

92
2ef



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

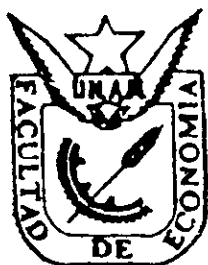
LA FRANQUICIA ENFOCADA A LA MICRO,
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: UNA VISION
GENERAL DE APLICACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A
JOAQUIN LOPEZ HORSMAN

L

ASESOR: LIC. JORGE LOPEZ ROSADO



MEXICO, D. F. CIUDAD UNIVERSITARIA

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

268181



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIAS:

A MI MADRE, YA QUE GRACIAS A SU CARIÑO, DEDICACIÓN Y ESFUERZO LOGRÉ LLEGAR HASTA ESTE MOMENTO.

AL GRAL. de DIV. y LIC. SERGIO RAMIREZ MICHEL, POR SER UN EJEMPLO A SEGUIR.

A TODA MI FAMILIA, POR TODO EL APOYO QUE ME HAN DADO A LO LARGO DE MI VIDA.

A IVETTE, POR TODO EL AMOR QUE NOS UNE Y SE ACRECIENTA CADA MOMENTO QUE ESTAMOS JUNTOS.

AGRADECIMIENTOS:

DESEO AGRADECER A TODAS LAS PERSONAS QUE DE ALGUNA MANERA HICIERON POSIBLE LA CULMINACIÓN DE ESTA INVESTIGACIÓN.

EN PRIMER LUGAR, A CLAUDIA ALICIA VALTIERRA TORRES, POR BRINDARME SU INVALUABLE AYUDA Y CONSEJO PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

A MI AMIGO SILVIO ESPINOSA SUÑER, QUIEN ME APOYÓ A LO LARGO DE MI CARRERA.

A LA Srita. ADELINA BUSTAMANTE RIVERA, POR SU AMISTAD Y AYUDA.

AL Lic. JORGE LÓPEZ ROSADO, POR SER MI PROFESOR TANTO TIEMPO Y ASESOR DE ESTA TESIS.

AL Mtro. MIGUEL ÁNGEL MENDOZA GONZALEZ, POR TODO EL APOYO Y LA GRAN OPORTUNIDAD DE LABORAR CON ÉL.

A MIS SINODALES: Mtro. CARLOS QUEVEDO PROCEL, Lic. BERTA LINDA SANTOS MANCILLA, Lic. ALMA LAURA TORRES PITALUGA, QUIENES AMABLEMENTE ACEPTARON REVISAR ESTA INVESTIGACIÓN.

A LA MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS (ANTES U.A.C.P.Y P.) Y A LA MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO -UNAM-

A MI PATRIA, MÉXICO.

TABLA DE CONTENIDO.

Introducción.....	i
Capítulo 1. Franquicia - Análisis.	
1.1 ¿Qué es una franquicia y para qué sirve?	1
1.1.1 Definición.....	1
1.1.2 Antecedentes.....	2
1.2 Ventajas y desventajas del sistema de franquicias.....	4
1.2.1 Ventajas	4
1.2.1.1 Ventajas del franquiciante	4
1.2.1.2 Ventajas para el franquiciatario	6
1.2.2 Desventajas.....	8
1.2.2.1 Desventajas para el franquiciante	8
1.2.2.2 Desventajas para el franquiciatario.....	9
1.3 Experiencias de empresas franquiciantes exitosas.....	11
Capítulo 2. Factibilidad económica de las franquicias.	
2.1 Perspectiva económica de las franquicias.....	16
2.1.1 ¿Qué es un producto?	16
2.1.2 ¿Qué es un servicio?.....	16
2.1.3 Integración vertical.....	17
2.1.4 Monopolio	19
2.1.5 Duopolio	21
2.1.6 Oligopolio.....	22
2.1.7 Competencia monopolística	24
2.2 Dinámica de las franquicias.....	25
2.2.1 Principales giros de las franquicias.....	25
2.2.2 Viabilidad de las franquicias en los servicios.....	27
2.2.3 Factor decisivo para el éxito de una franquicia: LA CALIDAD	28
2.2.3.1 Definición	28
2.2.3.2 Calidad interna y calidad externa	29
2.2.3.3 Calidad en los servicios.....	30
2.2.3.4 Factores que originan las expectativas de los clientes	31
2.2.3.5 Los cinco puentes de calidad	32
2.3 Categorías y planeación del sistema de franquicias.....	40
2.3.1 Clases de franquicias	40
2.3.2 Diseño del sistema de franquicias.....	44
2.3.3 Planeamiento estratégico	47
2.3.4 Elementos operacionales	48
2.3.5 Proceso de integración de la empresa franquiciante con los franquiciatarios.....	50
2.3.6 Puntos importantes de las cuotas	51
2.4 Diseño y desarrollo del programa.....	53
2.4.1 Mercadotecnia	54
2.4.2 Plan de mercadotecnia y sus elementos.....	58
Capítulo 3. Las franquicias en México.	
3.1 Crónica del arribo de las franquicias en México	71
3.2 Cuadro legal de las franquicias.....	73
3.2.1 Convenio de un contrato de franquicia.....	75
3.2.2 Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.).....	78
3.2.3 Contenido de la C.O.F.	79
3.2.4 Asociación Mexicana de Franquicias (A.M.F.).....	82

3.2.5 Asociaciones internacionales.....	83
3.3 Principales giros de las franquicias en México.....	86
3.4 Caso concreto de una empresa franquiciante: Franquicia Pemex.....	89
3.4.1 Petroleos Mexicanos en el abasto de combustibles automotrices.....	90
3.4.2 El mercado de los combustibles en México.....	91
3.4.3 Productos y marcas comerciales.....	93
3.4.4 Desarrollo de la red de estaciones de servicio con la franquicia PEMEX.....	94
3.4.5 La franquicia PEMEX en la comercialización de combustibles.....	96
3.4.6 Relación Contractual.....	98
3.4.7 Costo de inversión y gastos del franquiciatario.....	100
3.4.8 Cuotas de la franquicia.....	101
3.4.9 Manuales de operación de la franquicia.....	102
3.4.10 Especificaciones técnicas para construir estaciones de servicio.....	103
3.4.11 Personal: Perfil de puestos.....	103
3.4.12 Políticas de Operación.....	104
3.4.13 Seguridad y Mantenimiento.....	108
 Capitulo 4. Desarrollo de las franquicias en México.	
4.1 Franquicias en el Desarrollo Económico Mexicano.....	111
4.1.1 Micro, Pequeña, y Mediana Empresa (M.P.M.E.) en la actualidad.....	111
4.1.2 Marco Empresarial Mexicano.....	114
4.1.3 Franquicias como opción para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	119
4.1.4 Financiamientos.....	121
4.1.5 Las Franquicias vs. Crisis Económica (enero 1995).....	126
4.1.6 Franquicia - Sociedad.....	131
4.2 Impacto de las franquicias en el contexto internacional.....	135
4.2.1 Franquicias extranjeras en México.....	137
4.2.2 Franquicias Mexicanas de Exportación.....	140
 Conclusiones.....	143
 Recomendaciones y Puntos Claves.....	145
 Bibliografía.....	151
 Anexos.....	159

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la economía mundial ha experimentado una serie de cambios bruscos que han modificado las estructuras de los países, los cuales se han visto en la necesidad de encontrar nuevas fórmulas, con el fin de ampliar su margen de operación comercial.

En la actualidad la economía internacional se caracteriza por la formación de bloques económicos; México ha tenido que acoplarse de manera que su política gira rumbo a la apertura comercial promoviendo el libre juego de intereses comerciales, industriales y financieros mundiales en base a los conceptos de una economía de mercado.

Nuestro país como parte integral de un grupo económico y como nación que se abre al mundo entero, ha incursionado en distintos convenios y tratados que reafirman su nueva política comercial, entre otros podemos mencionar su participación en el *Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio* (GATT) efectuado en el año de 1986.

Para 1991, México inició las negociaciones para integrar el *Tratado de Libre Comercio* (TLC) con Estados Unidos y Canadá, proyectándose así una nueva alianza comercial.

Dentro del nuevo marco comercial, el Sistema de Franquicias surge como uno de los mejores métodos para expandir y desarrollar a las empresas nacionales o extranjeras; de ahí es donde nace la idea de examinar este fenómeno de comercialización y determinar a que tipo de empresas favorece más.

Para lograr lo anterior, la investigación inicia desde la definición de lo que es una franquicia, de sus antecedentes, sus ventajas y desventajas para los implicados, además se menciona ejemplos de empresas franquiciantes exitosas.

El segundo capítulo examina de manera económica las repercusiones de las franquicias dentro de las distintas estructuras de mercado, la viabilidad de aplicación y los factores que intervienen para el buen desarrollo de una franquicia.

El tercer capítulo se refiere a la historia de las franquicias en México y de igual manera se examina el marco jurídico, exponiendo las acciones que han tomado el sector gubernamental y el sector privado para promover el incremento y desarrollo de las empresas asociadas a este método.

En este capítulo se menciona además el caso de una empresa mexicana, la cual ha obtenido magníficos resultados a partir de este sistema (caso Franquicia Pemex).

El capítulo final concretiza todo lo anterior de forma que el sistema de franquicia puede ser aplicado a las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales, aumentando la calidad de sus productos o servicios (en especial en estos últimos) y permitiendo al mismo tiempo crear fuentes de trabajo para la población.

La información recolectada para la elaboración de la presente tesis enfrentó ciertos problemas, ya que existen muchos documentos, libros y revistas que tratan el tema, pero están salpicados de publicidad, lo que entorpece su análisis.

Además el fenómeno de las franquicias es reciente, ya que llegó a nuestro país de manera oficial en 1990, por lo que mucho del acervo bibliohemerográfico referente al tema se encuentra concentrado únicamente en la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).

Otro problema relacionado a la reciente aparición se enfoca a la existencia de varias tesis con similar información; tal es el caso de la tesis de la Licenciada Rosa María García Torres, egresada de la Facultad de Economía de la UNAM con su trabajo titulado “*El impacto de las franquicias en la economía mexicana durante 1988-1994*”, por tal razón coincidimos en algunos puntos.

En resumen, la idea principal de la presente investigación es exponer la evolución del sistema de franquicias, de su desarrollo, a partir de la atracción de nuevos y potenciales inversionistas y su posible adaptación a las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales, convirtiéndose así en un modelo de negocios muy factible para el próximo siglo.

CAPITULO 1

FRANQUICIAS - ANÁLISIS

1.1 ¿QUE ES UNA FRANQUICIA Y PARA QUE SIRVE?

1.1.1 Definición.

FRANQUICIA: “Colaboración de dos empresas, por medio de la cual una de ellas (franquiciador), cede a la otra (franquiciado) el derecho de fabricar o utilizar una marca comercial, servicio o producto ya acreditado, a cambio de una compensación económica.

Se considera como sinónimo de franquiciador a franquiciante, y de igual manera el sinónimo de franquiciado es franquiciatario.¹

De acuerdo con la definición anterior, se puede decir que:

El dueño de la franquicia otorga la fama o el éxito de su marca, así como su sistema de operación y por otra parte el interesado pone la dedicación, el trabajo y el dinamismo, con el objetivo de crecer y expandirse sanamente, o como en algunos casos, sobrevivir ante una crisis económica.

Para mostrar la importancia de las franquicias, mencionaremos los siguientes datos:

“El Departamento de Comercio de los Estados Unidos publicó recientemente una investigación comprobando el ciclo de vida de micro-empresas independientes con las

operadas a través de franquicias, en donde verificó que: el 65% de los negocios independientes no consiguen sobrevivir al quinto año de vida, siendo que de estos el 95% no completan el segundo año. Por el sistema de franquicias este porcentaje se reduce únicamente al 5%.²

En Estados Unidos “existen 498.000 franquicias que generan 591 billones de dólares de ventas anuales. De dichas franquicias solo el 10% existía hace quince años”.³

En el año de 1989 “uno de cada tres dólares gastados por los consumidores norteamericanos en la compra de bienes y servicios fueron gastados en negocios franquiciados”.⁴

1.1.2 Antecedentes.

El origen de las franquicias nos remonta hasta épocas medievales, cuando la iglesia católica concedía franquicias a sus oficiales, quienes por recaudar impuestos retenían un cierto porcentaje; esta actividad se prolongó hasta el año de 1562, cuando el Concilio de Trentó finalizó esta costumbre.

Para el siglo XVIII la nobleza británica utilizó este sistema con el fin de hacerse llegar los impuestos que imponían a sus siervos.⁵

Para la segunda mitad del siglo XIX (1862) se utilizó el sistema de franquicias como un método para hacer negocios. Las empresas Singer Sewing Machine Company en los Estados Unidos utilizó el sistema debido a que tenía problemas de ventas así como en la

¹ TAMAMES, Ramón y Santiago Gallego. Diccionario de economía y finanzas. Alianza Editorial, Lumisa, Noriega Editores. Madrid, España, 1994. p. 258

² HUERDO LANGE, Juan. Sistema de franquicias. Editado por el Centro Internacional de Franquicias S.A. de C.V. México, 1989. p. 11-12

³ HUERDO LANGE, Juan. *Idem* p. 11

⁴ Franchise, opportunities handbook. International Franchise Association, Washington, D.C., p. viii.

⁵ KINCH, John E. y John P. Hayes. Franchising: the inside story. Editorial Trima-K Publishing Company Inc. USA. 1986. p. 28-29

distribución: esta empresa fue la primera a nivel mundial en crear una red de vendedores y proveedores con el fin de distribuir sus productos que eran las máquinas de coser.⁶

La segunda empresa en aplicar este sistema fue la General Motors, debido que también tenía los mismos problemas. Es así como se originan las primeras concesionarias automotrices en el año 1898.

Pasó poco tiempo después, para que este método fuera adoptado por otras compañías de autos, muchas de las cuales continúan operando en la actualidad.⁷

En EU. para el año de 1930 las compañías petroleras tenían la posesión de casi todas las gasolineras, pero sucedió que las pocas gasolineras independientes empezaron a convertirse en su fuerte competencia. La empresa Standard Oil modificó su estrategia comenzando a rentar sus establecimientos a los gerentes que los operaban, estableciendo así una relación nueva y más provechosa, en la cual ya no pagaba salarios, ni prestaciones ni otros gastos, pero si obtenía utilidades a través de sus concesionarios.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial y debido al retorno de miles de ex-soldados con anhelos por tener una seguridad económica en los Estados Unidos, comienza el gran auge de las franquicias, ya que se contaba con los elementos idóneos tanto en el aspecto social, político, económico y legal que daba pauta a un gran nivel de consumismo en todos los sectores. Además apareció un elemento determinante: la “televisión”.⁸

⁶ SHERMAN, Andrew J. The Franchising handbook. 9ª ed. Editorial American Management Association. New York, USA, 1993. p. 1

⁷ GONZALEZ CALVILLO, Enrique y Rodrigo. Franquicias: la revolución de los 90. Editorial McGraw Hill, México, 1992. p. 33.

⁸ GONZALEZ CALVILLO, Enrique y Rodrigo. *Idem*. p. 35-36

Es en la década de 1950 cuando las franquicias alcanzan el reconocimiento y el apoyo público, cuando restaurantes y hoteles empezaron a brotar como clones a través de todo Estados Unidos.⁹

1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

1.2.1 VENTAJAS.

1.2.1.1 Ventajas del Franquiciante.

A) Acelerado desarrollo y penetración de nuevos mercados.

Como ya hemos dicho antes, el sistema de franquicias permite a las empresas crecer rápidamente, utilizando los recursos y trabajo de otros. El franquiciante no requiere hacer nuevas inversiones para expandir su franquicia, siendo que la inversión del nuevo establecimiento corre a cargo del franquiciatario, quien utilizará una marca ya reconocida y del conocimiento de los consumidores, así como el sistema de operación para obtener grandes ventas. De igual manera, constituye un incomparable medio de expansión territorial hacia nuevos mercados nacionales o internacionales, ya que a través del otorgamiento de licencias a los franquiciatarios, rompe con barreras comerciales, culturales y legislativas, que pudiesen presentarse en la penetración del producto o servicio.

B) Fortalecimiento de la marca o nombre comercial.

El sistema de franquicias proporciona una gran oportunidad para fortalecer la presencia de una empresa en el mercado, por ende, será mayor la imagen corporativa del franquiciante, y

⁹ RAAB, Steven S. y Matusky, Gregory. Franquicias: como multiplicar su negocio. Editorial Limusa, México, 1993. p. 29

en consecuencia crecerá la confianza tanto de los posibles inversionistas como de los consumidores en general.

C) Mayor eficiencia y eficacia para la operación del negocio así como reducción de riesgos.

Cada franquiciatario que integra la red cuenta con asesoría, y apoyos del franquiciante, y al ser su propio jefe, corresponde con la motivación y dedicación necesaria para lograr el éxito de su propia inversión; es así como cada franquiciatario toma a su cargo el manejo global de cada negocio, con la idea de salir adelante. De igual manera los riesgos son compartidos entre franquiciante y franquiciatario.

D) El franquiciante no tiene cargos tributarios extras.

El sistema de franquicias establece la individualidad entre franquiciante y franquiciatario, por lo que el segundo no es sucursal del primero; por ende, el franquiciante no afronta impuestos extras.

E) Ingreso por dividendos y reducción de costos como la publicidad.

El franquiciante recibe el pago de las regalías, a las que se comprometen los franquiciatarios, y los costos como el de la publicidad pueden ser divididos entre ellos, de forma que sean fáciles de absorber.

1.2.1.2 Ventajas para el franquiciatario.

A) No requiere experiencia previa.

El franquiciatario, en la mayoría de los casos, no necesita contar con los conocimientos o con la práctica específicos para que le sea otorgada una licencia de franquicia. Este ha sido uno de los factores esenciales del gran crecimiento del sistema de franquicias.

Puede suceder que el franquiciatario cuente con experiencia previa, en el mismo rol del negocio, teniendo oportunidad de aprovechar y explotar sus cualidades y conocimientos; pero es frecuente que algunos franquiciantes prefieran a aquellos que no la tengan, con el fin de evitar problemas en cuanto a posibles oposiciones para aceptar ideas de trabajo o estilos de producción ya probados.

B) Mayores expectativas de éxito con menores posibilidades de fracaso.

Haciendo una comparación entre una persona que decide iniciar un negocio y una que ha optado convertirse en franquiciatario, las posibilidades de éxito se inclinan del lado del segundo, ya que obtiene una innumerable gama de beneficios que le otorgan seguridad para alcanzar el éxito; mientras el primero tiene mayores riesgos, debido al nivel competitivo con otras empresas así como la gran inversión que debe desembolsar para abrir el nuevo negocio, y considerando las expectativas actuales, no buscará desarrollarse sino simplemente sobrevivir.

Para el franquiciatario, entre otros beneficios, podemos distinguir los siguientes:

1.- Obtiene los beneficios de una marca reconocida.

El franquiciatario recibe la licencia para la utilización de un nombre o marca comercial que ya cuenta con cierta fama en el mercado, lo que representa para el franquiciatario que los

consumidores reconozcan el prestigio de la marca y soliciten el servicio o producto que brinde.

2.- Disposición inmediata de un negocio íntegro.

La persona que decide ser franquiciatario recibe el concepto de un negocio completo que ya no necesita de grandes inversiones ni de años de esfuerzo para alcanzar el desarrollo pleno.

3.- Adquiere tecnología de vanguardia.

El franquiciatario recibe los métodos y herramientas mas avanzadas, así como todas las mejoras e innovaciones que se le incorporen, con el objetivo de que realice bien su trabajo, ya que ostenta una marca de prestigio reconocido.

Esta tecnología la recibe sin haber realizado programas de desarrollo o investigación que seguramente no los hubiese podido sufragar.

4.- Asistencia técnica y soporte continuo.

La empresa franquiciante capacita y proporciona manuales detallados para hacer bien las labores, desde las más sencillas hasta las más complicadas e inspecciona continuamente al franquiciatario, con el objetivo de que éste obtenga los máximos beneficios desde el inicio de su operación.

5.- Aplicación de economías de escala.

El sistema de franquicias permite establecer programas y planes para activar una economía de escala, donde los integrantes obtengan diversos beneficios, entre otros: el adquirir en forma global los insumos que requiere el negocio directamente con los proveedores, y el desarrollo de operaciones publicitarias que los beneficien.

En comparación con el independiente, esto representaría un alto costo.

6.- Beneficios sinérgicos de la integración.

Cada nuevo franquiciatario que se va adhiriendo a una cadena de franquicias va incrementando el beneficio para todos sus integrantes, debido que el éxito de un franquiciatario repercutirá provocando un mayor prestigio para todos los demás.

1.2.2 DESVENTAJAS

1.2.2.1 Desventajas para el franquiciante.

A) Restricción de la autonomía.

Un franquiciante debe tener presente la idea de que debe tomar en cuenta la opinión de sus franquiciados, ya que es una relación que requiere que cada uno confíe en los esfuerzos del otro.

El franquiciante comparte el prestigio de su marca, sus conocimientos así como su concepto de negocio, por lo que debe hacer “equipo” con sus franquiciatarios.

Este equipo por lo general dura varios años, por lo que el franquiciante tiene la importante tarea de seleccionar así como motivar cabalmente a sus franquiciados, toda vez que éstos, al haber aprendido todos los semblantes del negocio, comúnmente se sienten autosuficientes y empiezan a cuestionar las ideas del franquiciante, así como los pagos de las regalías . La correcta selección, así como la motivación que tenga el franquiciante hacia los franquiciatarios, evitarán relaciones problemáticas y desgastantes.

B) Limitado control de las utilidades franquiciadas.

La situación del franquiciatario es la de propietario que maneja, administra y controla su propia unidad y, por ende, el franquiciante se limita a hacer recomendaciones de cómo deben hacerse las cosas, lo que en ocasiones es una gran desventaja, ya que si fueran empleados directos, el franquiciante podría obligarlos a realizar las cosas como desee. Muestra de esto, Robert Snelling dice: “si fuesen empleados de la compañía, uno podría obligarlos a actuar, pero los franquiciatarios son los dueños del negocio. No responden con facilidad a las órdenes de atención”.¹⁰

C) Mayor carga legal.

Una empresa franquiciante tiene la desventaja de estar sometida a una mayor carga legal, lo cual constituye un coste adicional. Además, los franquiciatarios pueden demandar legalmente a la empresa franquiciante si ésta no cumple con todo lo establecido en el contrato.

1.2.2.2 Desventajas para el franquiciatario.

A) Reducida libertad para operar el negocio.

El franquiciatario está obligado a operar bajo las normas del franquiciante, ya que él establece todas las reglas y pormenores para administrar y operar el negocio, con el objetivo de proteger su imagen corporativa y mantener la calidad del producto o servicio que produce.

B) Rigidez para vender, traspasar o cerrar el negocio.

El franquiciante será el que autorice en todo momento y en cualquier circunstancia un cambio de propietario así como el traspaso del negocio.

Desde la firma del contrato, el franquiciante tiene el derecho para establecer las formas y condiciones que convengan a sus intereses, teniendo la propiedad de la marca, así como de los conocimientos técnicos, respetando al franquiciatario como dueño del negocio.

Por lo tanto, el franquiciante podrá cerrar el negocio antes de que venza su contrato, pagando la indemnización en caso de que exista en el contrato.

C) Pago de cuotas al franquiciante.

El franquiciatario está obligado a pagar cuotas por la utilización de la marca así como de los conocimientos técnicos del franquiciante. Además debe pagar un porcentaje sobre sus ingresos netos, ya sea para gastos de publicidad u otros.

D) Sufrir una mala elección de una franquicia.

Existen franquicias carentes de preparación así como de trascendencia, las cuales no han desarrollado todos los esquemas que se necesitan para poder franquiciar, y aún así, tratan de convencer a incautos inversionistas para convertirse en franquiciatarios.

En este rubro cabe mencionarse que no todas las franquicias son prodigiosas ni aseguran el éxito.

¹⁰ RAAB, Steven S y Matusky, Gregory. *Idem*. p. 141

1.3 EXPERIENCIAS DE EMPRESAS FRANQUICIANTES EXITOSAS.

Dar ejemplos de FRANQUICIAS exitosas es tan grande y basto, que faltaría espacio donde escribirlas.

En los siguientes ejemplos se demuestra que ninguna empresa inventó el “Sistema de Franquicias” (Franchising), ni mucho menos inventó los productos o servicios que ofrecen. Lo que hicieron fue mejorarlos, hacerlos originales y mezclarles la visión de éxito de sus dueños, con el fin de ser los mejores.

RAY KROC, MACDONALD'S.¹¹

La empresa MacDonalD's inauguró su primera unidad en 1955, enfocándose a la producción de hamburguesas, papas fritas, y batidos de leche.

Kroc estableció normas de calidad, servicio y limpieza, lo que al paso del tiempo hizo de su cadena de restaurantes el parteaguas de las franquicias internacionales.

A la muerte de Kroc en 1984, existían 8000 restaurantes con su marca en todo el mundo.

TOM MONOGHAN, DOMINOS PIZZA.¹²

Dentro del rubro de comida rápida (fast food), la producción de pizzas se ha incrementado rápidamente.

¹¹ BOROYAN, Donald D. Las ventajas del franchising. Ediciones Macci, Buenos Aires, Argentina, 1993. P. 72-74

En la década de los 60 los hermanos Monoghan abrieron su primera pizzeria en Ypsilanti, Michigan, cerca de la Universidad de Eastern Michigan.

Pasado el tiempo Tom Monoghan comenzó a modificar los métodos tradicionales de atención al cliente, eliminando la atención en las mesas y se suprimieron los platos, además surgió la idea de la elaboración y despacho en 30 minutos, lo cual garantizaba una comida rápida, lo que provocó que se hiciera muy popular incrementando su presencia en el mercado lo cual se refleja en el crecimiento del número de sus unidades al paso del tiempo.

El principal objetivo es expandirse para penetrar en regiones urbanas y suburbanas, manteniendo al mismo tiempo el nivel de calidad y eficiencia.

ALAN HALD, MICRO AGE.¹³

En el mundo de la computación, Micro Age es una de las más importantes empresas al ofrecer productos de vanguardia en todo lo relacionado a software y hardware, además proyectos de capacitación y apoyos continuos.

En el año de 1976 Micro Age era una de las primeras empresas dedicadas a la venta de computadoras.

Para el año 1979 tenía seis unidades en función, por lo que era la cadena más grande en los Estados Unidos.

Para 1980 incorpora el sistema de franquicias a su modelo de expansión.

Un año después se vieron los resultados ya que se elevó la popularidad y las ventas.

¹² *Idem.* p. 77-81

¹³ *Idem.* p. 83-86

En el año de 1987 se había extendido por varios países tanto en Europa como en Asia.

“Hald, miembro de la Word Future Society, prevé que en los años venideros el rol del franchising será importante tanto en la sociedad como en la economía”

CORONEL HARLAND SANDERS, KENTUCKY FRIED CHICKEN.¹⁴

Una de las franquicias más exitosas del mundo es la de K.F.C. que cuenta con 5774 franquicias y 3530 unidades propias, dando un total de 9204 unidades diseminadas por varios países.

Harland Sanders nació el 9 de septiembre de 1890. Cuando tenía seis años fallece su padre, por lo cual su madre tiene que trabajar, quedando él a cargo de sus hermanos menores; ahí es cuando aprende a cocinar y a hacer labores domésticas.

Pasado el tiempo, para 1930, Sanders abre un pequeño local de comida para los viajeros que llegaban a la estación de Corbin Kentucky. Después de nueve años perfecciona su receta secreta a partir de 11 hierbas y esencias, que aun hoy continúa.

Para el año 1950 la construcción de la carretera interestatal que atraviesa Corbin dio al negocio un auge enorme, incrementando sus ganancias y brindando la oportunidad de expandirse hasta lo que hoy es una empresa poderosa mundialmente.

JAMES W. MCLAMORE Y DAVID EDGERTON, BURGER KING.¹⁵

Burger King inicia sus actividades en 1954 en Miami, Florida, vendiendo hamburguesas, malteadas y sodas. No se tuvo que esperar mucho tiempo para ver el gran éxito que tenía.

En 1961 se une al sistema de franquicias, dos años después abre dos unidades en Puerto Rico.

El éxito de Burger King está en su originalidad, ya que al paso del tiempo fue introduciendo nuevos productos como los sandwiches, así como diferentes tipos de hamburguesas.

En 1967 tenía en operación 274 restaurantes y ofrecía 8000 empleos.

Al pasar de los años fue incrementando su participación en el mercado internacional ya que en 1975 abre en Madrid, España.

La originalidad y la atención al público caracteriza a esta empresa ya que en 1990 se crea el programa “Burger King Kids Club” una congregación enfocada a los niños ofreciendo ofertas, promociones y toda una gama de servicios que motivaron a que en los dos primeros años se suscribieran un millón de niños.

Dos años después, acuerda con la empresa Disney apoyar películas de fantasías animadas como La Bella y La Bestia y Pinocho, enfocándose así al mercado infantil.

En la actualidad Burger King tiene en operación 8400 unidades en todo el mundo generando 295000 empleos y tiene proyectos de abrir 125 restaurantes nuevos. El programa “Burger King Kids Club” tiene mas de cinco millones de miembros.

¹⁴ <http://www.kentuckyfriedchicken.com/default.htm>

¹⁵ <http://www.burgerking.com/default.htm>

En 1991 inicia operaciones en México y para 1996 cuenta con 49 franquicias y 15 unidades propias.

CAPITULO 2

FACTIBILIDAD ECONOMICA DE LAS FRANQUICIAS.

2.1 Perspectiva económica de las franquicias.

2.1.1 ¿Qué es un producto?

PRODUCTO: “Un producto es un accesorio obtenido después de un proceso de fabricación. Es decir, un producto en su forma tangible, es el resultado de transformar los insumos o materias primas por medio de diversos procesos, con la finalidad de hacer bienes, los cuales son utilizados por los consumidores”.¹⁶

2.1.2 ¿Qué es un servicio?

Un servicio es un producto inmaterial en la forma de una actividad o beneficio que se le proporciona a uno o a varios consumidores.

Los servicios tienen cuatro características que los distinguen de un producto. Estas son:

- Intangibilidad
- Inseparabilidad
- Heterogeneidad

■ **Percibilidad**

La **intangibilidad** se refiere a las características intrínsecas de los servicios, que impiden que se pueda tocar, ver, escuchar o sentir en la misma manera en que se puede hacer con un producto.

La **inseparabilidad** es la característica de los servicios que permite que sean producidos y consumidos simultáneamente.

La **heterogeneidad** significa que los servicios tienden a ser menos estandarizados y uniformes que un producto.

La **percibilidad** se refiere al hecho de que un servicio no puede ser guardado, almacenado o inventariado.

2.1.3 Integración vertical.

Es una manera de diversificación, en la que una empresa produce insumos para su propio uso, con el fin de elaborar productos o servicios.

