franquicia son de \$45,000 dls. Como cuota inicial que se paga a McDonald's corporation y \$15,000 como depósito en garantía. De este monto se deberá pagar la mitad en efectivo y el resto puede ser financiado por una institución financiera, ya que la compañía no otorga financiamientos de ningún tipo.

Las características que deben cumplir los futuros franquiciante son entre las más importantes que tengan espíritu de emprendedor, experiencia en negocios y dedicar tiempo completo al negocio.

McDonald's en la actualidad.

En este próximo trienio planea abrir 120 nuevos establecimientos, lo cual implica una inversión cercana a los 240 millones de dólares, ya que cada unidad tiene un costo promedio de 2 millones dependiendo de su ubicación. Además se estima generar alrededor de 5 mil nuevos empleos directos, sin considerar otros dos mil indirectos.

Hasta ahora, la empresa maneja 130 restaurantes en el país. En conjunto se da empleo a 6,500 trabajadores. En 1995, se abrieron 21 nuevas unidades. A lo largo de la década de operaciones la compañía ha invertido aquí, cerca de 200 millones de dólares.

En los próximos meses, la expansión de McDonald's , se orientará a las ciudades fronterizas como Tijuana, Ensenada y Tuxtla Gutiérrez.

Además desde México empezará a atacar los mercados de Perú, Ecuador; en dónde su presencia todavía no es muy importante.

3.3 EL CASO DE UNA EMPRESA MEXICANA:

MPA

Internacional

Antecedentes de la empresa.

Esta es una empresa de mensajería y paquetería avanzada, la cual fue fundada a principios de junio de 1993, por el señor Estebán O. Plascencia Hernández. Ésta surge como una necesidad de contar con un servicio de alta calidad en ese giro, para la comunidad de Ciudad Victoria y la región.

En base a éstas necesidades, se determinó agrupar a un número de concesionarios con características de creatividad e innovación y la firme voluntad de ofrecer un servicio de esta especie para los usuarios.

Actualmente la firma cuenta con 8 concesionarios distribuidos estratégicamente en la parte noreste del país, cubriendo las ciudades más importantes de Nuevo León y Tamaulipas; el propósito de esta empresa, es el de tener una cobertura nacional y en un largo plazo traspasar fronteras.

Para lograr esto, la compañía, elaboró manuales⁷ tanto de la empresa en general, como departamentales en las áreas a las cuáles, ellos, le atribuían su ineficiencia.

⁷ Se mostrará en el anexo, como manera de ejemplo un catálogo de formas utilizadas por la empresa para sus envíos.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

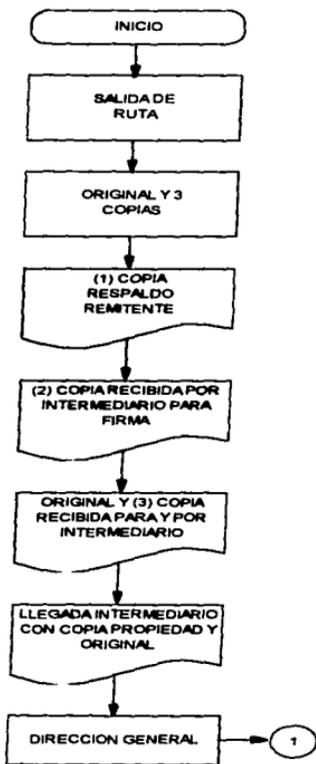
Como una primera instancia, han delimitado, el perfil que debe cubrir cada uno de los integrantes que participan en la compañía; comenzando por el director de la empresa y terminando por la secretaria de la compañía.

Esta compañía, ha establecido su territorio de cobertura, el cual abarca las siguientes ciudades de la región noreste de la República Mexicana: Monterrey, Guadalupe, San Nicolás de los Garza, San Pedro, Santa Catarina, Apodaca, Escobedo, Linares, Hualahuises, Victoria, Mante, Tampico, Altamira, Madero, San Fernando, Reynosa, Matamoros, Río Bravo, Nuevo Laredo.

El objetivo primordial de la empresa es la de proporcionar un servicio eficiente a sus clientes, entregándoles sus paquetes en buen estado físico, a la hora señalada. Para lo cual han establecido una metodología a fin de poderlo llevar a cabo. A continuación se describirá un diagrama de flujo sobre el control general de envíos.

DIAGRAMA DE FLUJOS
REEXPEDICIÓN





Control de envios

Debido a que su trabajo es mediante coches y camionetas para hacer sus envíos, la empresa ha establecido un proyecto de mejora como base de una guía de acción para la selección del personal operativo (choferes), y han establecido unos estándares de mantenimiento para dichas unidades vehiculares.

MPA internacional, al no haberse organizado desde un principio y por no tener un perfil muy definido sobre su personal, ha contratado a gente que no reúne las características que ellos solicitan. Las fallas en el parque vehicular con el que cuentan han sido continuas al no darles un perfecto mantenimiento, lo cual trae como consecuencia la llegada tarde para la entrega de paquetes.

El análisis de estas causas será expuesto a continuación:

ANÁLISIS DE CAUSAS

CAUSAS	ORIGEN DE LAS CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
Fallas mecánicas	Falta de revisión Falta de programación	Establecimiento de estándares para mantenimiento preventivo
Falta de documentos	Descuidos personales	Capacitar en cuanto a funciones operativas
Choferes no aptos para trabajar	Mala selección del personal	Establecer perfiles de puesto de estandarización
No se respeta el manual	Desconocen su función e importancia	Capacitación completa en cuanto al uso de los manuales de operación
Ponchaduras de neumáticos	Falta de mantenimiento preventivo	Establecimiento de medidas y normas de previsión.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Para poder dar solución a cada uno de los problemas anteriores, la empresa ha acordado: Tener una reunión mensual en la cual haya capacitación y adiestramiento, y comunicar las nuevas innovaciones del sistema operativo a todos los operadores del sistema.

Por el lado de las ventas la situación de la empresa, es que no se cuenta con una administración definida de ventas a un nivel corporativo, para tener una participación en el mercado. Además de que no se cuentan con manuales , programación de clientes, seguimiento de los mismos técnicos de ventas.

En síntesis, la empresa no ha establecido objetivos, ni metas a corto, mediano y a largo plazo; lo que implica que no se han implementado estrategias corporativas para alcanzarlos.

En cuanto a su personal, ha tomado las siguientes medidas.

CAUSAS	ORIGEN DE LAS CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
No hay suficiente fuerza de ventas	El personal con el que se cuenta no es suficiente.	Contratación de vendedores
No existe adecuado reclutamiento y selección de personal	Se contrataba al personal, sin estudiar su perfil.	Utilizar medios masivos de comunicación con suficiente penetración. Acudir a instituciones como bolsas de trabajo, bachilleratos, centros de capacitación, universidades, etc.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

CAUSAS	ORIGEN DE LAS CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
No existe un perfil de agentes de ventas establecidos	Falta de preparación a los empleados.	Implementar un perfil adecuado para el sistema MPA internacional.
No se conocen técnicas de ventas	Falta de capacitación.	Capacitar al personal en el área de ventas enfocados a MPA internacional
No asiste la fuerza de ventas a las capacitaciones	Falta de motivación al personal para asistir a las capacitaciones.	Concientizar a los concesionarios y la fuerza de ventas en la importancia de la capacitación, para el logro de las metas y objetivos
No existe un manual de ventas establecido	No se elaboran manuales.	Solicitar a la gerencia de ventas la implantación inmediata de un manual para el sistema.
No existe organización de ventas	No hay planeación y por lo tanto organización en la empresa	Solicitar a la gerencia de ventas, la organización general de este departamento
No existe el compromiso de incrementar las ventas	Fijar objetivos en las ventas	Presupuestar a corto mediano y largo plazo los objetivos y métodos de la empresa

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

CAUSAS	ORIGEN DE LAS CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
No existen objetivos y metas corporativas	N.D.	Implementar la planeación estratégica a nivel corporativo de todo el sistema
No existe comunicación entre vendedores	N.D.	Establecer programas de comunicación formal e informal para la retroalimentación de ventas

N.D. no disponible

Plan de acción.

La gerencia de ventas conjuntamente con los jefes de esta misma área en cada franquicia se reunirán una vez al mes, siendo cualquiera de los 3 últimos días del mes.

La gerencia de ventas, solicitará a cada franquiciatario y jefes de ventas para el 25 de cada mes el presupuesto de ventas para su revisión y ajuste antes del día 27 de cada mes. Para posteriormente establecer planeación estratégica de la venta con todos y cada uno de los jefes en esta área en cada franquicia.

Dentro de la reunión de planeación de la Gerencia de ventas con sus colaboradores se les solicitará una relación de posibles motivadores que pudieran satisfacer algunas de sus necesidades para realizar posteriormente con la alta dirección un programa de motivación para nuestros vendedores.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Como puede observarse, esta empresa, no estaba preparada para trabajar bajo el formato de franquicia, es por ello que ha incurrido en los problemas antes señalados, esto ha significado para la empresa una pérdida de tiempo, de dinero y por lo tanto de un poco de desprestigio con sus franquiciatarios los cuales pueden estar en su derecho de no confiar demasiado en la empresa.

Es muy claro que a la empresa mexicana le ha faltado asesoría para desarrollar el concepto de franquicia, para lo cual no estaba preparada, cabe mencionar aquí que actualmente existen en México y en otros países despachos que otorgan asesorías para las empresas que quieran incursionar en este concepto.

Además que la educación que tiene el franquiciante mexicano es muy diferente a la del extranjero, ya que carece de conocimientos que han sido adquiridos por estas empresas ante diversas situaciones.

Es por ello, que la empresa mexicana antes de querer transformar su negocio a franquicia busque asesoría y apoyo a las fuentes que la brindan, ya sea una empresa consultora o bien, actualmente la SECOFI, ofrece seminarios en los diferentes estados de la República a fin de apoyar al empresario mexicano en su incursión a este concepto.

CAPITULO 4.

EL DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO DURANTE 1988-1994.

El desarrollo de las franquicias en la economía mexicana ha sido sorprendente, es lo que muchos empresarios señalan. Tal ha sido así, que a pocos meses desde la aparición de la primera empresa que opero en el país como franquiciante, a pocos meses, le sucedieron un gran número de nuevos establecimientos.

En este capítulo, se hará una remembranza del desarrollo de las franquicias en la economía mexicana; desde su aparición en nuestro país, su evolución y la modificación del marco regulatorio de las franquicias, lo cual ha coadyuvado, al desarrollo de las mismas.

4.1 La llegada de las franquicias a México.

La llegada de las franquicias a México como formato de negocios es relativamente, reciente esto es, la incursión de este tipo de negocios a la economía mexicana data, en la década de los ochenta. Con la llegada al mercado de McDonald's en el año de 1982, época en la cual la economía mexicana atravesaba por serios problemas que impedían su desarrollo; tales como la nacionalización de la banca decretada por el Lic. José López Portillo, en diciembre de 1982, el decreto de control de cambios y la suspensión del pago de la deuda externa.

Tal situación fue afrontada por el presidente entrante al poder el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado.

A pesar de estos inconvenientes, se dio la apertura a dos sucursales de McDonald's, una en el Distrito Federal y otra en Monterrey en 1985, lo cual representaba el inicio del desarrollo de las franquicias. Aunque en un principio, no fue nada fácil.

El marco jurídico que regía en ese año a las franquicias (la Ley de Tecnología), era muy estricto para los franquiciantes, como resultado de una falta de información por parte de las autoridades a cerca del funcionamiento de las franquicias y del concepto como tal.

Esto se debió a que en su llegada a México, no se había trabajado con esta modalidad de negocios, los trámites que realizaron fueron muy tediosos. Simplemente el Lic. Enrique González Calvillo en su libro "La experiencia de las Franquicias" señala que el expediente con los requisitos con los cuales debía de cumplir la compañía eran de gran volumen y que tan sólo para leerlo y estudiarlo a fondo se requería de mucho tiempo.

Después de varias gestiones realizadas con las autoridades mexicanas y estadounidenses, se dio lugar a un marco regulatorio que aprobara estos negocios, a fin de facilitar su acceso a México. Por lo que se crea la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial lo cual permitió un libre acceso a las empresas franquiciantes provenientes del exterior.

Pese a ello, se dio la pauta para la incursión de nuevas franquicias norteamericanas, como por ejemplo: Howard Johnson (hotelerías), TGI Friday's (restaurantes), y Fuddruckers (restaurante de hamburguesas); en 1987 y de aquí comienza el desarrollo de este fenómeno llamado franquicias en México.

En 1988 la Asociación Internacional de Franquicias con sede en Washington, nombró a Enrique González Calvillo como su representante en México, para ayudar a las autoridades mexicanas a elaborar un marco regulatorio menos estricto y más adecuado con las necesidades del nuevo sistema de negocios. En ese mismo año, se realiza en Guadalajara la primera convención de franquicias, la cual despertó gran interés por parte de los inversionistas. Esto llevó a la idea de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, que tomó vida formalmente, en febrero de 1989.

“La Asociación Mexicana de Franquicias tuvo como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las mismas en México”⁸

4.2 El marco legal de las franquicias en México.

Como se señaló anteriormente, la figura de franquicia no estaba bien definida y por lo tanto no existía un marco jurídico que se adecuara a las necesidades de este tipo de negocios, actualmente, el marco jurídico de la franquicia en México lo constituyen las siguientes disposiciones:

4.2.1 Principales disposiciones

◊ *Constitución Política de 1917.* En sus artículos 25 y 28, en el primero trata sobre el impulso al desarrollo nacional, que estará en manos tanto de entes públicas, como

⁸Op. cit. p. 62

privadas, bajo las disposiciones que dicte el Estado, ayudando éste a dichos organismos a su crecimiento, siempre y cuando contribuyan a la riqueza del país.

Mientras que el artículo 28, aborda el tema de la prohibición de monopolios, y acerca de la fijación de precios que será marcado por la ley en todos aquellos artículos precederos.

- ◊ *Ley de la Propiedad Industrial* publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991. En sus artículos 142, 136, 137, 138,139, 150. En lo relativo al artículo 142, perteneciente al Capítulo VI de las licencias y transmisión de derechos nos dice: "existirá franquicia cuando con la licencia de una marca, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a la que se concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos comerciales y administrativos establecidos por el tutelar de la manera tendiente a mantener la calidad; prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Quien conceda franquicia deberá proporcionar a quien se le 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..."

Artículo 136, nos dice que el titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder a una o más personas algunos de los productos o servicios a los que se les aplique dicha marca.

Artículo 137, para la inscripción de la licencia en el instituto, basta con la solicitud, y se realiza bajo diferentes modalidades.

Artículo 138, La cancelación de la inscripción de la licencia procederá por la solicitud conjunta del titular y el usuario de la marca; por nulidad, cancelación o caducidad y por orden judicial.

Artículo 139, los productos o servicios que se presten deberán ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular de la marca.

◊ *Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.* Apoyando a la ley anterior este reglamento en sus artículos 5, 10, 64 y 65 nos dicen lo siguiente:

Artículo 5: nos señala los requisitos para presentar solicitudes y promociones, presentándose por separado cada una de las mismas.

