

76
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"FRANQUICIAS: SU DESARROLLO COMO
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LOGRAR UNA
INVERSION EXITOSA EN EL MERCADO DE BIENES
DE CONSUMO MEXICANO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARTHA LAURA TAPIA ARREDONDO

ASESOR: L.A.E. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEXICO

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

275238



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E.

DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

ATN.: Q. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al artículo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO de TESIS con el nombre de:

"Franquicias: Su desarrollo como estrategia de negocios para lograr una inversión exitosa en el mercado de bienes de consumo mexicano".

que presenta la pasante:

TAPIA ARREDONDO MARTHA LAURA

con número de cuenta : 9003195-1 para obtener el Título de :

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izc., México, a 10 de Diciembre de 1998

Presidente LAE. CARLOS MATIAS ARMAS

Vocal C.P. ARTURO PINEDA NAJERA

Secretario L.A. MA. ANGELICA HERNANDEZ ARAIZA

1er. Sup. LRC. JOSE ESCAMILLA NAVA

2do. Sup. L.A. MAURICIO HERNANDEZ MONTOYA

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS:

Por darme esta oportunidad y haberme dejado vivir esta Meta tan importante en mi carrera, por concederme este instante y por facilitarme el camino porque:

Lo que en verdad cuenta es salir de la oscuridad no sólo con los ojos del cuerpo, sino también con los del alma.

Señor, dueño nuestro,

¡Qué admirable es tu nombre

en toda la tierra!

Salmo 8.

GRACIAS.

A MIS PADRES:

José A.:

GRACIAS PAPÁ. Por no haber escatimado cuando de mi educación se ha tratado, por compartir mi desarrollo, por gozar de mi gozo de aprender y descubrir las maravillas que el CREADOR comparte con nosotros, gracias por compartir algunas de tus experiencias y permitirme darme cuenta de la finalidad de conocer el universo.

Por dejarme el mayor tesoro que podría haber recibido, porque este triunfo también es tuyo.

Sara:

GRACIAS MAMÁ. Por esa fortaleza que siempre me has enseñado con tu ejemplo, por ese inmenso apoyo para terminar mi carrera porque me has enseñado que el camino a seguir Dios te lo dice, y sentir así nuestra carga más ligera. Si nos enseñamos a dar sin recibir siquiera.

Por haber hecho todo lo que ha estado a tu alcance para compartir este triunfo también contigo.

CON TODO CARIÑO. SU HIJA.

AL L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS:

GRACIAS. Por su guía y apoyo para la elaboración de esta tesis, por su amistad y comprensión demostrada en la elaboración de este trabajo dejándome los elementos para dialogar conmigo misma, con un amigo o con una idea.

RECONOCIMIENTOS.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO:

GRACIAS. Por darme la oportunidad de pertenecer a esta prestigiada institución la cuál representaré con mucho orgullo en mi desarrollo profesional.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN:

GRACIAS. Por darme las herramientas necesarias para terminar mi carrera, por contribuir a formar mejores mexicanos y participar en el desarrollo de una mejor patria.

AL JURADO:

C.P. ARTURO PINEDA NÁJERA.

L.A. ANGÉLICA HERNÁNDEZ ARAIZA.

L.R.C. JOSÉ ESCAMILLA NAVA.

L.A.. MAURICIO HERNÁNDEZ MONTOYA

GRACIAS. Por su apoyo y tiempo dedicado para la revisión de esta tesis porque forman parte del equipo encargado de la educación convirtiendo mentes vacías en mentes abiertas, por procurar hacer interesante su enseñanza, despertando el deseo de trabajar y convertir toda su labor en un placer.

A DANIEL M. A.:

GRACIAS. Por su apoyo y conocimientos que ha implantado en TELEOPERADORA y que han contribuido en el caso práctico. Por las facilidades otorgadas para la elaboración de este trabajo.

DEDICATORIAS.

A MIS HERMANOS:

SARA:

GRACIAS. Porque fuiste mi compañera de juegos y además de ser una excelente hermana, has sido mi mejor y más cercana amiga.

Porque el apoyo que me has dado ha sido importante para concretar esta Meta.

MARCO ANTONIO:

GRACIAS. Por ser mi hermano porque también has formado parte importante en este trabajo, porque esta alegría que siento también quiero compartirla contigo, gracias por preocuparte y estar conmigo.

CAROLINA:

GRACIAS, Hermanita por ese cariño que me das, por permitirme ayudarte y compartir muchas cosas contigo, porque me has permitido también ser tu amiga.