Existen dos tipos de integración vertical:

Regresiva o hacia atrás. (Backward integration)

Se lleva a cabo cuando una empresa tiene el control de los insumos que antes compraba a otra empresa.

¹⁶ ROSENBERG, J.M. Diccionario de administración y finanzas. Barcelona, España, Oceano-Cetrum, 1993. p. 331

Como ejemplos de esto serían, una empresa siderúrgica que posee minas de carbón y de hierro, o una compañía naviera que posee astilleros de construcción naval.

Progresiva o hacia adelante. (Forward integration)

Lo integran empresas que controlan de alguna forma el mercado de un producto o servicio, a través de contratos a largo plazo, así como las salidas de las ventas al por menor.

Ejemplo de este tipo de integración están las compañías petrolíferas, donde el industrial ha pasado a una etapa posterior en la cadena, ya que conduce los insumos y materias primas de la manufactura a la venta (caso de franquicia de Pemex, donde posee sus gasolineras).

Las empresas toman estas direcciones con el objetivo de reducir sus costos, asegurándose los recursos que necesitan y asegurando un mayor control sobre la calidad, o establecer un puente viable y seguro con el mercado.¹⁷

Por ende, las empresas franquiciantes buscan reducir costos pero incrementar su participación en el mercado, y el sistema de franquicias es buena opción.

Pero “las restricciones verticales del franquiciante limitan enormemente la forma en que se lleva una franquicia, aunque las leyes antimonopólicas y de Estado, a menudo limitan aspectos del control del franquiciante”.¹⁸

Cabe mencionarse que también existe una forma adicional de integración, la horizontal, que consiste en una empresa que fusiona o compra a otra u otras empresas de su mismo sector con el fin de incrementar su presencia en el mercado.

¹⁷ SELDON, Arthur & F.G. Pennance. Diccionario de economía: una exposición alfabética con conceptos económicos y su aplicación. Barcelona, España, Oikos-Tau S.A. ediciones, 1965. p. 305

¹⁸ CARLTON, Dennis & Jeffrey Perloff. Modern industrial organization: Vertical integration and vertical restrictions franchising. Harper Collins College Publishers, New York, USA, 1994. p. 539

2.1.4 Monopolio.

Es una situación del mercado en la que existe un sólo vendedor de un producto, para el cual no existen sustitutos.

Esta empresa no tiene competidores, por lo que el mercado se encuentra a su disposición.

El monopolio surge a partir de:

a) Control de materias primas.

Si se requiere un insumo para producir un bien, el cual necesita forzosamente de ese insumo para su existencia, la empresa que tenga la posesión absoluta de la materia prima se convertirá en monopolio.

b) Leyes de patente.

Permiten que una empresa tenga la exclusividad de producir o brindar un servicio o producto por el cual desarrolló un estudio para su realización.

c) Monopolio natural.

Es una situación del mercado en la que sólo hay un vendedor de un producto; éste se puede producir a un costo mínimo y su volumen de producción es suficiente para abastecer el mercado.

d) Concesión del mercado.

La concesión es un contrato celebrado entre un organismo gubernamental y una empresa privada, en la que el Gobierno le concede a la empresa el derecho de producir o distribuir de manera exclusiva algún producto o servicio, a su vez la empresa otorga al Gobierno cierta participación en las operaciones de mercado.

e) La franquicia del mercado.

En este supuesto la empresa poseedora de la franquicia crece a tal grado, que su presencia sea mayor que su competencia.

Aunado con esto, la empresa franquiciante promoverá distintas medidas para convertirse en la número uno; estas medidas pueden ir, desde brindar mejor atención a los clientes, mejorar el producto o servicio de forma que desplace a la competencia. Otra forma sería una guerra de precios, en donde los precios serían bajos, con el objetivo de que los clientes prefieran el producto más barato, de tal manera que la competencia fuera eliminada; sería una posición de “quién resiste”, en otras palabras, la empresa que resista más las pérdidas, sobrevivirá como única.

Dentro de la teoría económica, la presencia del monopolio es dañina para la sociedad, ya que el monopolio es el que impone el precio, caso contrario de la competencia perfecta.

Existen gran variedad de ejemplos de monopolios como: la Compañía de Luz y Fuerza, la cual es la única en suministrar el servicio de electricidad.

Ahora, sobre la posible idea de que otras empresas deseen entrar al mercado como competidoras el monopolio pondrá trabas a las posibles aspirantes.

La barrera eficiente es “el decreto gubernamental y la legislación”.¹⁹

Esto se puede explicar en los puntos pasados (leyes de patente y concesión), en donde el Estado brinda cierta protección. Otro importante acuerdo es lo referente al Cártel, en donde se trata la posible unión entre empresas de una industria; esta alianza unirá a las empresas para tomar decisiones sobre los precios y la producción. Su objetivo principal es establecer acuerdos para eliminar la incertidumbre que existe cuando operan solas y obtener mayores ganancias monopólicas como un grupo.

Por sus efectos negativos para el bienestar social, el Gobierno adopta varias formas encaminadas a prevenir que los monopolistas aprovechen indebidamente su posición. Las prácticas contables y financieras son frecuentemente investigadas por las autoridades hacendarias, además de determinar especificaciones con respecto a la cantidad y calidad de un producto o servicio, pero otorgando mayor atención a la fijación de precios.

2.1.5 Duopolio.

Es una estructura poco frecuente, ya que su existencia necesita un contexto muy particular.

El duopolio está formado por sólo dos empresas que están en condiciones de satisfacer el conjunto de necesidades del mercado. Para que exista el duopolio, las dos empresas deben ser monopolios ya sea tecnológicamente o que tengan el conocimiento exclusivo de producir un bien o servicio y no compartirlo con los competidores (el caso más singular es el de las empresas Coca-cola y Pepsi-cola). Otra situación es determinada por la extensión y el grado de demanda de los consumidores, que conducirán a las empresas a formar asociaciones hasta que al final sólo existan 2 grandes empresas que sean las únicas dos opciones que determinen la oferta.

¹⁹ Citado en: LEFTWICH, Richard H. Microeconomía, Editorial Panamericana, México, 1983. p. 177

Otro motivo que permite la existencia el duopolio, es el caso de que la industria tenga un declive y sufra un cambio tecnológico, la cual provoque grandes transformaciones o una crisis económica, donde la demanda se reduzca y la oferta pueda concentrarse únicamente en dos empresas. Estas empresas han logrado sobrevivir y han ajustado su oferta a las características de los clientes.

Si en el mercado existieran sólo dos empresas productoras de una sola mercancía, un cambio de una de ellas en el precio o en el nivel de producción afectaría el de la otra empresa, y las reacciones de la segunda a su vez afectarían al primero creando así toda una continuación de reacciones.

El duopolio es una estructura de mercado que tiende a ser temporal, debido a que tarde o temprano, surgirán competidores.

2.1.6 Oligopolio.

Es una situación de mercado en donde existe más de una empresa y menos de muchos vendedores de un producto o servicio (en resumidas palabras, es una competencia entre pocos, como ejemplo la industria automotriz).

Cuando diferentes empresas venden productos o servicios idénticos, se le califica como oligopolio puro. Pero existe el oligopolio diferenciado en donde las empresas venden su producto o servicio diferenciándose en ciertos aspectos.

Se asocia a las franquicias por la naturaleza del mercado, ya que existen franquicias que venden mismos productos pero distintos a la vez; el caso de las hamburguesas como los Restaurantes McDonald's y los restaurantes Burguer King Corp.

El hecho es que el oligopolio, así como el monopolio puro, describen la situación en la cual la empresa se encuentra como vendedora.

En esta estructura la publicidad juega un rol muy importante ya que a través de la comercialización, muchos clientes pueden adherirse en algún grado a marcas favoritas.

Otro de los aspectos importantes del oligopolio consiste en saber si el precio o la cantidad es la variable de decisión para las empresas participantes, de forma que puede influir en el resultado final.

Dentro del grado de rivalidad de las empresas, existe una serie de soluciones que se enfocan al producto; como prueba de esto existen los productos denominados homogéneos y heterogéneos.

En el primer caso todas las empresas de una industria venden productos idénticos de tal manera que su precio es uno en común.

En el segundo caso trata de productos o servicios distintos aunque semejantes, por lo que los precios son relativamente diferentes. Los precios se comportan estables dependiendo de las acciones de las empresas, de ahí surge una implicación muy interesante.

“Los precios de equilibrio a que llegan los oligopolistas deben ser relativamente estables a través del tiempo”²⁰

Por lo que surge cierta rigidez en los precios.

Cabe mencionarse que en el oligopolio se pueden originar ciertas ideas de cooperación entre las empresas, pero es difícil cumplirlas, pues hay una gran tentación a violarlas.

²⁰ Citado en: HIRSHLEIFER, Jack. Microeconomía: teoría y aplicaciones. Editorial Prentice Hall, México, 1988. p. 335

La idea de coalición se realiza fácilmente si es pequeño el número de oligopolistas, si no hay grandes compradores, si el producto es homogéneo y si las condiciones del mercado son estables.

2.1.7 Competencia monopolística.

Ahora viramos a fin de introducir el elemento *competencia*. Imaginemos que cada planta monopolística se convierte en una compañía independiente, pensemos que todas tienen funciones idénticas en lo relacionado con los costos e información.

El elemento competitivo lo constituye la presencia de empresas vecinas, a las cuales los clientes pueden transferir sus operaciones.

Una característica de la industria en la competencia monopolística es que genera una mayor producción a un precio más bajo, pero no siempre ofrece a los clientes una variedad completa de donde escoger.

Teniendo presente todo lo anterior, el factor *calidad* interviene de forma trascendental, ya que el consumidor adquirirá el producto que maximice su satisfacción.

Por ende: un monopolista tratará de aumentar la calidad de su producto o servicio diferenciándolo, con la finalidad de maximizar sus utilidades.

La competencia monopolística difiere de la competencia pura en pequeño grado; en resumidas palabras, es un caso de muchos ofertantes con diferenciación del producto.²¹

La diferenciación constituye una eficaz arma de competitividad, además es una barrera de entrada difícil de superar para nuevos competidores y una buena diferenciación planeada y aceptada por el mercado brinda a la empresa cierto control sobre la fijación de los precios.

Pero la diferenciación, por muy apropiada que sea, tiene un grado de fragilidad, debido a que numerosas empresas que intervienen en un modelo de competencia monopolística reproducen y mejoran rápidamente las novedades hechas por la empresa pionera.²² (Para una mejor demostración de competencia, ver Anexo, Cuadro 1).

2.2 Dinámica de las franquicias.

2.2.1 Principales giros de las franquicias.

Acorde con la modernidad las franquicias han abarcado muchos terrenos en la producción tanto de productos como en servicios.

En la actualidad, el sistema de franquicias como método de comercialización y distribución ha alcanzado gran importancia, debido a su gran adaptabilidad a la naturaleza del giro de la empresa franquiciante, al igual del franquiciatario, que va desde servicios automotrices, restaurantes y cafeterías hasta escuelas de idiomas, etc.

Dentro de los distintos giros en los que las franquicias se pueden aplicar encontramos²³:

- *Automotores*: Mantenimiento y reparación, venta de refacciones, servicio de pinturas y hojalatería, así como venta y alquiler de autos.

- *Belleza y salud*: Estéticas, gimnasios, joyerías, centros de control de peso, venta de cosméticos, cuidado especial (atención médica), nutrición y misceláneos.

²¹ *Idem.* p. 33

²² BUENO CAMPOS Y MORCILLO ORTEGA. Fundamentos de economía y organización industrial. McGraw-Hill, Madrid, España, 1994. P. 108-111

²³ CALLEJA, Roberto, *et. al.* "500 franquicias en México". En: Entrepreneur, Vol. 6, No. 1, 1998, p. 62-101

- *Bienes raíces*: Servicios inmobiliarios y venta de bienes raíces.

- *Comida*: jugos, vitaminas, agua purificada, helados, panaderías y misceláneos.

- *Comida rápida*: Pizzas, hamburguesas, pollos fritos, tortas, comidas regionales (italiana, japonesa, mexicana, china, etc.).
- *Computadoras*: Servicio de venta, servicios de reparación y mantenimiento.

- *Construcción*: Reparación, remodelación y recubrimientos así como venta de materiales y servicios en instalaciones de agua y gas.

- *Decoración y remodelación*: Pintura, mantenimiento de interiores y exteriores, limpieza y reparación, venta de pisos, alfombras, etc.

- *Educación*: Capacitación y enseñanza en computación, idiomas, centros de desarrollo humano y de motivación.

- *Fotografía y vídeo*: Grabaciones y fotografías en general.

- *Hoteles*.

- *Imprentas*: Centros de impresión, copiado y diseño.

- *Mascotas*.

- *Niños*: Artículos infantiles, educación, acondicionamiento.

- *Recreación*: Exhibición y venta de películas, campamentos, artículos y ropa para golf, discotecas, bares, renta de videogramas y videojuegos.

- *Seguridad*: Instalación y venta de sistemas de seguridad.

- *Servicios empresariales*: Consultoría y capacitación, servicios fiscales, selección de personal y orientación de negocios.

- *Servicios publicitarios*: Letreros, rotulaciones, impresiones, consultorías, seminarios de mercadotecnia.

- *Servicios de viajes*: Agencias de viajes.

- *Tienda de autoservicio*: Alimentos y artículos para el hogar.

- *Tintorerías y lavanderías*:

- *Ventas al pormenor*: Venta de videojuegos, videos, flores, regalos, marcos para fotos, recuerdos, artículos para fiestas, tiendas de curiosidades, teléfonos celulares, computadoras, etc.

- *Vestimenta y calzado*: Renta, venta y sistema de reparación y limpieza.

2.2.2 Viabilidad de las franquicias en los servicios.

El sistema de comercialización de las franquicias es un método muy eficiente para producir y distribuir bienes y servicios a los consumidores.

La viabilidad que presentan las franquicias, en especial en los servicios, radica en:

- Requieren una capacitación mínima, así como una menor inversión en comparación con una empresa industrial; la empresa productora de servicios puede capacitarse en días o en semanas.

- Los limitados inventarios permiten mantener una inversión inicial razonable para los franquiciatarios, con lo cual el franquiciador tiene menos problemas para vender sus franquicias.²⁴

2.2.3 Factor decisivo para el éxito de una franquicia: LA CALIDAD.

2.2.3.1 Definición.

“En un sentido práctico, *calidad* es cumplir con los requerimientos negociados a un costo que represente valor para el cliente. Los requerimientos son las características solicitados por el cliente, por lo tanto, un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho; en una palabra, “calidad es satisfacer al cliente”.

Cuando una organización logra colocar un modelo administrativo que mejore la calidad de sus servicios tendrá muchas ventajas como:

- a) Sus costos se reducen, pues hay menos errores y por consiguiente menos correcciones y compensaciones; al lograr esto, hay menos problemas y más aprovechamiento de los equipos, insumos e instalaciones. No se puede esperar perfecciones, pero sí que la frecuencia de fallas disminuya sensiblemente.

- b) La reducción de los precios, debido al menor volumen de errores y otros problemas; la productividad se incrementa y por supuesto, los precios de los

²⁴ RAAH, Steven S. y Gregory Marusky. Franquicias: cómo multiplicar su negocio. México, 1994, Limusa, Noriega Editores. p. 35

servicios pueden reducirse, provocando que los clientes externos se sientan más satisfechos.

- c) Todos se interrelacionan al tener servicios de mejor calidad a menor precio y los buenos comentarios de los clientes, además de un poco de creatividad en lo que a mercadotecnia se refiere, se puede lograr una mejor participación en el mercado.
- d) Lo anterior se traduce en permanecer más tiempo en el negocio y por lo mismo hay más posibilidades de propiciar empleos. Se dice que con mejor calidad y precios bajos se puede capturar el mercado.

2.2.3.2 CALIDAD INTERNA Y CALIDAD EXTERNA.

Estos tipos de calidad se observan a través de presentaciones físicas y tangibles del producto.

- a) *Calidad interna.* Se entiende como la calidad que se busca en un producto y que se le va hacer llegar al cliente. La calidad interna que el cliente recibe incluye un ingrediente adicional que en ocasiones llega a ser más importante que la calidad interna, y se origina en la interrelación producción-consumo que es propia de los servicios. A esta interrelación se le llama calidad externa. Su concepto básico es la forma de realizar la prestación de un servicio.
- b) *Calidad externa.* Son las características que adopta la entrega del producto o servicio; si en el momento en que se está otorgando el producto o servicio al cliente, se le trata en forma descortés, la calidad externa está disminuyendo, y cuando es lo contrario, cuando al proporcionar el producto o cuando se proporciona el servicio correctamente (en forma agradable), esto asegura una reacción positiva del cliente y por lo tanto asegura la calidad externa.

2.2.3.3 CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

La calidad de un servicio se puede evaluar en función de la satisfacción que le brinda al cliente, ya sea en cuanto a calidad interna o externa. Cuando un cliente llega a que se le proporcione un servicio, éste siempre tiene una idea o expectativa sobre el servicio que espera recibir, y se dice que espera, porque en diversas ocasiones el servicio y calidad del lugar ha sido recomendado. Pero existe un momento en el que se enfrenta al cliente con el prestador del servicio, a este encuentro se le conoce como el momento de la verdad. En este encuentro no siempre ocurre lo que el cliente espera, ocurren 3 situaciones:

Primera situación: Es la que todo prestador del servicio teme, el no cubrir con las expectativas que el cliente tiene sobre el servicio.

Segunda situación: Es cuando se logran satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Tercera situación: Cuando se logra superar toda la expectativa del cliente en cuanto al servicio que le fue proporcionado.

Teniendo estas tres situaciones se puede establecer:

“El nivel de calidad de un servicio consiste en la diferencia (positiva o negativa) que se produce entre la prestación del servicio y las expectativas de los clientes”²⁵.

²⁵ DIAZ DE SANTOS. Guías de gestión de la pequeña empresa: la fórmula del servicio al cliente. Madrid, España, 1995. p. 72.

2.2.3.4 FACTORES QUE ORIGINAN LAS ESPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

Expectativas de los clientes.

Existen cinco factores que originan las expectativas de los clientes, dos de estos factores son controlados por la empresa en forma directa, y dos son controlados indirectamente; el último factor no puede ser controlado por la empresa, porque está fuera de sus posibilidades.

Factores controlados directamente por la empresa:

- 1) Comunicación a través de la mercadotecnia, se refiere a publicidad, relaciones públicas, a difundir promociones, así como productos o servicios.
- 2) Otras comunicaciones, se refiere a las instalaciones físicas, presentación del personal al cliente, procesos, procedimientos, así como la capacitación, entre otras.

Factores controlados indirectamente por la empresa:

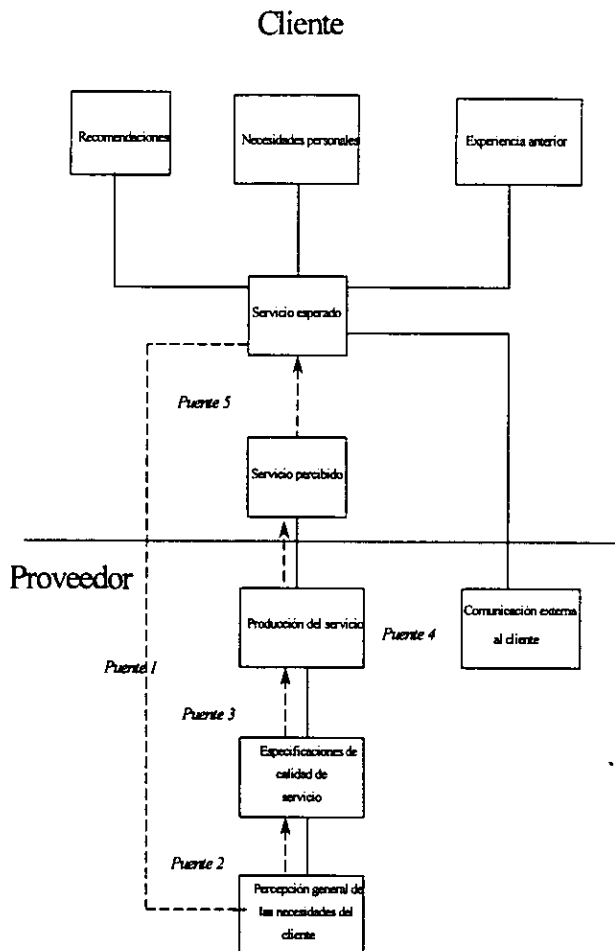
- 3) Experiencia previa del cliente con la empresa.
- 4) Comunicación boca a boca, recomendaciones, sugerencias, críticas, etc.

Factores no controlables:

- 5) Experiencia del cliente con otras empresas que brinden un producto o servicio similar; en pocas palabras, la competencia.

2.2.3.5 LOS CINCO PUENTES DE CALIDAD.

La siguiente sección buscará explicar dónde se van creando las deficiencias entre las expectativas y las percepciones, dando ideas de soluciones para ir cerrando estos “puentes” que se generan entre las funciones del proceso.



PUENTE 1. NO SABEMOS LO QUE EL CLIENTE ESPERA DE NOSOTROS.

Se puede definir como la diferencia entre las expectativas del cliente y lo que la empresa cree que son las expectativas de éste. En pocas palabras, no sabemos lo que el cliente espera de nosotros, por lo que queda implícito un desconocimiento de sus necesidades.

Factores que lo constituyen.

- 1) Falta de orientación hacia la investigación de mercados.
 - Insuficiencia en la investigación.
 - Uso inadecuado de los recursos de investigación.
 - Falta de interacción entre la administración y los clientes.
- 2) Inadecuada comunicación vertical.
- 3) Demasiados niveles administrativos.

Forma de construir el puente 1.

A la insuficiencia en la investigación:

- 1) Investigar cuáles son las expectativas reales de los clientes.
- 2) Utilizar las quejas en forma estratégica.
- 3) Indagar qué desean los clientes de industrias similares.
- 4) Investigación de mercados intermedios (distribuidores, agentes, representantes, franquiciatarios)

5) Realización de estudios con clientes clave.

6) Creación de paneles de clientes.

Al uso inadecuado de los resultados:

1) La información no sirve a menos que la reciba la persona indicada en el momento indicado.

2) Buzones y formas de sugerencia.

3) Entrevistas telefónicas.

En pocas palabras:

- I. A la falta de interacción entre la administración y los clientes.
 - La única propuesta en este sentido es tratar de tener contacto con el cliente y así conocerlo.

- II. A la falta de comunicación vertical.
 - Entablar contacto con el personal para establecer intercambios de información.
 - Reducir el número de niveles administrativos de forma que sean menos pero eficientes.

PUENTE 2. ESTÁNDARES EQUIVOCADOS DE CALIDAD DE SERVICIOS.

Una vez que creemos saber qué espera el cliente, se establecen los estándares y mecanismos que satisfagan esas expectativas. Es aquí donde muchas empresas tienen sus problemas.

Principales factores:

- 1) Falta de compromiso gerencial con la calidad.
- 2) Percepción de imposibilidades.
- 3) Inadecuada estandarización de tareas.
- 4) Ausencia total de fijación de metas.

Forma de construir el puente 2.

- Hay que ejercer liderazgo, con la idea de lograr un estándar de calidad envidiable.
- Usar todos los recursos disponibles para entablar conexiones directas con los clientes para conocer las inquietudes de éstos y así poder satisfacerlas.

PUENTE 3. PRODUCCIÓN DEL SERVICIO.

Este puente tiene como principal elemento el factor humano que influye en la producción adecuada del servicio.

Principales factores de deficiencias:

- 1) Ambigüedad de funciones.
- 2) Conflicto de funciones.
- 3) Pobre selección de personal.
- 4) Pobre selección de tecnología.
- 5) Sistemas de control y supervisión inapropiados.
- 6) Falta de control percibido.
- 7) Falta de trabajo en equipo.

- La ambigüedad de funciones se puede resolver a través de una clara explicación, la cual dará una idea de las funciones que desempeñará cada individuo de forma que la organización promueva el desarrollo.
- Al conflicto de funciones. Este problema radica en duplicar las funciones, es decir que existen individuos haciendo lo mismo, mientras existen otras importantes funciones que quedan desatendidas.

- Sobre la pobre selección de personal. Se deben establecer sistemas de reclutamiento, selección y contratación de personal que aseguren una mayor posibilidad de éxito.

- A la pobre selección de tecnología. Se debe encontrar el balance entre nivel productivo y la tecnología que se utiliza. Es decir, llevar una idea de lo que se produce y qué herramientas son las ideales para realizar la función de forma exitosa.

- A los sistemas de supervisión y control inadecuados. La idea es llegar a un equilibrio donde las funciones en operación encajen con el nivel de supervisión de forma que se promulgue la idea de responsabilidad y eficacia.

- A la falta de control percibido. Trata sobre la falta de libertad de creatividad de los empleados, la cual evita la iniciativa de ellos para resolver problemas comunes.

- A la falta de trabajo en equipo. Se refiere a la idea de organización y coordinación, la cual lleva a magníficos resultados, siempre y cuando se establezcan patrones de actividades las cuales integren al personal de forma que actúen como un equipo de labor. Si no se tiene esta idea, cada empleado trabaja individualmente como si estuviera aislado, provocando una disminución tangible en la productividad.

PUENTE 4. CUANDO LA ENTREGA NO CUMPLE LOS REQUERIMIENTOS NI CON LAS PROMESAS HECHAS.

En este punto refleja las diferencias entre lo que dice la publicidad y otras formas de comunicación, con lo que se ofrece; es decir, le decimos al cliente lo que puede esperar de nuestro servicio, pero cuando el cliente lo experimenta se da cuenta que la realidad es otra.

Principales deficiencias:

1) Inadecuada información.

- Falta de comunicación entre mercadotecnia y operaciones.
- Falta de comunicación entre ventas y operaciones.
- Falta de comunicación entre recursos humanos, mercadotecnia y operaciones.
- Diferencias en políticas de un departamento a otro (falta de coordinación).

2) Propensión a sobreprometer.

PUENTE 5. CALIDAD.

Este puente surge de la combinación de todos los demás, de forma que se acoplan teniendo la idea principal de *satisfacer al cliente*.

Elementos básicos:

- 1) **Fiabilidad y confianza.** Ofrece un alto y constante nivel de confiabilidad en la prestación de su servicio. El servicio que presta debe ser bueno desde el principio y cumplir con todo lo que promete.
- 2) **Capacidad de respuesta.** Significa ofrecer un servicio rápido, contestar las llamadas de los clientes, así como flexibilidad para adecuarse a sus necesidades de forma inmediata.
- 3) **Profesionalidad.** La empresa debe tener los conocimientos y habilidades suficientes para:
 - Proporcionar en forma correcta el servicio.
 - Resolver situaciones que no se tenían contempladas.
 - Aconsejar de forma eficaz a los clientes con respecto al servicio y/o productos.
- 4) **Accesibilidad.** Tener contacto directo con la localización, horarios laborables, así como los medios de comunicación entre empresa y cliente.
- 5) **Cortesía.** Todo el personal de la empresa debe tratar a los clientes con atención, respeto y con una actitud de amistad.
- 6) **Comunicación.** Una idónea comunicación hacia los clientes es aquella:
 - a) Que tiene un conocimiento de acuerdo con el nivel socioeconómico al que pertenezca el cliente.
 - b) Concientizar al personal de que el cliente representa la parte importante de la empresa, y por tanto, se le debe de tratar con paciencia y verdadera atención.

- 7) Credibilidad. El personal debe transmitir una sensación de confianza en todo momento.
- 8) Seguridad. Procurar que el cliente tenga acceso a instalaciones seguras donde se sienta cómodo y confiado.
- 9) Comprensión y conocimiento del cliente. Saber cuáles son las necesidades y expectativas del cliente.
- 10) Elementos tangibles. Tener las evidencias físicas del servicio con la idea de que proyecten una imagen de calidad en todo momento.

2.3 CATEGORIAS Y PLANEACION DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

2.3.1 Clases de franquicias.

El sistema de franquicias ha mostrado ser una forma de negocios que ha evolucionado rápidamente.

El Instituto Brasileño de Franchising ha identificado estos avances denominándolos “generaciones” según el alcance y grado de complejidad, resultando lo siguiente:

1. FRANQUICIA DE PRODUCTO Y MARCA REGISTRADA.

Es un sistema de distribución donde el franquiciante concede la utilización y explotación de su marca o nombre comercial, con el objetivo de que el franquiciatario desarrolle su producto o servicio en un determinado lugar. Con esta idea surgieron las primeras franquicias; se caracterizan por el mayor grado de libertad que se le da al franquiciatario, así

como un soporte operacional. En este caso, la función principal del concesionario es aportar y explotar un punto de venta en el que el consumidor pueda adquirir el producto o servicio del oferente. Como ejemplo de esta clase de franquicia es la de PEMEX.

2. FRANQUICIA DE FORMATO DE NEGOCIO.

Esta franquicia se distingue de la primera por su mayor grado de alcance, aunado con una mejor relación entre franquiciante y franquiciatario, que no implica sólo un producto a distribuir con la marca o nombre comercial del franquiciante, sino que además se tiene que transmitir el sistema para operar el negocio; en otras palabras, la forma de comercialización que contiene los conocimientos técnicos, operativos, administrativos, criterios y especificaciones para la construcción y adaptación del local comercial, experiencias en el desarrollo del negocio, los requisitos y la capacitación del personal, la publicidad y promoción, entre otras, de forma que aseguren al franquiciante que su franquicia va a trabajar igual con su franquiciatario.

La conveniencia para los franquiciatarios es mucho mayor ya que es una oportunidad de invertir con bajos riesgos en conceptos ya probados y exitosos.

Para los franquiciantes es una oportunidad de expansión y mayor presencia en el mercado. Como ejemplos están las empresas LA BAGUETTE y NUTRISA

Al ofrecer una franquicia, es indispensable la existencia de un contrato, el cual dependerá del territorio en el que se establezca la unidad, o del privilegio que se otorgue al franquiciatario; existiendo varios tipos de los cuales se distinguen:

a) Franquicia unitaria o individual.

Es aquella en la cual se brinda al franquiciatario el derecho a una sola unidad que deberá operar en un lugar determinado. Se puede dar el caso en donde el franquiciante otorgue a

una sola persona dos o más franquicias unitarias, siempre y cuando su estabilidad financiera y desempeño así lo permitan.

b) Franquicia para el desarrollo de área.

Es aquella por la cual se le concede a una persona el derecho exclusivo para desarrollar un número determinado o indeterminado de unidades en una región específica. En este tipo de franquicia la inversión que realiza el franquiciatario es muy superior, por lo que la relación con el franquiciante es compleja, como ejemplo este tipo de franquicia la desarrolla HOLIDAY INN WORLDWIDE.