Artículo 10: " la solicitud de inscripción de una licencia de uso de cualquier derecho de propiedad industrial o franquicia, además de los requisitos a que se refiere el artículo del reglamento; deberá señalar:

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

II. La vigencia del convenio

III. Si el convenio reserva al licenciente, usuario autorizado o franquiciante la facultad de ejercer las acciones legales de protección del derecho de propiedad industrial materia del mismo

IV. Tratándose de licencia de uso de marca, los productos o servicios respecto de los cuales se concede licencia y

V. Los demás datos que se soliciten en las formas oficiales.

La solicitud deberá acompañarse de un ejemplar certificado o con firmas autógrafas del convenio en que consiste la licencia, autorización o uso de franquicia. Podrán emitirse en el ejemplar que se exhiban, las estipulaciones contractuales que se refieran a las regalías y demás contraprestaciones que deba pagar el licenciatario, usuario autorizado o franquiciatario; las que se refieren a información confidencial; referentes a las formas o medios de distribución y comercialización de los bienes y servicios; así como anexos de información técnica que lo integren. La solicitud de inscripción podrá ser presentada por cualquiera de las partes.

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.

- A. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.**
- B. Descripción de la franquicia**
- C. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de franquicia.**
- D. Derecho de propiedad intelectual que involucra la franquicia**
- E. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir del franquiciante.**
- F. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.**
- G. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia**
- H. Derechos del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso; los requisitos que deba cubrir para hacerlo.**
- I. Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante y**
- J. En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia**

◇ *Ley Federal de Derechos de Autor.* En el caso de las franquicias con formatos de negocio, principalmente, lo que más preocupa al franquiciante son la piratería de su marca, la tecnología y otros elementos creativos que se utilizan para su desarrollo como son la fachada del establecimiento, su distribución interior, y el contenido de los manuales que utiliza. Las empresas invierten grandes sumas de dinero para poder posicionar en el mercado un nombre o una marca, lo que llama la atención del público consumidor, de acuerdo a esta y a las características del producto que se ofrece. El derecho de autor

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

pertenece a la rama del derecho de propiedad intelectual, lo cual lleva consigo nuevas patentes, slogan publicitario, signos distintivos, modelos de utilidad y secretos industriales, la marca, entre otros.

En nuestro país, el derecho de autor se ha definido como *"El conjunto de normas que protegen a la persona, del autor y su obra, respecto del reconocimiento de la calidad del autor, de la facultad que tiene el autor para oponerse a toda modificación que pretenda hacerse a su obra, por sí mismos o por terceros."*

- ◊ *Código de Comercio.* Este código señalará a todas aquellas personas que realicen transacciones económicas como comerciantes, además de dictar todos los deberes y obligaciones de los mismos.

Las siguientes disposiciones tienen menor influencia que las anteriores.

- ◊ *Ley General de Sociedades Mercantiles.*
- ◊ *Código Civil*
- ◊ *Legislación Fiscal. (Ley del impuesto sobre la renta.)*
- ◊ *Ley Federal del Trabajo*
- ◊ *Ley Federal de la Protección al Consumidor*
- ◊ *Ley Federal de Competencia Económica.*
- ◊ *Ley de Inversión Extranjera y su reglamento.*

4.2.2 Características de la circular de oferta de franquicia (COF) y de el contrato.

Además de estas disposiciones, las franquicias tienen otros requisitos tanto para el franquiciante como para el franquiciatario. Ya que al iniciarse la relación de compra-venta entre ambos, es importante que tengan ambas partes pleno conocimiento del negocio que van a realizar.

La circular de oferta de franquicia (COF), permite al franquiciatario conocer al franquiciante, saber cuáles son las condiciones de la empresa, y bajo que lineamientos se va a establecer el contrato, este es un documento que se da previo a la celebración del contrato.

A continuación daré algunos de los puntos que debe contener dicha COF.

De la sección I a la IV la compañía deberá de proporcionar al franquiciatario el nombre de la empresa, su constitución y el nombre de la compañía que ofrece, se describe al franquiciante, su historia y sus responsabilidades. Así como todos los datos generales de la empresa, también se presenta un listado con los nombres, puestos y curriculum de cada uno de los directivos, los gerentes y ejecutivos de la compañía. Se informa si alguno de sus elementos detentan un juicio pendiente en su contra o han sido culpables de algún cargo penal.

Sección V y VI: En el primero se aclara cuáles son las cuotas iniciales y las permanentes; se expone además, cómo será usado ese pago inicial, si este es reembolsable y si lo fuera bajo qué condiciones.

En el VI se debe hacer mención de otras cuotas o pagos, como por ejemplo: regalías, cuotas de servicios, cuotas de capacitación y adiestramiento, arrendamiento y

cuotas de publicidad; así como en caso de existir alguna fórmula para calcular estos pagos deberá decirse al franquiciatario y si son reembolsables estos cobros.

Sección VII: sobre el requerimiento de la inversión inicial del franquiciatario, se describe de manera gráfica, todos aquellos gastos necesarios para comenzar la operación de la franquicia. El presupuesto debe estar fundamentado en bases razonables; se estipulará si existe una parte financiable de la inversión y el cálculo de amortización de esta.

Sección VIII y IX: Sobre las obligaciones de compra a determinados proveedores, esto es muy importante porque de aquí depende que la calidad sea constante en cualquier franquicia. Además debe de dar con detalle, la cantidad de compra y en dado caso, si el franquiciante obtiene algún ingreso por las compras.

Sección X: A cerca del financiamiento si es que existe.

Sección XI: Las obligaciones del franquiciante con el franquiciatario. Este punto es de gran importancia, ya que de no establecerlas, se puede prestar a malas interpretaciones entre ambas partes y de esta manera puede establecerse un conflicto.

Sección XII: Derechos territoriales, en esta parte se describe el área geográfica en la que la franquicia podrá operar en forma exclusiva.

Sección XIII y XIV: Se refiera a las marcas registradas, patentes y derechos de autor. En el caso de las franquicias con formato de negocio, las marcas por ejemplo son parte integral de la franquicia.

Sección XV: Participación del franquiciatario en las operaciones de la franquicia. Quién adquiere una franquicia está obligado a estar al frente del negocio para que pueda funcionar perfectamente. En el caso que, se delegue la responsabilidad a otra persona, deberá de acentuarse en la COF.

Sección XVI: Restricciones en bienes y servicios ofrecidos por el franquiciante. El derecho de operar exclusivamente la franquicia da con ello la obligación, en la mayoría de los casos, de no contratar otro negocio en la locación de la franquicia.

Sección XVII: Renovación, terminación, y venta de la franquicia. En esta sección esencialmente se incluyen los términos del contrato de franquicia y de cualquier otro acuerdo relacionado con las condiciones bajo las cuales el franquiciatario podrá renovar o extender su contrato de franquicia.

Sección XVIII: Acuerdos con personajes públicos: Se deberán dar a conocer los nombres de los personajes públicos si es que son propietarios o están de alguna manera relacionados con la franquicia.

Sección XIX: Expectativa de las ganancias. Esta sección deberá incluir presentaciones orales, escritas o visuales hechas a un franquiciatario; asentando o sugiriendo un nivel específico de potencial, ventas actuales, ingresos, utilidades brutas y netas posibles a obtener.

Sección XX: Sistema de Franquicia. Para demostrar que la franquicia en la cual se piensa invertir es viable, se proporcionará al franquiciatario un listado de los dueños pasados y actuales que han adquirido los derechos de la franquicia, incluyendo: nombres, direcciones, teléfonos, etc.

Sección XXI-XXIII. Estados financieros, contratos y acuses de recibo. En esta parte se deberán incluir los estados financieros de pérdidas y ganancias certificados, así como balances generales de los tres últimos años precedentes a la fecha actual.

Siendo la COF un antecedente importante para el franquiciante y para el franquiciatario en el conocimiento de las franquicias, de los derechos y obligaciones de ambos continuación se darán las cláusulas que tiene un contrato de franquicia, en el cual se acepta legalmente lo que contiene una COF.

CONTRATO DE FRANQUICIA.

El contrato de franquicia es un documento de carácter legal, en el cual se estipulan las condiciones bajo las cuales se dará a franquiciar un negocio.

En dicho papel, intervienen dos partes, por un lado el franquiciante quién concederá derechos de uso de tecnología y de marca de un negocio probado al franquiciatario. Mismo que a cambio de ello, proporcionará al franquiciante el pago por concepto de uso de los mismos.

En este convenio se establecen las cláusulas bajo las cuales deberá operar el negocio, bajo formato de franquicia.

1. La operación del negocio deberá ser bajo los signos distintivos de la franquiciadora.

2. El manejo del desarrollo del negocio, estará condicionado por el franquiciante donde el franquiciatario deberá acatarlo al pie de la letra. Si existiera modificación alguna al concepto, deberá de notificarsela al franquiciatario con anticipación.
3. El pago que tendrá que hacer el franquiciatario al franquiciante por concepto de: pago inicial que será de acuerdo a lo que estipule este último; las regalías, publicidad que serán calculados generalmente por un porcentaje sobre ventas netas mensuales.
4. El franquiciatario adquirirá con el franquiciante los productos necesarios para la puesta en marcha del negocio. El franquiciante tendrá la obligación de surtir dicho pedido en el domicilio del franquiciatario y éste a su vez de liquidarlo.
5. La ubicación en la que se pretenda establecer la franquicia deberá de ser aprobada por el franquiciante, así como los planos para el acondicionamiento y/o construcción del lugar. El franquiciatario por su parte estará obligado a asesorar al franquiciatario en todo esto.
6. El franquiciante asesorará al franquiciatario en la administración y operación del negocio a fin de lograr los niveles de competitividad establecidos por el franquiciante. Sin intervenir más allá en el negocio.

Además el franquiciante podrá emitir opinión y solicitar correcciones en cuanto a la mercadotecnia, técnicas de venta, administración y finanzas, tráfico, contratación de personal, control de operaciones e informática, adiestramiento y educación continua de personal.

7. El franquiciatario deberá atender el buen financiamiento del negocio, según las disposiciones contenidas en el sistema, comenzando por su personal que estará debidamente instruidos para lograr lo anterior; acatar las indicaciones que el franquiciante de en cuanto al lanzamiento de nuevos productos, publicidad, etc.
8. La concesión de las licencias necesarias por parte del franquiciante para que el franquiciatario utilice cada uno de los signos distintivos.

9. Dichas licencias son propiedad del franquiciante por lo tanto el franquiciatario no podrá ostentarse como propietario de las mismas, utilizándolas únicamente en la explotación del negocio operando bajo el sistema de franquicias.
10. El franquiciatario estará obligado a seguir las instrucciones términos, procedimientos y lineamientos marcados por el sistema. Siendo este un secreto industrial entre el franquiciante y el franquiciatario .

Mediante la presentación del contrato y de la COF queda establecida la relación entre franquiciante - franquiciatario, de acuerdo a estos lineamientos, así como a los establecidos por las leyes y reglamentos del país. Ambas partes estarán obligados a cumplir su parte durante la vigencia del contrato.

Legalmente tanto la COF como el contrato, son una parte fundamental para el desarrollo de este tipo de negocios y para que la relación entre ambas partes, sea lo más clara posible.

El contrato de franquicia es distinto a cualquier otro, es importante que el franquiciante y el franquiciatario sepan analizar el clausulado de este tipo de convenios. A los franquiciantes les corresponde inventar su contrato de franquicia con los debidos requisitos.

A los franquiciatarios les corresponde leerlos. Es muy importante que no se discutan las cláusulas del mismo, por que en teoría depende de la calidad del franquiciante estar dispuesto a compartir su esquema con el franquiciatario.

Cuando el franquiciante celebra un contrato debe de estar consciente de que está compartiendo algo que vale mucho que en este caso son los intangibles de su negocio (Como son la marca, la tecnología entre otros).

En nuestro país no consideramos a los intangibles en los estados financieros, solo conocemos el valor de la empresa, pero no de la marca.

Cuando un franquiciante se dispone a licenciar un sistema, marcas y nombres comerciales está licenciando un bien que vale muchísimo que a lo mejor no está representado por un edificio o por una máquina, sino que lo que licencia encierra en sí un valor intrínseco y un valor comercial importantísimo. Por eso se debe cuidar con quién se realizará el contrato.

En todo contrato deben existir cláusulas de todo tipo, por ejemplo penales.

Si se trata con un franquiciante profesional no hay por que preocuparse, se debe de preguntar todas las dudas y comentarios, ya que en teoría lo que se está negociando es un contrato individual si su franquiciante sabe lo que está haciendo no se va a poner a negociar con el franquiciatario.

El franquiciante debe tener una homogeneidad en los contratos con todos sus franquiciatarios.

Si se negocia un contrato maestro de franquicia existe una condición distinta entre ambos, ya que el franquiciante maestro estará en la obligación de desarrollar un determinado número de unidades a subfranquiciar.

La franquicia que se adquiera deberá-ser la adecuada para cada tipo de persona, por eso es importante que tanto el franquiciante, como el franquiciatario busquen el negocio

adecuado. El franquiciante tendrá que escoger a la persona ideal para poner su negocio en manos de otra persona.

Por otra parte el franquiciatario deberá de elegir la franquicia adecuada a su persona, o bien encaminada a la actividad a la cual se había dedicado antes de adquirir una franquicia. Por que al elegir una franquicia que no es del agrado a larga se llega a perder el interés por el negocio lo cual lo llevará a abandonarlo.

Una observación muy pertinente al contrato de franquicia es que el franquiciatario no puede modificar el contrato que se estableció con el franquiciante y viceversa. En caso de modificar algo en el sistema el franquiciante deberá de notificarlo con anticipación a el franquiciatario.

Si por su parte el franquiciatario descubre que se puede obtener algún beneficio modificando el sistema, deberá de notificarlo al franquiciante para ver si es viable hacerlo.

4.3 El desarrollo de las franquicias en México.

Durante el desarrollo de las franquicias en México, se han distinguido tres etapas desde su incursión en los ochenta hasta la actualidad. Estas diferentes etapas se han logrado gracias a la aceptación del empresario mexicano y también al consumidor que durante el sexenio salinista, tuvieron un auge mucho mayor al que se esperaba.

De acuerdo con cifras de la SECOFI, durante 1993 las ventas netas de las franquicias en México ascendieron a \$ 9,000 millones equivalentes a 1% del PIB; manteniendo

márgenes promedio de utilidad de 28.1%. Para 1993 se reportó un total de 81,972 empleos generados en los casi 5,000 puntos de venta que conformaban el sistema.

4.3.1 La primera edad de las franquicias

Las franquicias hacen su primer arribo a nuestro país en la década de los setenta, pero fue a finales de la década de los ochenta con la llegada de algunas franquicias extranjeras principalmente en el ramo de comida rápida y la promulgación de la Ley de Fomento a la Propiedad Industrial (27 de junio de 1991) que reconocen legal y jurídicamente a las franquicias como una forma de hacer negocios, lo que dio lugar auge al desarrollo de las franquicias.

Durante esta etapa la economía mexicana vivió de cerca los beneficios que traía consigo hacer crecer los negocios y los canales de distribución a través de las franquicias.

Ésta se caracterizó por la entrada al país de grandes negocios extranjeros, provenientes principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica. A pesar de que en un principio, esta llegada fue vista como una fiera competencia para el empresario mexicano, resultó muy benéfica en cuanto mostró las bondades de la fórmula, es decir, cuando los empresarios se dieron cuenta de cuánto podían ganar con esta forma de hacer negocios.

4.3.2 La segunda edad de las franquicias.

El desarrollo de las franquicias en esta segunda etapa se caracterizó por el desarrollo de esquemas cien por ciento nacionales, en donde los empresarios mexicanos reconocen que cuentan con elementos necesarios para desarrollar sus negocios como franquicias, es decir, un nombre comercial probado y conocimientos que transmitir y que con esta fórmula de negocios les permitirá expandir sus canales de distribución de manera rápida y eficiente nacionalmente.