Eres una persona con mucha fuerza por delante, y también quiero compartir contigo esta alegría.

LOS QUIERO MUCHO.

ROGELIO:

GRACIAS. Porque compartir contigo este momento importante de mi vida me hace sentir muy feliz.

Gracias por el inmenso amor que siempre me has demostrado, por tu apoyo y compañía.

Porque donde existe un gran amor siempre se producen milagros.

TE AMO.

A LA FAMILIA TAPIA SÁNCHEZ:

A MI TÍO FELIX + Y LUISA:

GRACIAS. Por su apoyo, por compartir muchos momentos felices de mi vida y por su cariño.

Así como a mis primos Carlos, Mario, Félix, Chucho, José Luis y Ricardo porque en ellos he encontrado unos buenos amigos, especialmente a David y Sandra por permitirme imprimir parte de esta tesis.

A MIS ABUELITOS:

José y Guadalupe:

GRACIAS. Por esos momentos especiales que he pasado con ustedes, porque siempre los recuerdo con mucho cariño.

A MIS AMIGOS:

GRACIAS. A todas aquellas personas que de alguna manera siempre me acompañaron en el transcurso de mi escuela, por todos mis amigos a quienes recuerdo con mucho cariño y que estarán siempre presentes conmigo. Un agradecimiento especial a Carlos y Mónica porque también me brindaron su tiempo para la impresión de esta tesis. Así como al Sr. Carlos por su gran ayuda.

ÍNDICE

Planteamiento del problema	i
Objetivos	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS	
1.1 Antecedentes de las Franquicias	4
1.2 Concepto de Franquicia	10
1.2.1 Franquicia de Producto y Marca Registrada	11
1.2.2 Franquicia de Formato de Negocio	12
1.3 Concepto de Franquiciante	13
1.3.1 Obligaciones del Franquiciante	13
1.4 Concepto de Franquiciatario	15
1.4.1 Obligaciones del Franquiciatario	15
1.5 El Marco Legal de las Franquicias	16
1.5.1 Ley de la Propiedad Industrial	20
1.5.2 Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial	22
1.5.3 Circular de Oferta de Franquicias (ART.65)	24
CAPÍTULO 2 LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO	
2.1 El auge en México de las Franquicias	27
2.2 Las Franquicias mexicanas más exitosas en el extranjero	31
2.3 La Asociación Mexicana de Franquicias	36
2.4 Las Franquicias en la Economía Mexicana	39

2.5	Financiamiento de las Franquicias	43
2.6	Registro y protección de las marcas en México	46
2.7	Franquicias y el derecho de autor	48
CAPÍTULO 3 CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS		
3.1	Aspectos para el desarrollo de una Franquicia	50
3.2	Aspectos para la Adquisición de una Franquicia	55
3.3	Principales Ventajas de las Franquicias	64
3.4	Principales Desventajas de las Franquicias	68
3.5	Pruebas de Mercado de las Franquicias en el mercado de bienes de consumo mexicano	70
3.6	Estrategias de Marketing de las Franquicias en el mercado de bienes de consumo mexicano	72
3.7	Desarrollo de la Infraestructura de las Franquicias en el mercado de bienes de consumo mexicano	76
3.8	Importancia de la capacitación y apoyo por parte del Franquiciante	81
3.9	Seguimiento y vigilancia del otorgamiento de Franquicias	83
3.10	Franquicias como opción de negocios para tener éxito en el mercado de bienes de consumo mexicano	85
CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO		89
CONCLUSIONES		111
BIBLIOGRAFÍA		113

Título.

Franquicias: Su desarrollo como estrategia de negocios para lograr una inversión exitosa en el mercado de bienes de consumo mexicano.

Planteamiento del problema.

¿Si se invierte en una Franquicia en el mercado de bienes de consumo mexicano, será exitosa?

Objetivo General.

Desarrollar la estructura del sistema de Franquicias como una estrategia de negocios mediante el análisis de su función comercial para tener conocimiento y competir exitosamente en el mercado de bienes de consumo mexicano.

Objetivos Particulares.

Identificar las características y competitividad que operan bajo este sistema.

Analizar el desarrollo de las Franquicias en el mercado así como los beneficios que esta proporciona a empresas y consumidores.

Estudiar el Sistema de Franquicias como una oportunidad de lograr una inversión exitosa para el empresario mexicano.

Hipótesis de Trabajo.