De acuerdo con su cobertura, estas franquicias se dividen en:

- *Franquicia regional.* Es aquella donde el franquiciatario adquiere los derechos para poder subfranquiciar dentro de una zona determinada.
- *Franquicia múltiple.* Este tipo de franquicia se desarrolla en un mercado no limitado, su finalidad es cubrirlo a través de instalar varios negocios en un período determinado.
- *Franquicia de coinversión.* Es en donde existen varios negocios independientes y deciden adoptar el sistema de franquicias. Las empresas franquiciantes analizan a estos negocios y resuelven si es viable incorporarlas como franquiciatarios.

c) Franquicia maestra.

Es por la cual se otorga a un franquiciatario maestro el derecho para desarrollar y operar unidades en un cierto territorio, que casi siempre será un país, ya sea por sí sólo o por cuenta de quien él decida como subfranquiciatarios, por lo que el franquiciatario maestro podrá ser a la vez franquiciante otorgando subfranquicias individuales o regionales que atenderán a la distribución geográfica acordada con el franquiciante original.

Este tipo de franquicias son usuales en programas de expansión internacional debido a la dificultad para los franquiciantes en ingresar a mercados desconocidos. El franquiciatario maestro asimila el sistema general y lo adapta a las condiciones de mercado, como la empresa de bienes raíces CENTURY 2 REAL STATE CORP.

d) Franquicia de conversión.

Se refiere al hecho de que negocios independientes que ya se encuentran en operación y que son compatibles con las normas de una cadena de franquicias, tenga la posibilidad de adoptar su sistema de franquicia como franquiciatarios, adheriéndose a las normas del franquiciante.

e) Franquicia de supervisión.

Ocurre cuando el franquiciante otorga a una persona, el derecho para instalar y supervisar las franquicias que previamente concedió, asumiendo tareas de capacitación, selección de franquiciatarios, aprobación del punto comercial, asistencia en la instalación, entrenamiento, inauguración, supervisión de la operación así como otros servicios acordados con el franquiciante.

El franquiciatario supervisor asume el papel de “filial” con la ventaja de ser mucho más eficiente y tener un menor costo.²⁶

²⁶ PAULO C. Mauro y Saporosi, Gerardo. Sea su propio jefe a través del franchising. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1993. p. 60.

2.3.2 Diseño del sistema de franquicias.

El diseño del sistema es uno de los aspectos más importantes del otorgamiento de franquicias, en el cuál el franquiciante tiene la responsabilidad de desarrollar métodos y procedimientos que brinden una administración, un mantenimiento y una dirección apropiados que puedan asegurar el éxito.

El diseño del sistema de franquicias descansa en dos importantes rubros:

- Plan de negocio.
- Descripción del producto o servicio y su estrategia.

Plan de negocio. Este rubro engloba las metas de la empresa así como los diagnósticos y análisis de desarrollo que permitan dar a conocer la voluntad de la compañía; los elementos esenciales son:

- Misión: Es la razón de existir de la empresa, su esencia en sí.
- Objetivos: Son fines, los cuales marcan la dirección de una actividad, son cuantitativos y cualitativos, concretos y adaptables según las necesidades de la empresa; se podría decir que son los pasos para poder concretizar la misión de ésta.
- Análisis de la situación actual: Trata el potencial de la empresa, de sus alcances y perspectivas, así como de su estructura funcional.
- Análisis de mercado: Es el estudio detallado de las necesidades y perspectivas de los consumidores así como su nivel adquisitivo.

- Recursos y necesidades: Este punto se refiere a los medios que puede utilizar la empresa para poder competir en el mercado, identificando los requerimientos para hacerla.
- Administración y estructura accionaria: Trata la dirección de la empresa, de su nivel de coordinación y dirección, las actividades y funciones de toda la estructura organizacional.

Descripción de productos o servicio y su estrategia. Trata sobre la explicación con detalle de lo que es el producto en sí, al igual que la tácticas y planes que se usan para darlo a conocer, distinguiéndose las etapas:

- Investigación y desarrollo: Trata el estudio de las características del producto o servicio que se ofrece comparándolo al de la competencia, y del mismo modo, de sus métodos de elaboración y sus proyecciones al futuro.
- Estrategia de mercadotecnia: Esta estrategia se refiere a la forma en que se da a conocer el producto o servicio al público.

Importancia de la misión.

De los dos rubros anteriores, el elemento esencial es la misión, la cual debe tener presente la empresa que desee convertirse en franquiciadora ya que es la que va a determinar los servicios fundamentales de asistencia que va a proporcionar a su red de franquiciatarios.

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

Es una declaración perdurable de un propósito que proporciona una visión clara de las actividades vigentes y futuras de una empresa, así como dar a conocer los puntos de diferencia en todo lo relacionado al producto, servicio y a los valores y creencias de la compañía.

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

Componentes básicos de una misión.

No existe un consenso claro en cuanto a los componentes de una misión; los estudiosos de la materia han resuelto algunos elementos útiles:

1. *Clientes:* ¿Quiénes son ellos?
2. *Productos o servicios:* Lo que produce la empresa.
3. *Ubicación:* Lugar geográfico donde se encuentra la empresa.
4. *Tecnología:* Medios y procedimientos que utiliza la empresa.
5. *Supervivencia:* Todo lo relacionado con los objetivos económicos de la compañía.
6. *Filosofía:* Trata las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa.
7. *Concepto del negocio:* Engloba las ventajas y fortalezas de la empresa en comparación con la competencia.
8. *Imagen pública:* Lo referente a la responsabilidad pública y qué imagen desea proyectar.

9. *Franquiciatarios*: Relación entre franquiciante y franquiciatarios en cuanto a actitudes.
10. *Empleados*: Actitud de la empresa hacia sus trabajadores.²⁷

2.3.3 Planeamiento estratégico.

Este tema tiene por objetivo el proyectar de manera clara y meticulosa las decisiones sobre las cuestiones de la empresa, por lo que el planeamiento estratégico lo realizan las empresas que deseen convertirse en franquiciantes.

Este planeamiento está eslabonado de la forma siguiente:

- Los objetivos de la empresa.
- Los futuros franquiciatarios. ¿cómo deben ser?
- El precio del paquete de franquicia.
- En qué lugar geográfico se situarán las unidades franquiciadas.
- El momento idóneo para abrirlas.
- Los servicios que proporcionará el franquiciante.
- El costo de estos servicios.
- De qué forma el franquiciante protegerá los puntos de venta y su tecnología.
- Todas las especificaciones con los manuales de operaciones y los programas de capacitación.
- La forma de desarrollo del contrato.

La ausencia de esta planeación obliga a decisiones precipitadas y cambios de objetivos que generan conflictos en la red.

²⁷ SCHMIDT SCHIMMEL, Edward. "La asistencia técnica: principal obligación de una franquicia". En: Jornada de seminarios XVI Feria Internacional de Franquicias : La franquicia, elementos básicos. 18 y 19 de septiembre, 1996. Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., p. 2-7

Dentro de este planteamiento se debe decidir entre otros temas los servicios que recibirán los franquiciatarios como:

- Criterios de ubicación.
- Asesoría en la remodelación.
- Asesoría en la preapertura.
- Asesoría permanente en la operación diaria del negocio.
- Asesoría en la administración de recursos humanos.
- Asesoría en mercadotecnia.
- Programas de investigación y desarrollo permanentes.²⁸

2.3.4 Elementos operacionales.

Una herramienta en la cual los franquiciantes deben poner atención es la elaboración de *manuales*, en los cuales deben plasmar de forma clara y consciente la manera en que se deben realizar y utilizar los sistemas de operaciones de la empresa, teniendo los siguientes objetivos:

- 1) Aumentar continuamente el valor de la marca entre los franquiciatarios.
- 2) Mostrar el valor de la vocación al cliente, así como del acatamiento al sistema.
 - Documentación de los manuales de entrenamiento y operaciones.
 - Diseñar manuales que enseñen a los franquiciatarios el “cómo” se realiza un método del sistema, además enseñarles el “por qué” de ese método.
 - Realizar manuales que ayuden al franquiciatario a apreciar la importancia que tiene apearse a los sistemas de operaciones.

²⁸ VINAY, Ramón. “Elementos básicos en la operación de la franquicia”. En: Jornada de seminarios XVI Feria Internacional de Franquicias : La franquicia, elementos básicos. 18 y 19 de septiembre, 1996. Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., p. 17

- Mostrar de forma clara el perfil del puesto, para un mejor desarrollo efectivo del reclutamiento.

Otro elemento operacional importante es el “equipo técnico o staff”, el cual es una estructura de apoyo que tiene una empresa encaminada a realizar estudios, investigaciones, proyectos, etc., necesarios para que otros órganos utilicen la información para tomar decisiones en sus distintos ámbitos de trabajo.²⁹

El staff debe trabajar en armonía con los franquiciatarios, para auxiliarlos a proveer servicios excelentes al cliente, así como incrementar la participación en el mercado local y regional. Para lograrlo debe considerar como objetivos:

- Establecer una relación de *sociedad en las utilidades* con los franquiciatarios.
- Apoyar a los franquiciados a valorar la imagen de la marca.
- Instruir a los franquiciatarios las metas de consistencia y normalización, así como el asesoramiento al sistema de operación con el fin de desarrollo.
- Enseñar a los franquiciatarios la conveniencia de la mayor participación en el mercado así como el mantenerla.
- Apoyar al franquiciatario a desarrollar planes, proyectos e ideas de negocios efectivos.
- Ayudar a los franquiciatarios a maximizar utilidades.
- Resolver los puntos de acatamiento en una base positiva.
- Apoyar a los franquiciatarios, ya estén satisfechos o inconformes.
- Lograr que trabajen conjuntamente los franquiciantes y los franquiciatarios para dominar mercados locales.
- Idear programas de desarrollo efectivos y lograr la aceptación.
- Lograr que los franquiciatarios utilicen esos programas.

²⁹ Diccionario de las ciencias de la educación. Publicaciones Diagonal Santillana para profesores, México, 1985, Tomo II, p. 1326.

- Estudiar las cuotas de regalías así como los servicios con la meta que siempre sean óptimos.
- Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento exitosos.

El staff debe procurar desarrollar ideas que refuercen el propósito, la práctica de los sistemas y estrategias de entrenamiento.

Entre las metas que debe tener el programa de entrenamiento tenemos las siguientes:

- Captar y entender cómo trabaja el sistema.
- Utilizar el sistema adecuadamente para maximizar las utilidades.
- La importancia de la *mercadotecnia*.
- Ayudarlo a entender cómo son dueños de los activos del negocio y no de la franquicia en sí.
- Ayudarlos a entender que no son propietarios independientes, pero sí coinversionistas interdependientes de un mercado de franquicias y un sistema de distribución.
- Utilizar y analizar índices de participación en el mercado como medio para determinar la situación del negocio.³⁰

2.3.5 Proceso de integración de la empresa franquiciante con los franquiciatarios.

El proceso de integración depende de un programa eficiente ideado por el franquiciante, en el cual los prospectos sean seleccionados según sus aptitudes con el fin de escoger a los mejores, ya que:

³⁰ HUERDO LANGE, Juan. "El sistema de franquicias: estrategia de desarrollo y dominación de mercados". En: Jornada de seminarios XVI Feria Internacional de Franquicias : La franquicia, elementos básicos. 18 y 19 de septiembre, 1996. Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., p. 22-23

- Contribuirán al valor de la marca.
- Deberán seguir los sistemas de la empresa franquiciante.
- Utilizarán el plan para incrementar la presencia de la compañía franquiciadora en el mercado.

Para lograr una integración exitosa, el franquiciante debe utilizar un proceso de información claro para estructurar el valor de la franquicia, así como conducir eficiente y efectivamente las presentaciones.

Esta integración debe efectuarse rápidamente, efectivamente y con un costo reducido.

Para allegarse de candidatos, la empresa franquiciante utiliza ferias, exposiciones y sobre todo, la publicidad.

2.3.6 Puntos importantes de las cuotas.

La cuota inicial de la franquicia normalmente se establece tomando en cuenta dos criterios básicos:

- 1) Costos relacionados con franquiciar el negocio (todo lo que requiere el franquiciatario).
- 2) Comparativos con la competencia (en comparación con las empresas competidoras).

Por lo que respecta a los costos relacionados con franquiciar el negocio, los rubros que tienen mayor importancia son:

- Asesoría en el desarrollo del sistema de franquicia.
- Desarrollo de programas de capacitación.
- Desarrollo de manuales.

- Desarrollo de sistemas de cómputo.
- Asesoría y desarrollo legal.
- Publicidad y promoción de la franquicia.
- Estudios de mercado.

Existen dos tipos de regalías:

Asistencia técnica.

Donde se cobra como porcentaje de las ventas; el estándar va desde un 3% hasta un 10%.

Fondo publicitario.

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

Se debe tener presente que el pago de regalías será el grueso de los ingresos del franquiciante.

Las regalías deben poder financiar todos los servicios de asistencia técnica proporcionados por el franquiciante para generar un beneficio real al franquiciatario.³¹

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

- Desarrollo permanente y actualización continua de sistema de capacitación.
- Desarrollo y actualización continua de manuales operativos.
- Desarrollo y actualización de imagen corporativa.
- Análisis estratégico corporativo.
- Creación y desarrollo de actividades de mercadotecnia.

³¹ SCHMIDT SCHIMMEL, Edward A., *Op.cit.* p. 2

- Adquisiciones corporativas (mobiliario, seguros, uniformes, papelería, servicios de mantenimiento, etc.)
- Orientación legal.
- Desarrollo continuo de sistemas computacionales específicos.
- Asistencia en procesos de expansión y reubicación.
- Selección, reclutamiento y contratación de asesores corporativos.
- Desarrollo de innovaciones administrativas y operativas.
- Comunicación entre franquiciatarios y franquiciantes.
- Visitas de asesoría y supervisión.
- Asesoría financiera.³²

2.4 Diseño y desarrollo del programa comercial.

La trascendencia del programa comercial en una economía moderna es esencial, ya que a través de él, una empresa puede distribuir eficazmente sus productos o sus servicios, motivando a los consumidores a adquirirlos.

Una empresa que se encuentre en la condición de anunciarse, crea un vínculo que utilizará para agilizar sus ventas.

El poder de la publicidad es tan fuerte que crea una “fuerza de succión” en favor de la empresa oferente.

Este poder combinado con la eficacia de los vendedores dará como resultado el incremento en las utilidades de la empresa; esta relación se puede expresar:

$$\text{Publicidad} + \text{Franquiciatario} = \Delta\text{Franquiciante}$$

³² *Idem.* p. 2-7.

Donde la publicidad es proporcionada por el franquiciante en combinación con el franquiciatario. La acción del franquiciatario será un puente de comercialización que distribuirá el producto o servicio, lo cual provocará un beneficio para la empresa franquiciadora.

2.4.1 Mercadotecnia.

“Es el proceso que comprende aspectos físicos y mentales: mentales porque los vendedores deben saber lo que los compradores quieren, y éstos deben saber lo que está a la venta; y físicos, porque las mercancías deben transportarse a los lugares donde se requieren, en el momento en que son necesitados”.³³

Se podría decir que es la técnica cuyos objetivos son el de motivar el consumo de un producto o servicio así como satisfacer las necesidades y deseos a través de un proceso de intercambio.³⁴

Canal de distribución.

Un canal de distribución es una secuencia organizada con la finalidad de llevar los bienes de los productores a los consumidores.

Los integrantes de un canal de distribución tienen la labor de vencer obstáculos de tiempo, lugar y posesión que separarán los bienes y servicios de aquellas personas que los utilizarán; los personajes principales son:

³³ TOUSLEY, D. Rayburn, Clark Eugene, Clark Fred E. Principios de mercadotecnia: la naturaleza y el significado de la naturaleza. Unión tipográfica. Editorial Hispano-Americana. México, 1962. p. 5.

³⁴ MCDANIEL, Carl Jr. Curso de mercadotecnia: ¿qué es la mercadotecnia?. Editorial Harla, México, 1986. p. 6.

- *Productor.* Es el que fabrica los bienes y servicios a partir de insumos. con la finalidad de satisfacer las necesidades sociales.
- *Mayorista.* Es el intermediario entre el productor y el detallista; este personaje no consume el artículo hecho por el fabricante.
- *Proveedor.* Este personaje es el que abastece los insumos y materias primas que sufrirán cambios en el proceso productivo.
- *Detallista.* Es otro intermediario que al igual que el mayorista no produce ni consume el artículo del fabricante, pero es él quien lo vende al consumidor final.
- *Consumidor final.* Es el individuo que adquiere y utiliza el artículo terminado.³⁵

Estos integrantes llevan a cabo varias funciones esenciales y participan en los flujos de mercado como:

- *Información.* La recopilación de datos que describan y caracterizan a los consumidores potenciales, a los competidores y a todos los factores que envuelvan el proceso de producción, distribución y consumo de los bienes o servicios.
- *Promoción.* Desplegar y desarrollar campañas publicitarias para atraer a los clientes.
- *Negociación.* Es un acuerdo en donde se pueda determinar el precio del bien o servicio.

- *Ordenamiento*. Es el proceso en que se determina el poder adquisitivo así como las posibles intenciones de compra por parte de los integrantes del canal.
- *Financiamiento*. Es la recaudación y distribución de los fondos que se necesitan para financiar la adquisición de bienes de capital y los inventarios en los distintos niveles de mercadeo.
- *Enfrentar riesgos*. Durante el desarrollo y desenvolvimiento del canal existen riesgos y situaciones críticas, las cuales deben ser superadas mediante el apoyo de los participantes.
- *Posesión física*. Son todos los movimientos que involucran a los productos desde su fase inicial hasta la adquisición por parte de los consumidores.
- *Pago*. Trata sobre las remuneraciones de los compradores a los vendedores a través de bancos y otras instituciones financieras.
- *Título*. La transferencia formal del producto, de un personaje a otro, dentro del canal.³⁶

Estas funciones pueden desarrollarse entre todos los personajes, o al menos entre dos de ellos.

Las decisiones que se tomen serán muy importantes, ya que determinarán el éxito o el fracaso del canal de distribución.

³⁵ Cfr. ZIKMUND, William, D'amico, Michael. Mercadotecnia, marketing, universitario. CECSA, México, 1996. p. 14-15.

³⁶ Cfr. KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Prentice-Hall, Octava edición. México. 1996. p. 527-528.

La estructura del canal se debe desenvolver eficientemente; el sistema de franquicias se acopla de la forma siguiente:

Tipos de estructuras para venta al menudeo	Ejemplos	
A. Fabricante-detallista El fabricante otorga el derecho (mediante un contrato o licencia) a negocios independientes para vender su producto, sujeto a ciertas condiciones.	<i>Fabricantes de vehículos</i> General Motors Ford Chrysler American Motors	<i>Refinerías de petróleo</i> Exxon Mobil <i>Equipo agrícola</i>
B. Mayorista-detallista	VOLUNTARIA	John Deere <i>Electrónica</i> Radio Shack La Fayette
1. Voluntaria: El mayorista organiza un sistema de franquicias y las otorga a tiendas individuales.	Piezas de repuesto Western Auto	
2. Cooperativa: Los detallistas establecen cooperativa con franquicia para poseer y operar una organización de mayoreo.	COOPERATIVA Comestibles Associated Groceires Certified Groceries	
C. Prestador de servicios-detallista La firma de servicios otorga licencia al detallista para suministrar servicios específicos al consumidor final.	<i>Renta de autos</i> Avis Hertz National	<i>Moteles</i> Holiday Inn Howard Johnson
	<i>Alimentos rápidos</i> McDonald's Burguer King Orange Julius Chicken Delight International House of Pancakes Dair y Queen Tastee Freeze Carvel Basking-Robbins 31 Flavor Stores	<i>Agencias de empleos</i> Manpower Kelly Girl <i>Cuidado de prados</i> Lawn-a-Mat Lawn King

Fuente: Barry Berman y Joel R Evans. "Retail Management: a strategic approach". Nueva York, Macmillan, 1974. P. 34. Citado en: MACDANIEL, Carl J. *Idem.* p. 507.

2.4.2 Plan de Mercadotecnia y sus elementos.

El plan de mercadotecnia examina las oportunidades de negocios prometedoras para la empresa, y detalla cómo ingresar, capturar y sostener posiciones deseadas en mercados identificados.

Como consecuencia, el Plan de Mercadotecnia es la base de muchos de los proyectos de la empresa.

Este plan es efectivo en la medida en que incluya a todas las personas que integren a la empresa, de manera que se forme un compromiso común, y en la medida en que se cumpla y se mantenga actualizado conforme con el cambiante medio ambiente de mercado.

El modelo de mercadotecnia incluye un importante elemento - la comunicación - que es el proceso de desarrollar mensajes y enviarlos a un receptor. Este proceso debe ser comprendido para provocar la acción deseada, el desarrollo se lleva a cabo en forma muy similar al de cualquier tipo de comunicación.

El proceso de comunicación funciona en el ámbito de la mercadotecnia de la forma siguiente:

- *Fuente:* El origen del mensaje lo realiza el mercadólogo; éste debe decidir que mensaje debe enviar respecto a su producto o servicio, y a quien quiere enviar su mensaje (mercado meta). Para lograrlo el mercadólogo utiliza símbolos, palabras, sonidos, fotos, etc. para comunicar el mensaje.

- *Canal:* Es el medio de difusión que utiliza el mercadólogo para transmitir su mensaje al receptor.

- *Receptor:* Es el mercado meta, es el que recibe el mensaje.

- *Decodificación*: Es la actividad que realiza el receptor, en la que comprende el mensaje enviado por el mercadólogo.

- *Respuesta*: Es la reacción que realiza el receptor (mercado meta) ante el mensaje (el éxito del proceso radica en que el receptor adquiera el producto o el servicio).

- *Retroalimentación*: Es el proceso en donde a partir de la respuesta, el mercadólogo aprende qué tan exitosa ha sido la comunicación, o en dónde ha fallado en transmitir el mensaje deseado al mercado meta, dando posibilidad a correcciones.

El modelo de comunicación puede ser utilizado en todos los aspectos de las comunicaciones de mercadotecnia y con todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

La “mezcla de mercadotecnia” es una expresión para referirse a la selección de instrumentos promocionales que son utilizados para comercializar un bien o servicio.

La palabra “promoción” se utiliza a fin de incluir todos los procesos de comunicación de mercadotecnia. La mezcla promocional que puede incluir el diseño del producto, las ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

Las ventas personales y la publicidad son los métodos usados de la mezcla de mercadotecnia. Existen productos y servicios que requieren de poca publicidad y una gran cantidad de ventas personales.

Otros requieren de gran cantidad de actividad publicitaria. Por ende, la mezcla promocional tendrá variaciones de un producto a otro.

Elementos del plan de mercadotecnia.

El plan integra todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia, así mismo especifica las características por producto, mercado y región. quién hará qué, dónde, cuándo y cómo, para alcanzar los objetivos de la empresa de la manera más eficiente.

El plan de mercadotecnia debe incluir:

1. Misión, campo de acción y metas de la empresa.

Como anteriormente se dijo, este punto es donde se plasma la naturaleza del negocio; las líneas de producto; contribución a los propósitos corporativos, el perfil del franquiciatario, sus capacidades, hacia dónde se quiere ir la franquicia.

2. Análisis de situación.

Aquí se hace mención de los datos y supuestos sobre los cuales está basado el plan.

Los supuestos utilizados en el plan de mercadotecnia son los que se utilizarán para realizar las proyecciones a futuro, debido a que son la base para los presupuestos.

A continuación se presentan los puntos básicos:

- *Supuesto.* Cifras económicas, medio ambiente, aspectos tecnológicos, políticos, sociales y factores competitivos.

- *Recursos de la empresa.* Personal clave, talentos, recursos.

- *Potencial de mercado.* Es la información cualitativa y cuantitativa del tamaño de cada mercado, tasas de crecimiento, perfil, preferencias, necesidades y actitudes de los consumidores.
- *Participación de mercado.* Situación de la empresa franquiciante así como sus franquiciatarios en el mercado que intervienen. Aquí se pueden realizar mediciones respecto a ventas diferenciando por zona de influencia, ciudad, estado o a nivel nacional.
- *Proyecciones de ventas, costos y utilidades.* Este punto trata sobre las proyecciones de las ventas por tipo de producto, por volumen, por las utilidades esperadas, así como las inversiones a realizar.
- *Oportunidades presentes y nuevas.* En este apartado se consideran nuevos mercados a los que se puede entrar y líneas de productos y servicios de alto potencial.

3. *Organización, estrategias, políticas y procedimientos de mercadotecnia.*

- *Organización.* Trata cuál es la estructura actual y los propósitos del Departamento de Mercadotecnia, así como cuáles son las líneas de autoridad y responsabilidad por puesto.
- *Estrategias, políticas y procedimientos de mercadotecnia.* El objetivo es plantear los cursos generales de acción para el logro de objetivos.

4. Programas de mercadotecnia.

Este punto detalla los cursos de acción específicos (tácticas) con respecto a las ventas, servicios, promoción, publicidad, precios, distribución, investigación de mercados, planeación y desarrollo de productos y/o servicios. De igual manera se debe determinar las responsabilidades del personal con la idea de quién hace qué, dónde, cuándo y cómo.

5. Presupuestos.

Aquí es donde se plasman los recursos requeridos, los costos, así como los riesgos de las inversiones.

6. Control.

Son los procedimientos para medir y controlar el progreso de acciones planeadas.

7. Continuidad.

Este punto establece los procedimientos para mantener el plan actualizado. Se utilizan los datos del punto anterior con el fin de mejorar el plan.

Elaboración de un plan de mercadotecnia (beneficios).

- Estimula la idea de cómo hacer buen uso de los recursos de la empresa.
- Organiza mejor las responsabilidades e itinerarios de trabajo.

- Coordina y unifica esfuerzos.
- Facilita el control y la evaluación de resultados de todas las actividades.
- Identifica oportunidades de mercado.
- Brinda una fuente de información de mercado para poder hacer proyecciones futuristas para diversos proyectos.
- Proporciona procesos que agilizan los avances hacia las metas y objetivos de la empresa.

Características del Plan de Mercadotecnia.

- *Comprensible.* Fácil de entender.
- *Claro.* Preciso y detallado con el objetivo de evitar confusiones.
- *Práctico.* Realista en su aplicación y logro de objetivos.
- *Flexible.* Acoplable a situaciones de cambio.

2.4.3 Empresa operadora de franquicia.

Una empresa debe desarrollar e instituir el concepto de liderazgo, con el fin de obtener el respeto y la confianza de los franquiciatarios.

El programa de liderazgo debe estar basado en un pensamiento unificador, dirección estratégica, enfocado en la operación y dirección de resultados.

Algunas áreas a cubrir son:

- Misión, valores, visión, estrategia y sistemas.
- El proceso de planeación estratégica.
- Análisis de mercados.

- Estrategias de expansión nacional e internacional.
- Las últimas técnicas gerenciales.
- Desarrollando una mentalidad de “sociedad en las utilidades” a través del sistema.
- Estructurando un equipo efectivo de dirección.
- Estructurando programas de acatamiento efectivo.
- Desarrollando y comunicando efectivamente la “cultura corporativa”.
- Enseñando a la gente a comprometerse para el éxito de su sistema.³⁷

Una empresa franquiciante se desarrolla en forma distinta en comparación de una empresa común debido a que está más comprometida con sus licenciarios, ya que ella desarrollará actividades que los comprometieron, además tendrá que considerar sus puntos de vista.

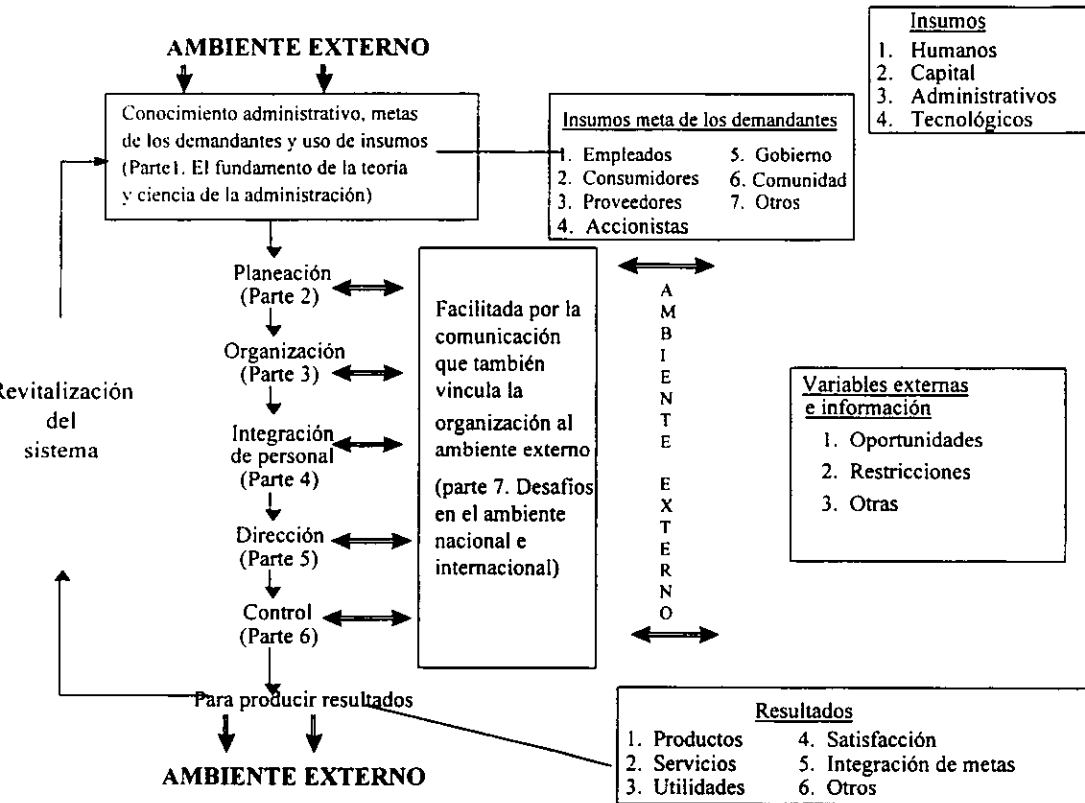
El empresario que se interese en desarrollar el formato de franquicia debe realizar una serie de pasos consecutivos para lograr el éxito de su compañía.

Estos pasos se basan en el desarrollo de sistemas de administración operacional³⁸:

³⁷ Cfr. HUERDO LANGE, Juan. *Op. Cit.* p. 26-27

³⁸ Citado en: KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Administración: ciencia, teoría y práctica. McGraw-Hill, México, 1990. Segunda edición. P. 18.

ENFOQUE DEL SISTEMA DE LA ADMINISTRACION OPERACIONAL



Primera etapa: conocimiento administrativo.

En esta etapa la empresa franquiciante determinará:

- El medio donde se desarrollará
- El medio geográfico
- Los elementos que caracterizan a la población
- Factores político - económicos y legales

- La disponibilidad de insumos que incluyen personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y aptitudes técnicas.

Segunda etapa: planeación.