Fue por ello, que durante esta etapa, un gran número de empresas mexicanas comenzaron a desarrollarse como franquicias tal es el caso de Vips, colchones Dormimundo, etc., siendo ahora de las principales empresas mexicanas franquiciantes. De acuerdo a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), en 1994 el 46% de las empresas registradas son mexicanas, mientras que el 54% son de origen extranjero.

4.3.3 Las franquicias en la actualidad

En este momento, las primeras empresas franquiciantes mexicanas han logrado expandirse internacionalmente, por ejemplo: Taco Inn, Vips, Pollo Loco, Helados Bing y algunas aún están en planes. A este momento se le denomina la tercera edad de las franquicias.

Pero no todo ha sido color de rosa para los inversionistas, en esta tercera edad las franquicias se han consolidado o bien han desaparecido algunas unidades franquiciadas, esto es, como consecuencia del desarrollo de las franquicias en este último periodo en el cual muchos empresarios debido al boom que se dio adquirieron franquicias que quizá no eran lo más apropiado para ellos. Por citar algún ejemplo, un inversionista al que siempre le llamó la atención los carros, se le presentó la oportunidad de adquirir una franquicia de helados, lo

que a la larga lo llevo a poner poco entusiasmo en el desarrollo de la misma y dicha franquicia se fue a pique por lo mismo, pero si en cambio hubiese adquirido una franquicia del giro de automóviles hubiese logrado tener el éxito que se merecía y su inversión no se hubiera ido por la borda.

Otro aspecto que cabe mencionar aquí, es la desaparición de empresas franquiciantes que no tenían la estructura adecuada para lograr su desarrollo, lo cual muchas veces es por motivos de falta de capacitación a sus franquiciatarios, por que por parte del franquiciante no hay una adecuada selección de sus franquiciatarios, etc.

4.4 El financiamiento para el franquiciatario y el franquiciante de las franquicias.

Debido al desarrollo de las franquicias durante el sexenio salinista, México, actualmente cuenta con la infraestructura necesaria para fomentarlas y darles apoyo.

Existe por otra parte asesoría de firmas importantes de consultoría a las cuales acuden todas aquellas personas interesadas en la compra de una franquicia o en la conversión de un negocio. Además la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) brinda asesoría general, proporcionando al interesado los datos sobre consultores técnicos y legales en la materia.

Por otra parte, dicho sistema es apoyado por el gobierno federal a través de la Dirección General de Comercio Interior, en su departamento de Franquicias y Operaciones de Negocios, en el cual se han realizado diversos eventos de promoción en el interior de la

República, los que han tenido una respuesta favorable. Además elaboran distintos materiales a fin de que sirvan de apoyo para la orientación de este sistema de negocios.

El apoyo brindado por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), ha apoyado a franquicias mexicanas en su participación en exposiciones y foros internacionales, así como respecto a la asesoría prestada para que los futuros franquiciatarios hayan podido confirmar su situación de propiedad marcaría de sus distintas franquicias en el mercado.

Por otra parte existen intermediarios financieros los cuales apoyan al sistema de franquicias solo de manera parcial, es decir, con los instrumentos y paquetes que ofrecen no satisfacen plenamente las necesidades particulares tanto del franquiciante como del franquiciatario.

Dentro de este marco podemos mencionar las necesidades de financiamiento para el desarrollo de una franquicia, ya que la inversión que se requiere para instalar un negocio de este tipo depende del giro el cual se quiere desarrollar.

Por ejemplo el monto máximo se observa en hotelería, donde el promedio mínimo alcanza 3 millones 25 mil dólares y el máximo 10 millones 25 mil dólares. Pero existen otros giros como los de cuidado personal y helados que requieren de un mínimo de inversión de 5,800 y 10,000 dólares en promedio, respectivamente. (Ver cuadro 4.1.)

CUADRO 4.1
INVERSIÓN POR TIPO DE NEGOCIO Y PERIODO DE
RECUPERACIÓN

Giro	Inversión (Dólares)	Inversión (Dólares)	Inversión (Dólares)	Periodo de recuperación
	Mínima	Media	Máxima	Meses
Hoteles	3,025,000	6,270,000	10,025,000	96
Restaurantes y bares	40,000	751,000	2,200,000	32
Comida rápida	16,000	363,000	1,060,000	27
Diversiones	23,000	297,000	1,050,000	22
Ropa y calzado	35,000	111,000	300,000	20
Cuidado personal	5,800	96,000	215,000	19
Alimentos	20,000	80,000	183,000	20
Helados	10,000	71,000	385,000	19
Otros	2,400	128,000	625,000	22
Promedio				24

Fuente: Directorio de Franquicias. 4a Edición, Mercamétrica Ediciones. Febrero 1994.

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DEL FRANQUICIATARIO.

Los franquiciatarios enfrentan una serie de necesidades de financiamiento cuando deciden adquirir y operar una franquicia, dentro de las cuales identificamos dos etapas: la primera, por inversión inicial y la segunda por capital de trabajo. (Ver cuadro 4.2.)

La primera etapa comienza desde el momento en que el empresario obtiene el derecho de uso de franquicia y finaliza cuando el negocio está listo para iniciar sus operaciones. Esta es la etapa más fuerte del desembolso para el franquiciatario, por lo que muchas veces se ve obligado a adquirir financiamiento.

La segunda, se refiere a las necesidades del franquiciatario de cubrir sus gastos e inversiones corrientes una vez que la franquicia está en operación. El franquiciatario como empresario en pequeño, necesita poner atención en la liquidez de su negocio, pues la insuficiencia de esta se considera como una de las principales causas de los fracasos en el negocio de franquicias.

CUADRO 4.3

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DEL FRANQUICIATARIO.

Etapas del desarrollo del negocio	Necesidades de Financiamiento asociadas	Periodo de maduración	Plazo del crédito
Primera Etapa. (Inversión Inicial)	<p>Adquisición de remodelación o adecuación del local de acuerdo a las especificaciones de la franquicia.</p> <p>Adquisición de equipo de operación y o transporte.</p> <p>Adquisición del derecho de uso de uso de la franquicia.</p> <p>Inventario inicial de materias primas o mercancías.</p> <p>Pago por concepto de licencias, permisos, instalación de servicios.</p> <p>Selección de contratación y capacitación de recursos humanos.</p>	Mediano plazo	De acuerdo a la recuperación de la inversión.
Segunda Etapa (Capital de Trabajo)	<p>Renta del local (en caso de no ser propio).</p> <p>Pago de servicios públicos: luz, agua, teléfono.</p> <p>Adquisición y manejo de inventario.</p> <p>Nómina.</p> <p>Cuota por concepto de regalías y publicidad.</p> <p>Manejo de cuentas por cobrar de clientes y proveedores.</p> <p>Gastos accesorios.</p>	Corto plazo	De acuerdo con las disponibilidades de efectivo.

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO PARA EL FRANQUICIANTE

Cuando una empresa, busca su expansión y modernización, mediante el formato de franquicia, tiene que tomar en cuenta si cuenta con potencial franquiciable, para lo cual se requiere de información de la misma empresa, empezando por su aspecto organizacional y el tipo de producto que ofrece. Esto se hace a fin de diseñar su proyecto de inversión, que abarca el estudio de prefactibilidad hasta el subfranquiciamiento del concepto comercial (puesta en marcha).

Este proyecto puede identificarse en tres etapas:

- **Formación:** El franquiciante requiere financiamiento para la realización de dicho estudio, además para cubrir otros gastos como estudios mercadológicos, adaptación y desarrollo de la tecnología; asesoría legal, contable y administrativa.
- **Desarrollo:** Una vez determinada la viabilidad del proyecto es necesario desarrollar la infraestructura operativa, técnica y administrativa de la franquicia (*layout*). Como son el proyecto arquitectónico, manuales de organización, procedimientos y especificaciones técnicas, así como los programas de mercadotecnia y publicidad.
- **Operación:** Una vez que la empresa original ha adoptado el formato establecido y está listo para franquiciar, requerirá de capital de trabajo para dar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a los franquiciatarios.

A continuación se presentará un cuadro 4.4 la asociación de las etapas del desarrollo del proyecto con las necesidades de financiamiento del franquiciante.

CUADRO 4.4

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DEL FRANQUICIANTE

Etapa de desarrollo del negocio	Necesidades de financiamiento asociadas	Periodo de recuperación	Plazo del crédito.
Formación (Estudio de Prefactibilidad)	<p>Asesoría económica, legal y financiera para determinar la rentabilidad de franquiciar el negocio.</p> <p>Apoyo para la investigación sobre las posibilidades de desarrollo y comercialización de la marca.</p> <p>Apoyos para proyectos de investigación desarrollo, asimilación, adaptación y transferencia de tecnología asociados a la puesta en marcha de la franquicia.</p>	Hasta que el proyecto genere recursos, mientras solo es un desembolso con cierto nivel de riesgo.	Con base en la maduración del crédito
Desarrollo (Puesta en marcha)	<p>Diseño del proyecto arquitectónico de acuerdo a las especificaciones e imagen de la franquicia (layout).</p> <p>Elaboración de manuales de reglas y procedimientos para la operación de la franquicia.</p> <p>Desarrollo del programa de mercadotecnia y publicidad.</p> <p>Selección y desarrollo de recursos humanos para la gestión de la franquicia.</p> <p>Realización de trámites legales para el uso y operación de la franquicia.</p>	Hasta que el proyecto genere recursos, mientras solo es un desembolso con cierto nivel de riesgo	Con base en la maduración del crédito
Operación (Capital de Trabajo)	Mantenimiento preventivo y correctivo de la franquicia.	Corto plazo	De acuerdo a las disponibilidades de efectivo (flujo de caja)

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

4.4.1. Intermediarios financieros para franquicias

Dadas las necesidades de financiamiento de las franquicias. A continuación se presentarán las características que cada uno de los intermediarios financieros ofrecen a los franquiciatarios para apoyar el desarrollo de las franquicias en su etapa de crecimiento.

Banca Comercial

Bancomer

Dentro de los bancos que han apoyado al sistema de franquicias Bancomer ha sido el pionero en crear una gerencia que atiende únicamente a las franquicias, denominado Servicio Integral Bancomer para Franquicias (SIBF).

Dicha institución busca apoyar a los empresarios que deseen franquiciar su negocio a través de asesoría administrativa y financiera sobre cómo consolidar la operadora de franquicias. Además cuenta con otros instrumentos que lo impulsan a alcanzar este objetivo, tales como: arrendamiento seguros, fianzas y diversos servicios bancarios.

De manera conjunta con el franquiciante esta institución selecciona a los candidatos franquiciatarios que son elegibles para ser apoyados y les ofrece un esquema específico de financiamiento en cuanto a monto, plazo y tasa de interés.

Bancomer se fondea con recursos propios y de fomento. Estos últimos los obtiene de Nacional Financiera (NAFIN) a través de la operación del Programa para la Micro y Pequeña empresa (PROMYP). Queda a discreción de éste y de acuerdo a sus políticas, el porcentaje de financiamiento que otorgará con recursos propios y/o de fomento.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Lo anterior significa que no existe certeza de que el acreditado obtendrá los beneficios de la tasa de interés de NAFIN, que oscilan en niveles entre la tasa de costo porcentual promedio (CPP), que es la ponderación de las diferentes tasas de interés en el mercado-, este valor es CPP+ 4 y CPP + 6.

Los créditos que otorga Bancomer al franquiciatario pueden ser hasta por el 80% de la inversión inicial para adquirir la franquicia, con plazo máximo de 6 años y uno de gracia.

Por otra parte Bancomer por medio de su arrendadora, ofrece a los franquiciatarios operaciones de arrendamiento puro y financiero para la adquisición de maquinaria y equipo necesario para operar la franquicia.

Para otorgar los apoyos, la arrendadora se fondea con recursos propios, en cuyo caso cobra una comisión entre 0.5 y 1.5% por cada operación de arrendamiento, y con recursos de fomento que le permiten otorgar los financiamientos a una tasa de CPP + 4.

Los plazos de los financiamientos para arrendamiento son de 12, 18, 24 y 36 meses. A cada plazo le corresponde una tasa de interés específica que es calculada agregando puntos porcentuales, de acuerdo al rango determinado por la arrendadora.

Servicio Especializado a Franquicias Banamex.

Este servicio se maneja en Banamex a nivel proyecto, en él se señala que el objetivo principal del esquema es ofrecer al franquiciante asesoría legal, económica y financiera para la expansión de su franquicia. En este caso el banco actuaría como agente financiero en la identificación de potenciales franquiciatarios.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Propone además diseñar paquetes dirigidos a los franquiciatarios, de acuerdo a los requerimientos de cada franquicia, que incluyen la definición de una mezcla de créditos en cuanto a monto, plazo, tasa de interés y garantías. La institución prevé en el corto plazo estará en condiciones de financiar los formatos de tintorería y lavandería.

Banca de Desarrollo.

Programa integral del Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI) para el sistema de Franquicias.

BNCI ofrece apoyo financiero tanto al franquiciante como al franquiciatario.

En primer caso, el financiamiento se orienta al desarrollo de las franquicias mediante el estudio de factibilidad que demuestre el éxito de franquiciar el negocio. Si se determina que el concepto original es viable, se ofrece financiar la investigación y desarrollo tecnológico necesario para convertirlo al formato de franquicia.

BNCI es el único, que contempla el apoyo financiero a franquicias en su etapa de nacimiento, es decir, en su transición del negocio a franquicia.

En el segundo caso, se busca apoyar al empresario interesado en adquirir el derecho de uso de la franquicia siempre y cuando exista garantía de que la misma es rentable. En forma paralela se otorga financiamiento para la adquisición del local, equipo de transporte y capital de trabajo necesario.

El financiamiento que otorga el BNCI es hasta por el 80% de la inversión necesaria para operar la franquicia. El banco puede otorgar los recursos con fondos de fomento de NAFIN hasta por el 100% del financiamiento y/o recursos propios.

Las garantías para la obtención de los créditos pueden ser: hipotecaria en el caso de construcciones; prendaria sobre el equipo de operación y sobre los derechos derivados del contrato de franquicia y fianza de crédito. Además en el caso de financiamiento al franquiciatario, se ofrece la posibilidad de que el franquiciante avale una proporción del crédito que este solicita, simplificando con ello el sistema de garantías.

Financiamiento preferencial para el desarrollo y establecimiento de franquicias.

El fideicomiso de desarrollo comercial (FIDEC), en su propósito de fomentar la modernización del comercio, apoya con recursos crediticios la adquisición de franquicias.

Los recursos se otorgan a través de la banca comercial y están destinados a la construcción, remodelación y/o adquisición del local comercial, adquisición de equipo; capital de trabajo para la compra de mercancías e insumos para la comercialización; aportación de capital, cuando éste tenga como propósito la construcción o adquisición de infraestructura u otros activos fijos.

Las tasas aplicables al acreditado final son las que pacte con el fondo del solicitante de acuerdo a sus propias políticas, independientemente del tipo y destino del financiamiento.

Fidec puede financiar en cada proyecto propuesto por la banca susceptible de ser apoyado hasta el 100% del crédito que ésta otorgue. El plazo para el pago del principal de los créditos podrá ser hasta de 15 años, que incluyen 6 meses de gracia como máximo, y se determinará atendiendo las características de cada proyecto.