Si las Franquicias constituyen un Sistema de negocios atractivo en el mercado de bienes de consumo mexicano, entonces existirá una inversión exitosa para el empresario que compite actualmente en la Economía Mexicana.

Introducción

El presente Trabajo de Tesis pretende **analizar el Sistema de Franquicias** en el mercado de bienes de consumo **mexicano**, ya que este ha constituido un sistema de comercialización muy **importante para los empresarios** por el crecimiento que se ha dado al realizar el otorgamiento de Franquicias en los últimos años como un **área de negocios de mayor dinamismo**.

Dichas Franquicias han abierto nuevas **oportunidades para alcanzar un desarrollo en el mercado** por los **beneficios que esta proporciona**.

Estas empresas han adoptado este sistema para **satisfacer las exigencias del cliente** adecuándose a las **características y exigencias del mercado**.

El Sistema de Franquicias mexicano se ha convertido en un **poderoso mecanismo** que permite un crecimiento en los negocios desde el punto de vista comercial y al mismo tiempo rentable, alcanzando así el **éxito de los mismos**.

Al realizar el otorgamiento de Franquicias hemos vislumbrado que se han establecido como una estrategia de comercialización dominante en los países en vías de desarrollo y México no es la excepción.

Por lo que el Trabajo de Tesis dividido en cuatro capítulos contiene la información fundamental acerca de lo que es una Franquicia, y sus características que encierran a las Franquicias, así como sus ventajas y desventajas, marco legal y el papel en la Economía Mexicana, la importancia que tienen y otros aspectos reelevantes como una alternativa para un desarrollo de competencia y éxito, ya que se han desarrollado de una manera creciente en México.

Las Franquicias merecen ser estudiadas y es útil el conocimiento de las mismas porque no solo se requiere de visión, sino también saber planear y administrar.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS

1.1 Antecedentes de las Franquicias.

Inicialmente se establece que la Franquicia como formato de negocio se encuentra, aún, en una fase de "juventud" que se inició hace apenas 50 años.

El caso de las Franquicias de producto y marca se remontan a mediados del siglo pasado cuando I.M. Singer and Co, se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus famosas máquinas de coser. Su dilema consistía en como distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto.

En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

El hombre de Ohio mandó pedir más máquinas, pero la casa matriz, que atravesaba por problemas serios de flujo, no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas.

Las personas interesadas podrían haber comprado las máquinas si tan solo las hubieran visto en operación. Impulsada por su desesperación, la compañía cambio su estructura básica de funcionamiento. A partir de ese

momento , comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles, con lo cual eliminó su carga de asalariados y creo lo que hoy podríamos denominar como el primer esquema de concesionarios en Estados Unidos.

Por medio de este sistema, los “concesionarios” acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Estos compraban las máquinas a 60 dólares y las vendían con un sobreprecio, resolviendo así el problema de ventas y distribución de Singer, así como el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía. Dicho esquema de distribución sirvió como fundamento para los elaborados Sistemas de Franquicia de la actualidad.

GENERAL MOTORS.

En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones, esquema que, se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta nuestros días.

En los anales del desarrollo de las concesionarias automotrices, en los primeros casos encontramos que las armadoras incluyeron a dueños de tiendas de bicicletas y de ferreterías como a sus concesionarios que empezaron a vender autos como negocio adicional. General Motors intentó

otras opciones de Mercadotecnia, como por ejemplo el correo directo y las tiendas departamentales, pero la Franquicia probó ser el medio más exitoso para la venta de sus productos.

Además, General Motors no estaba en posición de comprar los bienes raíces que se requerían para establecer los puntos de venta de sus autos, ni de contratarlos tan eficientemente como lo hacían en forma independiente los concesionarios. De esta forma, pudo utilizar sus recursos para la investigación y cuidadosa producción de sus vehículos con lo cual consolidó su posición como líder de la industria.

STANDARD OIL CO.

Hasta 1930, las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de dichos establecimientos. Acto seguido, las gasolineras independientes que operaban con autorización de las compañías petroleras empezaron a caer en una agresiva guerra de precios. Por el miedo a perder ganancias en dicha guerra, Standar Oil Co., de Indiana optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas. Los nuevos concesionarios o franquiciatarios establecieron sus propios precios y generaron así sus propios ingresos, con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario.

La Standard Oil dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban costosísimos, y comenzó a cobrar rentas de estaciones que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente, lo cual aportó a la compañía petrolera tremendos beneficios a corto plazo.