La planeación denota el determinar las misiones y objetivos que dirigirán a la empresa, así mismo se indicarán los medios para corregirlos.

A través de la planeación se tomarán decisiones sobre el monto y el momento de la inversión, se establecerán programas operativos y de presupuestos.

En esta etapa se definirá el perfil ideal del personal que laborará en la empresa así como el contorno que caracterizará a los franquiciatarios.

Se definirán estándares de calidad de los productos y servicios.

De igual manera se elaborarán estrategias financieras, de mercadotecnia, de operación, así como un plan de promoción de franquicia que incluirán las formas y maneras para otorgar las licencias de franquicia, y se proyectará cómo será y cómo se desarrollará la red de franquiciatarios (Adicionalmente obsérvese anexo 2).

Tercera etapa: organización.

La organización implica la creación de una estructura de funciones y responsabilidades que desempeñará cada parte de la empresa (personas, trabajo y recursos) con el fin de lograr concretar los planes y objetivos antes señalados.

En esta etapa se deben realizar los planes que se elaboraron en la primera etapa, la empresa franquiciante debe abarcar puntos importantes como:

- a) Realizar una estructuración donde se establezca los niveles y correlaciones de funciones, de toda la empresa.

- b) Diseño y elaboración de manuales de proyectos arquitectónicos, de construcción y equipamiento para el establecimiento de la franquicia.

- c) Elaboración de manuales de operación, técnica para uso del franquiciatario, así como manuales donde se plasme la capacitación del personal y se identifique la identidad corporativa.

Cuarta etapa: integración.

Esta etapa es en la que se efectúa las ideas de las tres primeras etapas.

La integración involucra los aspectos necesarios para el establecimiento de la unidad franquiciada y de igual manera el desenvolvimiento del personal.

La empresa franquiciante debe observar cómo se desarrolla la unidad (se recomienda valerse en un principio de una o unas pocas unidades para observar e identificar los acontecimientos que ocurran en la operación).

El franquiciante debe contemplar:

- a) La adaptabilidad de la unidad franquiciada al entorno, es decir, que se acople a el poder adquisitivo de la población, a sus costumbres y necesidades, así mismo debe acoplarse a las vías de comunicación, a los servicios disponibles, al clima de la región, a la administración, a los materiales y equipos disponibles, entre otros.

b) El reclutamiento , selección, contratación y capacitación del personal. En este punto el franquiciante debe poner en práctica los patrones que definen a los candidatos ideales para manejar la unidad franquiciada, especificando los niveles de responsabilidad, sus alcances y limitaciones. La capacitación tiene por meta el lograr un desenvolvimiento pleno y el buen manejo del personal según su nivel y área de trabajo, de modo que se labore eficientemente.

Quinta etapa: dirección.

Esta etapa también se le identifica como ejecución.

La dirección es la coordinación y supervisión de las diferentes áreas o departamentos y de las labores de los trabajadores, con el fin de obtener los más altos niveles posibles de productividad.

Es aquí cuando la empresa franquiciante debe:

- a) Poner en práctica las políticas que determinó en la etapa de planeación.
- b) Motivar y dirigir a los franquiciatarios para que realicen su mejor esfuerzo.
- c) Tener un adecuado sistema de comunicación (franquiciante - franquiciatario).
- d) Apoyar y auxiliar a los franquiciatarios.

Sexta etapa: control.

El control es el proceso donde se verifica lo que se está realizando, valorizando y midiendo los resultados, y de ser necesario, aplicar medidas correctivas.

El proceso de control contempla tres pasos importantes:

- a) Medición del desempeño real: Las empresas franquiciantes deben medir el grado de desempeño de los franquiciatarios, la mejor forma es a través de las constantes visitas y así obtener información de primera mano y determinar el grado de actividad real.
- b) Comparación del desempeño real con el estándar: En esta etapa se compara el desempeño real y el estándar, es decir, el desempeño del franquiciatario y el programado por el franquiciante, con el objetivo de determinar un “rango de variación aceptable”.
- c) Acción correctiva: En base a los resultados obtenidos, la empresa franquiciante implementará distintas acciones encaminadas a corregir o modificar los programas de desempeño de los franquiciatarios, con el fin de obtener los mejores resultados.³⁹

Es en esta etapa donde se evaluará el sistema de franquicias.

El *enfoque de sistema de administración* menciona el *ambiente externo*, que es la “atmósfera” que rodea a una empresa, la cual está constituida por las oportunidades así como las restricciones que pueda enfrentar una empresa, ya sea para motivar su producción o limitarla; se dice que son *externas* debido a que están fuera del sistema de organización de la empresa y son poco controlables por ésta.

Estos factores externos pueden ser:

- Económicos
- Legales
- Éticos
- Sociales
- Tecnológicos

La revitalización del sistema se realiza a partir de la evaluación de los resultados obtenidos en el producto o servicio brindado que se traducirá en la satisfacción del consumidor, en el nivel de utilidades alcanzadas, en el éxito de las políticas y proyectos planeados entre otros. Estos datos ofrecerán importante información para aplicar métodos correctivos que modificarán el sistema, con el fin de mejorarlo o, en el peor de los casos, cancelarlo.

¹⁹ Cfr. ROBBINS, Stephen P. Administración. Teoría y práctica. Prentice Hall. México, 1987. P. 406-410

CAPÍTULO 3

LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

3.1 Crónica del arribo de las franquicias a México.

El fenómeno de las franquicias es reciente, ya que la primera empresa que inauguró su primera franquicia fue McDonald's en 1985. En su inicio tuvo que afrontar la restrictiva Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas (LRTT), que imponía barreras al desarrollo de las franquicias, así como dificultades para su aprobación y registro. Para el año 1987 habían llegado otras importantes franquicias norteamericanas como Howard Johnson y Fuddrucker's, marcando así lo que sería el auge de las franquicias en México.⁴⁰

En ese entonces el marco jurídico era muy rígido, debido a la falta de información por parte de las autoridades acerca del funcionamiento, así como el desarrollo de las franquicias.

La ciudad de Guadalajara, Jalisco, es sede de la primera conferencia sobre franquicias en junio de 1988. Este coloquio tuvo el auspicio de la Cámara Americana de Comercio, y contó con la presencia del Lic. Enrique González Calvillo, Representante de la Asociación Internacional de Franquicias. Este mismo año surge la idea de formar una Asociación Mexicana de Franquicias, con el objetivo de promover, y mejorar el Sistema de Franquicias en nuestro país.

⁴⁰ GONZALEZ CALVILLO, Enrique. La experiencia de las franquicias. Primera edición, McGraw-Hill México 1994, pág. 60.

En el período del Presidente Carlos Salinas de Gortari, la economía se modificó radicalmente a través de una profunda desregulación.

El Programa Nacional de Desarrollo de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994, especifica que la economía mundial tiende a la globalización en producción y comercio, por lo tanto las autoridades se dan a la tarea de resolver los problemas relacionados con las franquicias y transferencia de la tecnología.

En el año de 1990 aparece el nuevo reglamento de la LRTT, en donde se reconocía a la franquicia, además de tener menos restricciones que impedían su desarrollo. Esto provocó el auge en la entrada de franquicias extranjeras, así como la aparición de franquicias nacionales como Dormimundo, Helados Bing, Helados Holanda, Triónica, Videocentro y Vip's.

La firma y entrada del Tratado de Libre Comercio (en 1992), con Canadá y Estados Unidos, motivó a una mayor proyección y desarrollo de las franquicias.

El impacto que ha provocado en la economía mexicana ha repercutido en todos los sectores: "En el pasado reciente, su expansión ha sido acelerada: sobre una base de aproximadamente 30 franquicias en 1990, su número creció en poco más de 200 por ciento en 1991, 50 por ciento en 1992 y 75 por ciento en 1993"⁴¹, para 1994 se considera que registró un crecimiento de 70 por ciento.

Actualmente la revista *ENTREPRENEUR* en su quinta edición anuncia que existen 500 franquicias en México para 1998.

Esta pequeña semblanza del desarrollo de las franquicias en nuestro país muestra que esta forma de hacer negocios se ha desarrollado de tal manera que en pocos años ha alcanzado

⁴¹ CARRIÓN RODRÍGUEZ, Eugenio, Discurso Inaugural de la Semana de Modernización Comercial, Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, martes, abril 19, 1994

un nivel de crecimiento que difícilmente otro método de comercialización de productos o servicios puede lograr.

Germán Fernández del Busto, siendo Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, señaló durante el “Encuentro Empresarial Regional para el Fomento de las Franquicias”, llevado a cabo en el mes de abril de 1994, que las franquicias han registrado tres etapas en México:

La primera es la entrada y el conocimiento de este sistema a través de la importación de grandes empresas franquiciantes.

La segunda se desarrolla cuando los empresarios mexicanos reconocen que tienen capacidad suficiente para convertir su empresa en franquicia.

La tercera etapa, en la que algunas empresas mexicanas inician a exportar el concepto de su negocio a otros países.⁴²

3.2 Cuadro legal de las franquicias.

Este apartado tiene como objetivo señalar el papel del Gobierno Mexicano que ha sido determinante para el desarrollo de las franquicias, haciendo una transformación global de la legislación económica que ha permitido el ingreso de capitales, tecnología y todo lo relativo al rubro de propiedad intelectual, sin los cuales hubiera sido difícil la consolidación de este sistema.

El Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial define a la franquicia en los siguientes términos:

⁴² GARCIA DORANTES, Juan Manuel “Crecieron 70% las franquicias este año, dice la AMF”. El Financiero, Secc. Negocio, México, Abril 25, 1994

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

El mismo artículo en su segundo párrafo impone al otorgante de una franquicia (franquiciante), la obligación de entregar al adquiriente de la franquicia (franquiciatario), previamente a la celebración del contrato respectivo, cierta información sobre la franquicia. Esta información está contenida en la CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA (C.O.F.) que después se analizará de forma textual. El segundo párrafo del Artículo 142 dice:

“Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley”.⁴³

Además de las leyes mencionadas anteriormente existe un marco jurídico, el cual muestra un reconocimiento para el sistema de franquicias como son:

- Código de Comercio
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley General de Protección al Consumidor
- Código Civil
- Ley Federal de Competencia Económica

3.2.1 Convenio de un contrato de franquicia.

El Contrato de Franquicia es el convenio realizado entre franquiciante y franquiciatario, donde se plasman de forma detallada los derechos y obligaciones de ambas partes.

La elaboración del convenio es muy importante, ya que la relación jurídica de los franquiciantes y franquiciatarios determinará toda la gama de supuestos, así como las condiciones, que de ser ignoradas, producirían controversias y por ende el fracaso de un negocio franquiciado.

En otras palabras, el Contrato de Franquicia es un acuerdo mercantil bilateral y de trato sucesivo en el que el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para utilizar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología para operar un negocio.

Enrique González Calvillo siendo uno de los precursores en el desarrollo y promoción del sistema de franquicias ha propuesto un índice característico de un contrato de franquicia, que ayudará a asimilar su comprensión:

Índice de un contrato de franquicia

- Consideraciones
- Objeto, Licencia del Sistema
- Plazo o vigencia del contrato
- Obligaciones del franquiciante
- Contraprestaciones, pago de regalías
- Operaciones del negocio franquiciado
- Marcas

⁴³ Legislación en materia de propiedad industrial. Ediciones Delma, 3ª edición, México D.F. 1998. p. 29-30

- Manuales
- Información confidencial
- Publicidad
- Contabilidad y archivos
- Seguros
- Transmisiones y gravámenes
- Incumplimiento y terminación
- Obligaciones en caso de terminación o vencimiento
- No-competencia
- Impuestos y permisos
- Independencia de los contratantes y de indemnización
- Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones y recursos acumulativos.
- Fuerza mayor.
- Integridad del Contrato.
- Modificaciones, encabezados
- Ley aplicable, jurisdicción
- Registros.⁴⁴

En la opinión de Enrique González Calvillo, los puntos más importantes que deben ser analizados en cualquier tipo de contrato que se celebre o pretenda celebrarse son los siguientes:

Licencia para uso de marca:

El franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia de su sistema, el cual incluye dos elementos vitales:

La marca o nombre comercial,

La transmisión de la tecnología (Know how)

⁴⁴ Cfr. GONZALEZ CALVILLO, Enrique, González Calvillo, Rodrigo. *Op. Cit.* p. 75-76.

que permiten la operación eficaz y homogénea de una franquicia.

Pago de regalías:

Las regalías son los pagos que se otorgan como resultado de la utilidad que el franquiciante recibe por los esfuerzos realizados y el capital invertido para el inicio, expansión y operación del Sistema de Franquicia.

El monto de las regalías depende de una serie de factores como el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciatario. El monto y la forma de pago de las regalías es un punto clave de negociación.

Información confidencial:

El valor de la información así como los conocimientos que el franquiciante otorga al franquiciatario son muy importantes y hay ocasiones que valen más que la marca. Por ende es de gran importancia la responsabilidad que asume el franquiciatario de no divulgarla a terceros. La información que le es conferida debe mantenerla como confidencial, durante la vigencia del contrato, e incluso después de la fecha de terminación.

Solución de controversias:

Este punto trata las posibles disputas o litigios que puedan presentarse entre los franquiciantes y los franquiciatarios con el objetivo de solucionarlos hasta que se hayan agotado todos los recursos y si no queda otro camino acudir a los tribunales o al arbitraje comercial.

a) Acuerdo de no-competencia:

Este punto es muy complejo ya que el principal problema es el que trata el Artículo 5º de nuestra Constitución, la cual otorga a cualquier individuo el derecho de ejercer cualquier actividad, siempre y cuando ésta sea lícita.

El acuerdo se pone en práctica en el momento en que termine o venza el contrato entre franquiciante y franquiciatario convirtiéndose el segundo en competencia del primero.

b) Vigencia de contrato:

No todos los contratos son iguales, es así que no tienen un período de vigencia similar. Sin embargo en México, gran parte de los contratos que se realizan tienen un plazo de 9 a 10 años debido a que es un período aceptable, así como permisible de acuerdo con lo previsto por la Ley de Transferencia de Tecnología.

3.2.2 Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.)

Es un documento en el que se establecen una serie de aspectos de interés, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario. Para el franquiciante, este documento aclarará y evitará conflictos por malas interpretaciones, así como malos entendidos, en general todo lo que pudiera frenar el convenio.

Para el franquiciatario es un documento en el cual conocerá a fondo la franquicia, así como su papel como posible socio.

Cuando el interesado en adquirir una franquicia se entrevista con el posible franquiciante, éste le entregará la C.O.F., con el fin de explicar la función de la franquicia. De no

entregarla incurrirá en el incumplimiento de una obligación legal. Cabe mencionar que la C.O.F. en ocasiones contiene informaciones confidenciales, por lo que los franquiciantes serán muy cautelosos con las personas que traten. La C.O.F. es un documento que certifica seguridad y certeza jurídica en el rol de un sistema de franquicia.

La obligatoriedad de la C.O.F. se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el 23 de noviembre de 1994.

Así la Circular de Oferta de Franquicia tiene una gran importancia, ya que es una herramienta de venta, y a la vez es un certificado de seguridad para el inversionista a quien se le está otorgando la franquicia.

Con la existencia de la C.O.F. el franquiciante incluye información que permita al franquiciatario saber con amplitud con quién está estableciendo una relación comercial y cuáles van a ser las principales condiciones que van a regir ésta.

3.2.3 Contenido de la C.O.F.

El franquiciante cuando formula su C.O.F. debe hacerla con la mayor veracidad y apego a la realidad de su franquicia, teniendo en cuenta que no representa sólo el cumplimiento de una obligación legal, sino un instrumento de comercialización de su franquicia.

El contenido de la C.O.F. está determinado en el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, la cual abarca la información técnica, económica y financiera.

El contenido de la C.O.F. incluye:

1. Contenido de la circular de oferta de franquicia.

Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante. Deberán incluirse todos los datos que permitan identificar al franquiciante.

2. Descripción de la franquicia.

La franquicia deberá describirse con la mayor amplitud posible. Se recomienda incluir la misión, filosofía y metas que se persiguen.

3. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y en su caso, franquiciante maestro en el negocio, objeto de la franquicia.

Elaborar una reseña histórica de la franquicia y de la empresa franquiciante. Es muy recomendable hacer mención de la experiencia de sus ejecutivos, directivos y accionistas, en cuanto a la operación misma.

4. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.

Deben de especificarse los números de títulos de los certificados de registros marcarios y de derechos de autor.

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

Incluir todo tipo de regalías, ya sean iniciales o continuas aportaciones para publicidad, inventario inicial, compra de equipo y en general todo tipo de pago que se tenga que hacer al franquiciante.

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

En este punto se debe ser lo más explícito posible, teniendo cuidado de no contradecir lo que pueda estipularse en el contrato, ni tampoco excederse en lo que este mismo señala.

7. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.

Es muy recomendable la utilización de planos o croquis para definir con claridad el territorio. Cabe señalar que ese punto no es indispensable para que exista una franquicia.

8. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros, y en su caso, los requisitos que debe cumplir para hacerlo.

En caso de que puedan otorgarse subfranquicias deberán señalarse con toda claridad los requisitos y consideraciones.

9. *Establecer las obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que se le proporcione.*

El franquiciante deberá indicar qué es información confidencial, cómo debe resguardarse y qué sanciones existen en caso de que la confidencialidad no sea respetada.

10. *Descripción de las obligaciones y derechos del franquiciante y franquiciatario.*

Deberá presentarse un resumen de contrato de franquicia, haciendo hincapié en los derechos y obligaciones de ambas partes, que deriven en la celebración del contrato”.⁴⁵

3.2.4 Asociación Mexicana de Franquicias A.M.F.

La Asociación Mexicana de Franquicias se fundó en el año de 1989, con el objetivo de crear y desarrollar el Sistema de Franquicias. Además sirve de interlocutora ante el Gobierno Mexicano.

La A.M.F. mantiene un control, tanto de franquiciantes como de proveedores para esas empresas y realiza procesos de análisis de los franquiciatarios que deseen integrar a las empresas afiliadas conforme a su Código de Ética (ver Anexo 3).

Esta asociación, aún siendo el organismo rector para en desenvolvimiento de dichos negocios, se encuentra en proceso de consolidación y ampliación.

El papel y la función de la A.M.F. se puede determinar mejor a través de las metas y objetivos que persigue:

⁴⁵ Puntos que establece el artículo 65 Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial. Citado en: GALLASTEGUI Juan Manuel “UN BUEN PRINCIPIO”, En: ENTREPRENEUR, p. 20-21

- a) Ser un lazo de unión entre franquiciantes e inversionistas, ya sean mexicanos u otra nacionalidad.
- b) Desarrollar y motivar el Sistema de Franquicias en nuestro país.
- c) Realizar estudios de Mercado con la finalidad de avalar proyectos de desarrollo.
- d) Coordinar intercambios con organismos similares en el extranjero, así como congresos, ferias y eventos, con la idea de cambiar impresiones y conocimientos (ver Anexo 4).

No obstante la AMF tiene incompleta su base de datos, ya que no contempla en su totalidad a todas las empresas que otorgan franquicias en México, su reciente constitución es uno de los factores. Además no existe obligación legal que estipule que las empresas que otorguen franquicias estén comprometidas a ser miembros activos de la Asociación. (ver Anexo 5)

3.2.5 Asociaciones Internacionales.

La principal organización encargada de difundir y desarrollar el Sistema de Franquicias, es la ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS, fundada en 1960 en Washington, E.U.A.

Esta organización brinda gran variedad de servicios, como ferias comerciales, publicaciones, programas de educación empresarial, así como servicio de asesoría para sus miembros y al público en general.

En el ámbito internacional existen varias organizaciones encaminadas a desenvolver este tipo de comercialización. Los autores Raab y Moutusky distinguen como las más importantes, las siguientes:

European Franchise Federation

16 Bis Rue Dufrenoy, 75116
Paris, Francia (504) 0183

The Association of Canadian Franchisors

Ste. 1050, 595 Bay St. Toronto,
On, MS6 2C2 (416) 595-8000

The International Franchise Association

1350 New York Avenue N.W.
Suite 900
Washington, D.C. 20005

Franchisors Association of Australia Ltd.

Ste. 7 Ground Floor
Corporation Center, 123 Clarence St.
Sydney, New South Wales, Australia
2000 (02) 297941⁴⁶

Complementando a las anteriores asociaciones, la Asociación Mexicana de Franquicias menciona las siguientes:⁴⁷

Hong Kong Franchise Association

22/F Unit A. United Centre,
95 Queensway,
Hong Kong, Hong Kong

Hungarian Franchise Association

PO Box 446
Budapest H-153 Hungría

Indonesia Franchise Association

Jl. Pembangunan 1/7
Jakarta 10130 Indonesia

Irish Franchise Association

13 Frankfield Terrance, Summerhill
South Cork, Irlanda

Italian Franchise Association

Corso di Porta Nuova 3
Milano 20121, Italia

⁴⁶ Citado en: Raab S. Steven y Moutusky Gregory *Idem* p. 323

⁴⁷ Agenda National Association. Executives Meeting Junio 15, 1994, Hotel Ritz International Continental, Lisboa, Portugal.

Japan Franchise Association

Elsa Bldg. 602
Roppongi 3-13-12. Minato-ku
Tokyo 106 Japón

Netherlands Franchise Association

Boomberlaang 12
Hilversum 1217 Rp Holanda

Polish Franchise Association

UL Wicza 46, IV FL
Warsaw 00-67 Polonia

Associação Portuguesa da Franchise

Rua Castilho, n. 14
Lisboa 1000, Portugal

Rumanian Franchise Association

Calea Victoriei Nr. 95
Et 4.Ap 16
Bucarest, Rumania

Singapore Internationa Franchise Association

71 Sophia Road
0922 Singapore

Franchise Association of Southern Africa

Kenlaw House, 27 De Beer St
Braamfontein, Sudafrica

Swedish Franchise Association

Box5512 - S. Grevgatan 34
Estocolmo, Suecia

UFRAD - Turkish Franchising Association

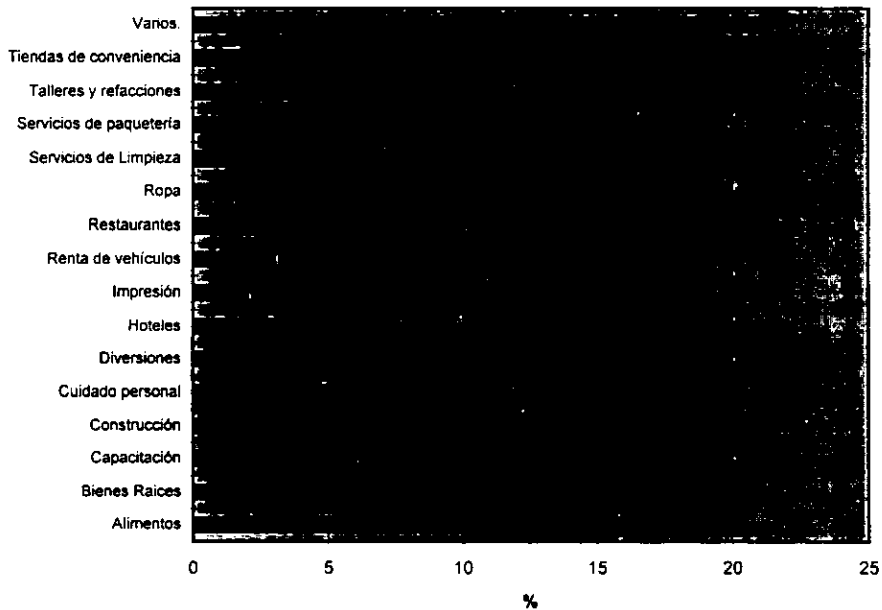
Istiklal Cad No. 65
Emgen Han
Estambul, Turquia

3.3 Principales giros de las franquicias en México.

Dentro de los giros que han tenido mayor desarrollo en nuestro país se distinguen los encaminados a los servicios como: Alimentos, Bienes Raíces, Capacitación, Construcción, Cuidado Personal, Diversiones, Hoteles, Impresión, Renta de Vehículos, Restaurantes, Ropa, Servicios de Limpieza, Servicios de Paquetería, Talleres y Refacciones, Tiendas de Conveniencia, y Varios (Seguridad, Agencias de Viaje, Fotografía, Servicios Empresariales, Mantenimiento, Mascotas, Centros Pedagógicos, gasolineras, entre otros). (Ver gráfica 1).

Gráfica 1

Participación por giros



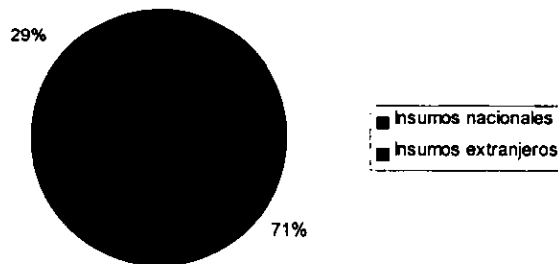
FUENTE: Depto. Estadísticas AMF

Para el año de 1997 el principal giro fue el de alimentos, con una participación del 13%, restaurantes con un 10%, al igual que el de ropa y los varios alcanzaron un 21% (suma de diversos productos y servicios).

Dentro de los insumos requeridos por las empresas que emplean el sistema de franquicias, el 71% es de origen nacional y el 29% restante es del extranjero, lo cual motiva el mercado interno. (Ver gráfica 2).

Gráfica 2

Insumos de franquicias

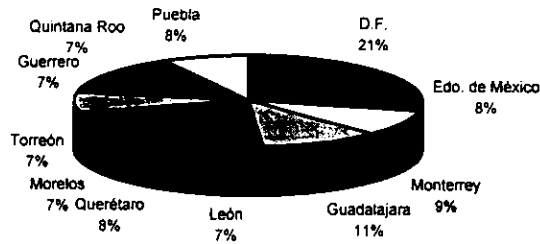


FUENTE: Depto. Estadística AMF.

Al paso de los años se ha desplegado el Sistema de Franquicias por todo el territorio nacional abriendo establecimientos principalmente en el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara, esto debido al gran número de habitantes y al nivel de desarrollo económico que contemplan estas tres ciudades. Sin embargo, este desarrollo se ha extendido a otros estados de la República como el Estado de México, Morelos, Querétaro, Nuevo León, Coahuila, Guerrero, Puebla, Quintana Roo, entre otros. (Ver gráfica 3)

Gráfica 3

Principales estados de la República Mexicana con presencia de franquicias

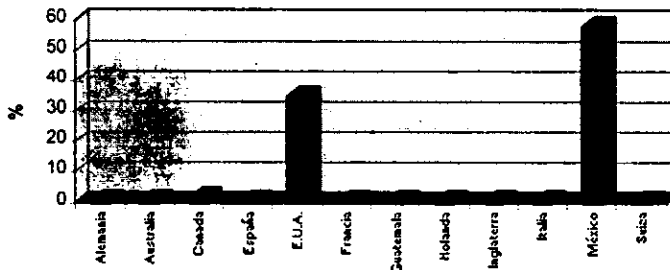


FUENTE AMF

Sobre el origen de las franquicias que operan en nuestro país tenemos empresas de Alemania, Australia, Canadá, España, Francia, Guatemala, Holanda, Inglaterra, Italia, México y Suiza. De estas franquicias el 58% son mexicanas, 35% son estadounidenses y el resto de los demás países antes mencionados. (ver gráfica 4)

Gráfica 4

País de origen de las franquicias presentes en México



Fuente. A.M.F.

3.4 Caso concreto de una empresa franquiciante : Franquicia Pemex.

Durante muchos años el negocio de las gasolineras era casi hermético para muchos empresarios, ya que se trataba de un campo complejo y difícil; el empresario que deseaba incursionar en este mercado debía contar con el apoyo de algún amigo o familiar influyente en Petróleos Mexicanos para poder obtener una concesión; por tal razón las gasolineras que existían se convirtieron en pequeños monopolios regionales.

Al paso del tiempo las gasolineras empezaron a decaer, ya que los propietarios no las modernizaban, convirtiéndose en un riesgo para la sociedad, además el servicio al cliente era muy deficiente, dando como resultado una mala imagen tanto de las gasolineras como de Pemex.

Por esta razón, el 18 de marzo de 1992 Petróleos Mexicanos desplegó su sistema tipo *FRANQUICIA DE PRODUCTO Y MARCA REGISTRADA*, con la idea de reactivar las gasolineras, además de ayudar a conservar el medio ambiente.

El objetivo de Pemex ejercer un control tipo vertical progresivo, en donde posee la distribución de los combustibles automotrices y al mismo tiempo homogeneiza las estaciones gasolineras bajo sus especificaciones.

A seis años de distancia, los éxitos de esta franquicia han sido palpables debido a su sistema moderno y sencillo.

Franquicia Pemex abrió 393 unidades entre agosto de 1996 y julio de 1997, convirtiéndose en la empresa con mayor grado de crecimiento; le siguen otras empresas como Ópticas Devlyn con 44 unidades abiertas (*ver anexo 6*).

El éxito de la Franquicia Pemex radica, como antes se dijo, en su simpleza, ya que muchos empresarios pueden conseguirla relativamente en forma fácil; otro factor es que Pemex es un monopolio.

Las estaciones franquiciadas contemplan categorías de dos y tres estrellas; la diferencia consiste en el espacio del terreno así como en los negocios y servicios complementarios que se pueden instalar.

A continuación trataremos algunos temas de esta franquicia:

3.4.1 Petróleos Mexicanos en el abasto de combustibles automotrices⁴⁸

Petróleos Mexicanos (Pemex) es la empresa nacional de México facultada para realizar la conducción central y la dirección estratégica de las actividades que abarca la industria petrolera, en los términos que le confiere la Constitución en el ramo del petróleo; por tal motivo asume la responsabilidad de abastecer el mercado nacional de productos del petróleo, gas natural y materias primas para la industria petroquímica.

Para el cumplimiento de sus objetivos opera a través de cuatro organismos subsidiarios independientes, cada uno de los cuales tiene por finalidad el desarrollo específico de las principales áreas que conforman el campo de acción de Pemex, siendo ellos: Pemex Exploración y Producción, Pemex Refinación, Pemex Gas y Petroquímica Básica y, Pemex Petroquímica

El objeto de Pemex Refinación son los procesos industriales de refinación, elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo, que sean susceptibles de servir como

⁴⁸ <http://www.franquiciapemex.com/info1abasto.htm>

materias primas industriales básicas, así como su almacenamiento, transporte, distribución y comercialización.

La Subdirección Comercial de Pemex Refinación realiza la planeación, administración y control de la red comercial, así como la suscripción de contratos con inversionistas privados mexicanos para el establecimiento y operación de las Estaciones de Servicio integrantes de la Franquicia Pemex para atender el mercado de combustibles automotrices.