4.4.2. Intermediarios Financieros no Bancarios.

Factum Finanzas, S.C:

Factum Finanzas es una entidad de fomento que busca especializarse en el apoyo financiero a franquicias. Con este propósito elaboró un proyecto denominado Sistema Preaprobado para Franquicias, cuyo fin es ofrecer a los franquiciatarios originados de franquiciantes inscritos en la Asociación Mexicana de Franquicias apoyos crediticios con recursos de fomento.

De los intermediarios financieros presentados, tres se distinguen por contar con modelos de financiamiento para franquicias más especializados: BNCI, Bancomer, y Factum Finanzas. Su mecánica operativa se basa en la misma idea y se desarrolla de la siguiente manera:

1. Se parte de una franquicia consolidada, la cual se dirige a un intermediario financiero en la búsqueda de alternativas de financiamiento para sus posibles franquiciatarios.
2. El intermediario financiero requisita a la franquicia la documentación necesaria para evaluar y calificar el concepto del negocio en cuestión; en caso de aprobarlo, diseña una carpeta de créditos de acuerdo a las especificaciones de la franquicia. A su vez, entrega al franquiciante solicitudes de crédito para sus candidatos a franquiciatarios.
3. El franquiciante selecciona a los candidatos que considera elegibles para ser sujetos de crédito por parte del intermediario financiero y les entrega la solicitud.
4. El solicitante de crédito llena la solicitud y anexa la documentación necesaria para que el intermediario financiero efectúe el análisis de crédito.

5. El intermediario financiero elabora el análisis de crédito, en caso de aprobarlo, otorga los recursos al solicitante para que pueda convertirse en franquiciatario.

4.5. Principales giros de franquicias que se han desarrollado en México.

En México las franquicias han presentado un acelerado crecimiento en la última década, sobre una base de 55 franquicias existentes en 1989, su número se ha incrementado a 300 en tan sólo cuatro años, lo que significa un incremento de 445%. Se estimó que para el cierre de 1994 habría alrededor de 400.

En 1996 el 46% de las franquicias eran de origen nacional, 48% provenían de los Estados Unidos, 2% de Francia, 1% de España y el restante 3% se dividía entre diversos países.

Por ubicación geográfica, el 66% de las franquicias maestras existentes en México eran originarias del Distrito Federal, le seguían en orden de importancia las zonas metropolitanas de Monterrey con 9% y Guadalajara con 5%, el 10% tenían su origen en otras ciudades, y el 10% restante en el extranjero.

Por giro las franquicias en México se han desarrollado en automotores, en cuidado personal, bienes raíces, comida rápida, restaurantes, mantenimiento, mascotas, centros pedagógicos para niños, recreación, alimentos, seguridad, servicios empresariales, agencias de viaje, hoteles, fotografía, servicios de impresión y fotocopiado, ropa y calzado, etc. En el cuadro 4.5 se presentará el desarrollo de las franquicias en México.

CUADRO 4.5
FRANQUICIAS EN MÉXICO POR GIRO ACUMULADAS
ANUALMENTE.

Año	Total	Alimentación	Comida rápida	Repe y calzado	Servicios automotrices	Hoteles	Restaurantes	Hoteles	Varios
1980	12	1	2	1		1	1	3	3
1981	14	1	4	1		1	1	3	3
1982	15	1	4	1		1	1	3	4
1983	20	1	5	2		1	1	3	7
1984	23	1	5	3		1	1	4	8
1985	29	1	6	5		1	1	4	11
1986	32	1	8	5		1	2	4	11
1987	35	1	9	7		1	4	4	13
1988	42	1	9	9		2	4	4	13
1989	55	2	13	11		3	6	4	17
1990	71	3	16	13	1	3	7	5	23
1991	113	4	26	18	1	4	11	10	39
1992	174	12	30	23	5	5	19	14	66
1993 p/	300	18	43	31	16	10	32	19	131
1994 e/	397	24	57	41	31	13	42	25	174

Fuente: RECOFI con datos de Mercantrac y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

p/ preliminar

e/ estimado

CAPITULO 5.

EL IMPACTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.

A lo largo de este capítulo se abordará el impacto de las franquicias en la economía mexicana. Desde su llegada a México y además se apreciará su desarrollo en cuanto al número de establecimientos y a la participación de éstas en los agregados económicos.

En primer lugar, se dará un breve esbozo del crecimiento del sector servicios en la economía, para posteriormente comenzar con el análisis del verdadero impacto de las franquicias.

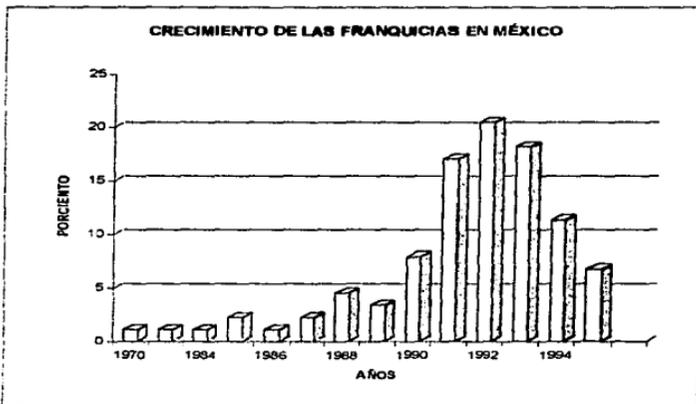
5.1 Su desarrollo en la actividad económica.

Como podemos ver el crecimiento de las franquicias tuvo su mayor auge a partir de 1991, que se debió en cierta medida a la expedición de la Ley de Fomento a la Propiedad Industrial y a su reglamento. Pero además, otros factores coadyuvaron a su crecimiento, como por ejemplo: la abrogación a las leyes sobre el control y registro de la transferencia de tecnología, el uso de patentes y marcas y su reglamento; la liberalización del comercio exterior; las perspectivas de estabilización y crecimiento de la economía durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari; cambios en los hábitos de consumo; la firma del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos de Norteamérica; por mencionar los más importantes.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

En un principio se pensó que la empresa mexicana no podría sobrevivir a este tipo de negocios, debido a la fuerte competencia que se les presentaba; pero no fue así; en los últimos dos años (1993 - 1994) las empresas mexicanas han logrado superar a las empresas franquiciantes extranjeras, aproximadamente en un cinco por ciento.

La empresa nacional ha usado a la franquicia como una opción inmediata en su estrategia de expansión, pero a pesar de la crisis económica por la que atraviesa nuestro país, las franquicias según la AMF, no esperan un crecimiento del 100% como en años anteriores, pero si buscarán estas empresas mantenerse.



Fuente: AMF

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

El camino para el desarrollo de las franquicias no fue fácil, pero el impacto que generaron en la economía fue significativo: se crearon fuentes de empleo y se benefició con una nueva demanda a las empresas proveedoras de estos negocios como es el caso de las empresas de alimentos.

Además, en el mercado se incorporaron nuevos giros de negocios que no eran muy comunes; lo cual dio una concepción diferente a los empresarios sobre el manejo de un negocio.

En el desarrollo de las franquicias en nuestro país, se han abierto un gran número de establecimientos, principalmente en las grandes ciudades como en el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara.

No obstante, este crecimiento se da en otros estados de la República Mexicana, como Puebla, Quintana Roo, Guerrero, Coahuila, Morelos, Querétaro, Nuevo León, Oaxaca, el Estado de México, entre otros.

En este lapso no sólo se han desarrollado, las franquicias provenientes del exterior, sino también la empresa mexicana ha tenido parte de participación en este crecimiento.

Las franquicias que tienen mayor participación en los estados de la república mexicana son las de comida rápida; que puede ser explicado por el origen de la mayor parte de estas franquicias que en su mayoría son extranjeras y los turistas que visitan estas ciudades tienen la tendencia a entrar a un restaurante conocido en su país.

Otros giros son las gasolineras, la ropa, el calzado, tintorería, centros recreativos, por mencionar los de mayor importancia.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana



Fuente: AMF

Dado el crecimiento que han tenido las franquicias en la economía mexicana, se han realizado algunos estudios en los cuales se muestran, la probabilidad de que las franquicias prosperen en algunas ciudades, tal es el caso de la empresa Mercamétrica Ediciones, la cual procesa información en la que, se mide el potencial de las franquicias en México por municipios, el cual está calculado en proporción a la población y al ingreso per cápita de cada uno de ellos

En el siguiente cuadro veremos cuales son las ciudades que tienen más potencial para ser franquiciadas.

CUADRO 5.1

POTENCIAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO POR MUNICIPIOS*	
MUNICIPIO	PORCENTAJE DEL POTENCIAL.
DISTRITO FEDERAL	33.80
GUADALAJARA	7.20
MONTERREY	6.00
PUEBLA	2.70
TIJUANA	2.50
LEÓN	2.40
JUÁREZ	2.30
TOLUCA	1.70
MEXICALI	1.60
TORREÓN	1.60
CHIHUAHUA	1.50
SAN LUIS POTOSÍ	1.50
HERMOSILLO	1.40
CULIACÁN	1.30
QUERÉTARO	1.20
OTROS MUNICIPIOS	30.4
TOTAL	100.00

FUENTE: MERCAMÉTRICA EDICIONES

Por ejemplo el D.F. tiene una de las más altas probabilidades en las cuales puede desarrollarse una franquicia, esto es por el número de población existentes en este lugar. Dentro de los estados de la república, las franquicias principalmente se establecen en lugares

El Impacto de las franquicias en la economía mexicana

turísticos, ya que dado que el turismo mayor es estadounidense, se establecen franquicias como McDonald's por ejemplo, por el conocimiento que tienen de los productos que esta empresa ofrece.

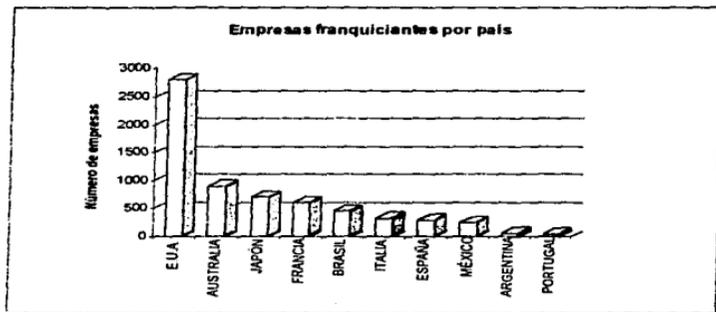
Esta información, en algún momento puede resultar útil, para la persona que decida invertir en alguna franquicia.

A nivel mundial, la incursión de las franquicias en las economías es muy significativa, nuestro país ocupa el octavo lugar en el mundo, según el número de empresas que operan bajo el formato de franquicias, teniendo en primer lugar a Estados Unidos, que es uno de los países pioneros en el desarrollo de este tipo de negocios.

Brasil ocupa a nivel mundial el quinto lugar, aún con el desarrollo que dio primero a sus empresas y posteriormente dio entrada a las empresas extranjeras.

A diferencia de Brasil, México en un principio, albergaba a un número mayor de empresas franquiciantes extranjeras, en 1994, se dio una participación mayor de las empresas nacionales teniendo éstas un 52.5% y para 1995 este número creció al 58%, teniendo una participación menor la empresa franquiciante extranjera con 47.5% y 42% para los mismos años respectivamente.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana



Fuente: AMF

El Impacto de las franquicias en la economía mexicana

De acuerdo a la información elaborada por Mercamétrica el potencial que tienen las franquicias por país es mucho mayor en Estados Unidos que en cualquier otro país y la participación de ese potencial en el continente americano es muy grande. Esto es como consecuencia del alto grado de poder adquisitivo con el que cuenta la población.

CUADRO 5.2

POTENCIAL DE LAS FRANQUICIAS			
(Por ciento del potencial)			
	PAIS	CONTINENTE	
	E.U.A.	19.65	78.70
	CANADÁ	1.80	7.20
	BRASIL	1.34	5.20
	MEXICO	1.00	4.00
	ARGENTINA	0.35	1.40
	VENEZUELA	0.18	0.70
	PERU	0.16	0.60
	COLOMBIA	0.15	0.60
	CENTRO AMERICA (SIETE PAISES)	0.12	0.50
	CHILE	0.10	0.40
	EL RESTO	0.13	0.50
	TOTAL		100.00

FUENTE: MERCAMÉTRICA EDICIONES

México, ocupa el cuarto sitio en el continente americano, como país más atractivo para el desarrollo de franquicias, antecediéndole Estados Unidos, Canadá y Brasil. Ello pone de manifiesto, la importancia que han tenido las franquicias en la economía mexicana. A pesar del diferencial existente entre Estados Unidos y México, podemos decir que nuestro país, es uno de los países latinoamericanos que cuentan con potencial a franquiciar

5.2 Su participación en el Producto Interno Bruto y en la Inversión extranjera directa.

En este apartado se abordarán los temas de la participación de las franquicias en la inversión extranjera directa (IED) y en el producto interno bruto (PIB), para ver el verdadero impacto que las franquicias tuvieron en la economía mexicana.

Desde la época del porfiriato se dio la necesidad de un crecimiento en la oferta de servicios, tanto para la industria así como para otros sectores incluyendo el gobierno. Pero esta terciarización de la economía se realizó a expensas del sector primario por la creciente demanda de servicios.

El crecimiento del sector servicios se debió en gran medida a la introducción de los ferrocarriles, la energía eléctrica, el alumbrado público en las ciudades, servicios de comunicación, etc., los cuales permitieron el desarrollo de la economía en general durante este periodo. Al abrirse nuevas formas de comunicación, se dio paso a el desarrollo del comercio a nivel nacional.

El desarrollo de los servicios continuó, creando instituciones financieras, promoviendo organizaciones de productores, servicios de salud y asistencia social lo cual generó una mayor demanda de servicios.

Con el desarrollo del comercio en éstas épocas, se dió lugar el crecimiento del sector servicios, el cual hasta la década de los setenta venia desarrollándose mediante la compra y venta de bienes y servicios, de los cuales sólo unos pocos sobrevivieron con el paso del tiempo.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Mientras el crecimiento de este sector era más acentuado, el sector primario comenzó a debilitarse a lo largo de esta década, llegando al punto en que el sector primario y el secundario se han visto desplazados por el terciario; contando este último con la participación en el PIB de más del 60%. A continuación se mostrará el crecimiento de este sector en la economía.

CUADRO 5.3

PARTICIPACIÓN EN EL PIB DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS EN MÉXICO 1970-1993.			
(En porcentaje)			
AÑO	PRIMARIO	SECUNDARIO	TERCIARIO
1970	11.4	34.4	54.2
1980	8.2	32.8	59
1985	8.5	31.8	59.8
1986	8.6	31.1	60.3
1987	8.6	31.6	59.8
1988	8.2	31.7	60.1
1989	7.7	32.3	60
1990	8	31.1	60.9
1992	7.3	32.9	61.2
1993	7.4	32.9	61.5

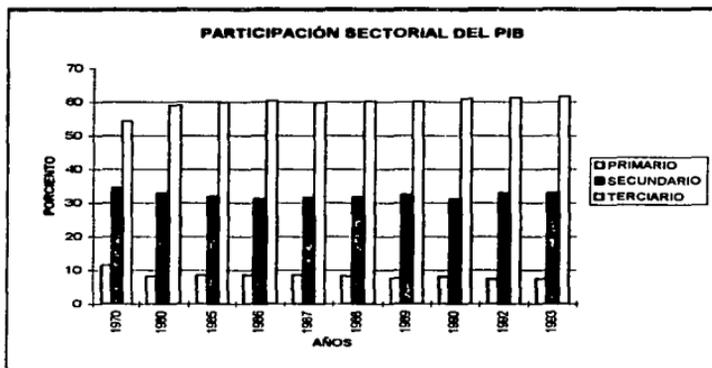
FUENTE: INEGI, SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES EN MÉXICO.
CSO, 3er Y 4to INFORME DE GOBIERNO. (Anexo Estadístico)

De acuerdo a la información recabada, el sector servicios ha venido creciendo a expensas del crecimiento de los otros dos sectores. Esto se debe, entre otras cosas a la globalización en la cual vivimos hoy en día. En donde el comercio internacional ha tomado mayor auge en la venta de bienes y prestación de servicios a un nivel internacional.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Es por ello, que actualmente la mayoría de las naciones dan mayor importancia al sector terciario, por lo cual, a nivel mundial existen obras dedicadas a este tema.