COCA-COLA

En 1886, primero creció lentamente gracias a su sistema de fuente de sodas. Más tarde, en 1899, dos inversionistas en Chattanooga persuadieron al presidente de la compañía de que le otorgara los derechos para vender Coca-Cola en botellas en casi todo el país, con el limitante de que estos nuevos productos no interferirían con su negocio de las fuentes de soda. Es así como estos dos empresarios establecieron la primera embotelladora en el mundo, absorbieron el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Conforme creció la demanda del producto, los dos empresarios "franquiciaron" o, para el caso, utilizando una terminología de finales de la década del 90, "subfranquiciaron" los derechos del producto para distintas zonas geográficas, dada su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Ellos compraban el concentrado de Coca-Cola y lo revendían a los subfranquiciarios. En 1919, ya existían 1000 embotelladores que participaban en este creciente negocio.

HOWARD JOHNSON.

En 1925, inició su negocio de refrescos y helados con 500 dólares que obtuvo como préstamo. Años mas tarde, el negocio había evolucionado hasta un par de restaurantes bastante exitosos con la característica singular de tener un techo naranja brillante. Los planes de expansión contemplaban el desarrollo de los negocios con capital propio. Sin embargo, la depresión de 1929 lo obligó a cambiar sus planes, decisión que afectaría para siempre el negocio de la hotelería. El señor Johnson requería de lo que él llamó un "socio" franquiciatario, por lo que convenció al dueño de un restaurante en Cape Cod, en el noreste de Estados Unidos de usar su nombre y de comprarle sus productos. Ambos prosperaron de forma tal que, para 1940, existían ya 100 restaurantes a lo largo de la costa este de Estados Unidos.

MCDONALD'S COMO FORMATO DE NEGOCIO.

Al edificar McDonald's, Ray Kroc tomó prestado y amplió el concepto de calidad consistente de Howard Johnson. Kroc vendedor de las batidoras Multimixer, se interesó por primera vez en las comidas rápidas en 1954, al observar el éxito que habían logrado los hermanos McDonald con un pequeño restaurante en las afueras de San Bernardino, California.

Kroc estaba intrigado por conocer como ellos precocinaban las hamburguesas en su estilo de "cadena de montaje" y utilizaban los ocho Multimixers.

Así que se reunió con los hermanos McDonald -Maurice y Richard- juntos redactaron un acuerdo por medio del cual Kroc vendería el negocio a operadores independientes y los hermanos participarían en las utilidades.

El éxito de McDonald's depende de su devoción casi fanática por la consistencia y el control de la calidad, duplicaban cada aspecto de su operación. No se aceptaban desviaciones a las normas preestablecidas, las hamburguesas por ejemplo debían pesar exactamente 1.6 onzas y no contener mas de 17% de grasa. Se aplicaban las técnicas altamente sistematizadas de las líneas de ensamble a la preparación de los alimentos. Este orden mejoraba la eficiencia y reducía el desperdicio.

La uniformidad de McDonald's iba dirigida a una nueva generación de clientes de alta movilidad.

Durante los primeros nueve meses de 1997, cada 5 horas se abría un nuevo McDonald's.

1.2 Concepto de Franquicia.

La Ley de la Propiedad Industrial, desde 1991 en su artículo 142 es la que define la Franquicia en su primer párrafo.

Artículo 142:

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

1.2.1 Franquicia de Producto y Marca Registrada.

"La Franquicia de producto y marca registrada no es mas que un arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y distribuirá el franquiciatario." ¹

La primera generación de Franquicias que se otorgó en el siglo pasado fue del tipo de Franquicia de producto o de marca registrada.

Bajo este tipo de Franquicia el nombre del negocio y del producto es el mismo y el consumidor lo percibe de esta manera. Un ejemplo es una embotelladora de refrescos.

¹ González Catvillo, Enrique y Rodrigo "Franquicias: La Revolución de los 90" México, McGraw Hill 1994. P.25

1.2.2 Franquicia de Formato de Negocio

"En este caso, una compañía desarrolla un "sistema" o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema." ²

En las Franquicias de formato lo que la empresa desarrolla es un sistema único, uniforme y homogéneo de operación, gracias al cual un tercero (franquiciatario) puede ofrecer al consumidor exactamente el mismo producto o servicio, con idéntica calidad y presentación, al ofrecido por el franquiciante en algún otro punto de venta. Un ejemplo de este tipo de Franquicia es un hotel o un restaurante. El desarrollo de esta nueva generación de Franquicias se ha incrementado substancialmente a nivel internacional.