3.4.2 El mercado de los combustibles automotrices en México.⁴⁹

La presencia de Pemex en el mercado se denota al abastecer los combustibles automotrices que demanda la sociedad mexicana. La imagen de la empresa se despliega en las Estaciones de Servicio, en los autotanques que distribuyen el producto y en los tanques de almacenamiento. En las Estaciones de Servicio es en donde Pemex interactúa cotidianamente con los clientes, en las miles de operaciones que día a día se realizan ininterrumpidamente a lo largo del país, es ahí donde se encuentran también los retos más amplios y la razón de ser de Pemex Refinación.

Pemex Refinación enfrenta los desafíos que la sociedad demanda realizando inversiones e innovaciones para satisfacer el mercado de combustibles automotrices, aumentando la capacidad de respuesta en la calidad y variedad de los productos y agregando valor en cada etapa de la operación.

La red de producción-distribución de Pemex Refinación se constituye con: 6 refineries que tienen una capacidad de procesamiento de 1.5 millones de barriles por día, una extensa red de ductos para la distribución de productos, 78 terminales de almacenamiento y distribución y cinco Gerencias Comerciales de Zona en las que se proporciona información y se

atienden directamente las solicitudes de incorporación a la Franquicia Pemex entre otros asuntos.

La comercialización de combustibles es más efectiva al contar con Estaciones de Servicio modernizadas. El 91% de las 3.964 Estaciones del país están incorporadas al sistema de la Franquicia Pemex en la que participan los inversionistas mexicanos bajo los marcos regulatorios que se tienen establecidos, la Franquicia Pemex orienta sus prácticas comerciales a ofrecer un mejor servicio al cliente y a hacer más eficiente la operación de la Estación de Servicio.

Las gasolinas y diesel producidas por Pemex Refinación son de alta calidad, equiparables a las producidas internacionalmente, al poner especial cuidado en la conservación y regeneración del medio ambiente; además que dentro del programa para mejorar la calidad del medio ambiente se impulsa el cambio en favor de productos de más alta calidad ecológica:

- En gasolinas es relevante la reducción del contenido de plomo en la que lo contiene, se induce el desplazamiento de este tipo de gasolina y se impulsa el consumo de aquellas sin plomo de alto octanaje, Pemex Premium.
- En diesel se disminuyó el contenido de azufre y actualmente se distribuye diesel de muy bajo contenido de azufre, su calidad es reconocida como uno de los mejores del mundo.

Las ventas de gasolinas realizadas por la red comercial son en promedio de 492 mil barriles por día, de ellos el 91% es gasolina sin plomo y al ritmo que se realiza la sustitución y la mayor conciencia de los consumidores para preservar el medio ambiente hace prever que se adelantará dos años la sustitución total de esta gasolina. Las ventas de diesel para fines automotrices realizada por el sistema son de 218 mil barriles por día.

⁴⁹ <http://www.franquiciapemex.com/ifpmerc2.htm>

3.4.3 Productos y Marcas comerciales.⁵⁰

Las líneas de productos y Servicios, así como las marcas registradas propiedad de Pemex Refinación, bajo las cuales se identifica al Sistema de la Franquicia Pemex, incluyen las siguientes líneas de productos que se comercializan dentro de la Estación de Servicio Pemex:

Gasolinas: Pemex Premium, Pemex Magna y Nova

Diesel: Pemex Diesel y Diesel Marino Especial

Aceites lubricantes y grasas marca Pemex Mexlub

Pemex Refinación titular de diversas marcas registradas transmite el derecho de su uso a los franquiciatarios, de acuerdo a los establecido en los contratos y manuales de operación de la Franquicia. El franquiciatario deberá respetar en todo momento los derechos de uso y explotación de las marcas propiedad de Pemex Refinación y no podrá disputar directa o indirectamente la validez o título de propiedad de las marcas y nombres comerciales en México o en el extranjero.

Durante la vigencia de la relación comercial, Pemex Refinación puede desarrollar y registrar nuevas marcas, el franquiciatario deberá de asumirlas y utilizarlas en la forma establecida por el franquiciante y se entenderán licenciadas en los términos del Contrato de Franquicia, además de comprometerse a integrar la imagen que las acompaña. Al mismo tiempo que Pemex Refinación se esfuerza por el desarrollo de marcas y ponerlas a disposición de los franquiciatarios, se prohíbe que la Estación de Servicio use marcas distintivas que compitan con las marcas Pemex y Mexlub.

Entre las marcas que Pemex Refinación tiene registradas ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial se encuentran las siguientes :

- Pemex
- Pemex Premium
- Pemex Magna
- Pemex Diesel
- Magna Sin
- Diesel Sin

La Franquicia Pemex promueve el incremento de servicios que requiere el consumidor de combustibles y que a la vez se constituye en un atractivo que eleva la rentabilidad de la Estación de Servicio.

Los bienes y servicios complementarios que se pueden comercializar dentro de la Estación de Servicio incorporadas a la Franquicia Pemex incluyen: tiendas de conveniencia, máquinas expendedoras de refrescos y/o alimentos, llantas, baterías, refacciones, aditivos y cosméticos para el automóvil, tarjetas de crédito y débito, vales de gasolina y en general aquellos bienes y servicios susceptibles de comercialización en una Estación de Servicio.

3.4.4 Desarrollo de la red de Estaciones de Servicio con la Franquicia Pemex.⁵¹

La red de Estaciones de Servicio ha estado sujeta desde marzo de 1992 a un proceso de modernización de sus instalaciones para garantizar elevados niveles de seguridad y cumplimiento de la normatividad en materia ecológica, y a la vez que atienden las necesidades de los consumidores con más altos estándares de calidad en el servicio.

⁵⁰ <http://www.franquiciapemex.com/ifp11pro.htm>

⁵¹ <http://www.franquiciapemex.com/ifp4rede.htm>

Pemex Refinación tiene el interés de promover el desarrollo de la Red de Estaciones de Servicio en todas las poblaciones y ciudades del país, aplicando lo establecido en el sistema de la Franquicia Pemex, la cual ha tenido resultados positivos, ya que en 1991 antes de que se iniciara el Programa de la Franquicia, operaban 3.164 Estaciones de Servicio y gran parte de ellas tenían una antigüedad superior a los 10 años; en respuesta a ello se instrumentó el Programa de Modernización de Estaciones de Servicio que fue el punto de partida del sistema de la Franquicia Pemex.

Por otro lado, se revisaron los procedimientos administrativos para incorporar nuevas Estaciones de Servicio al notarse un rezago en el crecimiento de la red comercial, respecto a la dinámica socioeconómica del país. Esto condujo al acuerdo con la Comisión Federal de Competencia que se firmó en julio de 1994 y que dio lugar al Programa Simplificado para la instalación de nuevas Estaciones de Servicio, con ello se impulsa el interés por la Franquicia Pemex y se incrementa de manera constante la red de Estaciones de Servicio que hoy significa contar con una red de 3,964 Estaciones de Servicio distribuidas a lo largo del país, de ellas 3,607 Estaciones de Servicio Franquiciadas, que representa el 91% .

El problema económico de 1994 retrasó el Programa de Modernización, para impulsarlo se amplió el plazo para concluir la remodelación o construcción y se otorgó un descuento adicional; los resultados son evidentes al avanzar en la modernización y optimización de la operación de la red nacional de Estaciones de Servicio, elevando significativamente la calidad en el Servicio al cliente en las Estaciones de Servicio del país, cumpliendo con las más estrictas normas y especificaciones nacionales e internacionales en materia de seguridad industrial, de protección al medio ambiente y servicio. El principal interés es seguir impulsando el compromiso con la calidad en todos los ámbitos que implica la comercialización de combustibles. Al igual que lo hace Petróleos Mexicanos en el desempeño de todas sus actividades.

3.4.5 La Franquicia Pemex en la comercialización de combustibles.⁵²

Pemex Refinación fortalece su misión de crear una empresa moderna, integrada, eficiente y capaz de maximizar el valor de los recursos que se le han conferido; orientando sus estrategias a: satisfacer las necesidades del consumidor con altos niveles de calidad en los servicios, mejorar los estándares de operación de sus instalaciones y elevar el desempeño ecológico de procesos y productos.

Para cumplir con la función de distribución y comercialización de combustibles y lubricantes con estándares equiparables a las mejores prácticas internacionales se ha creado el Sistema de la Franquicia Pemex.

Con el sistema de la Franquicia Pemex se puede estar seguro que se participa en un mercado en el que se comercializan productos de alta calidad y se cuenta con el respaldo de Pemex Refinación; el sistema además permite:

- Mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen al consumidor.

- Incorporar tecnologías y equipos que permitan una operación orientada a la protección del medio ambiente.

- Garantizar el cumplimiento de las especificaciones y normas técnicas que otorguen confianza y den seguridad a la población.

- Propiciar el establecimiento de nuevas Estaciones de Servicio que satisfagan el crecimiento de la demanda nacional.

⁵² <http://www.franquiciapemex.com/ifp3comc.htm>

Al mismo tiempo, con el sistema de la Franquicia Pemex, los inversionistas privados nacionales participantes en la comercialización de combustibles automotrices, encuentran un sistema que apoya a los franquiciatarios, al ir más allá de otorgar el licenciamiento del uso de marcas y nombres comerciales y la comercialización de combustibles y lubricantes automotrices; ya que considera entre otros aspectos:

- Atractivos descuentos por la venta de productos.
- La posibilidad de integrar servicios complementarios a la Estación de Servicio.
- La disposición de un marco regulatorio definido en los aspectos técnicos y de operación que facilitan la construcción, operación y mantenimiento de la Estación de Servicio.
- Programas de Pemex Refinación para el desarrollo del mercado y el fortalecimiento del valor de mercado de la marca Pemex.
- Canales abiertos de comunicación con Pemex Refinación.
- Acceder a programas de capacitación del franquiciatario y del personal que labora en la Estación de Servicio.
- Facilidad para incorporar modernas técnicas para automatizar los procesos administrativos involucrados en su operación.

3.4.6 Relación contractual.⁵³

La relación entre el franquiciante y franquiciatario que implica la Franquicia Pemex se apega a lo establecido en derecho y se encuentra fundamentado en el marco legal existente en México.

Pemex-Refinación formalizará las relaciones comerciales con los interesados mediante la celebración de Contratos de Franquicia y de Suministro en los que se establece una relación comercial a largo plazo y la definición clara y equilibrada de derechos y obligaciones de franquiciante y franquiciatario fundamentadas en leyes y reglamentos.

En esta relación, Pemex Refinación, como franquiciante, tiene establecidos sistemas y medios de información al franquiciatario sobre la licencia de uso de una marca, la transmisión de conocimientos técnicos y proporcionar asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Por su parte el franquiciatario reconoce y conviene en que cada franquicia es esencial para la operación del sistema y por lo tanto es requisito fundamental apearse a los estándares y políticas del franquiciante para el manejo uniforme del sistema de la Franquicia Pemex, así como cumplir con los estándares y políticas de la misma en conexión con el uso de las marcas.

Por tal motivo el franquiciatario de Pemex Refinación se obliga a:

- Comercializar únicamente los petrolíferos marca Pemex, en los términos de lo pactado en los Contratos de Franquicia y de Suministro.

⁵³ <http://www.franquiciapemex.com/ifp5relc.htm>

- Mantener abierta la Estación de Servicio en condiciones normales de operación, durante las horas y días establecidos en el contrato de suministro. Cualquier modificación al horario requerirá aprobación previa y por escrito del franquiciante.

- Cumplir con todas las leyes y reglamentos vigentes o futuras aplicables, incluyendo, pero no limitándose a aquéllas relacionadas a construcción de edificios, mantenimiento, ecología, fiscales, salubridad y seguridad, licencias de funcionamiento, prevención de incendios, licencia de anuncios, afiliación a las cámaras, uso de suelo, en el entendido que el franquiciante no tiene responsabilidad alguna en caso de incumplimiento o infracción de alguna de las leyes aplicables por parte del franquiciatario.

- Mantener en perfectas condiciones y conforme a la imagen del Sistema la Estación de Servicio donde opere la franquicia y todas sus instalaciones, mobiliario, anuncios y equipo dentro y fuera de la misma.

- Permitir al franquiciante y/o a sus representantes, la entrada a la Estación de Servicio a fin de verificar la operación global de la misma.

- Preservar la calidad, prestigio y buen nombre del Sistema de la Franquicia Pemex.

- Vigilar que dentro de su Estación de Servicio la comercialización de los servicios y productos ofrecidos por la franquicia se realicen en la forma que para tal efecto le indique el franquiciante.

- Mantener la confidencialidad de los conocimientos técnicos, procedimientos, o cualquier otra información proporcionados por el franquiciante.

- Presentar al franquiciante, cualquier información relacionada con la operación de la franquicia que le sea requerida.
- Contratar y mantener vigentes los seguros y fianzas con compañías autorizadas bajo los conceptos y montos que le indique el franquiciante.
- No permitir por ningún concepto o condición que se lleven a cabo dentro del perímetro de la Estación de Servicio la comercialización de artículos o servicios que realicen personas que se dediquen al comercio ambulante; ni ceder a terceros los derechos de la Franquicia Pemex.
- Cumplir con los términos que establece Pemex-Refinación para la construcción o en su caso remodelación de la Estación de Servicio que operará la licencia de uso de la Franquicia Pemex.
- Realizar los pago de la cuota dispuesta por el franquiciante.

3.4.7 Costos de inversión y gastos del franquiciatario.⁵⁴

El franquiciatario tendrá a su cargo diversos gastos, inversiones, costos y erogaciones por la construcción, operación y mantenimiento de la Estación de Servicio. Los principales son, en forma enunciativa pero no limitativa los siguientes:

- Inversión para adquisición o arrendamiento del terreno destinado para la operación de la Franquicia Pemex.

⁵⁴ <http://www.franquiciapemex.com/ifp13costo.htm>

- La inversión por la construcción y equipamiento de la Estación de Servicio.

- Pagos de impuestos, derechos y honorarios conforme las Leyes Mexicanas, necesarios para la operación de la Franquicia y de los Servicios que contrate.

- Pagos por la contratación de seguros y fianzas.

- Costos y gastos asociados a la operación de la Estación de Servicio.

3.4.8 Cuotas de la Franquicia.⁵⁵

El franquiciatario tendrá la obligación de cubrir a Pemex Refinación diversas cuotas, relacionadas con la incorporación, la operación y el mantenimiento de relación comercial en el sistema de la Franquicia Pemex.

El pago de la cuota de incorporación se realiza una vez que Pemex Refinación ha aceptado la solicitud y se otorga una constancia de trámite. El monto de las cuotas se relacionan con el tipo de Estación de Servicio. Las nuevas Estaciones de Servicio deberán pagar la cuota por posiciones de carga antes de iniciar operaciones, mientras que para las Estaciones de Servicio que se remodelan el pago se realiza al momento que se aprueba el proyecto.

Por las diversas acciones que realiza Pemex Refinación para elevar el valor de la marca, en su carácter de franquiciante, se tiene establecida una Cuota de Mantenimiento de la Franquicia Pemex, la cual se deberá pagar en julio de cada año, en el caso que el pago se efectúe entre enero y junio se aplicaran descuentos que se dan a conocer al inicio de cada año, si el pago se realiza en una fecha posterior a julio se tendrán que cubrir intereses moratorios.

Tipo de Estación de Servicio	Cuota de Incorporación	Cuota por cada posición de carga
Urbanas, carreteras, y marinas turísticas	\$34,500.00*	\$8,500.00*
Mini Estación de Servicio	\$23,000.00*	\$8,500.00*
Rurales y Marinas pesqueras	\$11,500.00*	\$2,300.00*

* A dichas cantidades deberá agregárseles el I.V.A. correspondiente.

3.4.9 Manuales de Operación de la Franquicia.⁵⁶

Los Manuales de Operación de la Franquicia son guías prácticas, que facilitan al franquiciatario conocer y consultar los distintos ámbitos que implica la operación y administración de una Estación de Servicio con el objeto que las Estaciones de Servicio franquiciadas tengan la misma presentación en imagen, atención, servicio, control y administración del negocio.

La aplicación y seguimiento de lo establecido en los Manuales de Operación de la Franquicia, busca que el consumidor tenga una atención estándar basada en principios de alta calidad en el servicio; y que el franquiciatario cuente con una herramienta administrativa que le permita operar la Estación de Servicio con principios de eficiencia y elementos de control.

Pemex Refinación consciente de los cambios que se suceden en la práctica de los negocios y las innovaciones tecnológicas se encuentra pendiente de ello y tiene establecido procesos de revisión y los canales de comunicación para hacer del conocimiento los cambios que se presenten en el tiempo.

⁵⁶ <http://www.franquiciapemex.com/ifp12cuo.htm>

3.4.10 Especificaciones técnicas para construir Estaciones de Servicio.⁵⁷

Los requerimientos técnicos que deberán ser observados para quien construya o remodele una Estación de Servicio se encuentran detallados y explicados en las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" emitidas por PEMEX, en las que se tiene un especial cuidado a la protección del medio ambiente y la seguridad; al contemplar la obligación de instalar tanques de almacenamiento y tuberías de distribución de productos a depósitos con doble pared, contar con contenedores de fugas o derrames tanto en el acceso a la bomba sumergible como en depósitos; la instalación de pozos de observación, monitoreo, el uso de sensores y sistemas de control de inventarios y de monitoreo electrónico de hidrocarburos en contenedores de bomba sumergible y depósitos.

Pemex Refinación consciente de los cambios que se suceden por las innovaciones tecnológicas se encuentra pendiente de ello y tiene establecido procesos de revisión y los canales de comunicación para hacer del conocimiento los cambios que se presenten en el tiempo.

3.4.11 Personal: Perfil de puestos.⁵⁸

En términos generales se puede decir que el perfil del puesto, es el conjunto de atributos que deberá tener el trabajador para tener éxito en el desarrollo del puesto al que esté asignado; siempre respetando la relación a "mayor salario, mayor grado de responsabilidad".

Esta serie de atributos se han dividido en tres grandes rubros:

⁵⁶ <http://www.franquiciapemex.com/ifp7manoperac.htm>

⁵⁷ <http://www.franquiciapemex.com/ifp8esptecni.htm>

⁵⁸ <http://www.franquiciapemex.com/iii4.html#RECURSOS>

- **Requerimientos mínimos:** Este punto trata el perfil mínimo necesario que deberá tener el trabajador acorde a sus datos generales (sexo, edad, nivel académico, etc.)
- **Requisitos indispensables:** Es de gran importancia conocer el comportamiento y las aptitudes de los trabajadores; este punto se refiere al nivel de habilidades en el trabajo y a la presentación del trabajador en cuestiones de higiene y limpieza en su aspecto y en vestimenta.
- **Requisitos complementarios:** Son los aspectos adicionales que pueden tener, o no, los trabajadores para el mejor desarrollo de sus actividades.

Para mayor ejemplificación de este tema véase el anexo 7.

3.4.12 Políticas de Operación⁵⁹

1. Con la finalidad de ser fácilmente identificados por los clientes y de ofrecer una buena imagen, es necesario que el personal que labora en las islas de despacho de combustible, porte el overol limpio y en buen estado, confeccionado en telas de algodón, que como equipo de trabajo se le proporcionó al ingresar a laborar.
2. El color del overol lo seleccionará cada una de las Estaciones de Servicio de acuerdo con su imagen corporativa, tomando en cuenta las características climatológicas de la región, y que no sea excesivamente "sucio"; pero sin pasar por alto las especificaciones de diseño y logotipos que marca PEMEX en su Manual de Imagen Corporativa.
3. Todo el personal de la Estación de Servicio deberá portar un gáfete con fotografía y con el nombre completo de cada uno, con letras fácilmente legibles.

4. Los instrumentos de trabajo que el despachador deberá siempre traer a la mano son los siguientes:

- Implementos para limpieza de parabrisas, tales como recipiente con agua jabonosa, esponja, jalador de agua de plástico, franela limpia.
- Calibrador de la presión del aire.
- Destapador para envases de aceite.
- Embudo.
- Block de Notas de Consumo.
- Bolígrafo de tinta negra o azul.

5. Para seguridad de los clientes y para la misma Estación de Servicio, la responsabilidad de los despachadores se debe cumplir con las siguientes disposiciones y restricciones:

- a) Guiar al conductor para que se estacione adecuadamente en la posición de carga correspondiente para no entorpecer el flujo vehicular.
- b) Indicar al conductor que apague el motor para poderle despachar combustible y que no encienda el motor sino hasta después del despacho.
- c) En caso de que el conductor o alguno de sus acompañantes estuviera fumando, informar al conductor amablemente que está prohibido fumar en la zona de despacho.
- d) No servir combustible a transportes públicos con pasajeros a bordo, informándole al conductor que no está permitido.
- e) No servir combustible, en caso de que el conductor esté en evidente estado de ebriedad o bajo el efecto de alguna droga, informándole al cliente que no se le puede atender en esas condiciones.

⁵⁹ <http://www.franquiciapemes.com/ivs.html#SERVICIO>

- f) No servir combustible a vehículos conducidos por menores de edad.
- g) Indicar al cliente que no debe servirse a sí mismo combustible, a menos de que la Estación de Servicio opere con el sistema de autoservicio.
- h) Informar a los clientes la prohibición del uso de teléfonos celulares en las islas de despacho de combustible.
- i) No efectuar ninguna reparación en el área de despacho.
- j) No permanecer más tiempo del necesario en el área de despacho.

En caso de que algún conductor pretendiera no cumplir con las señaladas restricciones, el despachador, sin confrontar al cliente, deberá informar inmediatamente al encargado de la gasolinera.

6. Para evitar malos entendidos, es importante que antes de suministrar combustible, el despachador solicite al conductor verificar que el medidor del dispensario marca "ceros"; y al finalizar el suministro, que también verifique en el dispensario la cantidad de combustible despachada.

7. Por seguridad y para evitar un posible daño al vehículo del cliente, es responsabilidad del despachador verificar que al suministrar combustible, éste no se derrame.

En caso de que se produjera algún derrame de combustible, es responsabilidad del despachador actuar con rapidez para limpiarlo, diluyéndolo con agua y encauzándolo a los registros de drenaje aceitoso.

El mismo despachador deberá eliminar los residuos del combustible derramado lavando el piso con limpiadores biodegradables.

8. Cuando la magnitud del derrame rebase la capacidad de control del personal de la Estación de Servicio, el Gerente deberá solicitar inmediatamente la ayuda del Cuerpo de Protección Civil de la localidad; dando aviso a la Superintendencia Local correspondiente y/o a la Gerencia Comercial de Zona.
9. Es obligación de todo despachador permanecer cerca de sus dispensarios asignados, aún en ausencia del cliente.

Para retirarse y atender algunas necesidades personales, deberá comunicarlo al Jefe de Isla, quien lo cubrirá con otro despachador o personalmente durante un tiempo razonable.

10. Los despachadores deberán manifestar en todo momento, ante los clientes, una actitud de servicio y conducta respetuosa, evitando siempre el uso de palabras groseras o señas y posturas incorrectas; así como estar comiendo o sentado con gesto que denote desinterés o inactividad.
11. Cuando por cualquier circunstancia, alguno de los clientes olvida algún objeto de valor (cambio del importe pagado, cartera, llaves del tapón del depósito de combustible o el mismo tapón, etc.); los despachadores deberán reportar el objeto olvidado al encargado de la Estación o al Jefe de la Isla correspondiente, junto con las características básicas del vehículo (marca, modelo, color y número de las placas, si es posible); para que, cuando el cliente regrese a reclamar, no tenga que pasar a las oficinas de la Estación a identificar sus pertenencias. Esto demostrará al cliente la seriedad del establecimiento. Quedarán a criterio del encargado los requisitos, pruebas o interrogatorio que se le deban aplicar al reclamante para la devolución del objeto olvidado.

12. Los despachadores deberán mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo , procurando siempre causar en el cliente la mejor impresión posible.
13. Queda prohibido colocar calcomanías, letreros, figuras o cualquier clase de adorno en y/o sobre los dispensarios.

3.4.13 Seguridad y Mantenimiento.⁶⁰

Manuales de Operación de la Franquicia Pemex

La operación de una Estación de Servicio

Los productos que se manejan en una Estación de Servicio son por su propia naturaleza de uso delicado, es por ello que Pemex Refinación ha enfocado sus esfuerzos para que su red de Estaciones de Servicio franquiciadas opere con altos rangos de seguridad, tomando siempre en consideración al ser humano y a su entorno, ya que dentro de los valores más importantes de la Franquicia Pemex destacan los aspectos de ecología y seguridad, salvaguardando a las personas e instalaciones de alguna contingencia que ponga en riesgo su integridad.

Es por lo tanto importante dar el mantenimiento preventivo y correctivo adecuado a todos los sistemas, mismo que debe realizarse de acuerdo a las indicaciones del fabricante. Adicionalmente, el personal de la Estación de Servicio debe recibir la capacitación técnica adecuada para que la operación y el mantenimiento de los equipos sea segura y evite cualquier daño al medio ambiente.

⁶⁰ <http://www.franquiciapemex.com/octanaje/frmpmx4.html>

Por lo anterior, y tomando como base la necesidad de proporcionar a los propietarios y administradores de las Estaciones de Servicio un manual que les permita llevar a efecto sus operaciones de una manera segura y que establezca las actividades de mantenimiento que deben cumplir, en la edición 1996 de los Manuales de Operación de la Franquicia Pemex, se incluye el de Operación, Mantenimiento, Seguridad y Protección Ambiental de las Estaciones de Servicio franquiciadas. Este manual está estrechamente vinculado con las Especificaciones Generales para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio.

Objetivo

Ofrecer lineamientos para el control adecuado de la operación de una Estación de Servicio, en materia de seguridad y protección al ambiente, de acuerdo a las disposiciones que las autoridades estatales o federales han establecido.

Las especificaciones técnicas vigentes, establecen los requerimientos mínimos de seguridad y protección al medio ambiente que deben cumplir las Estaciones de Servicio en su construcción o remodelación y operación, las cuales se complementan con las normas y reglamentos emitidos por las autoridades competentes.

Las políticas y procedimientos establecidos por Pemex Refinación respecto a la seguridad y protección al medio ambiente, se sustentan en las disposiciones que el Gobierno Federal ha emitido a través de la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Medio Ambiente, así como las que hayan expedido los gobiernos locales en esta materia.

De la misma manera y con la finalidad de complementar las acciones anteriores, se han considerado además todos los preceptos contemplados por los ordenamientos oficiales siguientes:

1. Reglamento de construcción de la entidad federativa correspondiente
2. Ley General de Salud

3. Reglamento del servicio de agua y drenaje de la entidad federativa correspondiente

La entidad responsable de verificar que se cumplan las disposiciones emitidas por el Gobierno Federal en materia de preservación del medio ambiente, es la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, a través de la Procuraduría de Protección al Medio Ambiente.

Las Estaciones de Servicio deben cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias y normativas en materia ambiental y en materia de seguridad laboral (obsérvese como está registrada la franquicia Pemex en la Asociación Mexicana de Franquicias A.M.F., anexo 8).

CAPITULO 4

DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

4.1 Franquicias en el desarrollo económico mexicano.

El rápido desarrollo de las franquicias en México ha demostrado que el sistema se puede acoplar a casi cualquier negocio.

En la actualidad existen muchas empresas que pueden usar este esquema de comercialización con la idea de poder crecer y desarrollarse óptimamente, no solo a nivel nacional, sino internacional.

Este capítulo tratará de un importante sector que puede utilizar el sistema de franquicias.

4.1.1 Micro, pequeña y mediana empresa (M.P.M.E.) en la actualidad.

La situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPME) es sumamente difícil.

La percepción de la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa es preocupante y pareciera que no existen signos que alienten su recuperación. El proceso de reestructuración productiva y la crisis financiera influyen negativamente al desenvolvimiento y a su expansión.

La economía mexicana enfrenta una situación sumamente difícil, derivada de una serie de acontecimientos adversos a nivel nacional, mismos que han tenido un impacto negativo en las expectativas de muchos agentes económicos.

Durante 1995 la política de apoyo para las MPME se orientó a disminuir los problemas relacionados con su tamaño, aunado con la simplificación administrativa, el financiamiento adecuado y a la incorporación de tecnologías modernas que motivaron un mejor grado de competitividad de estas empresas.⁶¹

“La Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) participa con programas de orientación, esquemas de asociación entre micros, pequeñas y medianas empresas, desarrollando proveedores nacionales mediante la vinculación de estas empresas con las grandes, para elevar la integración y eficiencia en las cadenas productivas”.⁶²

Estas políticas tienen como objetivo abatir los principales problemas a los que las MPME se enfrentan para su desarrollo y modernización como:

- a) *Excesiva carga legal*. En la actualidad las MPME tienen que afrontar numerosas obligaciones legales que sólo complican y entorpecen su desarrollo. El exceso en leyes, reglamentos, oficios y misceláneas, complican notoriamente su tributación, ya que no se cuenta con los recursos suficientes para pagar los gastos de un especialista en la materia.⁶³
- b) *Crédito insuficiente y costoso*. El desarrollo y modernización requiere financiamientos los cuales deben ser accesibles y oportunos. El costo del dinero ha llegado a niveles tan

⁶¹ Zedillo, Ernesto. “Desarrollo económico : infraestructura y políticas sectoriales”. En: Primer informe de gobierno. Tomo III: Desarrollo económico, infraestructura y políticas sectoriales, Poder Ejecutivo Federal, Sep. 1995. p. 83-87

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Cf.* RODRIGUEZ LOPEZ, Leticia. “Desregulación para impulsar a microempresas, pide Conape”. En: El Financiero, Secc. Económica. México, Abril 20, 1994. p. 20

altos, que deprime la inversión productiva y acrecienta su cartera vencida, golpeando fuertemente al sector.⁶⁴

- c) *Escasa capacitación y asistencia técnica empresarial.* Una de las principales desventajas de las MPME se asocia a problemas de escasez en el nivel de formación de sus trabajadores, así como de sus directivos y de adaptación tecnológica, necesarias para la elaboración de una estrategia de desarrollo y crecimiento.⁶⁵
- d) *Bajo nivel competitivo.* En el México actual, los esquemas económicos se han transformado hacia la apertura globalizadora de los mercados, estableciendo una nueva dinámica donde sólo los mejores y aquellos con capacidad de adaptarse a los cambios logran sobrevivir. Calidad, precio y servicio son los factores esenciales para competir, por ende, las MPME se enfrentan al reto de reorganizarse y buscar nuevas estrategias que les permitan integrarse a la competencia.⁶⁶
- e) *Carencia de economías de escala.* La situación precaria en las que están sumergidas las MPME impide desarrollar estrategias adecuadas a las necesidades del negocio. El hecho de ser pequeño y de no contar con recursos suficientes, impiden realizar muchas cosas como compras directamente a proveedores, campañas de publicidad y estudios mercadológicos importantes, factores para el buen desarrollo de las empresas.
- f) *Otros factores endógenos.* En este punto se engloban otros factores que impiden el crecimiento y desarrollo sano de las empresas como: visión a corto plazo, inapropiadas tecnologías, recursos humanos no calificados, estructuras organizacionales inadecuadas,

⁶⁴ CORONA TREVIÑO, Leonel, Coord. Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM. México, 1997. 401 p.