En México, no existe suficiente material que se dedique a abordar sobre el tema pero existen algunos ensayos, en las cuales puede observarse la importancia que ha tomado este sector para la economía, ya que es uno de los principales participantes en la generación del producto interno bruto (PIB), la cantidad de mano de obra que registra es aún mayor que la de otros sectores.



Fuente: Cuadro 5.3

Inicialmente, en México hicieron su arribo las franquicias en los años setentas con la incursión de la industria automotriz, las cuales eran filiales de empresas norteamericanas principalmente, esto como se mencionó anteriormente se le conoce como una franquicia de

distribución exclusiva. Y la que hace su arribo en la década posterior a ésta, es la franquicia como formato de negocio.

Las franquicias a finales de la década de los años ochenta tuvieron un acelerado crecimiento, trayendo consigo grandes inversiones y el establecimiento formal de este sector comercial en el país.

El desarrollo de las franquicias estuvo influenciado por los siguientes factores:

- Dimensiones geográficas con grandes problemas de distribución.
- Los hábitos de consumo de nuestra población habían sido hasta hoy moldeados por modelos publicitarios y por métodos de comercialización vigentes de los países en donde este sistema había tenido gran éxito.
- México, disponía de un número mayor de pequeños empresarios sin preparación o sin apoyos técnicos sobre el manejo del negocio; pero que sin embargo tenían gran fuerza y vitalidad para alcanzar el éxito.

En el siguiente cuadro podremos observar con mayor detenimiento los años precisos en los cuales se dio tan acelerado desarrollo de las franquicias. Desde el año de inicio de las franquicias en México en 1970 que fue de 1.13 y de 1971 a 1982 de 1.25 que aunque en el cuadro no aparece este periodo es importante mencionarlo. En conjunto desde 1970 a 1995 da un total de 100%, esto es en cada año se ha dado un incremento en la apertura de nuevos establecimientos de franquicias.

CUADRO 5.4

DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO (AÑO INICIO OPERACIONES EN FRANQUICIAS)			
AÑO	PORCENTAJE	AÑO	PORCENTAJE
1970	1.13	1989	3.40
1982	1.13	1990	7.95
1984	1.13	1991	17.04
1985	2.27	1992	20.45
1986	1.13	1993	18.18
1987	2.27	1994	11.36
1988	4.54	1995	6.81

Fuente: ANIF.

La participación de las franquicias en la IED no ha sido muy relevante, sin embargo es importante conocer cuál ha sido su desarrollo. Se comenzará por dar un bosquejo de la IED en el contexto internacional para posteriormente aterrizar en nuestro país.

El dinamismo observado en los cambios tecnológicos y en los procesos de producción y en la generación de servicios han constituido un importante medio de potenciación de la inversión transnacional, en México, por ejemplo, podemos verlo con la

introducción de un sinnúmero de comercios que prestan sus servicios de comida, hotelería, etc. siendo el primero el de más desarrollo en nuestra economía.

En 1960, el stock acumulado de la IED a nivel mundial se calculaba en 60,000 md, lo cual significó un crecimiento del 10% . En 1972, se inició un acelerado crecimiento en el precio del petróleo y en la disponibilidad de recursos provenientes del sistema financiero internacional, lo cual propició el aumento en el otorgamiento de empréstitos a los países en vías de desarrollo y por otro lado, el detrimento del acelerado crecimiento de las exportaciones.

Para el periodo de 1985-1990 la IED, alcanzó el crecimiento más elevado de los últimos 20 años (30.1% anual), ocho veces superado por el PIB mundial (3.5%) y dos veces mayor al crecimiento de las exportaciones (10.9%). Caso contrario a los 70's se observa una contracción relativa de los créditos otorgados por el sistema financiero internacional, lo cual compenso la ampliación de la IED y la inversión de cartera.

A continuación se enumerarán algunos factores explicativos al crecimiento de la IED.⁹

- La generalización de los sistemas de información compartida, que llevan a las empresas a buscar ventajas comparativas y competitivas.
- El fenómeno de la globalización que se ha traducido en productos y en procesos más estandarizados.
- Menor disponibilidad del sistema financiero internacional, por el sobreendeudamiento y el problema de pagos de algunos países en vías de desarrollo.
- La reestructuración a nivel mundial de varias empresas multinacionales que propició fusiones y adquisiciones a gran escala.

⁹Fuente: Inversión Extranjera y Empleo en México. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Con datos de la Dirección General de Inversión Extranjera, SECOFI.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

- El auge de las medidas contraccionistas, que indujeron al capital transnacional a ubicarse en los lugares que las adoptaban
- La creciente integración de la economía mundial a través del financiamiento y la participación en el capital.
- Una actitud favorable por parte de los países en desarrollo con relación al ingreso de la inversión extranjera.

México fue uno de los países en desarrollo que destacaron a finales de los ochenta como receptores de los flujos de IED, esto fue en parte a la liberación de políticas con el propósito de absorber mayor IE lo cual originó modificaciones legales en su marco jurídico.

En esta década la IE se ubicó en las actividades ligadas al sector industrial, las cuales absorbían el 78% de los recursos acumulados captados del exterior, mientras que los sectores comercial y de servicios absorbían 9 y 8% respectivamente.

En años recientes, la IE a nivel mundial, ha tenido una nueva reorientación a los sectores de las actividades económicas pasando de la industrial a actividades de servicios, esto es por la liberalización de diferentes actividades económicas tales como banca, aseguradoras y telecomunicaciones.

En el caso de México el comportamiento de la IE fue así; a finales de la década de los setenta, el gobierno mexicano obtuvo créditos del sistema financiero internacional para invertirlo en el sector petrolero, por el auge del hidrocarburo a nivel mundial y por el ascenso en su precio; México como contaba con la existencia de importantes yacimientos, pensó que era una buena alternativa de inversión. Pero como esta inversión fue vía endeudamiento externo; el incremento de las tasas de interés a principios de los ochenta y la caída del precio del petróleo generaron una contracción en el crédito externo con lo que dejan de fluir los recursos para mantener el dinamismo económico.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

De 1980 a 1988, la inversión foránea creció a una tasa de 14% anual, en este periodo se acentúa la orientación de las inversiones foráneas hacia actividades ligadas a los servicios. Para 1988, la IE alcanzó 5,476.6 md., equivalentes al 23% de la inversión extranjera (IE) mientras que las actividades industriales tuvieron un 69%. Se observó que en ese mismo periodo las inversiones en el sector servicios aumentaron 29% en promedio mientras que el sector industrial lo hacía en 12%.¹⁰

CUADRO 5.5

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN MÉXICO POR SECTOR DE ACTIVIDAD* 1987-1993						
DATOS ACUMULADOS						
(Millones de dólares)						
AÑO	TOTAL	SECTOR INDUSTRIAL	SECTOR SERVICIOS	SECTOR COMERCIO	SECTOR EXTRACTIVO	SECTOR AGROP.
1987	20,930.30	15,698.50	3,599.20	1,255.40	365.60	21.60
1988	24,087.40	16,718.50	5,476.60	1,502.20	380.50	9.60
1989	26,587.10	17,700.80	6,578.90	1,888.50	390.00	28.90
1990	30,309.50	18,893.80	8,781.90	2,059.80	484.00	90.00
1991	37,324.70	20,220.10	13,958.50	2,496.10	515.00	135.00
1992	43,029.80	21,782.80	17,242.10	3,307.00	523.60	174.30
1993**	45,696.00	23,045.80	18,216.80	3,679.00	574.30	180.10

* No incluye inversión en el Mercado Mexicano de Valores.

** Cifras a junio de 1993.

Fuente: Elaborado con datos de la Dirección General de Inversión Extranjera, SECOFI.

En 1992 la IE ascendió a 17,242.1 md, registrando un crecimiento anual promedio de 33.2% y representando 40.1% de la IE acumulada en 1992. Los subsectores que

¹⁰Fuente: Dirección General de Inversión Extranjera, SECOFI

recibieron mayor cantidad de recursos foráneos en el sector servicios fueron los relacionados con el alquiler y la administración de bienes inmuebles, actividades financieras, seguros y fianzas, los servicios profesionales, técnicos especializados y personales.

En el sector comercial se logró una captación acumulada de 3,307 md, en 1992, con una tasa de 21.8% durante los últimos cuatro años.

Las franquicias han penetrado a la IE hasta la fecha con un monto de: 430.1 millones de pesos, los cuales han sido aportados por las siguientes franquicias: Xerox Mexicana, Herring Impulsora, Levis Strauss, Century 21 México, Dahlberg Hinojosa, Hallmark de México, Kentucky Fried Chicken, McDonald's Sistemas de México, Productos y Equipos Internacionales. A continuación se mostrará el cuadro con el monto de participación.

CUADRO 5.6

EMPRESAS FRANQUICIANTES CON PARTICIPACIÓN DE INVERSIÓN
EXTRANJERA

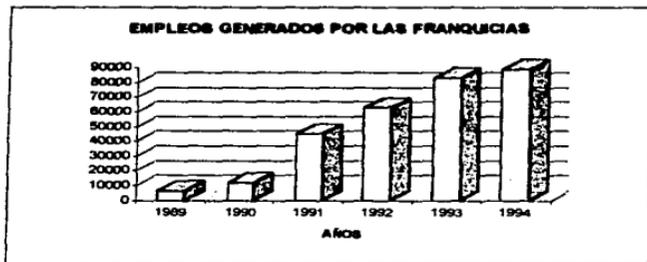
NOMBRE DE LA EMPRESA	CAPITAL SOCIAL (PESOS)	INVERSIONISTA EXTRANJERO	PART. IED. (%)	VALOR DE IED EN EL CAP. SOC. (PESOS)
Xerox Mexicana, S.A. de C.V.	1'248,000 (hasta 1993)	Xerox Corporation	100 EUA	1'248,000
Herring Impulsora, S.A. de C.V.	14'837,944 (hasta 1994)	Herring International INC.	80 EUA	11'870,355
Levi Strauss de México, S.A. de C.V.	21,874	Levi Strauss International	100 EUA	21,874
Century 21 México, S.A. de C.V.	1'278,100	Century 21 Region V, INC. y Yeager Real Estate and Financial Service	49 EUA	626,269
Dahlberg Hinojosa, S.A. de C.V.	1'525,000	Dahlberg, Inc.	49 EUA	13'127,356
Hallmark de México, S.A. de C.V.	13'140,497	Hallmark Card. Inc.	99.9 EUA	13'127,356
Kentucky Fried Chicken de México, S.A. de C.V.	388'811,877	Corporativo Internacional Mexicano, S.A. de C.V.	100 EUA	388'811,877
McDonald's Sistemas de México, S.A. de C.V.	10,000	McDonald's Corporation	100 EUA	10,000
Productos y Equipos Internacionales, S.A. de C.V.	1'222,480	Tenshude Kikuchi Matsushima	100 Japón	1'222,480

5.3 Contribución de las franquicias a la generación de empleos

Las franquicias han sido importantes fuentes de empleo para la población en general, para el funcionamiento de la mayoría de este tipo de negocios no se requiere mucha mano de obra capacitada, basta con que tengan a penas el nivel mínimo de estudios.

Por otro parte, el personal con el que se cuenta, es capacitado antes de empezar a operar a fin de poder mantener la calidad y el servicio que este tipo de negocios ofrece.

Según he podido observar, generalmente el personal que ocupa este tipo de negocios es joven, en ocasiones son estudiantes que trabajan por turnos. Por ejemplo en los restaurantes de comida rápida, de calzado, ropa, mensajería, gasolinerías; los cuales utilizan a jóvenes repartidores, a los que atienden a la clientela, entre otros.



Fuente: AMF

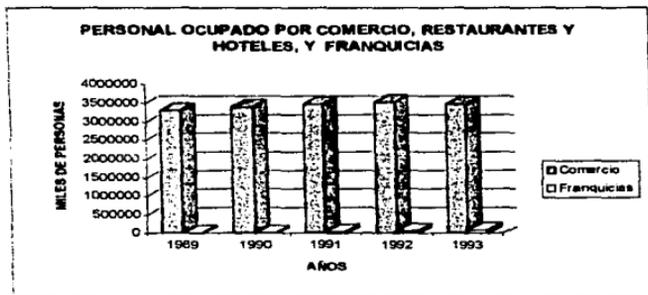
El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Con los datos obtenidos por la AMF, elaboré un gráfico en el cual se puede observar, la cantidad de personal ocupado que requiere este tipo de negocios en relación con el personal que ocupa la rama de comercio restaurantes y hoteles, de acuerdo al Sistema de Cuentas Nacionales. Elegí esta rama ya que la mayoría de los negocios que existen en nuestro país se dedican al comercio, a los restaurantes y hoteles.

Es muy probable que los resultados obtenidos aquí no sean muy reales, debido a que la gráfica anterior incluye al total del personal empleado por las franquicias. En el siguiente cuadro se excluye al personal ocupado por ejemplo al personal de los centros educativos, al de los despachos, etc.

No se pudieron obtener datos oficiales que muestren la cantidad real de personal que es utilizado por las franquicias, ya que no hay datos elaborados para este tipo de negocios.

Las estadísticas que ofrece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social respecto a este tema son a nivel general, es decir, por rama de actividad.



Fuente: AMF y Sistema de Cuentas Nacionales

5.4 El desarrollo de la mediana empresa con la inclusión de franquicias.

Después de que las franquicias comenzaron a operar en nuestro país, las empresas modificaron los mecanismos mediante los cuales trabajaban.

La mayoría de las empresas siguen un mecanismo automatizado para trabajar, a fin de que los productos o servicios que se ofrecen cumplan con los estándares de calidad apropiados.

Como se pudo apreciar en el capítulo 3, una empresa debe de contar con una sólida estructura funcional, porque de no ser así se incurre en fallas que a l larga pueden repercutir en la venta de las franquicias.

Para esto es necesario que cuenten con nombres y marcas comerciales, tener en orden todos los registros; contar con una circular de oferta de franquicia, entre otros para promocionar las franquicias para su venta.

Se deben de prever los servicios que van a prestarse a los franquiciatarios como por ejemplo, el asesoramiento para el montaje y la puesta en marcha de la franquicia; la capacitación que se le va a dar a éste y a sus empleados.

La elaboración de manuales por parte de las empresas para que de este modo los nuevos franquiciatarios tengan un respaldo; especificar si es el caso la delimitación del territorio en el que va a operar la franquicia.

Empresas mexicanas que han logrado desarrollarse bajo el formato de franquicias como Vip's, Julio, Diversiones Moy, hoy en día, han incursionado al mercado latinoamericano, gracias a que cumplen los requisitos anteriores.