⁶⁵ “Los retos de la globalización”. En: Revista Foro, No. 5, Mayo 1993. p. 4-8

⁶⁶ Cfr. MAZA PEREDA, Antonio. “Reflexión sobre las causas de mortalidad de la micro y pequeña empresa”. En: Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas Leonel Corona Treviño, coord. CIICyH, UNAM, México 1997. p. 85-120

programas de productividad deficientes, escasa atención a mercados internacionales, etc.⁶⁷

En nuestro país las micros, pequeñas y medianas empresas tienen gran importancia ya que representan el 99.0 % del número de establecimientos y generan el 78 % del empleo.

La importancia de las MPME radica en la oportunidad de trabajo y capacitación laboral de un amplio sector de la sociedad. Pero con la crisis de 1995, el empleo en este sector disminuyó en un 2.3 %.⁶⁸

No sólo este sector ha sido afectado; la situación económica en general es delicada, por lo que se estima que de no existir manifestaciones consistentes de mejoría, el consumo y la inversión se postergarán irremediablemente así como sus expectativas de crecimiento.

Pese a todas estas circunstancias que parecieran hacer un presente y futuro desolador para la micro, pequeña y mediana empresa, se han hecho y están haciendo importantes esfuerzos para reactivar a este importante sector, el cual es uno de los más desprotegidos ante la competencia internacional a la que México ha ingresado con la firma de acuerdos comerciales (TLC), y la afiliación a organismos de carácter mundial (OCDE, GATT).

4.1.2 Marco empresarial mexicano.

En la actualidad, uno de los principales retos a los que se enfrenta nuestra economía, es el de ampliar la base empresarial que sustente el desarrollo y el crecimiento, dentro de un esquema de mayor equidad. Este propósito no es nuevo, se ha venido buscando por décadas a través de la micro, pequeña y mediana empresa (MPME), pero es ahora cuando la gran oportunidad se puede concretar, aunque existen tropiezos como las crisis económicas que lo

⁶⁷ SALCEDO, Víctor. "El futuro de la pequeña y mediana empresa: la amenaza, la relación y la esperanza". En: *El financiero, sección Enfoques*. México, mayo 31, 1994, p. 35A

⁶⁸ ZEDILLO PONCE DE LEON, Ernesto. *Op cit.* p. 83

retrasan; pero en el ámbito de un esquema más dinámico, resultado de las ideas de modernizar y transformar al país con vistas a la competencia de la globalización económica.

En sustitución a la teoría de desarrollo basada en la sustitución de importaciones, que fue modelo, adaptado por nuestro país después de la Segunda Guerra Mundial, se presenta la globalización que empezó a usarse en la década de los ochenta para referirse a una serie de acontecimientos en el ámbito mundial. Esta política muy de moda, requiere un marco amplio que otorgue apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa a efecto de capitalizarse, emprendiendo nuevas estrategias que estimulen su modernización y con ello pasar de la economía de subsistencia hacia una etapa de integración con la economía moderna, haciendo frente al reto de la competencia nacional e internacional. Para que esto suceda y verdaderamente nuestro sector más débil tenga acceso al desarrollo económico nacional, debe primeramente reevaluarse otorgándole su dimensión real.

Para especificar y diferenciar sus estructuras diremos que la micro empresa tiene de 1 a 15 empleados y ventas anuales hasta 900,000 pesos; la pequeña tiene de 16 a 100 empleados y ventas anuales no mayores de 9,000,000 de pesos y la mediana de 101 hasta 250 empleados con ventas anuales hasta 20,000,000 de pesos.⁶⁹

Para tener una idea del papel que desempeña este sector de la economía en el contexto empresarial del país, citaremos algunos datos los cuales reflejan su gran importancia.

En el contexto nacional las micro, pequeñas y medianas empresas, representan el 98% del total de las empresas del país (1'318,952). De este universo el 97% pertenece a la micro, 2.7% a la pequeña y 0.3% a la mediana; el sector más concurrido en el comercio ocupando el 57.4%, continúan el servicio con 31.3%, el manufacturero con 10.3% y finalmente el de construcción con 1%.⁷⁰

⁶⁹ ADEN TOMAS, Dolores. Conferencia constitución de sociedades. Centro Nafin, México D.F., 1 junio, 1994.

⁷⁰ Nacional Financiera e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. La micro, pequeña y mediana empresa. NAFIN, México, 1993.

Las políticas implementadas para la promoción de las micro, pequeña y medianas empresas se distinguen en dos principales rubros:

- Marco Industrial
- Ayuda financiera

Marco Industrial.

Dentro de este rubro encontramos tres etapas principales:

La primera se da en la época de aplicación del modelo de sustitución de importaciones, la política consistía en otorgar protección a los productores nacionales por medio de restricciones cuantitativas a la importación.

Para los empresarios, esta política fue muy redituable, las restricciones cuantitativas les permitieron fijar los precios por encima del nivel internacional, mientras de manera simultánea los costes se reducían gracias a los subsidios gubernamentales.

La hipótesis era que niveles superiores de utilidades generarían una mayor inversión, lo cual induciría una mayor integración. Sin embargo el modelo fracasó, ya que no se supo graduar los apoyos, para hacer empresas competitivas a nivel internacional.

La segunda etapa ocurre en la década de los setenta, la política de la sustitución de importaciones se modificó como resultado del incremento de recursos financieros derivados del auge petrolero y fue en este período que se publicaron los primeros “programas industriales” (Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1978-82) con la meta de promover el desarrollo sectorial. Una de las fallas observadas de esta política, resultó a partir de una intensiva utilización de divisas, en vez de inducir a una mayor integración interna o un

mayor nivel de exportación, originando un incremento insostenible en el déficit de la balanza de pagos.

La última etapa, ocurre cuando al aparecer la crisis de financiamiento de la balanza de pagos, la política económica cambia de un modelo de sustitución de importaciones a uno de promoción de exportaciones; el cual originó la desaparición de subsidios y la sustitución del régimen de protección.

Durante el período de Carlos Salinas de Gortari, se publicó un nuevo programa industrial (Programa de Modernización Industrial y de Comercio Exterior 1990-94) con los objetivos:

- a) Promover el crecimiento de la industria a través de un sector exportador competitivo.
- b) Lograr un desarrollo industrial más equilibrado por medio de una mejor utilización de los recursos regionales.
- c) Incrementar el empleo en la industria y el bienestar de los consumidores.
- d) Apoyar el sector exportador.

Este programa se basó en un proceso de desregulación orientado a mejorar la competitividad.

Durante la crisis de 1995, en el período de Ernesto Zedillo, la industria resintió los estragos de la devaluación aunada con incrementos en insumos e impuestos lo que diezmó su crecimiento y desarrollo.

En el mes de julio de 1995 se organizó el “Primer Encuentro Nacional para el Desarrollo de Proveedores y Apoyo a la Exportación”. Con el objetivo de promover el desarrollo e

integración de las empresas medianas y pequeñas a las cadenas productivas de las grandes industrias y a sus proveedores de insumos, partes y componentes.⁷¹

En este sexenio se tiene por meta:

- La simplificación de procesos administrativos
- Un proceso de desregulación
- Mejorar la infraestructura industrial
- Promover el empleo

Ayuda financiera.

Los apoyos dados por Nacional Financiera (NAFIN) a la micro, pequeña y mediana empresa, integran la base de los programas de créditos que se tienen destinados a su promoción.

A lo largo del tiempo, Nafin ha implementado infinidad de métodos, mecanismos y programas a fin de hacer llegar recursos a las micros, pequeñas y medianas empresas.⁷²

Las principales actividades de NAFIN están enfocadas a:

A) Tomar disposiciones para que las empresas pequeñas y medianas puedan reestructurar pasivos, transformación de los créditos de corto plazo en créditos de fomento; otorgar créditos de largo plazo, todo ello en condiciones más favorables que otros organismos del mercado.

⁷¹ ZEDILLO PONCE DE LEON, Ernesto. *Op Cit.* p. 83-87

⁷² RUIZ DURAN, Clemente y Zubirán Chadtler, Carlos. Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Nacional Financiera. México, 1992. p. 22

B) Instituir formas de garantía para las empresas pequeñas y medianas que cuentan con proyectos viables de desarrollo, pero carecen de las garantías tradicionales. Resaltan en este programa la garantía con fianza y la garantía semiautomática.

C) Diseñar diferentes mecanismos como el fideicomiso, para las grandes empresas, actuando como intermediarias de los programas de NAFIN que brinden capacitación, asistencia técnica y financiamientos a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Para tener una idea del apoyo financiero que otorga NAFIN a las MPME, en 1994 otorgó créditos por 41 mil 542 millones de pesos para apoyar a un número estimado de 161 mil empresas. Para lograrlo, Nafin cuenta con 513 intermediarios financieros, 245 uniones de crédito; y para el apoyo específico de la microempresa, cuenta con 134 entidades de fomento.⁷³

Para los primeros 4 meses de 1995 se otorgaron 4153 millones de pesos a las 20,837 micro, pequeñas y medianas empresas.⁷⁴

4.1.3 Franquicias como opción para la micro, pequeña y mediana empresa.

Desde su arribo a México, el sistema de franquicias ha sido motor del desarrollo y modernización de la micro, pequeña y mediana empresa, principalmente del sector comercio y servicios.

Por su gran dinamismo observado durante los últimos cinco años, las franquicias han adquirido un nivel importante de desarrollo, lo que hace pensar que harán raíces muy profundas en la economía nacional.

⁷³ AGUILAR, Gabriela. "Apoyará Nafin a 161 mil empresas durante 1994". En: El Financiero, Secc. Negocios. México, 25 de abril de 1994, p. 16

El difícil momento que enfrentan las MPME, se debe a la infinidad de factores que se han venido gestando desde hace ya muchos años, por lo que en la actualidad la idea de realizar una actividad comercial provechosa es más difícil. Los miles de millones de pesos en cartera vencida, de las micro, pequeñas y medianas empresas, es uno de los ejemplos que reflejan el presente, por ello el empresario independiente requiere asirse a cualquier oportunidad que sea viable o bien pasar a otra actividad para lo cual sus condiciones de explotación estén más a su alcance.

En ambos casos, las franquicias se convierten en la mejor opción por sus características y ventajas de poder ser acopladas para casi toda micro, pequeño y mediano empresario.

Ahora bien, la conveniencia que presenta el sistema de franquicia se puede exponer de la forma siguiente:

Las ventajas para la empresa que decide convertirse en franquiciante son:

- a) La empresa puede aumentar su presencia en un segmento de mercado de forma más rápida.
- b) Puede incrementar su potencial de distribución.
- c) Tiene salidas rápidas y seguras para sus productos.
- d) Junto con el franquiciatario, pueden realizar una fuerte campaña publicitaria.
- e) Evita las grandes inversiones necesarias para la creación y puesta en marcha de una red de unidades propias.

⁷⁴ ZEDILLO PONCE DE LEON, Ernesto. *Op. Cit.* p. 86

Para la empresa que decide ser franquiciataria, las principales ventajas son:

- a) Al unirse a una red de franquicias sigue conservando su independencia.
- b) Recibirá distintos apoyos por parte del franquiciante, además de unirse a una cadena identificable por el público.
- c) Adquiere conocimientos de un negocio con experiencia.
- d) Al dividir responsabilidades con el franquiciante, el franquiciatario puede concretarse casi por completo a la calidad de atención a sus clientes.

Englobando las ventajas anteriores, podemos decir que:

- El sistema de franquicia facilita a los empresarios expandir su negocio permitiéndoles hacer frente a la competencia.
- Es un método de comercialización de productos o servicios que supera en muchos aspectos los objetivos que pudiera alcanzar una empresa que trabajara individualmente.

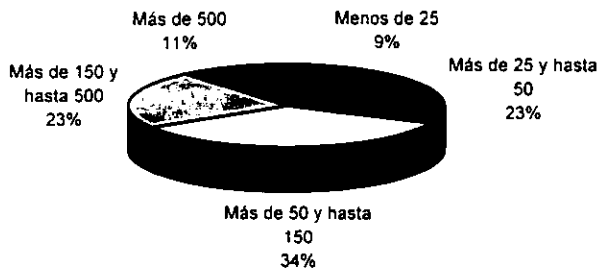
4.1.4 Financiamientos.

Emprender una franquicia requiere de una inversión inicial, ya sea para apoyar a los licenciatarios (el caso de los franquiciantes) o comprar el paquete de franquicias (el caso del franquiciatario). En muchos casos el precio puede ser muy alto, por tal razón algunos empresarios posiblemente puedan absorber los gastos sin ningún problema, pero la mayoría de los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa no pueden desembolsar tan fácilmente las inversiones que se necesitan.

La Asociación Mexicana de Franquicias ha realizado un estudio en donde se muestra el monto inicial que se requiere:

Gráfica 5

Monto en dólares de la Inversión Inicial de las Franquicias



El 9% de las empresas franquiciantes requieren de una inversión inicial de menos de 25,000 dólares. El 23% de las empresas necesitan de más de 25,000, hasta 50,000 dólares. El 34% requieren de más de 50,000 dólares, hasta 150,000 dólares. Otro 23% de más de 150,000 hasta 500,000 dólares y el 11% de más de 500,000 dólares.

Existe un serio problema que deben afrontar los empresarios que deciden adoptar el sistema de franquicia a su sistema de operaciones.

“La obtención del financiamiento necesario” esto se debe a que muchos de los agentes financieros aún no saben cómo funciona este sistema y por lo tanto no lo creen factible.

Otro problema es que los financiamientos disponibles son escasos, lentos y caros.

Agentes de mediación financiera.

“De acuerdo con cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias (A.M.F.), 95% de las franquicias se desarrollaron con recursos propios”.⁷⁵

Por otra parte, el sistema fue apoyado y desarrollado durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, brindándole la posibilidad de expandirse sanamente.

En la actualidad existen programas que facilitan créditos tanto para franquiciantes como para franquiciatarios, de los cuales destacan:

El Gobierno, a través del Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), ha creado el Programa Integral para el Sistema de Franquicias. Este banco cuenta con fondos y asesoría de Nacional Financiera (NAFIN).

El BNCI brinda apoyo a los franquiciantes siempre y cuando estos demuestren que su proyecto es viable; también otorgan financiamiento para desarrollar las investigaciones necesarias con el fin de crear un formato exitoso de franquicia.

De igual forma el BNCI apoya a los franquiciatarios en la adquisición del local, del equipo, del mobiliario así como del capital de trabajo necesario.

Este organismo otorga apoyo financiero hasta por el 80% de la inversión necesaria para operar la franquicia.

La obtención de los créditos otorgados por el banco deben estar respaldados por garantías como: hipotecas, en el caso de construcciones, prendaria, sobre el equipo de operación y sobre los derechos derivados del contrato de franquicia.

Para los franquiciatarios, se ofrece la posibilidad de que el franquiciador avale una proporción del crédito que éste solicita, reduciendo con ello el procedimiento de garantías.

Además, el Gobierno alienta el sistema de franquicias a través del Fideicomiso de Desarrollo Comercial (FIDEC) cuyo objetivo es el de promover la modernización del comercio. Esta institución ha desarrollado el proyecto de financiamiento preferencial para el desarrollo y establecimiento de franquicias que se caracteriza por aportar recursos para la construcción, remodelación o en su caso, para la adquisición del local, equipo y capital de trabajo para obtener insumos y mercancías para la comercialización.

FIDEC puede aportar recursos financieros hasta el 100% del crédito con plazos de pago que pueden llegar hasta 15 años, que adicionalmente cuentan con un tiempo de gracia de 6 meses como máximo, según requiera cada proyecto.

Al igual que el Gobierno, la Banca Comercial apoya el sistema franquicia otorgándoles créditos que fomentan su crecimiento y expansión. Dentro de estas instituciones bancarias encontramos a:

Banamex: Esta institución ha creado el proyecto “Servicio Especializado a Franquicias Banamex”, el cual ofrece asesoría financiera, legal y económica para el desarrollo de las franquicias.

Además este Banco propone la elaboración y diseño de paquetes orientados a los franquiciatarios, según los requerimientos de cada franquicia que contienen información de los créditos en cuanto a garantías, montos, tasas de interés y plazos.

Otra importante institución es *Bancomer* que ha jugado un importante rol en el desarrollo de las franquicias en México, ya que fue el primer banco en crear una gerencia

⁷⁵ OLGUIN, Claudia. ¿Quién financia a las franquicias?. En: *Expansión*, 8 de mayor de 1996, p. 40-41

especializada en el tema, denominada “Servicio Integral Bancomer para Franquicias” (SIBF).

SBIF brinda apoyo en todo lo relacionado a asesoría administrativa y financiera a los empresarios que deseen franquiciar su negocio, además brinda orientación en todo lo referente a seguros, arrendamientos, fianzas así como diversos servicios bancarios.

Dicha gerencia trabaja de manera conjunta con los empresarios (futuros franquiciadores) a seleccionar a los aspirantes (futuros franquiciados) que sean elegibles para ser apoyados en lo relacionado con los financiamientos en cuanto al monto, plazo y tasa de interés.

Los créditos que Bancomer brinda al franquiciatario pueden ser hasta por el 80% de la inversión inicial y cuenta con un plazo máximo de 6 años y uno de gracia. De igual forma a través de la arrendadora, Bancomer otorga recursos para que puedan adquirir maquinaria y equipo para operar la franquicia.

Los plazos de los financiamientos para arrendamiento son de 12, 18, 24 y 36 meses. Cada plazo le corresponde una tasa de interés específica que se determina agregando puntos porcentuales, conforme al rango determinado por la arrendadora.

Existen otros organismos que apoyan el sistema de franquicias denominado *Factum Finanzas S.C.* Dicho organismo se le puede definir como un intermediario financiero no bancario.

El objetivo principal es el especializarse en el apoyo financiero a franquicias. Para lograrlo ofrece a los franquiciatarios ligados con franquiciadores inscritos en la Asociación Mexicana de Franquicias apoyos y asesorías en lo relacionado a créditos.

De las instituciones antes mencionadas las que se distinguen por tener proyectos financieros especializados en franquicias son Banco Nacional de Comercio Interior, Bancomer y Factum Finanzas.*

4.1.5 Las Franquicias vs. Crisis económica (enero 95)

Durante el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari se vislumbraron grandes expectativas de que nuestro país se integraría a los primeros mundialistas, pero esa ilusión se disolvió como una cruda realidad: la crisis económica.

Analizaremos brevemente los pasos más considerables de la crisis que nos afecta:

A finales del año 1993, la economía nacional había registrado un crecimiento de 0.6% y se contaban con \$24,537.5 millones de dólares en reservas internacionales del Banco de México.

En este año gran parte de los valores gubernamentales (CETES) yacían en manos de extranjeros así como grandes sumas de acciones y bonos de deuda de empresas nacionales.

El gran flujo de dólares mantenía barato el tipo de cambio de la divisa extranjera. El nivel de importaciones iba creciendo a grandes pasos.

Los bajos niveles de ahorro por parte de los nacionales motivaron a que la economía mexicana dependiera del ahorro externo, convirtiéndose en elemento básico para la inversión y el consumo.

* NOTA: En este punto, mucha de la información es similar a la tesis [El impacto de las franquicias en la economía mexicana durante 1988-1994](#) presentada por la Lic. Rosa María García Torres, debido a lo reciente del tema.

Para el año 1994 surge el levantamiento de Chiapas por parte del EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional) causando pánico entre los agentes económicos nacionales que se reflejó en una fuga de capitales de casi \$3,700 millones de dólares, aunque los agentes extranjeros no se amedrentaron y el flujo de sus capitales se mantuvo constante, de forma que se recibieron \$7,846.8 millones de dólares a cartera y \$1,846.9 millones para proyectos productivos, dando un total de \$9,693.7 millones de dólares.

El segundo factor que intimidó a los agentes económicos nacionales fue el homicidio de Luis Donald Colosio, candidato para ocupar la presidencia por parte del PRI (Partido Revolucionario Institucional) ocurrido en Lomas Taurinas, Tijuana, Baja California Norte el 23 de marzo de 1994 durante un acto de campaña.

Este factor provocó una salida de capitales superando los \$3,000 millones de dólares. Al igual que al inicio de la insurrección chiapaneca, los agentes extranjeros no se intimidaban ya que el Gobierno creó los Tesobonos, instrumentos de cobertura, a los que se les agregó altos rendimientos, haciéndolos muy atractivos, así que simplemente trasladaron sus recursos de los Cetes a los Tesobonos.

Pero para el segundo trimestre de este año, el flujo de entrada de recursos externos se redujo, reflejando un total de \$2,835.5 millones de dólares, de los cuales \$1,620.5 millones estaban destinados a proyectos productivos y \$1,215 millones a cartera. Esta caída lastimó el financiamiento de cuantioso déficit de la cuenta corriente. Las reservas nacionales registraron una reducción de casi \$9,500 millones de dólares.

Entre los meses de julio y septiembre de 1994 aunado con la tranquilidad post-electoral, la Balanza de Pagos del país registró una entrada de \$4,241 millones de dólares y la inversión extranjera se incrementó en \$4,620.2 millones de dólares.

Pero aún con este suceso el déficit seguía creciendo y la contracción del flujo de recursos externos amenazaban las reservas nacionales que pasaron de \$30,882.3 millones de dólares que se tenían en el año 1993 a \$6,148 millones de dólares para 1994.

Para preservar las diezmas reservas de nuestro país se empleó la devaluación quedando de la forma siguiente el precio del dólar en relación con el peso mexicano.

AÑO	TIPO DE CAMBIO PESO - DÓLAR
1990	2,9454
1991	3,0710
1992	3,1154
1993	3,1059
1994	5,3250
1995	7,6425
1996	7,8509
Diciembre de 1997	8,1360 ⁷⁶

El Gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León tuvo que negociar un paquete de apoyo financiero con el Gobierno Estadounidense y con el Fondo Monetario Internacional (F.M.I.), pero estos recursos sólo se limitarían a amortizar Tesobonos y para ayudar a la banca nacional para cubrir sus obligaciones con los bancos extranjeros.

Esto demuestra: “Contrario al comentario generalizado de que la salida de capitales extranjeros provocó la devaluación, fueron los capitales nacionales quienes abandonaron el

⁷⁶ Estos precios se encuentran en precios nominales. Fuente: Estadísticas Financieras Internacionales, Fondo Monetario Internacional, Vol. LI, No. 2, Feb. 1998.

barco en las últimas semanas de diciembre, en tanto que los inversionistas extranjeros se quedaron atrapados con \$17,000 millones de dólares en Tesobonos".⁷⁷

La contracción de recursos externos aunado con el bajo nivel de las reservas condujo al país a no tener medios para satisfacer la demanda de los agentes extranjeros.

Así fue que para 1995, el Producto Interno Bruto se contrajo 2% y la falsa esperanza de un crecimiento del 1.5% se esfumó, la inflación pasó del pronóstico de 19% y se colocó en 42%.

Así fue que se implementó un plan de choque el cual consistía en incrementos en la gasolina y el diesel en un 35%. los precios del gas y energía eléctrica en 20%. Así mismo, el primero de abril el Impuesto al Valor Agregado (IVA) sube del 10% al 15%.

Aunque los salarios mínimos recibieron un incremento de 10%, el deterioro del poder de compra seguiría avanzando. El objetivo del plan era alcanzar una meta superavitaria equivalente a 4.4% del PBI, además incrementar los ingresos públicos, y el sector público buscaría el superávit financiero mediante la contracción del gasto programable.

Las empresas tuvieron que afrontar altos costos financieros, ya que sólo el ofrecimiento de tasas de interés reales positivas evitaría que los recursos disponibles se encaminaran a la adquisición de dólares.⁷⁸

Muchas empresas se vieron en serios problemas, ya que tuvieron que cancelar proyectos, afrontar dificultades financieras, conflictos con los trabajadores, caídas de ventas, incremento de insumos, etc. Entre tanto, ¿qué pasó con las franquicias?

⁷⁷ Cf. OROZCO, Juan Carlos. "El desencanto, el tamaño de la crisis". En: *Expansión*, Vol. XXVII, No. 662, Marzo 29, 1995. p. 22-23

⁷⁸ *Idem*.

El sistema de franquicias también fue lesionado por la crisis; muchos franquiciantes chocaron con sus franquiciatarios, ya que los primeros no tenían bien definido el funcionamiento de la franquicia y los segundos no eran los más aptos para laborarla. Por ende, las franquicias que tuvieron un sistema bien instrumentado y desarrollado el sistema tuvieron menos problemas.

Las situaciones críticas siempre obligan a escoger las mejores opciones, ya sea para resistir o salir adelante.

Para muchas micros y pequeñas empresas que fueron heridas por la crisis desatada en diciembre de 1994, el sistema de franquicias fue una de las mejores opciones para sobrevivir. Debido a los embates de la crisis, el sistema de franquicias representa ventajas reales.

Según las cifras de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera, A.C. (CANIRAC) entre enero y septiembre de 1995 se cerraron más de cinco mil restaurantes en México, de esa cifra, sólo 19 correspondieron a restaurantes franquiciados. Es decir, que un restaurante que perteneciera a una cadena en franquicia, aún en la peor crisis económica, las posibilidades de mantener su negocio abierto serían mucho mayores que las del restaurante independiente.⁷⁹

La razón es que las franquicias normalmente tienen las mejores ubicaciones, productos con calidad controlada, métodos y sistemas administrativos probados a nivel nacional e internacional, así como una organización económica que ningún negocio independiente podría lograr; a la vez, tiene una mercadotecnia que asegura clientela constante.

⁷⁹ VINA Y, Ramón, y Dagoberto Vargas. "El destino de las franquicias". En: *Entrepreneur* Vol. 4, No. 1, 1996. p. 22.27.

“Además, pertenecer a una cadena de franquicias hace que el franquiciado (franquiciatario) no se sienta solo frente a la enormidad de la crisis”, debido a que siempre hay quien lo aconseje, motive y apoye con el fin de salir adelante.

La importancia táctica radica en los ofrecimientos que brinde el franquiciador que a continuación se mencionan:

Servicios de consultoría:

Consultoría, entrenamiento y sugerencias para el buen funcionamiento del programa de administración de la “Calidad Total” que se debe aplicar en la empresa.

Entrenamiento:

El programa de capacitación está fundamentado en experiencias exitosas para enfocar el esfuerzo de los empleados en el desarrollo de las estrategias de calidad, así como de los métodos de trabajo en equipo para mantener y mejorar los resultados del negocio.

Soporte:

El soporte o apoyo en el desarrollo e implementación de las estrategias, métodos y procesos de calidad, aunado con la creación de una imagen sobresaliente.⁸⁰

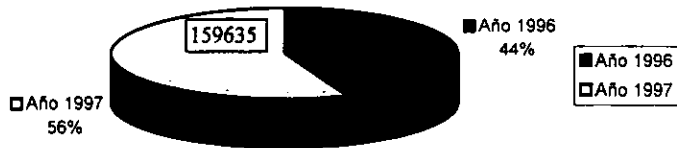
4.1.6 Franquicia - Sociedad.

Este punto es importante debido a que el sistema de franquicias presenta una gran oportunidad para el desenvolvimiento de muchas empresas y por ende puede originar un gran número de empleos.

La Asociación Mexicana de Franquicias ha estimado que las empresas que operan bajo este sistema, han generado para los primeros meses de 1998 un total de 284,860 empleos; de este total 125,225 se generaron en 1996, mientras que en 1997 se crearon 159,635 más.

Gráfica 6

Empleo 1996 - 1997



FUENTE: Dpto. Estadísticas AMF

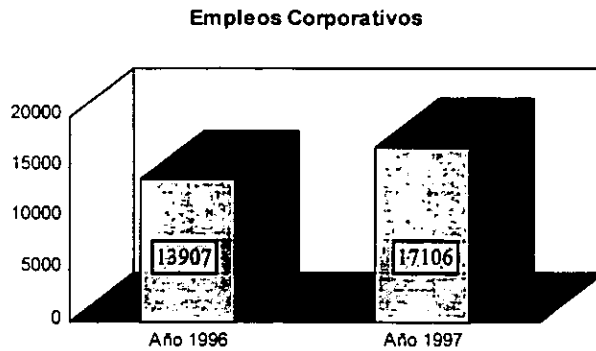
De los empleos anteriores, la A.M.F. los desglosa en dos tipos:

- Empleos corporativos
- Empleos en puntos de venta

Los primeros están integrados por los directivos de cada unidad franquiciada teniendo un total de 17,106 empleos, de los cuales 13,907 existían en 1996, incrementándose adicionalmente 3,199 empleos en el año 1997.

⁸⁰ *Idem.*

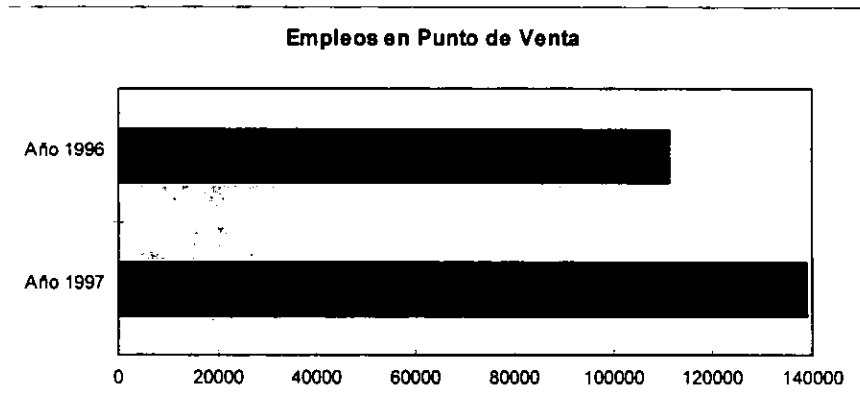
Gráfica 7



Los empleos en punto de venta se refiere a todas las personas ocupadas en las unidades franquiciadas, que van desde el personal de limpia hasta el que se encarga de las ventas.

Esta clase de empleo tenía para el año 1996 un total de 111,318 personas laborando, para 1997 se incrementó un 25% (27,830) dando como resultado 139,148 empleos para el primer trimestre de 1998.⁸¹

Gráfica 8

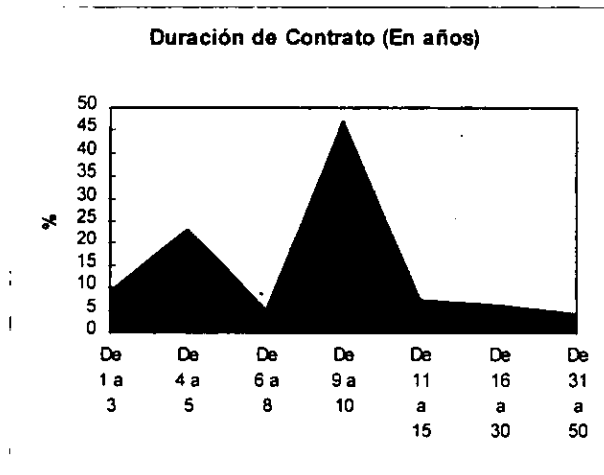


⁸¹ NOTA: Estos datos se realizaron a partir de las empresas adscritas a la AMF.

El lapso de duración de la franquicia es determinado por el acuerdo realizado entre franquiciantes y franquiciatarios.

La A.M.F. calcula que el 46% de las franquicias que operaran en México tienen contratos con duración de 9 a 11 años, con posibilidad de renovarse.

Gráfica 9



Como dato adicional, la A.M.F. declara que cada vez que se abre en México un establecimiento franquiciado se generan en promedio 8 empleos.⁸²

En el sistema macroeconómico, las franquicias juegan un rol especial, ya que en 1995 aportaron el 6% del Producto Interno Bruto generado por los establecimientos comerciales medianos y el 1% al PIB Nacional.⁸³

⁸² Citado en: GARCÍA, Gabriela. "A ocho años de vida: la situación actual y hacia dónde van las franquicias en México. 500 franquicias en México". En: *Entrepreneur*. Vol. 6, No. 1, enero 1998, p. 39.

⁸³ Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión. "Las franquicias arraigan en México". En: *Expansión* Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 690, Mayo 8, 1996.

4.2 Impacto de las franquicias en el contexto internacional.

Los años sucesivos a la década de 1970, han dado lugar a una ininterrumpida serie de cambios en las relaciones económicas de los países; muestra de esto es el boom del mercado internacional de capitales, que ha motivado nuevos lazos entre los centros financieros mundiales además de aumentar la incertidumbre sobre la estabilidad financiera global.⁸⁴

La idea de globalización y apertura internacional han generado nuevos mercados cuyas dimensiones son enormes; es por esa razón que cada empresa deba rivalizar no sólo con otras empresas del mismo país, sino con compañías de otros países.⁸⁵

Entre toda esta gama de conceptos globalizadores, el sistema de franquicias ha experimentado un rápido desarrollo en muchas naciones.

Con relación a la expansión internacional, los Estados Unidos posee 2,800 franquiciantes que han franquiciado miles de unidades en el exterior.

El gran crecimiento del sistema de franquicias en Estados Unidos se debe a varias razones, entre ellas a:

- Su estabilidad política
- Posee una clase media con capacidad adquisitiva e iniciativa empresarial
- La economía estadounidense contempla un importante nivel de crecimiento

Estos tres importantes elementos se reflejan en los niveles que han alcanzado:

⁸⁴ Cfr. KRUGMAN, Paul R., Obstfeld, Maurice. Economía internacional: teoría y política. McGraw Hill, Madrid, España, 1995, segunda edición, p. xxv.

⁸⁵ HERMIDA, Jorge A. "La globalización y sus efectos". En: Marketing de concepto + franchising. Editorial Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1993, p. 17-18.

Para 1990 las franquicias estadounidenses enfocadas a servicios facturaron US\$ 213 billones, con 392.854 unidades, mientras que las franquicias de producto y marca facturaron US\$ 503 billones con 140.105 unidades. El sector de comida rápida (fast food) facturó US\$ 76 billones con 102,135 unidades, convirtiéndose en el más dinámico. En la actualidad Estados Unidos tiene el mayor número de franquicias en el mundo.

Mientras tanto en Canadá, por su cercanía a Estados Unidos y a su similar cultura e idioma también contempla un importante desarrollo de franquicias, principalmente en los sectores de comida rápida, restaurantes y el de servicio.

Del otro lado del mundo, en Australia, el sistema de franquicias se ha desarrollado de tal forma que este país ocupa el segundo lugar a nivel mundial. Al igual que en los Estados Unidos, el Gobierno Australiano ha apoyado y motivado el sistema de franquicias con financiamientos y orientación especializada. En el presente cuenta con 900 empresas franquiciantes.

En Europa Occidental el desarrollo de las franquicias se ha reflejado de la forma siguiente:

Francia posee 700 franquiciantes y 30,000 franquiciatarios; Inglaterra tiene 350 franquiciantes y 20,000 licenciarios; Alemania cuenta con 260 franquiciantes y Holanda con 250.

En lo que concierne a esta forma de negocio, países como Italia y España han experimentado un rápido desarrollo, ya que cuentan con más de 400 empresas franquiciantes cada uno de ellos.

En el lado oriental europeo, desde la caída del muro de Berlín, muchos inversionistas occidentales vieron a estos países como una gran oportunidad de incrementar su presencia en el mercado internacional. Rusia está siendo buscada por muchos inversionistas occidentales.

En Asia, Japón siendo una potencia mundial con importantes empresas transnacionales, ha aprovechado el sistema de franquicias para incrementar su poderío comercial; esto provocó que cientos de empresas niponas tuvieran un mayor desarrollo en los países que integran el bloque denominado "Los Tigres Asiáticos". En la actualidad Japón posee más de 703 empresas franquiciantes.

En América del Sur, Brasil ha tenido un gran progreso de las franquicias, en especial en el sector alimenticio, del vestido y en artículos de belleza; en la actualidad cuenta con cerca de 510 franquicias, convirtiéndose en uno de los principales países con este sistema de negocios.

Otros países como Argentina y Chile ofrecen una gran oportunidad a inversionistas extranjeros debido a que todavía no tienen gran actividad comercial a través de las franquicias.⁸⁶

4.2.1 Franquicias extranjeras en México.

Según datos de la International Franchise Association (IFA), del total de franquicias en operación a nivel mundial, México ocupa el octavo lugar.

Los países que ocupan los primeros lugares en manejar este sistema de negocios son los Estados Unidos, Australia, Japón, Francia, Brasil, Italia y España.⁸⁷

Cuando nuestro país inició las negociaciones para integrar el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá, las franquicias extranjeras se vieron beneficiadas con

⁸⁶ Cfr. MAURO, Paulo C., SAPOROSI, Gerardo. Sea su propio jefe a través del franchising. Edit. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1993, pag. 33-51

⁸⁷ Cfr. MENDIOLA, Gerardo. "La tarea es sobrevivir: franquicias en México". En: Expansión, Vol. XXVII, No. 665, Mayo 10, 1995. Pag. 13

la apertura de la economía mexicana, ya que los inversionistas extranjeros comenzaron a interesarse por invertir en diversos proyectos franquiciables.

Los principales sectores donde las franquicias extranjeras tienen gran participación son: productos automotores, comida rápida, hotelería, imprentas y centros de fotocopiado, servicios de limpieza y mantenimiento, tintorerías y lavanderías entre otros.

Pros.

Las ventajas que pueden presentar los franquiciantes extranjeros son varias; como ejemplo:

- a) *Transferencia de tecnología.* La gran mayoría de las empresas franquiciantes extranjeras provienen de países del primer mundo, con alto nivel de tecnología, el cual es transmitido a los franquiciatarios nacionales para elaborar los productos o servicios.
- b) *Procesos de capacitación y administración.* Con el fin de obtener los máximos beneficios, los franquiciantes extranjeros necesitan enseñar y entrenar a los franquiciatarios mexicanos, para que realicen de forma idónea su trabajo, (muchas veces el nivel de capacitación es muy alto). Los sistemas administrativos suelen ser eficientes, debido a que controlan y dirigen bien el negocio con el objetivo de aprovechar al máximo los recursos asignados para la producción.
- c) *Alto nivel de calidad.* Los productos o servicios producidos deben contar con un nivel de calidad que pueda respaldar a los franquiciantes, de modo que siempre buscarán el mejor nivel con el fin de atraer a los consumidores.

Contras.

Las franquicias que vienen del extranjero tienen ventajas, pero también desventajas, las cuales podemos mencionar:

- a) *Los pagos se deben realizar en dólares.* Uno de los principales problemas que contemplan las franquicias extranjeras es debido a las remuneraciones que deben realizar los franquiciatarios nacionales. Estas remuneraciones se realizan en dólares y no en pesos mexicanos lo cual resulta problemático por el alto costo de esta divisa. Los pagos son por los derechos de transferencia de tecnología, compra de equipos e insumos, cuota de franquicia, entre otros.⁸⁸

- b) *Competencia.* En comparación con los productores nacionales, los franquiciantes extranjeros las más de las veces poseen mejores técnicas, mejor tecnología y mayores financiamientos, representando así más ventajas competitivas, además el factor “malinchismo” hace que los consumidores nacionales prefieran los productos extranjeros sobre los nacionales desplazando la competencia nacional.

- c) *Convenios de no competencia.* Al finalizar el convenio de franquicia muchas empresas estipulan que el franquiciatario se debe dedicar a otra ocupación distinta (ver capítulo 3), evitando así la competencia.

⁸⁸ HOPE, María. “La euforia terminó”. En: *Expansión* Vol. XXVII, No. 665, Mayo 10, 1995, pag. 31.

Mejores Franquicias Norteamericanas para 1998:⁸⁹

Nombre de la franquicia	Producto o servicio
1. MacDonald's	Hamburguesas
2. Burguer King Corp.	Hamburguesas
3. Yogen Fruz Worldwide	Helados, yogur helado
4. Subway	Sandwiches y ensaladas
5. 7-Eleven Convenience Stores	Tiendas de Conveniencia

4.2.2 Franquicias mexicanas de exportación.

El éxito de las franquicias extranjeras motivó a muchos empresarios mexicanos a que aplicaran el sistema a sus negocios empezando así a surgir las primeras franquicias nacionales.

La evolución del mercado aunado con las reformas legales provocó que muchas empresas crecieran con este sistema de negocio.

Esta evolución se ve reflejada en el momento en que las empresas que ya se han desarrollado en su país de origen empiecen a buscar nuevos mercados en otros países.

Este es el caso de la empresa MOY dedicada a la creación de centros de diversión, que vio su oportunidad de exportar a partir de la crisis del 95, debido a la contracción del mercado mexicano. En la actualidad cuenta con 78 franquicias en México, además cuenta con licenciarios en Lima, Perú, donde abrió su Centro de Entretenimiento Familiar (C.E.F.) que fue el primer centro de entretenimiento electrónico en esa ciudad, lo que provocó la atención de muchas personas interesadas en la franquicia, además de incursionar en un mercado nuevo.

Después abrió otro centro en Buenos Aires, Argentina, posteriormente dos en Brasil ubicados en Belo Horizonte y en Brasilia, abrió otra unidad en Santiago de Chile y tres unidades más en Panamá.

⁸⁹ CALLEJA, Roberto, et. al. "500 Franquicias en México". En: Entrepreneur Vol 6, No. 1, 1997. p. 92.

Además esta empresa mexicana se encuentra en proceso de abrir una nueva franquicia maestra en Bombay, India.

Por toda su labor de desarrollo internacional la empresa MOY fue merecedora de el *Premio Franquicia Mexicana Con Mayor Expansión hacia el Extranjero*, otorgado en 1997 por la Asociación Mexicana de Franquicias (A.M.F.).

Otra empresa mexicana que ha exportado su idea de negocio es SUSHI ITTO dedicada a la comida japonesa. Esta empresa abrió su primer restaurante en el año de 1988, y en 1991 adoptó el sistema de franquicia.

SUCHI ITTO exportó su franquicia en 1996 abriendo su primera unidad en Panamá, posteriormente en Guatemala donde es muy popular. Actualmente está próxima a concretar la apertura de una franquicia en España donde formó una sociedad con inversionistas de ese país, con la idea de formar una empresa similar a la mexicana que otorgara franquicias y se le dominará *ITTO EUROPA* con el objetivo de ingresar ampliamente en el mercado hispano. Esta empresa también tiene licenciarios en Estados Unidos localizándose en San Antonio, Texas, San Diego, California y Miami, Florida.

Otro ejemplo de empresa franquiciante de exportación es Helados Holanda, que exportó en un inicio su franquicia a Guatemala donde los empresarios mexicanos se asociaron con la empresa refresquera Corporación Mariposa en 1992.

Helados Holanda amplió su rango de acción incursionando en El Salvador, donde en 1993 compró otra empresa local, con el fin de introducir su marca; hoy en día cuenta con 30 licenciarios en este país. De igual forma incursionó en Costa Rica donde posee 25 locales propios y 15 franquicias.⁹⁰

⁹⁰ Cfr. ZÚÑIGA, Linda. "Hechas en México : las franquicias mexicanas más exitosas en el extranjero". En: Entrepreneur Vol. 6, No. 1, 1997

Estos ejemplos muestran cómo empresas mexicanas han incursionado en mercados extranjeros obteniendo éxito en muchos de sus proyectos.

Hasta el momento son relativamente pocas las empresas que han exportado su formato de franquicia, esto se debe a lo reciente que es en nuestro país, la mayoría de las empresas mexicanas están consolidándose en el mercado nacional y muchas de ellas no consideran descabellada la idea de unirse a estas empresas con el fin de exportar su franquicia y así abarcar mercados extranjeros.

CONCLUSIONES

De lo expuesto y examinado en la presente tesis, podemos decir:

- a) El Sistema de Franquicias, como estrategia de crecimiento y desarrollo de negocios tiene muchas ventajas a comparación de las empresas individuales. Además posee gran adaptabilidad ya sea para producir bienes o servicios.
- b) Este sistema de comercialización puede ser una de las mejores alternativas para promover el desarrollo y la modernización de las micros, pequeñas y medianas empresas nacionales, principalmente del sector comercio y servicios, aunque debido a lo reciente de su aparición en nuestro país, todavía no existen estudios detallados que muestren de forma cuantitativa sus características, por lo que esta investigación solo muestra la visión empresarial de las franquicias.
- c) Todo lo antes dicho haría pensar que el campo de aplicación de las franquicias podría funcionar en todo tipo de empresas. Sin embargo no es así, porque cada franquicia es diferente y funciona en cada caso de manera distinta.

La esencia del éxito de una empresa que adopta el sistema de franquicia está en conocer el negocio en todo lo relacionado con su estructura, tamaño así como en las características especiales que lo hacen funcionar óptimamente.

- d) A partir de la crisis de diciembre de 1994, se mostró que las empresas que adoptaron el sistema de franquicias pudieron resistir mejor que otras compañías; sin embargo, no todas pudieron sobrevivir los incrementos en los impuestos, en los insumos y la baja en el poder adquisitivo de los consumidores, lo que provocó que varias empresas franquiciantes tuvieran que trancar los contratos de muchos de sus franquiciatarios.

Esto mostró que aún la mejor franquicia, contando con todas las ventajas que presenta el sistema, es susceptible a fracasar.

- e) El otorgar o el adquirir una licencia para operar un formato de franquicia es costoso, debido a que la mayoría se cotizan en dólares y en la actualidad es difícil que un empresario pueda contar con el suficiente capital para solventarlo.
- f) El sistema de franquicias no es milagroso, ni es un certificado de éxito empresarial; se requiere que tanto el franquiciante como el franquiciatario confíen uno en el otro y además trabajen conjuntamente, cumpliendo con todo lo estipulado en el contrato, de tal forma que busquen lograr que su empresa se desarrolle saludablemente
- g) De todo lo anterior, podemos decir que sí se cumplieron las hipótesis planteadas al inicio de trabajo, exponiendo que:

- El sistema de franquicia estructurado y aplicado correctamente es una de las mejores posibilidades para que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan crecer, expandirse y hasta sobrevivir a una crisis económica.
- Se expuso que el actual desarrollo que tienen las franquicias, en nuestro país, se debe a las acciones implementadas por el Gobierno y por el sector privado, brindando apoyo crediticio así como asesorías para el desarrollo legal, financiero y económico de los interesados.
- Se mostró que este sistema de comercialización puede ser promotor de calidad ya sea en productos o servicios y además es creador de fuentes de trabajo.

RECOMENDACIONES Y PUNTOS CLAVES

Enfocado al franquiciante:

En el momento que una empresa adopta el sistema de franquicia con el fin de expandirse, debe tener en cuenta si posee el potencial necesario para convertirse en un buen franquiciante; para ello existen muchos factores que debe considerar:

- *Las dimensiones y la antigüedad del negocio.*

Este punto relaciona el tiempo de operación y el tamaño que tenga la empresa, con la idea de que pueda proyectar su marca para convertirse en una inversión atractiva.

- *El grado de competencia del mercado.*

El franquiciante debe examinar el sector del mercado dónde va a actuar a través de sus franquiciatarios, y a su vez debe estudiar si su negocio podría funcionar con un inventario modesto ante la competencia.

- *Posibilidad de transmitir los procedimientos de operación.*

El futuro franquiciante debe tomar en cuenta el grado de operación de su empresa con el fin de poder transmitirlo a los franquiciatarios y estos lo puedan asimilar debidamente.

- *La transferibilidad del concepto de negocio.*

También se debe conocer el grado en que se puede vender el concepto de empresa, de modo que se pueda trasladar a otro lugar; es decir, si la empresa trabajaría igual en otra parte, ya sea en la ciudad o en la provincia.

■ *Sobre el producto o servicio que elabore.*

¿El producto o servicio puede ser hecho por otras personas? ¿Con la misma calidad?. El franquiciante debe verificar constantemente la calidad de su producto o servicio realizado por los franquiciatarios, con la idea que nunca decaiga.

■ *La disponibilidad de fondos.*

Una franquicia cuesta dinero, por tal razón una empresa franquiciante debe conocer qué organizaciones lo pueden financiar, para poder absorber todos los gastos que generan una franquicia como:

- a) Asesorías económicas, legales y financieras que puedan establecer el grado de rentabilidad de la franquicia.
- b) Estudios sobre las posibilidades de desarrollo y comercialización de la marca.
- c) Diseños arquitectónicos de las unidades franquiciadas según las especificaciones de la franquicia.
- d) Elaboración de manuales de operación y programas de capacitación que ayuden al desenvolvimiento del franquiciatario.
- e) Programas de mercadotecnia y publicidad.
- f) Selección y contratación del personal para el desarrollo de la franquicia.
- g) Realización de trámites legales.
- h) Costos de operación de la franquicia ya sean preventivos o correctivos.

Enfocado al franquiciatario:

El futuro franquiciatario debe asegurarse del monto de las regalías, costos de publicidad y demás pagos que sean razonables. Después de conocer las obligaciones que estará sujeto se debe preguntar al franquiciante que obtendrá a cambio. Debe estar todo claro, ya que de eso dependerá qué tan razonable es la cuota inicial y las regalías de la franquicia.

¿Que apoyos recibirá?, ¿Dónde estará ubicado el local?, ¿Qué especificaciones tendrá?, ¿Qué trámites oficiales se tienen que seguir?. Es muy importante saber cuándo, dónde y cómo recibirá el apoyo una vez que esté en marcha el negocio. De igual manera se debe estar informado de la frecuencia de visitas de los asesores para tratar diferentes aspectos, como ejemplo lo relacionado con las ventas, operaciones diarias del negocio, mantenimiento, seguridad, etc.

Otro punto importante es investigar los programas de capacitación, así como la tecnología que se usará. De qué forma será la instrucción que puede ser a través de manuales o de capacitación y entrenamiento que se vayan a realizar, también se tiene que tomar en cuenta la calidad, la profesionalidad que tengan estos. Un movimiento importante será saber si existirán gastos adicionales durante la capacitación por conceptos de viáticos, materiales, extras, reuniones, etc.

El interesado en adquirir una franquicia debe comprobar la calidad, claridad de los manuales del adiestramiento, de forma que se entiendan los procedimientos a seguir.

La investigación de la franquicia debe ser profunda, de modo que no haya ninguna duda. Debe estar clara la posición del franquiciador, con respecto a los criterios que utiliza para sus compras, así como sus proveedores y abastecimientos, de igual manera si otorga territorios exclusivos. La investigación debe profundizar en torno a la duración del contrato y si existen cuotas para la renovación de los mismos, así como el tiempo que tendrá para iniciar operaciones una vez firmado el contrato.

El futuro franquiciado debe estar enterado si hay convenios previos, como cartas de intención o promesas de compra-venta, si realizan exámenes de selección de candidatos o si existen pagos de algún anticipo, etc.¹

¹ KLEIMAN, Berta y Perdomo, Alejandro. "¿Qué se debe analizar al obtener una franquicia?". – En : Entrepreneur. Vol. 4, No. 1, 1994. – pag. 28-31

Puntos a considerar antes de obtener una franquicia.

A continuación se presentan distintos puntos agrupados bajo distintos aspectos que constituyen una guía básica para hacer la evaluación preliminar de una oferta de franquicia.²

Información general:

- Las marcas y nombres comerciales que incluye la franquicia
- Datos sobre la empresa franquiciante
- La cantidad de unidades propias que tiene en operación
- La cantidad de unidades franquiciadas
- La fecha de apertura de la empresa en operación
- Fecha de apertura como franquicia
- Contenido de la Circular de Oferta de Franquicia (COF)

Información sobre el otorgamiento de franquicia:

- Datos sobre la experiencia así como las obligaciones del franquiciatario
- El tipo de personas (morales o físicas) a las que se le otorga la franquicia

Información Financiera:

- Información sobre la cuota inicial de la franquicia
- Datos sobre la inversión inicial, así como lo que incluye
- Todo lo referente al pago de regalías
- Sobre la cuota de publicidad
- Posible existencia de otros pagos o cuotas
- Datos sobre las ventas estimadas así como de las utilidades
- Fecha calculada de recuperación de la inversión
- Los tipos de inversión que se necesitan

² “¿Qué preguntar antes de adquirir una franquicia?”. – En : Entrepreneur, Vol. XXVIII, Mayo 8, 1996.

Servicios del franquiciante:

- Apoyos en la búsqueda de ubicaciones
- Los trámites a seguir antes de y durante las operaciones
- Otorga servicios en la construcción o remodelación del local
- Proporciona proyectos de obras o planos
- Brinda manuales de construcción y de uso de marca, así como catálogos de proveedores y materiales
- Apoyo en el montaje y preparación para abrir el negocio
- Frecuencia de visita a sus franquiciantes
- Informe de los servicios de publicidad, mercadotecnia y ventas

Capacitación:

- Sus programas de capacitación son obligatorios u opcionales
- A quién están dirigidos
- Duración del programa y frecuencia
- Los costos de éstos

Manuales:

- Manuales de procedimientos antes de la apertura
- Descripciones de puesto del personal
- Manual sobre proveedores, compras, abastecimientos, almacenamiento e inventarios
- Manuales de seguridad, higiene y mantenimiento
- Manuales de mercadotecnia y publicidad
- Manuales sobre la administración y control de personal
- Manual para el llenado de formas
- Manuales sobre el uso de sistemas de cómputo

Otros temas relevantes:

- Se otorgan territorios exclusivos ¿bajo que criterios?
- La cantidad de empleados que requiere el negocio
- Las políticas de compras, proveedores y abastecimiento
- La duración del contrato, así como su renovación
- El procedimiento para otorgar las franquicias
- ¿Cuándo entrega la Circular de Ofertas de Franquicia? (COF)
- Las sanciones por incumplimiento de las partes.³

Los principales gastos que tiene que afrontar los franquiciatarios son:

- a) En la adquisición del derecho de uso de la franquicia.
- b) En la compra o renta del local además debe desembolsar para remodelarlo y adecuarlo según el franquiciante.
- c) Debe adquirir los equipos de operación del negocio, como son maquinaria, vehículos, etc.
- d) En la compra de insumos y materias primas.
- e) Pago de servicios públicos como agua, energía eléctrica, teléfono, etc.
- f) Selección y contratación del personal, aparte de su sueldo.
- g) Debe solventar los gastos por concepto de publicidad.

³ FUENTE: Preparado por FRANCORP MEXICO con base en su experiencia y en conceptos de la Asociación Mexicana de Franquicias y la International Franchise Association.

BIBLIOGRAFIA

- ADEN TOMAS, Dolores. Conferencia constitución de sociedades. Centro Nafin, México D.F., 1 junio, 1994.
- Agenda National Association. Executives Meeting, Jun 15, 1994. Hotel Ritz Inter-Continental, Lisboa, Portugal.
- AGUILAR, Gabriela. "Apoyará Nafin a 161 mil empresas durante 1994". En: El Financiero, Secc. Negocios. México, 25 de abril de 1994, pag. 16
- ARCE GARGOLLO, Javier. El contrato de Franquicia. 2ª. Edición, Editorial Themis, México, 1992.
- BOROIAN, Donald D. Las ventajas del franchising. Ediciones MACCI, Buenos Aires, Argentina, 1993.
- BUENO CAMPOS Y MORCILLO ORTEGA. Fundamentos de economía y organización industrial. McGraw Hill, Madrid, España, 1994.
- CALLEJA, Roberto, *et. al.* "500 franquicias en México". En: Entrepreneur, Vol. 6, No. 1, 1998, p. 62-101
- CARLTON, Dennis & Jeffrey Perloff. Modern industrial organization. Harper Collins College Publishers, New York, USA, 1994.

CARRIÓN RODRÍGUEZ, Eugenio. Discurso Inaugural de la Semana de Modernización Comercial. Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, martes, abril 19, 1994

Código Civil para el D.F. en materia común y para toda la República en Materia Federal. Editorial Sista. México, 1996

Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión. “Las franquicias arraigan en México”. En: Expansión Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 690, Mayo 8, 1996. pag. 26-35

DÍAZ DE SANTOS. Guías de gestión de la pequeña empresa: la fórmula del servicio al cliente. Madrid, España, 1995.

Diccionario de las ciencias de la educación. Publicaciones Diagonal Santillana para profesores, México, 1985.

Estadísticas Financieras Internacionales. Fondo Monetario Internacional, Vol. LI, No. 2, Feb. 1998.

GARCIA, Gabriela. “A ocho años de vida: la situación actual y hacia dónde van las franquicias en México. 500 franquicias en México”. En: Entrepreneur. Vol. 6, No. 1, enero 1998, pag. 38-39.

GARCIA DORANTES, Juan Manuel “Crecieron 70% las franquicias este año, dice la AMF”. El Financiero, Secc. Negocio, México, Abril 25, 1994

GARCIA TORRES, Rosa. El impacto de las franquicias en la economía mexicana durante 1988-1994. Tesis de Licenciatura (Facultad de Economía, UNAM), 1997.

GONZALEZ CALVILLO, Enrique La experiencia de las franquicias. Editorial McGraw Hill, México, 1994

- y Rodrigo González Calvillo Franquicias: la revolución de los 90. Ed. McGraw-Hill. México, 1994, p. 75-76.
- HERMIDA, Jorge a. "La globalización y sus efectos". En: Marketing de concepto + franchising. Editorial Macchi. Buenos Aires, Argentina, 1993, p. 17-18.
- HIRSHLEIFER, Jack. Microeconomía: teoría y aplicaciones. Editorial Prentice Hall, México, 1988.
- HOPE, María. "La euforia terminó". En: Expansión Vol. XXVII, No. 665, Mayo 10, 1995, pag. 25-32.
- HUERDO LANGE, Juan. "El sistema de franquicias: estrategia de desarrollo y dominación de mercados". En: Jornada de seminarios XVI Feria Internacional de Franquicias : La franquicia, elementos básicos. 18 y 19 de septiembre, 1996. Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., p. 21-28
- Sistema de franquicias. Editado por el Centro Internacional de Franquicias S.A. de C.V. México, 1989.
- International Franchise Association. Franchise, opportunities handbook., Washington, D.C. 1992
- KINCH, John E. y John P. Hayes. Franchising: the inside story. Editorial Trima-K Publishing Company Inc. USA. 1986.
- KLEIMAN, Berta y Perdomo, Alejandro. "¿Que se debe analizar al obtener una franquicia?". En: Entrepreneur, Vol. 4, No. 1, 1994, pag. 28-31
- KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich. Administración: ciencia, teoría y práctica. McGraw-Hill, México, 1990. Segunda edición.
- KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Prentice-Hall, Octava edición. México. 1996.

KRUGMAN, Paul R., Obstfeld, Maurice. Economía internacional: teoría y política. McGraw Hill, Madrid, España, 1995. Segunda edición.

LEFTWICH, Richard H. Microeconomía, Editorial Panamericana, México, 1993.

Legislación de comercio Editorial SISTA S.A. de C.V., México 1998.

Legislación en materia de propiedad industrial. Ediciones DELMA, Tercera Edición, México D.F. 1998.

“Los retos de la globalización”. En: Revista Foro, No. 5, Mayo 1993, pag. 4-8

Ley federal de competencia económica. Editorial Pac, Primera Reimpresión, México, 1994.

Ley federal de protección al consumidor y Ley federal de competencia económica. Ediciones Delma, México, 1997.

MAURO, Paulo C., SAPOROSI, Gerardo. Sea su propio jefe a través del franchising. Edit. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1993, pag. 33-51

MCDANIEL, Carl Jr. Curso de mercadotecnia: ¿qué es la mercadotecnia?. Editorial Harla, México, 1986.

MENDELSON, Martín. Guía práctica de la franquicia. Editorial Desclee de Brouwer S. A., Bilbao, España, 1989.

MENDIOLA, Gerardo. “La tarea es sobrevivir: franquicias en México”. En: Expansión, Vol. XXVII, No. 665, Mayo 10, 1995. Pag. 13-21

Nacional Financiera e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. La micro, pequeña y mediana empresa. NAFIN, México, 1993.

OLGUIN, Claudia. ¿Quién financia a las franquicias?. En: Expansión, 8 de mayo de 1996, p. 40-41

OROZCO, Juan Carlos. "El desencanto, el tamaño de la crisis". En: Expansión, Vol. XXVII, No. 662, Marzo 29, 1995, p. 22-23

PAULO C. Mauro y Saporosi, Gerardo. Sea su propio jefe a través del franchising. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1993.

Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas. Corona Treviño, Leonel, Coordinador. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. UNAM, México, 1997.

Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991 - 1994. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México, [1993]

RAAB, Steven S. y Matusky, Gregory. Franquicias: como multiplicar su negocio. Editorial Limusa, México, 1993.

ROBBINS STEPHEN P. Administración. Teoría y Práctica. Prentice Hall, México 1987

REYES DIAZ-LEAL, Eduardo. Franquiciando en México. Editorial Del Verbo Emprender, México, 1991.

RODRIGUEZ LOPEZ, Leticia. "Desregulación para impulsar a microempresas, pide Conape". En: El Financiero, Secc. Económica. México, Abril 20, 1994.

ROSENBERG, J. M. Diccionario de administración y finanzas. Barcelona España, Oceano/Centrum, 1993.

RUIZ DURAN, Clemente y Zubirán Chadler, Carlos. Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Nacional Financiera. México, 1992.