5.5 Situación actual de las franquicias.

A partir de la penetración de las franquicias en el mercado mexicano, éstas se habían venido expandiendo hasta antes de 1994. La razón era que día a día incursionaban en nuestro país nuevas empresas franquiciantes con el deseo de penetrar al mercado mexicano. Además, del desarrollo de las propias empresas del país. Esto dio como resultado una expansión en gran escala a nivel nacional de las empresas de franquicias.

Las franquicias para nuestro país, han significado una innovación en su estructura social, esto es, se han abierto nuevas oportunidades a los diferentes estratos sociales del país de adquirir un negocio probado y exitoso.

A pesar de la reciente devaluación del peso, al desempleo y a la falta de liquidez; la caída que reportaron las franquicias de un 35% en sus ventas, siguen siendo una de las mejores opciones de invertir.

Lo anterior, se ha traducido para las franquicias en incrementos de sus principales materias primas y de precios y bajas en el mercado.

Desde el año de 1994, la división de restaurantes y comidas rápidas, traían consigo una caída en ventas de alrededor de 30% y su expectativa la de lograr un crecimiento en el año de 1995.

Las franquicias para 1995, se contrajeron en un 15%, en relación con el año anterior.

Pero, pese a los obstáculos presentados en sus materias primas, muchas franquicias optaron por utilizar insumos nacionales, siendo cada vez menores, los franquiciantes que ocupan insumos extranjeros.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

En este año, las franquicias generaron 20 mil empleos, las cuales incorporaron más de 2,000 nuevos establecimientos, con unas ventas de 3,500 a 4,000 millones de dólares.

Las firmas de Diversiones Moy, y la cadena de tiendas Julio iniciaron su incursión a América Latina.

Los sectores que mejor desempeño realizaron en este año fueron las de los giros de comida rápida (fast food), tintorerías y otro tipo de servicios.

5.6 Su respuesta a la crisis mexicana.

La respuesta de las franquicias ante la crisis mexicana fue la de establecer promociones a fin de atraer al público cautivo en el mercado. En sus diferentes giros, cada una de ellas fue modificando sus planes, probando la capacidad de respuesta de sus consumidores para sobrevivir a la crisis económica.

Como ya lo mencioné, uno de los primeros retos por los cuáles tuvieron que pasar las franquicias, fue la de sustitución de materias primas importadas por insumos nacionales.

Lo cual no fue general, ya mientras para algunas era posible realizarlo, para otras no lo era tanto.

En la mayoría de las empresas, la mezcla de los componentes de sus productos varió sensiblemente, de tal manera que el grado de materiales importados se desplazó por nacionales si existían en las condiciones que demandaban las normas que manejan en el resto del mundo.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Por ejemplo, McDonald's en 1994, compraba en el extranjero el 65% de sus insumos y consumía localmente el resto, actualmente, solo adquiere en el extranjero el 15% de sus insumos.

La política de dicha corporación era la del desarrollo de proveedores, en cada uno de los países donde participa, pero dada la apertura de fronteras de nuestro país y la competitividad en el precio de las mercancías del exterior, ésta se modificó.

Primero se recurrió a mayores compras con los proveedores ya concertados, en segundo lugar, se buscaron nuevos proveedores y por último se desarrollaron.

Dentro de sus principales importaciones estaban las papas, carne adquirida en Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda, así como lácteos, cebolla deshidratada y productos secos.

Actualmente el único alimento adquirido fuera de México es la papa, la cual es abastecida por Estados Unidos y Canadá. El cual representa ese 15% que importa; esto es debido a la falta de calidad y variedad de la papa en el mercado doméstico.

Dentro de los proveedores locales que ha desarrollado están: Bimbo, Leche Lala, Trosi, Morisan, Cartones Estrella, Trasco y Convemex.

En 1995 esta compañía abrió 17 restaurantes en el Área Metropolitana de la Ciudad de México, Monterrey, Tijuana, Ciudad Juárez y otras regiones de la frontera norte.

Otra respuesta a la crisis fue la de sacrificar utilidades y mantener su volumen de ventas.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

Tal fue el caso de los Helados Holanda, cuyas ventas bajaron en un 20%, debido principalmente a que disminuyeron sus puntos de venta. Para retener a sus clientes, ésta empresa realizó durante 1995 promociones mensuales de acuerdo con los días festivos del mes. Además intensificó sus promociones internas y las hizo extensivas a los franquiciatarios; absorbiendo la franquicia maestra los gastos originados.

Para abatir los costos de producción, la franquicia maestra, buscó que los franquiciatarios tuvieran un trato directo con los proveedores de maquinaria e insumos, lo que les ahorró los costos de intermediación.

Además, cabe mencionar algunas otras estrategias: detuvieron sus planes de crecimiento en el extranjero, y se enfocaron al interior; otras enfatizaron su incursión en otros mercados, otros más cerraron puntos de venta en el D. F., pero abrieron en otras ciudades; y hubo cadenas extranjeras que absorbieron puntos de ventas franquiciados a empresarios mexicanos.

5.7 Perspectivas de su desarrollo.

Juan Manuel Gallástegui Armella, presidente de la AMF, anunció que las franquicias en México, terminarán con una inversión acumulada de 150 millones de dólares, la generación de 30 mil fuentes de empleo, 20 millones de dólares de divisas y un crecimiento en ventas de 25%, en 1995.

Además de la expansión hacia Centro y Sudamérica de unas 10 empresas, donde los empresarios mexicanos podrán aprovechar las ventajas de los acuerdos de libre comercio en

esa región. Dentro de los países a los cuales incursionarán están Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia y Argentina.

En síntesis, las perspectivas de desarrollo de las franquicias, se han visto reducidas, por la crisis actual del país, pero a pesar de esto, la expansión de éstas a lo largo de América del sur, donde la presencia de las franquicias mexicanas va en aumento.

CAPÍTULO 6.

RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

RESUMEN.

A lo largo de este trabajo se maneja en primer lugar los principales conceptos que giran alrededor de las franquicias, como por ejemplo lo que es una franquicia, que es un franquiciante, un franquiciatario, etc. Los cuales nos son útiles para identificar sobre lo que se quiere decir.

Además se trato a las franquicias como formato de negocios, ya que dentro de los tipos de franquicias que operan en el país, el área de estudio fue ésta, se hizo una reseña de lo que representan las franquicias en el mundo, la forma en que este concepto de negocios penetró a países en los cuales nunca se hubiese podido imaginar que un negocio por ejemplo como McDonald's incursionara a China o a la Unión Soviética.

Los diferentes tipos de franquicias que se reconocen desde diferentes ópticas, además de los diversos giros que abarcan este tipo de negocios que van desde comida hasta artículos para la decoración, educación, entre otros.

El impacto de las franquicias en la economía mexicana

La incursión de este tipo de negocios a nuestro país, significó desde cambios en la legislación para que este tipo de negocios no tuvieran trabas para penetrar en nuestro país, creándose una legislación para ellas en 1991.

Lo cual implicó un gran desarrollo de este tipo de negocios a partir de esta fecha, dicho desarrollo se realizó a través de tres etapas; la primera dio lugar al establecimiento de empresas franquiciantes extranjeras, las cuales empezaron a abrir camino para el desarrollo de estas.

En la segunda etapa el crecimiento de este tipo de negocios fue mayor creándose diversos giros de negocios bajo este formato.

Actualmente este concepto no solo abarca a empresas extranjeras, sino que además empresas mexicanas han empezado su desarrollo bajo este tipo de formato y han traspasado fronteras como Vips. Taco Inn, entre otras que han logrado llegar a los países de Sudamérica.

Las franquicias ante este crecimiento fueron impulsadas por parte de entidades financieras que financiaban la compra o la conversión para este tipo de negocios, se enumeraron los diferentes organismos y cuáles eran los planes de financiamiento.

Como consecuencia de lo anterior, en México se han desarrollado diversos giros de negocios, entre los cuales se destacan los de comida rápida y calzado.

El impacto que tuvo este tipo de negocios durante 1988-1994 en la economía mexicana fue muy significativo, ya que fueron generadores de empleos, se inyectó inversión extranjera y la participación en cuanto a las ventas hizo que impactarán en el PIB.

Los cambios que las empresas han tenido que enfrentar para lograr trabajar bajo este tipo de negocios es muy fuerte, ya que tienen que trabajar bajo estándares y reglamentos establecidos en cada uno de los establecimientos. Es decir, se trabaja bajo una automatización con la que en décadas anteriores no había podido hacerse.

El desarrollo de una empresa extranjera con una mexicana, es muy diferente, como pudimos apreciarlo en el capítulo cuatro, ya que la educación empresarial que tenemos aún es muy deficiente y queremos arriesgarnos a trabajar sin seguir un procedimiento adecuado.

Las ventajas y desventajas que tienen las franquicias son muy diversas dentro de las primeras podemos citar que se compra la confianza de que es un negocio probado, lo cual significa que tiene muy poco riesgo de fracasar. Además de que los gastos de publicidad y de otros rubros son menores que si los hiciera una empresa por sí sola.

Dentro de las desventajas tenemos que el franquiciatario tiene mucha dependencia para con el franquiciante, además de que no tiene libertad para que en un momento dado si es que el negocio no funciona no puede dejarlo, sino una vez que el contrato se ha terminado.

Después de la devaluación de 1994, las franquicias, además de otro tipo de negocios se han visto afectadas, en sus costos ya que la mayoría de los insumos con lo que muchas empresas trabajan son importados.

Ante esto las empresas tuvieron que recurrir a sustituir este tipo de insumos por insumos mexicanos, lo cual en cierta medida beneficio a empresas mexicanas.

Las perspectivas de desarrollo de las franquicias en nuestro país son nulas, ya que por el bajo poder adquisitivo de las familias, así como la falta de interés por parte de los

inversionistas de invertir han generado el cierre de establecimientos y por lo tanto no se espera una expansión de este tipo de negocios.

CONCLUSIONES.

El desarrollo de las franquicias en la economía mexicana se dio en primer término, en las franquicias de origen extranjero a principios de la década de los 90's. Posterior al desarrollo de éstas, la empresa mexicana comenzó a desarrollarse bajo este formato de negocios.

El impacto que tuvieron las franquicias en nuestro país, fue muy notorio ya que se observó dentro de nuestra economía la apertura de muchos negocios con el formato de franquicia, de los cuales la mayoría prosperaron durante el periodo de estudio; aunque después de la crisis de diciembre de 1994; la mayor parte de este tipo de negocios resintieron la devaluación del peso frente al dólar, al adquirir sus insumos.

Los gustos de los consumidores se vieron manipulados hacia este tipo de negocios, siendo cada vez mayor la gente que prefiere adquirir los servicios de este tipo de establecimientos. Es por ello, que la participación que tuvo el sector servicios en el PIB fue creciendo en este periodo. Esto trajo consigo, la generación de empleos y el desarrollo de pequeñas empresas que deciden adquirir este sistema de comercialización.

En un principio, este sistema fue viable para los pequeños y medianos empresarios, hoy en día esto ya no resulta, por un lado por el bajo poder adquisitivo de las familias que

las franquicias han resentido en sus ventas; situación ante la cual han tenido que recurrir a promocionar sus productos con el fin de tener clientes cautivos.

Por otro, el alto costo que tiene este tipo de negocios para poder operar un establecimiento de este formato. Sus precios se cotizan en dólares, y hoy en día es muy difícil encontrar a una persona que cuente con el capital suficiente para operar un negocio de este tipo. Los préstamos a los cuales podía incurrir un franquiciatario con las instituciones crediticias resultan difíciles de obtener; por las elevadas tasas de interés que tienen que pagarse.

Las franquicias si bien es cierto, han traído consigo cambios al funcionamiento de una empresa común, los cuales se ven reflejados tanto en el gasto al que ahora incurren las empresas en su publicidad, al desarrollo de estándares para poder brindar un mejor servicio en cada una de las franquicias y a la constante actualización que hacen las empresas a sus productos tratando de innovar a fin de mantener activo su mercado.

La reacción que ha tenido la empresa mexicana ante este sistema de comercialización, ha sido positiva, porque hoy la presencia de empresas franquiciantes mexicanas han logrado introducirse a los mercados de Latinoamérica con gran éxito. Que es lo que actualmente ha logrado sacar a muchas de estas empresas de la crisis.

RECOMENDACIONES.

Las franquicias al igual que las demás empresas deben buscar nuevos mercados a fin de que puedan sobresalir de la crisis. Porque cada día, la competencia está muy fuerte tanto en el interior, como en el exterior.

Si una empresa piensa incursionar bajo este formato es mejor que conozca perfectamente el objetivo de su empresa y que desarrolle manuales y formatos; además de que capacite bien a su personal a fin de que la empresa tenga un buen comienzo. Se deben de establecer las reglas claras entre cada uno de los participantes en el nuevo negocio a fin de que en el largo plazo todo marche sobre ruedas.

Además, es de suma importancia que busque a los mejores proveedores para que sus productos tengan un buen estándar de calidad a fin de que el cliente salga satisfecho con la adquisición de su bien o servicio.

Esto deberá hacerse con el fin de lograr ser mejores cada día, y hacer crecer la economía de nuestro país. Para que el desarrollo de la empresa mexicana sea cada vez mejor y tenga mayor participación a nivel sectorial.

Logrando desarrollar nuestra economía. Bajo un nuevo sistema.

ANEXO 1

**GUÍA BÁSICA DE APOYO
 PARA LA EVALUACIÓN PRELIMINAR
 DE OFERTAS DE FRANQUICIA**

CONCEPTO	COMENTARIOS
1. INFORMACIÓN GENERAL:	
¿Qué marcas y nombres comerciales incluye la franquicia?	
¿Están en orden y/o en sus registros?	
¿Cuál es el giro del negocio?	
¿Quién es la empresa franquiciante?	
¿Cuántas unidades propias tienen en operación?	
¿Y cuántas unidades franquiciadas?	
¿Desde cuándo opera la empresa?	
¿Desde cuándo opera como franquicia?	
¿En qué plazas otorgan franquicias?	
¿Tienen Circular de Oferta de Franquicia?	
2. INFORMACIÓN SOBRE EL OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS	
¿Qué experiencia se requiere?	
¿Es obligatorio que el franquiciatario opere la franquicia?	
¿Se otorgan sólo a personas morales?	
3. INFORMACIÓN FINANCIERA	
¿Cuál es la cuota inicial de franquicia y qué incluye?	
¿Cuál es la inversión inicial requerida y qué incluye?	
¿Cuál es el pago de regalías?	
¿Cuál es la cuota de publicidad?	
¿Existen otros pagos o cuotas?	
¿Cuáles son las ventas estimadas del negocio? ¿y las utilidades?	
¿En cuántos meses recupero mi inversión?	
¿Otorgan financiamiento directo?	
¿Y a través de terceros personas?	
4. SERVICIOS DEL FRANQUICIANTE	
¿Qué apoyo dan en la búsqueda de ubicaciones? ¿entregan especificaciones detalladas por escrito?	
¿Y con respecto a los trámites a seguir antes y durante las operaciones?	
¿Y en la construcción o remodelación del local? ¿hasta qué punto?	
¿Proporcionan proyecto de obra completo o sólo plano conceptual?	
¿Cuentan con manuales de construcción y de uso de marca, así como catálogos de proveedores y materiales?	
¿Cuál es su apoyo en el montaje y operación para abrir el negocio?	
¿Y con respecto a la selección y contratación del personal?	