- SALCEDO, Victor. "El futuro de la pequeña y mediana empresa: la amenaza, la relación y la esperanza". En: El Financiero, Sección Enfoques. México, mayo 31. 1994, p. 35A
- SCHMIDT SCHIMMEL, Edward A. "La asistencia técnica: principal obligación de una franquicia". En: Jornada de seminarios XVI Feria Internacional de Franquicias : La franquicia, elementos básicos. 18 y 19 de septiembre, 1996. Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., p. 1-7.
- SHERMAN, Andrew J. The franchising handbook. Editorial American Management Association, New York, Novena Edición, 1993.
- TAMAMES, Ramón y Santiago Gallego. Diccionario de economía y finanzas.. Alianza Editorial, Lumisa, Noriega Editores. Madrid, España, 1994.
- TOUSLEY, D. Rayburn, Clark Eugene, Clark Fred E. Principios de mercadotecnia: la naturaleza y el significado de la naturaleza. Unión tipográfica. Editorial Hispano-Americana. México, 1962.
- Tratado de libre comercio en América del Norte, Monografías, II Tomos, Secofi, México, 1992.
- VINAY, Ramón, y Dagoberto Vargas. "El destino de las franquicias". En: Entrepreneur Vol. 4, No. 1, 1996. p. 22-27.
- "Elementos básicos en la operación de la franquicia". En: Jornada de seminarios XVI Feria Internacional de Franquicias : La franquicia, elementos básicos. 18 y 19 de septiembre, 1996. Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., p. 17-20
- ZEDILLO PONCE DE LEON, Ernesto. Primer informe de gobierno. Tomo III, Desarrollo económico: infraestructura y políticas sectoriales. Poder Ejecutivo Federal, 1995.
- ZIKMUND, William, D'amico, Michael. Mercadotecnia, marketing, universitario. CECSA, México, 1996.

ZÚÑIGA, Linda. "Hechas en México : las franquicias mexicanas mas exitosas en el extranjero". En: Entrepreneur Vol. 6, No. 1, 1997, pág. 40-44

PAGINAS INTERNET UTILIZADAS:

<http://www.kentuckyfriedchiken.com/default.htm>

<http://www.burgerking.com/default.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/ifp11pro.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/ifp12cuo.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/ifp13costo.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/ifp3comc.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/ifp4rede.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/ifp5relc.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/ifp7manoperac.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/ifp8esptecni.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/ifpmerc2.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/iii4.html#RECURSOS>

<http://www.franquiciapemex.com/infplabasto.htm>

<http://www.franquiciapemex.com/iv5.html#SERVICIO>

<http://www.franquiciapemex.com/octanaje/frnpx4.html>

ANEXOS

ANEXO I

Tipos de competencia	Número de productores Grado de diferenciación del producto	Sectores en que dominan los distintos tipos de competencia	Grado de control sobre el precio
Competencia perfecta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Muchos productores ■ Productos idénticos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agricultura 	Ninguno (ley de la oferta y demanda)
Competencia imperfecta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Muchos productores ■ Productos muy diferenciados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Automóvil (a nivel global) ■ Electrodomésticos (a nivel global) 	Alguno (una diferenciación adecuada puede justificar un control de precios)
Oligopolio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pocos productores ■ Productos idénticos (oligopolio perfecto) ■ Pocos productores ■ Productos muy diferenciados (oligopolio imperfecto) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Siderurgia ■ Aluminio ■ Productos de limpieza (detergentes) ■ Productos farmacéuticos 	Variable (dependiendo del nivel de expansión o recesión del mercado) Variable (en función del grado de acuerdo existente en los productos)
Duopolio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dos productores ■ Productos idénticos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sectores básicos (aeronáutica, maquinaria ferroviaria, construcción) 	Elevado
Monopolio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Productor único ■ Producto único 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Algunos servicios públicos ■ Distribución de diamantes 	Considerable
Monopsonio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Muchos productores para un solo comprador ■ Productos diferenciados o no 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agricultura (venta a una central de compras) ■ Operaciones de licitación en general 	Considerable por parte del comprador

• Las empresas se asocian para que ninguna de ellas salga perjudicada a la hora de competir en grandes mercados estratégicos. Estos consorcios llegan a formar, en algunas ocasiones, unos duopolios.

COMO SABER SI UNA EMPRESA ES FRANQUICIABLE

¿Es su empresa un nuevo McDonald's? Cuando alguien le pide que describa su empresa ¿Puede hacerlo en pocas frases precisas, o tiende a irse por las ramas acerca de sus complejidades?

¿Que puede comentar acerca de los fondos disponibles para lanzar una franquicia? ¿Tiene una larga experiencia pero escasez de capital? ¿Y que hay acerca de su temperamento intelectual y emocional? ¿Es mas empresario que un gerente, o se siente igualmente cómodo yendo detrás de nuevas ideas y verificando que las viejas sean correctamente organizadas?

Esta es su oportunidad de averiguarlo. Aquí se incluyen factores clave en un simple test de franqueabilidad de los puntos que usted puede aplicar a su empresa.

Aunque este no tiene por objeto reemplazar un análisis minucioso de su empresa, este test seguramente le dará una idea sobre si es factible -o en que momento- que franquiciar forme parte de su estrategia en el futuro. Responda a estas breves preguntas y luego verifique el puntaje para ver el resultado.

PUNTOS:

1. ¿Posee usted un prototipo rentable en operación?

no 1 punto

si 10 puntos

2. ¿Cuántas unidades tiene operando?

Asigne un punto por cada unidad hasta 10

_____ :

3. ¿Cuánto tiempo ha estado operando su empresa?

No está operando todavía	0 puntos	
Menos de 6 meses	2 puntos	
Un año	4 puntos	
Dos años	6 puntos	
Tres años	8 puntos	
4 o más años	10 puntos	_____

4. ¿ Le ha consultado alguien acerca de la posibilidad de comprar una franquicia de su empresa el año pasado?

Asigne un punto hasta un total de 10 por cada consulta hecha por alguien que sea financieramente sólido y este seriamente interesado.

5. ¿Cuánto tiempo le llevaría enseñarle a alguien como operar su empresa?

Demasiado complicado	0 puntos	
Más de seis meses	5 puntos	
De dos a seis meses	7 puntos	
De una a dos semanas	10 puntos	_____

6. ¿Cuánto capital tiene disponible para invertir en el desarrollo de un programa de franquicias?

Menos de \$50,000	0 puntos	
De \$50,000 a \$100,000	4 puntos	
De \$100,000 a \$150,000	6 puntos	
De \$150,000 a \$200,000	9 puntos	
Más de \$ 200,000	10 puntos	_____

7. ¿Cuántos años de experiencia en administración tiene usted?

Asigne un punto hasta 10 por cada año de experiencia en administración. ____

8. ¿Cuanto dinero en efectivo necesitaría un franquiciatario para abrir una de sus unidades, sin incluir la parte financiable?

\$400,000 o más	2 puntos	
De \$200,000 a \$339,000	4 puntos	
De \$100,000 a \$199,000	6 puntos	
De \$50,000 a \$99,000	8 puntos	
Menos de \$50,000	10 puntos	_____

9. El mercado correspondiente a su empresa o servicio es:

Local	2 puntos	
Regional	6 puntos	
Nacional	10 puntos	
Internacional	10 puntos	_____

10. Su industria es:

Altamente competitiva	1 punto	
Moderadamente competitiva	5 puntos	
Mínimamente competitiva	10 puntos	_____

TOTAL DE PUNTOS

PUNTAJES

-39. No está preparado para el "gran momento". Aunque usted posea un concepto comercial bien concebido, todavía no ha demostrado en forma concluyente un grado de operación para franquiciar. Deberá concentrarse en el mejoramiento de su empresa, quizá con la asistencia de profesionales y expertos en el ramo. Tal vez usted perciba que un enorme mercado aguarda a su empresa, pero una decisión precipitada de franquiciar ahora podría ser poco prudente.

45-59. Cerca pero discutible. Su empresa está en situación indefinida. Tal vez necesite un perfeccionamiento antes de franquiciar. Ya cuenta con varios elementos, sin embargo, la probabilidad de éxito está en duda, posiblemente debido a una capitalización insuficiente o a la necesidad de una gran inversión por parte del franquiciatario.

60-79. Una promesa. Sus posibilidades parecen bastante buenas. Deberá considerar seriamente franquiciar como medio de expansión.

80-100. CUIDADO McDONALD'S. Su empresa posee un sobresaliente potencial de crecimiento rápido a través de franquiciar. Si su evaluación es correcta, entonces usted tiene un concepto acertado, un mercado amplio y capital suficiente para que se vuelva realidad.¹

¹FUENTE: Cap. 3 del libro



CODIGO DE ETICA

ARTICULO 1º.

Definiciones:

Para efectos de este Código se entenderá por:

I) **Asociados:** Todas las personas físicas o morales que pertenezcan a la Asociación Mexicana de Franquicias que se dediquen a otorgar franquicias de los productos o servicios que ofrecen y que tengan sus licencias y permisos conforme a la legislación Mexicana.

II) **Franquiciante:** Es toda persona física o moral que otorgue vía un convenio o contrato de franquicia, licencia de uso de su marca, servicio o producto en el mercado nacional.

III) **Franquiciatario:** Es toda persona física o moral que reciba del franquiciante la autorización contractual para el uso de su marca, de su producto o servicio.

IV) **Código:** El presente Código de Ética.

V) **Comité de Afiliación:** Es el organismo que se encarga de calificar candidatos a pertenecer a la AMF. Vigila la relación entre los asociados y la AMF, recibe quejas, resuelve controversias entre los asociados y/o franquiciantes y en su caso aplica las sanciones y medidas correctivas procedentes.

VI) **AMF:** Todo lo relacionado con la Asociación Mexicana de Franquicias.

ARTICULO 2º.

Normatividad: El Código de Ética establece las normas mínimas que rigen las relaciones de los asociados y la AMF. También las normas que se consideren como mínimas, reconociendo que existen otras de carácter legal y moral que complementan al presente Código.

ARTICULO 3º.

Alcance del Código: Los socios de la AMF, deberán de ajustarse a las disposiciones contenidas en el presente Código, independientemente de su relación y obligaciones existentes con otras entidades relacionadas con la AMF.

ARTICULO 4º.

Interpretación del Código de Ética: Los integrantes del Comité de Ética, serán las personas facultadas para resolver cualquier controversia relacionada con los socios de la AMF.

ANEXO 3

ARTICULO 5º.

Obligaciones de franquiciantes frente a la AMF.

Representación: El franquiciante en todo momento deberá de representar dignamente a la AMF en los distintos foros relacionados con la misma.

Calidad: El franquiciante en todo momento se compromete a ofertar sus productos o servicios con altos estándares de calidad.

Aspectos Legales: Los asociados se comprometen a ofertar sus servicios con productos apegados estrictamente a lo que dicte en la materia la legislación Mexicana. Se deberá establecer y especificar el uso de logos y marcas, especificaciones técnicas, estándares mínimos, y la tecnología que el franquiciante se compromete a otorgar a sus franquiciatarios. En el mismo contrato de franquicias se deberán de establecer vigencia de la franquicia, costos, uso de manuales y tecnología perteneciente a esa marca.

ARTICULO 6º.

Responsabilidad ante la AMF:

Todo asociado a la AMF asume las responsabilidades que estén establecidas en sus respectivos contratos de franquicia.

ARTICULO 7º.

Responsabilidad con los socios:

Todos los socios procuran mantener buenas relaciones con los demás asociados así como con la AMF, y promoviendo siempre el apoyo mutuo para mantener la buena reputación, nombre y prestigio en alto de los asociados y de la AMF.

ARTICULO 8º.

Responsabilidad de AMF frente a los asociados: Los asociados de AMF mantendrán excelentes relaciones con otras asociaciones que se dediquen a negocios relacionados con franquiciantes nacionales o internacionales.

Cumplimiento de disposiciones: Todo asociado tiene la obligación de acatar las normas, disposiciones, políticas y directrices que sean emitidas por la AMF.

Participación: Todo asociado deberá hacer lo posible por participar en los eventos que promueva la AMF, buscando en todo momento incrementar la membresía y participar en el crecimiento y buena reputación de la AMF.

ARTICULO 9º.

De la aceptación de nuevos socios: El Comité de Afiliación AMF aceptará o rechazará la inclusión de nuevos asociados a la AMF. En todo momento esta aceptación o rechazo del nuevo asociado la realizarán los miembros del Comité de Afiliación, avisados siempre al principio de que la AMF crezca y se mantenga de acuerdo a los buenos principios de libre competencia de las Leyes Mexicanas y de los intereses de todos los asociados.

Nuevos socios: Los aspirantes a nuevos asociados a la AMF, someterán a este Comité su solicitud de ingreso detallando su producto o servicio ofertado, características de servicio y producto, así como los costos de la franquicia.

Período de aceptación: El aspirante asociado recibirá en un plazo máximo de 30 días una carta del Comité de Afiliación con la aceptación o rechazo de la solicitud que haya enviado para pertenecer a la Asociación.

ARTICULO 10º.

Sanciones: Todos los asociados que incumplan con las disposiciones señaladas por el Comité, serán a su vez recibidos por el mismo Comité de Afiliación.

Tipos de sanciones: Las sanciones pueden ser: Amonestación, Suspensión temporal y Expulsión.

Procedimiento de aplicación de sanciones: Para que proceda la apertura de una investigación de alguna denuncia, es necesario que el Comité de Afiliación por escrito y en forma detallada, con el fin de que el Comité tenga una documentación base para emitir un posible fallo.

El Comité de Afiliación en un plazo no mayor de 30 días emite un dictamen sobre la denuncia en cuestión manteniendo por supuesto la confidencialidad del caso, salvaguardando en todo momento la buena imagen de la AMF.

Fecha: _____

Firma del Director General de la Empresa

Firma del Director y/o Gerente de la Empresa

ANEXO 4



VENTAJAS QUE REPRESENTA CONVERTIRSE A SU EMPRESA FRANQUICIANTE DE MARCA MEXICANA EN SOCIO DE LA AMF

- 1) Formar parte integrante de una organización sólida y reconocida por las Autoridades Gubernamentales que fungirá como su representante, según el caso.
- 2) Ser promovida a través de los distintos medios de que dispone la AMF: Directorio de Socios, Noticias, Prensa, Entrevistas en revistas especializadas de Negocios (Entrepreneur, Mundo Ejecutivo, Generación Anahuac, Expansión, El Asesor Comercial, Alto Nivel, etc.), entrevistas de radio y T.V. a nivel nacional.
- 3) Prioridad en cuanto a ubicación y a precios de descuento en las Ferias, Conferencias y Seminarios que se efectúan en las principales ciudades: D.F., Monterrey, Guadalajara y en las que se lleva a cabo en las demás plazas que se está programando.
- 4) Estar retroalimentados sobre temas de trascendencia y actualidad en los negocios, a través de desayunos mensuales o extraordinarios, que se celebran en las ciudades principales del país y de leer el Sobre Informativo Mensual sobre temas de trascendencia.
- 5) Ser considerado como miembro activo en el Comité Ejecutivo y/o Consejo Asesor con base en el interés con que se participe en las otras actividades.
- 6) Formar parte de las misiones comerciales, tanto nacionales como extranjeras, contando con el apoyo técnico-financiero del Banco Nacional de Comercio Exterior y de la SECOFI.
- 7) Participar como estudiante o expositor en el Programa de Certificación para Ejecutivos en Franquicias (PROCEF), que se ofrece conjuntamente con la Universidad Anahuac del Norte, además de poder disponer de la única biblioteca especializada en Franquicias en México.
- 8) De llenar los requisitos básicos, participar como expositor en las Conferencias, Seminarios y Programas de actualización que se ofrecen en Institutos de Educación Superior y centros Empresariales seleccionados.

Todos nuestros miembros deben llenar a satisfacción, los preceptos establecidos en nuestro Código de Ética* y la Información Confidencial que requerimos en nuestras solicitudes de ingreso. Todos los miembros sometidos a la investigación de campo, que el Comité de Evaluación sugiera.

De aquí que contemos, entre nuestros socios, con las principales Marcas de Franquicia Maestra, tanto nacionales como extranjeras, que se encuentran en el país como: McDonald's, Pemex, Helados Helados, Burger King, Videocentro, Sushi Ito, Speedee Oil Change & Tune Up, Julio, Teriyaki San, Precision Optical, Ópticas Devlyn, etc.

PAPELERIA NECESARIA PARA PERTENECER A LA AMF

1. Breve currículum de la Empresa que otorga Franquicias y/o Empresa dueña de la marca.
2. Breve currículum del Gerente o Director de Franquicias.
3. Copia del Contrato de Franquicias.
4. Directorio de Franquiciatarios incluyendo dirección, teléfonos y nombre del Franquiciatario.
5. Acta Constitutiva de la Empresa que otorga Franquicias.
6. Índice de los manuales que sustentan su tecnología (know-how) o del programa de capacitación.
7. Código de Ética (anexo) debidamente firmado y sellado.
8. En caso de que el registro de las marcas y/o el Contrato de Franquicia ante la Secofi, esté en trámite deberá presentar la solicitud de registro debidamente sellada. (2 hojas).
9. Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.)

Una vez sometida a la consideración del Comité de Afiliación y previa investigación de campo, si es aprobada su solicitud de inscripción, se les comunicará en un tiempo no mayor a 5 días hábiles, oportunamente se cubra la membresía anual (12 meses), la cual es de \$5,000 (cinco mil pesos C.I.F.) durante el año de 1998. La AMF se reserva el derecho de solicitar cualquier información adicional otorgar su aprobación, la cual se expedirá en el entendido que la misma no constituye un aval o garantía de calidad o rentabilidad de la empresa Franquiciante.

* De interesarse, favor de solicitarlo.

Insurgentes S.A. #1787 Toluca, Col. Guadalupe Inn, 01020 México, D.F.

Tel y Fax: 661 0655 • 661 2178 •



SOLICITUD DE INSCRIPCION FRANQUICIAS MEXICANAS CONFIDENCIAL

DATOS GENERALES

Razón o denominación social de la Empresa que otorga Franquicias: _____
 Dirección: _____
 Colonia: _____ C.P.: _____
 Ciudad y Estado: _____
 Teléfonos: _____ Fax: _____
 Nombre del Director General de la Empresa: _____
 Nombre del Director y/o Gerente de Franquicias: _____

DATOS DE LA FRANQUICIA

Nombre de la Franquicia: _____
 Giro de la Franquicia: _____
 Fecha de Fundación de la Empresa Franquiciante: _____
 Fecha de otorgamiento de Franquicias: _____
 Cuenta la Franquicia con una unidad piloto: Si _____ No _____
 Ubicación de la unidad piloto:
 Dirección: _____
 Colonia: _____ C.P. _____
 Ciudad y Estado: _____
 Teléfonos: _____ Fax: _____
 Nombre del Gerente de la tienda piloto: _____
 La Franquicia ha sido socio de la AMP: Si _____ Fecha _____
 No _____

INFORMACION LEGAL

Cuentan con Contrato de Franquicia: Si _____ No _____
 El Contrato de Franquicia es: Renovable _____ No Renovable _____
 Duración del Contrato de Franquicia: _____ años,
 Renovación del Contrato de Franquicia por: _____ años
 El Contrato de Franquicia está registrado ante el IMPI: Si _____ No _____
 No. de Registro del Contrato _____ Fecha _____ Folio _____
 Las Marcas que identifican a la Franquicia están registrado ante la Secofi: Si _____ No _____

Marca	No. de Registro	Fecha Legal	Clase
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

INFORMACION COMERCIAL

Número de Unidades operando en la República Mexicana:

Unidades propias de la Franquicia Maestra: _____

Unidades Franquiciadas: _____

Monto de la Cuota de Franquicia (Franchise Fee): _____ Nuevos Pesos

Monto de la Inversión Inicial (sin cuota de franquicia): _____ Nuevos Pesos.

Monto de Regalías: Sobre ventas _____ % Publicitarias _____ %
Fijas _____ Nuevos Pesos.

Perfil del Franquicitario Óptimo: _____

Se requiere por parte del Franquiciatario experiencia previa para operar el negocio:

Si _____ No _____

Participación Directa del Franquiciatario en la Operación del Negocio:

Si _____ No _____

En caso de que sí se requiera la participación directa por parte del Franquiciatario ¿Qué porcentaje del tiempo total se requiere de su participación?: _____ % del tiempo total.

INFORMACION GENERAL

Qué temas abarca su capacitación al Franquiciatario: _____

Cómo se imparte la capacitación: _____

Con qué duración se imparte: _____

Cuáles son las fortalezas de su Franquicia: _____

¿Por qué?: _____

Cuáles son las debilidades de su Franquicia: _____

¿Por qué?: _____

Conoce a algún miembro de la AMF: Si _____ No _____

A qué socio conoce: _____

Qué relación lleva con dicho socio AMF: _____

FRANQUICIAS DE MAYOR CRECIMIENTO EN MÉXICO

Las siguientes franquicias listadas en orden alfabético, tuvieron el mayor crecimiento en México entre agosto de 1996 y julio de 1997.

Franchicia	Unidades abiertas
1. Franquicia Pemex/Gasolina y combustibles.....	395
2. Opticas Devlyn/Productos y servicios ópticos.....	44
3. Hawaiian Paradise/Hielo raspado.....	42
4. Helados Bing/Helados.....	38
5. Tortas Locas Hipocampo/Comida rápida.....	30
6. Lil Orbits/Mini donas, alimentos.....	25
7. Firme Plus Autofinanciamiento Total/Autofinanciamiento.....	21
8. Ferrioni/Ropa casual.....	20
9. Century 21 México/Servicios inmobiliarios y bienes raíces.....	16
10. Electrónica Steren/Componentes electrónicos.....	15
11. Precision Tune Auto Care/Mantenimiento mecánico automotor.....	15
12. Teriyaki San/Restaurante de comida japonesa.....	15
13. Coffe Station/Comida.....	12
14. Jomar Refaccionarias/Refacciones automotrices.....	11
15. Jani King/Servicios de limpieza.....	10
16. Kiko Donas/Donas de levadura.....	10
17. Sushi Itto/Restaurante de comida japonesa.....	10

ANEXO 7

PERFIL DEL PUESTO DE GERENTE

El Gerente de una Estación de Servicio, es la persona en la que recae la responsabilidad de la Unidad y se estima que idealmente debe cumplir con los siguientes atributos:

Requerimientos Mínimos

Edad: 25 a 40 Años

Sexo: Masculino

Estado Civil: Casado

Estudios: Bachillerato, Vocacional o Superiores

Requisitos Indispensables:

- Honestidad
Comprobada y avalada.

- Habilidades

- Administración, control y orden.
- Uso de máquinas y equipo de oficina.
- Manejo del equipo de despacho y suministros.
- Relaciones interpersonales: Trato amable y cortés.
- De mando en el manejo - con control y energía - del personal a su cargo.
- Para comunicar y enseñar a su personal.
- Susplicacia y astucia.

- Presentación

- Pelo corto, bien rasurado, bigote recortado, uñas recortadas y limpias, presentación formal de acuerdo con el puesto y con las costumbres y características climatológicas de la región.

- Lealtad

Requisitos Complementarios:

- Transporte

- Debido a los horarios y/o distancias, es recomendable que cuente con un medio de transporte propio.

- Familiares

- Se exigirá no tener familiares dentro de la misma Estación de Servicio.

PERFIL DEL PUESTO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Puesto de suma importancia, ya que asiste al Gerente en todas sus funciones y tiene responsabilidades por sí mismo, sus atributos mínimos recomendados son :

Requerimientos Mínimos:

Edad: 18 a 40 Años

Sexo: Masculino/Femenino

Estado Civil: Casado (a)

Estudios: Secundaria

Requisitos Indispensables:

- Honestidad

Comprobable y avalada.

- Habilidades

Facilidad para las operaciones aritméticas básicas.

Ser ordenado.

Dominar el uso de máquinas de oficina.

Conocimientos elementales de computación.
Conocimientos básicos de contabilidad.
Relaciones interpersonales: Trato amable y cortés.
Mando en el manejo - con control y energía - del personal a su cargo.
Fácil acceso para transmitir sus conocimientos.
Capacidad y habilidad para aprender y entender el trabajo de los otros.
Entender y estar actualizado en cuestiones fiscales, contables y de sistemas.
Suspiciosa y astucia.

- Criterio

En ocasiones pueden requerirse reparaciones sencillas, por lo que debe tener facilidad para resolver problemas de funcionamiento de algún equipo. ya sea con el personal de la Estación de Servicio o solicitando la intervención de talleres externos de diversos tipos como eléctricos, plomería, etc.

- Presentación

Hombres: Pelo corto, bien rasurado, bigote recortado, uñas recortadas y limpias, presentación formal de acuerdo con el puesto y con las costumbres y características climatológicas de la región.

Mujeres: Peinado con el cabello recogido, usar maquillaje discreto, uñas recortadas y limpias; en su caso, aretes, dijes, pulseras o accesorios discretos.

Requisitos Complementarios:

- Familiares

Se exigirá no tener familiares dentro de la misma Estación de Servicio.

PERFIL DEL PUESTO DE OFICIAL GASOLINERO

Es designado como Jefe de Turno, ya que tiene a su cargo el control de los dispensarios y en general la operación de la estación durante una jornada de trabajo. Se estiman sus atributos como sigue:

Requerimientos Mínimos:

Edad: 18 Años en adelante

Sexo: Masculino o Femenino

Estado Civil: Soltero (a)

Estudios: Secundaria

Requerimientos Indispensables:

- Honestidad
- Comprobable y avalada

- Habilidades

- Facilidad para realizar mentalmente operaciones aritméticas básicas con gran precisión.
- Disposición, gusto y deseo de atención a todo tipo de público.
- Espíritu de vendedor. Esto implica saber ofrecer los productos que se expenden con las características necesarias para que el público acceda a que se revise el vehículo (chequeo de niveles), proporcionando así un mejor servicio y generando con ello una expectativa de venta en beneficio de la Franquicia y buscando una mejor propina en beneficio propio.
- Entender y tener gusto por la mecánica general y automotriz.
- Conocimientos elementales de electricidad y otros aspectos generales del mantenimiento de los equipos que utiliza o supervisa.
- Control y energía en el manejo de personal a su cargo.
- Trato amable, cortés y respeto.
- Suspiciacia y astucia.

- Presentación

- Hombres: Pelo corto, bien rasurado, bigote recortado, uñas recortadas y limpias, presentación formal de acuerdo con el puesto y con las costumbres y características climatológicas de la región.
- Mujeres: Peinado con el cabello recogido, usar maquillaje discreto, uñas recortadas y limpias; en su caso, aretes, dijes, pulseras o accesorios discretos.

Requerimientos Complementarios:

- Familiares

- No debe tener familiares dentro de la misma Estación de Servicio.

PERFIL DEL PUESTO DE DESPACHADOR

Generalmente tiene a su cargo un dispensario mixto de combustibles, lo que hace de este un puesto clave en el adecuado funcionamiento de la Franquicia. Los atributos necesarios son los siguientes :

Requerimientos Mínimos:

Edad : 18 Años en Adelante

Sexo : Masculino o Femenino

Estado Civil : Soltero o Casado

Estudios : Primaria

Requerimientos Indispensables :

- Honestidad

Comprobada y avalada

- Habilidades

Facilidad para realizar mentalmente operaciones aritméticas básicas con gran precisión.

Disposición, gusto y deseo de atención a todo tipo de público.

Espíritu de vendedor. Esto implica saber ofrecer los productos que se expenden con las habilidades necesarias para que el público acceda a que se revise el vehículo (chequeo de niveles), lo cual implica dar un mejor servicio y esto abre una expectativa de venta en beneficio de la Franquicia y buscando una mejor propina en beneficio propio.

Facilidad por la mecánica general y automotriz.

Tener conocimientos elementales de electricidad y otros aspectos generales del mantenimiento.

Trato amable, cortés y respetuoso.

Suspiciacia y astucia.

- Presentación

Hombres: Pelo corto, bien rasurado, bigote recortado, uñas recortadas y limpias, presentación formal de acuerdo con el puesto y con las costumbres y características climatológicas de la región.

Mujeres: Peinado con el cabello recogido, usar maquillaje discreto, uñas recortadas y limpias; en su caso, aretes, dijes, pulseras o accesorios discretos.

Requisitos Complementarios:

- Familiares

No deberá tener familiares dentro de la misma Estación de Servicio.

PERFIL DEL PUESTO DE AUXILIAR GENERAL

Este es el puesto más versátil de la Franquicia, ya que si bien los ocupantes tienen funciones permanentes asignadas, durante cada turno se pueden presentar requerimientos específicos que quien ocupa este puesto tendrá que desempeñar.

Además se puede decir que es un puesto de transición, ya que el ocupante estará deseoso de obtener una oportunidad para convertirse en Despachador, con objeto de desarrollarse y tener acceso a los beneficios que éstos reciben.

Requerimientos Mínimos

Edad : 18 a 25 Años

Sexo : Masculino

Estado Civil : Soltero

Estudios : Primaria

Requerimientos Indispensables

- Honestidad

Comprobable

- Habilidades

Aunque el puesto tiene diversas responsabilidades y la versatilidad requerida en este puesto exige saber de "todo un poco", desde cómo hacer el asco de los sanitarios eficientemente hasta hacer depósitos en los bancos, debe además, tener la facilidad y gusto para el desempeño de otras tareas propias del mantenimiento de la Estación de Servicio, tales como la pintura, plomería y en general el manejo de herramientas convencionales.

Trato amable, cortés y respetuoso.

Suspiciacia y astucia.

- Presentación

Pelo corto, bien rasurado, bigote recortado, uñas recortadas y limpias, presentación formal de acuerdo con el puesto y con las costumbres y características climatológicas de la región.

Requerimientos Complementarios

- Familiares

Se exigirá no tener familiares dentro de la misma Estación de Servicio.



**FRANQUICIA PEMEX
REFINACIÓN**

Venta de Combustible

Contacto: Llc. Salvador J. Neme **Santo**
 Dirección: Marina Nacional **1220**
 CoL. Huasteca
 11311 México, D.F.

Tel.: (5) 254.4751
 Fax: (5) 254 4816 / 255 1855
 Internet: jlvazquez@rep.pemex.com

Num. Socio AMF: 214 Socio AMF desde: Julio de 1996
 Registro de Marca N°: 522166

País de Origen: México Presencia en Extranjero: No
 Año de Creación: 1992 Año de la Primera Franquicia: 1992
 Num. Unidades Propias: 0 Num. Unidades Franquiciadas: 3132
 Num. de Franquicias Abiertas en 1996: 519

Cuota Inicial de Franquicia en U.S. Dlls:
 Cuota Inicial de Franquicia en M.N.: 30,000
 Inversión Inicial (sin cuota inicial) en U.S. Dlls:
 Inversión Inicial (sin cuota inicial) en M.N.: variable
 Regalías por Ventas: 0%
 Regalías por Publicidad: 0%

Tiempo aprox. de recuperación de la Inversión (en meses): variable
 Duración del Contrato (en años): 10 Otorga Financiamiento: No
 Experiencia previa necesaria: No

Superficie requerida en m² : variable
 Ubicación del local:

Ciudades disponibles para expansión: Toda la República Mexicana
 Ciudades donde tiene presencia: Toda la República Mexicana