GUÍA BÁSICA DE APOYO PARA LA EVALUACIÓN PRELIMINAR DE OFERTAS DE FRANQUICIA

¿Qué otro apoyo otorgan para el lanzamiento del negocio?		
¿Con qué frecuencia visitan a sus franquiciatarios?		
¿Cuáles son sus servicios de publicidad, mercadotecnia y ventas?		
¿Que asesoramiento o servicios otorgan con respecto a sistemas de cómputo?		
¿Y con respecto a la operación del negocio?		
¿Y con respecto a su administración?		
¿Realizan auditorías?, ¿en qué consisten?		
5. CAPACITACIÓN		
¿En qué consisten sus programas de capacitación?		
¿A quién están dirigidos?		
¿Cuál es su duración?		
¿Tiene algún costo adicional?		
6. MANUALES		
¿Sobre procedimientos y actividades antes de la apertura?		
¿Sobre las descripciones de puesto del personal?		
¿Sobre proveedores, compras, abastecimiento, almacenamiento e inventarios?		
¿Sobre los modelos de atención y servicio a clientes?		
¿Sobre higiene, limpieza y mantenimiento?		
¿Sobre seguridad?		
¿Sobre mercadotecnia y publicidad?		
¿Sobre la administración y control del personal?		
¿Sobre la administración del negocio?		
¿Sobre llenado de formas y uso de sistemas de cómputo?		
7. OTROS TEMAS RELACIONADOS		
¿Se otorgan territorios exclusivos?, ¿bajo qué criterios?		
¿Cuántos empleados requiere el negocio?		
¿Cuáles son sus políticas de compras, proveedores y abastecimiento?		
¿Cuál es la duración de su contrato?		
¿Existe alguna cuota para la renovación del contrato?		
¿Cuál es su procedimiento para el otorgamiento de franquicias?		
¿Cuándo me entregan la Circular de Oferta de Franquicia?		
¿En qué tiempo podría iniciar operaciones?		

ANEXO 2

McDONALD'S MEXICO

NOMBRE COMPLETO: _____

DIRECCION (LO MAS EXACTA QUE SE PUEDA YA QUE SE LE ENVIARA LA INFORMACION POR CORREO CERTIFICADO):

TELEFONO CASA: _____

TELEFONO OFICINA: _____

SÍ ME INTERESA RECIBIR SOLICITUD PARA APLICAR PARA FRANQUICIATARIO DE McDONALD'S _____

NO ME INTERESA RECIBIR MAYOR INFORMACION _____

FECHA: _____

LA FRANQUICIA DE McDONALD'S

A) FRANQUICIA CONVENCIONAL

- PERIODO:** El periodo máximo de la franquicia es de 20 años.
- RENTA:** El franquiciatario paga una renta mensual que se calcula en base a la inversión que McDonald's realiza en el terreno y la construcción del restaurante.
- CUOTAS POR REGALIAS:** Una cuota mensual por concepto de servicios por parte de McDonald's al franquiciatario, así como por uso de marcas. En la actualidad, este porcentaje es el 5% de las ventas pagadero mensualmente.
- COSTOS INICIALES:** \$45,000 (dólares) Cuota inicial que se paga a la firma McDonald's corporation.
\$15,000 (dólares) Depósito de seguro en garantía que se paga a la firma McDonald's Corporation.
- COSTOS:** Generalmente estos costos van de \$600,000 (dólares) a \$700,000 (dólares). El tamaño del terreno, el área del local, gastos de preapertura, inventario, selección del equipo de cocina, letreros y el estilo de decoración afectará los costos del nuevo restaurantes.

El franquiciatario debe pagar en efectivo el cincuenta por ciento (50%) del total de los costos de un nuevo restaurante, y puede financiar el saldo restante a través de una institución financiera.

FONDO DE PUBLICIDAD: Una cuota del 6% sobre las ventas, como aportación al fondo de publicidad.

Los siguientes recursos financieros no dados en garantía se consideran adecuados para poder ser considerado como candidato a franquiciatario de McDonald's:

- Dinero en Efectivo
- Inversiones de fácil realización (Cetes, Obligaciones Bancarias, etc.)
- Inversiones o planes de inversión en E.E.U.U.
- Participaciones en propiedades o bienes raíces no dadas en garantía.

McDonald's no ofrece fianciamiento o préstamos en garantía, así como tampoco acepta inversionistas ausentes.

B) BUSINESS FACILITIES LEASE (BFL)

McDonald's ofrece este tipo de franquicia a aquellos candidatos sobresalientes, que cumplen con todos los requerimientos, excepto con los financieros para poder obtener una franquicia convencional.

Los costos para desarrollar el proyecto, así como los gastos para equipar el restaurante son los mismos tanto para una franquicia de tipo BFL como para la convencional, sólo que en una franquicia de tipo BFL, McDonald's se ocupa de comprar los letreros, equipo y decoración, y se los renta al franquiciatario. Al franquiciatario se le da la opción de comprar este tipo de franquicia bajo la condición de convertirla en una franquicia convencional en un plazo no mayor de tres años.

PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE COMO OBTENER UNA FRANQUICIA DE MCDONALD'S

- P: Qué cualidades busca McDonald's en sus franquiciatarios?**
- R:** Las siguientes cualidades, entre otras, son esenciales para aplicar como franquiciatario de McDonald's:
- a) Espíritu emprendedor y deseo de éxito.
 - b) Experiencia de negocios, con énfasis en los recursos humanos y finanzas.
 - c) Estar dispuesto a dedicar TIEMPO COMPLETO a la operación del restaurante.
 - d) Flexibilidad para reubicarse dentro de la República Mexicana.
 - e) Estar dispuesto a participar activamente en su entrenamiento durante 9 a 12 meses en un programa de tiempo completo.
 - f) Solvencia moral y económica.
- P: Cuánto dinero en efectivo o capital liquidable requiere un franquiciatario para obtener una franquicia McDonald's?**
- R:** Para el franquiciatario, el costo total de un restaurante McDonald's a través de una franquicia convencional es de aproximadamente \$600,000 Dólares Americanos. La aportación en efectivo que debe realizar es del 50% (cincuenta por ciento) aproximadamente. El resto puede ser financiado.
- El programa de franquicias BFL (Business Facilities Lease) es otra opción en la que el franquiciatario aporta inicialmente un mínimo de \$100,000 Dólares Americanos y McDonald's le renta el negocio por un máximo de 3 años. Antes de que se cumplan esos tres años, el franquiciatario debe aportar capital y obtener la franquicia convencional. El BFL se ofrece únicamente a candidatos sobresalientes quienes no cuentan con todo el capital para obtener una franquicia convencional.
- P: Existe la posibilidad de que McDonald's financie el balance restante del costo de la franquicia?**
- R:** No. McDonald's no ofrece financiamientos. El porcentaje restante puede obtenerse a través de una institución financiera.

P: Cuál es la disponibilidad de sitios o locales en mi Área? McDonald's podría comprar alguna de mis propiedades y después venderme la franquicia para ese preciso lugar?

R: La disponibilidad de franquicias en áreas específicas será discutido durante la primera entrevista. Sin embargo, nosotros buscamos aplicantes que sean extremadamente flexibles, y que estén dispuestos a reubicarse dentro de la República Mexicana para convertirse en franquiciatarios.

Debido a que nuestro proceso de selección de franquiciatarios es muy independiente al de selección de terrenos y locales, no nos es posible garantizarle al candidato un lugar específico para la franquicia. En otras palabras, nosotros seleccionamos la ubicación pensando que será exitosa, independientemente de a quién se le vaya a asignar dicha franquicia. McDonald's evalúa los sitios, y selecciona el mejor, invierte en el terreno, le hace las modificaciones necesarias, y construye el edificio. Conforme vamos construyendo, ofrecemos dichos restaurantes a candidatos que ya hayan completado el programa de entrenamiento y que ya hayan sido aprobados formalmente como franquiciatarios. El franquiciatario entonces compra el equipo de cocina, el mobiliario y decoración, los letreros y anuncios, etc.

P: Es posible que una sociedad o grupo invierta en una franquicia?

R: Nosotros no otorgamos franquicias a socios o a grupos de inversionistas. Una persona física debe reunir todos los requisitos financieros, y tener el deseo de dedicar su tiempo completo y su mejor esfuerzo a la diaria operación del restaurante. Una persona física debe tener a su nombre el capital líquido o en efectivo para invertir en la franquicia.

P: A cuánto pueden ascender mis utilidades?

R: Las utilidades son 100% del franquiciatario, y varían dependiendo de un sinnúmero de factores incluyendo el volumen de ventas, la ubicación, el flujo de clientes, los costos operacionales, y la habilidad del franquiciatario de manejar y controlar el negocio. La recuperación de la inversión es de aproximadamente 5 años. Preguntas relacionadas con la rentabilidad del negocio son discutidas durante el proceso de entrevista.

ANEXO 3



MPA Internacional. Dirección Gral. Lauro Aguirre
340 A Col. Gpc. Mainero Tel 91(131) 2-85-42
Cd. Victoria, Tam. México C P. 87100

FACTURA	
N° 001	
DIAS	MES AÑO

NOMBRE : _____		RFC: _____	
DOMICILIO: _____		C.P. _____	
CIUDAD: _____		TEL: _____	
CANTIDAD	CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
		SUBTOTAL \$	
		I.V.A. \$	
		TOTAL \$	

	IMPORTE CON LETRA
--	-------------------



AVISO DE ENVIO

MPA Internacional, Dirección Genl. Leoro Aguirre
340 A Col. Gps. Número Tel 91(131)28542
Cd. Victoria, Tam. México C.P. 07100

DESTINATARIO	
COMITENTE	
SERVICIO:	
Ordinario <input type="checkbox"/>	Urgente <input type="checkbox"/>

FECHA: _____ HORA: _____

CHOFER OPERADOR



MPA Internacional
Distribuidor Oficial Leves Aguirre
S.A. S. de C.V. - C.A. - S. de C.V.
Tel. 571 213 2242
Cd. Victoria, Tm. México C.P. 87100

GUIA COMTY

REMITENTE:	
RAZON SOCIAL	
NOMBRE/DEPARTAMENTO	
DIRECCION	
CALLE ESTADO PAIS	
CODIGO POSTAL	TELEFONO
NOMBRE	FIRMA
FECHA	

CONSIGNATARIO:	
RAZON SOCIAL	
NOMBRE/DEPARTAMENTO	
DIRECCION	
CALLE ESTADO PAIS	
CODIGO POSTAL	TELEFONO
NOMBRE	FIRMA
FECHA	HORA:

SERVICIO ORDINARIO

SERVICIO URGENTE

CARACTERISTICAS DE ENVIO

MPA INTERNACIONAL	NOMBRE CARGO
	FECHA
	HORA

<input type="checkbox"/>	VALUAS
<input type="checkbox"/>	ENVASES
<input type="checkbox"/>	PAQUETES
<input type="checkbox"/>	SOBRES

SERVICIO	\$
EXCESO DE PESO	\$
SUB-TOTAL	\$
IVA	\$
TOTAL	\$

PESO

VOLUMEN

CANTIDAD

FECHA

PLAZA

No. DE PAQUETES

RESPONSABLE DE EMBARQUE

NOMBRE _____

FIRMA _____

ORIGEN

DESTINO

ANEXO 4

CONTRATO DE FRANQUICIA.

CONTRATO DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE
_____, REPRESENTADA POR EL SEÑOR
_____, EN SU CARÁCTER DE _____
DE LA SOCIEDAD A QUIEN EN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE
CONTRATO SE LE DESIGNARÁ COMO LA FRANQUICIADORA Y POR LA OTRA
_____, REPRESENTADA POR EL SEÑOR
_____, EN SU CARÁCTER _____ DE LA SOCIEDAD,
A QUIEN EN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE
DESIGNARA COMO LA FRANQUICIADA AL TENOR DE LAS SIGUIENTES
DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES.

1. Que en una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de _____ según consta en la escritura pública número _____ otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público núm. _____ de la Ciudad de _____, inscrita en el Registro Público de la Propiedad bajo el número _____.
2. Que en este acto estará representada por el señor _____, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública núm. _____ otorgada ante la fe del Licenciado _____ notario público núm. _____ de la Ciudad de _____, y que a la fecha no le ha sido revocado.
3. Que ha desarrollado un sistema de mercadeo (en adelante EL SISTEMA) que la distingue de sus competidores comerciales y que está interesada en licenciar de manera NO EXCLUSIVA a diversas personas físicas o morales dicho sistema.

4. Que también está interesada en licenciar de manera NO EXCLUSIVA el uso de sus nombres comerciales, marcas, logotipos y cualquier otro medio gráfico y/o tridimensional (en adelante LOS SIGNOS REPRESENTATIVOS) que signifique una ventaja comercial para el adquirente de dichas licencias.
5. Que a fin de conjugar las transmisiones a que se refieren las dos declaraciones anteriores y que el licenciatario de las mismas obtengan el mejor resultado posible en su uso, deberá poner a su disposición del mismo su experiencia, la información, dirección, operación, financiamiento y promoción de EL SISTEMA y LOS SIGNOS REPRESENTATIVOS.

Declara LA FRANQUICIADA:

6. Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las Leyes de la República Mexicana, según consta en la escritura pública núm. _____ otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público núm. _____ de la Ciudad de _____, inscrita en el Registro Público de la Propiedad bajo el número _____.
7. Que en este acto representada por el señor _____, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública núm. _____ otorgada ante la fe del Licenciado _____ notario público núm. _____ de la Ciudad de _____, y que a la fecha no le ha sido revocado.
8. Que desea establecer un negocio (en adelante EL NEGOCIO) que tenga por objeto la comercialización de los productos de LA FRANQUICIADORA, para lo cual requiere de la obtención de licencias respecto de EL SISTEMA y LOS SIGNOS DISTINTIVOS a que se refieren las declaraciones 3 y 4 que anteceden, así como de la asistencia señalada en la declaración 5 anterior.
9. Que está consciente y conforma en mantener los niveles de la calidad establecidos en EL SISTEMA, mismos que redundarán en un beneficio para la operación de los establecimientos que funcionen bajo el mismo y utilizando LOS SIGNOS DISTINTIVOS.

No obstante LA FRANQUICIADORA tiene las mas amplias facultades para emitir sus opiniones respecto de la operaci3n de EL NEGOCIO de LA FRANQUICIADA. en ning3n caso podr3 ejercer actos de dominio respecto del mismo o en cualquier caso afectar a comprometer la integridad del establecimiento de LA FRANQUICIADA.

Consecuentemente, LA FRANQUICIADORA solamente tendr3 la m3s amplia facultad para emitir su opini3n y s3licitar que se le efect3en las correcciones pertinentes en cuanto a la fijaci3n de objetivos, pol3ticas, t3cticas procedimientos y a la toma de decisiones en las siguientes materias, expresadas en forma enunciativa m3s que limitativa.

Merchandocia, t3cnicas de venta, administraci3n y finanzas, tr3fico, contrataci3n de personal, control de operaciones e inform3tica, adiestramiento y educaci3n continua de personal.

S3PTIMA. LA FRANQUICIADA se obliga a cumplir las siguientes promesas b3sicas que constituyen la base para el otorgamiento del presente contrato a saber:

- 1) **Adecuar el funcionamiento de EL NEGOCIO a las disposiciones contenidas en EL SISTEMA, toda vez que el mismo es fundamental para mantener el buen nombre de LA FRANQUICIADORA, as3 como a mantener a sus empleados debidamente instruidos respecto de las disposiciones se3aladas en el mismo.**
 - 2) **Operar EL NEGOCIO de manera tal que el buen nombre de LA FRANQUICIADORA as3 como de sus dem3s franquiciados, se mantenga, cuando menos, en un nivel que tiene al momento que se otorga el presente contrato, en virtud que esa forma de operaci3n es la que le ha dado el prestigio que disfruta entre el p3blico consumidor de sus productos.**
 - 3) **Atender de manera pronta eficaz y profesional las necesidades de los consumidores de los productos de LA FRANQUICIADORA que los adquieran en EL NEGOCIO.**
-
- 1) **Mantener suficientes productos en existencia para satisfacer las necesidades de sus clientes, adem3s de exhibir, vender o en cualquier forma distribuir EXCLUSIVAMENTE productos de LA FRANQUICIADORA.**
 - 2) **Toda vez que los productos de LA FRANQUICIADORA cambian de tiempo en tiempo, deber3n de retirarse de la venta los productos que indique LA FRANQUICIADORA por escrito.**

- 3) Cooperar con LA FRANQUICIADORA en campañas promocionales o de mercadotecnia, incluyendo enunciativa pero no limitativamente ofertas, promociones, descuentos, otorgamiento de regalos o cualquier similar.
- 4) Notificar a LA FRANQUICIADORA respecto de cualquier queja de los consumidores respecto de la calidad, novedad, diseño, utilidad o cualquier otro similar, respecto de sus productos.
- 5) Mantener sus precios dentro del nivel establecido por LA FRANQUICIADORA y a no ofrecer ningún descuento o promoción sin la autorización previa y por escrito de LA FRANQUICIADORA.
- 6) Requerir por escrito a LA FRANQUICIADORA el envío de los productos que requiera, a fin que LA FRANQUICIADORA los entregue dentro de los _____ días siguientes a su solicitud, según lo previsto en la cláusula CUARTA del presente contrato.
- 7) Permitir a LA FRANQUICIADORA acceso a su contabilidad a fin de determinar las regalías que le corresponden en términos de la cláusula _____ del presente contrato.
- 8) Generar ventas de los productos de LA FRANQUICIADORA de acuerdo con la siguiente tabla:
Primer Semestre:
Segundo Semestre:
Segundo Año:
Por cada año extra:
- 12) Obtener de las autoridades correspondientes todas las licencias, permisos, o en general, las autorizaciones necesarias para la operación de EL NEGOCIO.
- 13) Efectuar puntualmente los pagos de regalías, mercancías o en general, cualquiera de los establecidos en las cláusulas TERCERA o CUARTA del presente contrato.

Ambas partes acuerdan que el incumplimiento de cualquier de las obligaciones señaladas en la presente cláusula otorgará a la franquiciadora el derecho para aplicar cualquier de las siguientes penalizaciones.
- a) Rescindir el presente contrato, sin ninguna responsabilidad para ella.

- b) Recibir el pago de una compensación monetaria equivalente al daño o perjuicio que le cause la falta; en caso de que la misma no sea cuantificable, ambas partes, de común acuerdo, fijarán la cantidad correspondiente.
- c) Señalar a LA FRANQUICIADA la falta cometida y determinar la forma para enmendar su error, en el entendido que, si reincide en la misma falta, no podrá volver a aplicarse este inciso.

OCTAVA. LA FRANQUICIADORA concede, por virtud del presente contrato, las licencias necesarias para que LA FRANQUICIADA pueda utilizar todos y cada uno de LOS SIGNOS DISTINTIVOS que tenga registrados la primera y que sean necesarios para operar un establecimiento dedicado a la comercialización de los productos.

DE LA FRANQUICIADORA

LA FRANQUICIADORA estará obligada a llevar a cabo el registro del presente contrato de en términos de los dispuesto por el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

NOVENA. LA FRANQUICIADA reconoce que las licencias que se otorgan en términos de la cláusula que antecede son propiedad de LA FRANQUICIADORA y que por ningún concepto y bajo ninguna circunstancia podrá ostentarse como propietaria de las mismas, también reconoce que las licencias de referencia únicamente serán válidas en la explotación del negocio operado bajo el sistema de franquicias a que se refiere este contrato y en el territorio que más adelante se señala.

DÉCIMA. Desde luego, LA FRANQUICIADA estará obligada a seguir las instrucciones, términos, procedimientos y en general los lineamientos contenidos en EL SISTEMA, mismos que de conformidad con el artículo 82 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial constituyen para todos los efectos conducentes, un SECRETO INDUSTRIAL.

En virtud de lo dispuesto por el párrafo que antecede LA FRANQUICIADA será responsable único ante LA FRANQUICIADORA de cualquier transmisión no autorizada de los conocimientos técnicos

o procedimientos contenidos en EL SISTEMA; además que dicha transmisión es una causal de rescisión inmediata del presente contrato, independientemente de las demás sanciones que correspondan de acuerdo con la legislación de la propiedad industrial y/o penal, vigente en el momento de la falta.

LA FRANQUICIADA reconoce que será responsable y estará sujeta, en caso de faltar a las obligaciones arriba señaladas, a las penas señaladas en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, así como cualquier otro ordenamiento o disposición legal aplicable.

DÉCIMO PRIMERA. En caso de que LA FRANQUICIADA descubra cualquier método que en cualquier forma simplifique o pueda hacer más efectivas las operaciones de las negociaciones que operen bajo el sistema de franquicias de LA FRANQUICIADORA, deberán hacerlo del conocimiento de esta última a fin de que sea ella quien determine respecto de la conveniencia de incorporarlo o no a EL SISTEMA.

En caso que la innovación propuesta por LA FRANQUICIADA sea incorporada a EL SISTEMA, en términos del párrafo que antecede, tendrá derecho a que se le reconozca como autor de la misma, además que se le hará una bonificación en el pago de las regalías a que está obligado en términos de la cláusula TERCERA del presente contrato, por el término que de común acuerdo fijen las partes.

DÉCIMA SEGUNDA. LA FRANQUICIADORA asumirá cualquier responsabilidad que en su caso, se pudiera derivar por la invasión de derechos de propiedad industrial por la utilización de LA FRANQUICIADA de LOS SIGNOS DISTINTIVOS o por la aplicación de EL SISTEMA.

Para que LA FRANQUICIADORA sea responsable en términos del párrafo que le antecede LA FRANQUICIADA deberá haber usado LOS SIGNOS DISTINTIVOS y aplicado EL SISTEMA exactamente en la forma que se lo haya indicado LA FRANQUICIADORA.

DÉCIMO TERCERA. La operación de EL NEGOCIO autorizada en virtud del presente contrato podrá ser llevada a cabo exclusivamente en el área geográfica limitada por las siguientes colindancias:

Ambas partes reconocen que dentro de dichas colindancias se encuentra el local señalado en el primer párrafo de la presente cláusula, y que LA FRANQUICIADA no tiene derecho a establecer algún local distinto al señalado.

LA FRANQUICIADORA se compromete, mientras el presente contrato este vigente a no conceder a ninguna otra persona física o moral, alguna franquicia dentro del territorio arriba señalado.

DÉCIMO CUARTA. No obstante la estrecha relación existente entre LA FRANQUICIADORA y LA FRANQUICIADA, todas y cada una de las obligaciones laborales presentes o futuras, derivadas de la relación entre LA FRANQUICIADA y sus empleados serán exclusivas de esta última, por lo que en ningún caso LA FRANQUICIADORA será responsable por algún conflicto de esta naturaleza.

En consecuencia LA FRANQUICIADA será responsable de toda clase de demandas o reclamaciones individuales o colectivas que, por cualquier motivo, pudieran presentar los trabajadores de LA FRANQUICIADA.

DÉCIMO QUINTA. Ambas partes manifiestan que en su intención que la operación derivada del presente contrato sea conducida en términos de buena fe, de conformidad con las sanas y adecuadas prácticas de comercio, por lo que conviene expresamente en que si alguna parte se entera o llega a su conocimiento cualquier circunstancia que pudiera afectar gravemente la presente operación, lo hará del conocimiento de la otra parte para que aquella decida lo que a sus intereses convenga.

DÉCIMO SEXTA. Las partes manifiestan expresamente que la contraprestación fijada en términos de la cláusula TERCERA y CUARTA, son justas y legítimas, por lo que LA FRANQUICIADA se compromete a realizar los pagos materia del presente contrato en los términos y condiciones fijadas.

DÉCIMO SÉPTIMA. Las partes señalan como su domicilio para todos los efectos de este contrato los siguientes:

LA FRANQUICIADORA:

LA FRANQUICIADA:

DÉCIMO OCTAVA. Si cualquiera de las disposiciones del presente contrato, por cualquier razón se vuelve imposible realizar por algunas de las partes, la validez de las disposiciones restantes no se verán afectadas.

También la falta de ejercicio de algún derecho por una de las partes no implicará, por ningún concepto, que el cumplimiento del mismo no pueda ser exigido con posterioridad.

DÉCIMO NOVENA. Las partes se sujetan en los términos del presente contrato y para cualquier interpretación o conflicto sobre el mismo a las Leyes y Tribunales competentes en el Distrito Federal, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles.

Las partes enteradas del contenido y alcance del presente contrato, manifiestan que en el mismo no existe Mala Fe, Dolo, Error y lo firman por **DUPLICADO**, en compañía de dos testigos, el día _____ de _____ de 19____, quedando cada una de las partes con un ejemplar del presente.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y FOLLETOS

Boroian-Boroian. "*The franchise advantage*".

Prism creative group: LTD. Chicago.

Cámara Nacional de Comercio. "*El tiempo de las franquicias*"

Fascículo 1 y 2.

Friendlander Jr. Mork and Gurney Gene. "*Handbook of successful franchising tab books*". U.S.A., 1990.

Gallástegui Armella Juan Manuel, Huerto Lange Juan, "*Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México*"

. México, 1989.

González Calvillo Jorge. "*Franquicias la revolución de los 90's*"

Edit. Mc Graw Hill. México, 1990.

González Calvillo Enrique "*La experiencia de las franquicias*"

Edit. Mc Graw Hill. México.

Huerto Lange Juan. "*El Sistema de Franquicias: Una nueva oportunidad de negocio*"

Edit. Privada. México, 1989.

International Franchise Association. "*Glossary of franchising terms*".

Washington, D.C., 1992.

- International Franchise Association " *Franchising in the economy: 1988-1990*"
Washington D.C., 1992.
- Kinch-Hayes " *Franchising: the inside story*".
Edit. International Franchise Association. Washington, D.C., 1990.
- Love John " *Mac Donald's: la empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo*". Edit. Norma. México, 1993.
- Naisbitt, John. " *The future of franchising: looking 25 year ahead to the year 2010*"
IFA, Washington D.C., 1989.
- Porter, Michael. " *La ventaja competitiva de las naciones*" Edit. Mc Graw Hill. Argentina,
1991. Cap. 11 La ventaja competitiva nacional en el sector servicios"
- Puente Muñoz Teresa. " *El contrato de concesión mercantil*"
Edit. Montecorvo. México.
- Raab Steven. " *Franquicias cómo multiplicar su negocio*"
Edit. Limusa. México, 1992.
- Reyes Leal Eduardo. " *Franquicias el negocio del siglo XXI*". Tomo 1: Franquiciando en
México. Edit. Programa de educación continua del ITESM. México, 1992.
- Reyes Mora Oswald. " *Contrato mercantil de asociación en participación, régimen legal-fiscal-contable*" Edit. Pac, S.A. de C.V .
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. " *Franquicias*." Noviembre 1995.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. "*¿Cómo desarrollar una franquicia?*". *Enfoque didáctico*. 1996.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Subsecretaría B. "*Inversión Extranjera y Empleo en México*."

ARTÍCULOS

Brito Julio. "*Sacude la crisis a las franquicias: Molina*" en Excelsior: el periódico de la vida nacional. (México, D.F. 1 de Marzo de 1995). Pág. 7

Cadenas. Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales. Edit. Multicolor. Vol.2. Núm. 1. Enero 1994. Pág. 6-10

Entrepreneur: la autoridad de la pequeña empresa "*457 Franquicias en México*". Vol. II, No 1.

Entrepreneur: la autoridad de la pequeña empresa. "*500 Franquicias en México*" Vol. I No 3.

Excelsior, edición especial. "*Franquicias y negocios, una inversión creciente*" Febrero y Mayo de 1995.

Barbosa Isidro. "*Aumentan 20% franquicias en Nuevo León*." en El Financiero (México, D.F. 9 de Agosto de 1996). Pág. 17.

Celis Estrada Dario. "McDonald's invertirá hasta 240 mld en 3 años" en El Financiero
(México, D.F. 20 de Marzo de 1995). Pág. 16.

Durán José Antonio. "Automotrices presionan con retirar franquicias a distribuidores" en El Financiero
(México, D.F. 3 de Junio de 1996). Pág. 3A.

González Nancy. "Debuts en la NBA, Hazañas de las nuevas franquicias" en El Financiero
(México, D.F. 13 de Abril de 1996). Pág. 30.

Gutiérrez Elvia. "Avalancha de Franquicias" en El Financiero
(México, D.F. 9 de Noviembre de 1994). Pag 3A.

Jalife, Mauricio. "Franquicias; el fin del sueño americano." en El Financiero
(México, D.F. 11 de Julio de 1996). Pág. 17.

Olguín Claudia.

"Inminente crisis en la industria de las franquicias" en El Financiero
(México, D.F. 20 de Marzo de 1995).

"Avance a paso sigiloso" en El Financiero
(México, D.F. 5 de Enero de 1996). Pág. 12.

"Franquicias de fast food vienen por la revancha" en El Financiero
(México, D.F. 12 de Enero de 1996). Pág. 15.

"Aceleran franquicias mexicanas su incursión en Latinoamérica" en El Financiero
(México, D.F. 19 de Enero de 1996). Pág. 17.

"Falta financiamiento, severo tope a franquicias" en El Financiero

(México, D.F. 15 de Marzo de 1996). Pág. 15.

"Invertirá 10 mdd en infraestructura. Hidrosina tras la reconversión de franquicias de gasolineras" en El Financiero

(México, D.F. 10 de Abril de 1996). Pág. 15.

"Laser Shot otorgará 50 franquicias. Empresas de entretenimiento aceleran su llegada a México" en El Financiero

(México, D.F. 16 de Mayo de 1996). Pág. 14.

"Pemex retirará franquicias que cometan fraude." en El Financiero

(México, D.F. 22 de Mayo de 1996). Pág. 20.

"Sacrifican utilidades para salir de la crisis. Enfrentarán franquicias sde Fast Food nueva oleada de fusiones." en El Financiero

(México, D.F. 25 de Julio de 1996). Pág. 10.

"Crecimiento de. 25% en apertura de establecimientos. Franquicias mexicanas invaden América Latina." en El Financiero

(México, D.F. 12 de Septiembre de 1996). Pág. 11.

Rebollo Herminio. "Crece la exportación de franquicias" en El Financiero

(México, D.F. 3 de Agosto de 1996). Pág. 14.

Corresponsalías/Finsat. "Franquicias, el peor fraude contra empresarios, gasolineras con la soga al cuello." en El Financiero

(México, D.F. 4 de Agosto de 1996). Pág. 11.

"Las franquicias no son garantía de éxito: Trejo Reyes. Insostenible para las empresas un alto grado de apalancamiento" en El Financiero
(México, D.F. 21 de Agosto de 1996). Pág. 20.

Varela Orlando. "*Franquicias opción para el desarrollo*" en Cadenas, Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales. Vol. 2 No 1, Enero 1994