"Franquicia es sinónimo de competencia, iniciativa, agresividad comercial, teniendo como reglas de oro para su óptimo funcionamiento:

SERVICIO, CALIDAD, PRECIO, EFICIENCIA Y ADMINISTRACIÓN." ³

² Raab Steven, S. y Matusky Gregory "Franquicias Como Multiplicar Su Negocio" México, Limusa 1994. P.40

³ Asociación Mexicana de Franquicias, "Franquicias " México, 1995. P.6

1.3 Concepto de Franquiciante.

“Es aquel que posee una determinada Marca y Tecnología (Know How) de comercialización de un bien o servicio, cediendo, vía un contrato, los derechos de Transferencia o uso de las marcas y la tecnología y proveyendo, a su vez, de Asistencia Técnica, Organizativa, Gerencial y Administrativa al Negocio del Franquiciatario.”⁴

1.3.1 Obligaciones del Franquiciante.

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

⁴ Asociación Mexicana de Franquicias, "Franquicias" México, 1995. P.5

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

1.4 Concepto de Franquiciatario.

“Es aquel que adquiere, vía contrato, el Derecho de comercializar un bien o servicio dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que le da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación y el manejo del negocio.”⁵

1.4.1 Obligaciones del Franquiciatario.

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

⁵ Asociación Mexicana de Franquicias, "Franquicias" México, 1995. P.5

1.5 El Marco Legal de las Franquicias.

En México se ha tratado de no caer en una sobrerregulación, lo que se entiende es que debe existir un Reglamento donde se establezcan las formas y condiciones, donde un posible inversionista deba enterarse de la actividad comercial, empresarial y organizativa de la empresa que pretende otorgar Franquicias.

El punto importante es que, bajo lo que se pretende desarrollar como esquema de negocio, hoy en día se ven dos premisas muy importantes:

1. Como Franquiciantes, el Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial nos da la oportunidad de tener y demostrar con la claridad que nuestra empresa requiere de un inversionista, hoy más que nunca deseoso de ver cosas claras y entendibles, de una situación demostrable apoyada por la autoridad y por la actividad propia del Franquiciante. Esto se resume en la Circular de Oferta de Franquicia, información que exigen las autoridades y que a nivel federal está aprobado, lo cual da un paso más hacia la credibilidad y la confianza que pueda desde un principio sembrarse en la relación Franquiciante-Franquiciatario.
2. Hacer de nuestra actividad algo público, ante el sistema financiero, los inversionistas y la competencia como tal, sin ningún temor para ocultar situaciones que nos van a exigir. Esto logrará hacer de cada Franquicia

un negocio más atractivo comercialmente hablando, ante los posibles inversionistas.

En términos de una empresa que se ostenta como Franquiciante y tiene la capacidad de otorgar Franquicias y de disponer del patrimonio de terceros para poder desarrollar un negocio, la COF contiene lo mínimo con lo que debe cumplir un Franquiciante. Sin embargo, lo que exige la autoridad en este momento es que, además de comentarlo en la entrevista inicial quede por escrito que el franquiciante actuó de buena fe desde un principio y que tiene la disposición, las características y el soporte organizacional y de operación para cumplir lo que esta ofreciendo.

Lo anterior es el nivel de profesionalismo que se busca, ya que nadie desea una sobrerregulación y además, como empresas Franquiciantes se pretende una diferenciación dentro de un nivel de competitividad con empresas similares, ya que incluso aquel posible franquiciatario que tenga la curiosidad de cualquiera de las opciones, en ese momento se podrá dar cuenta literalmente (por escrito) que la diferencia existe y es clara.

La obligatoriedad de la COF se publica en el Diario Oficial el 23 de noviembre de 1994, sin embargo, antes de 1989, cuando la Franquicia no existía en nuestra legislación, el sistema se encontraba con ciertos obstáculos para su desarrollo, los cuales eran:

1. Una Ley de Transferencia de Tecnología totalmente anacrónica que mantenía cerradas las fronteras mexicanas a la posibilidad de repetir conceptos exitosos. Esta Ley establecía límites en el pago de regalías al

exterior e impedía el que existiera un pacto entre las partes en relación a la confidencialidad de la tecnología, lo cual hacía que una vez concluido el contrato, la tecnología que había sido objeto de la transferencia, pudiera revelarse.

2. Una Ley de Inversiones Extranjeras muy restrictiva, la cual impedía la llegada de inversiones foráneas de una manera ágil y libre, como sucedía en otras economías con las que, sin darnos cuenta, ya estábamos compitiendo.
3. México, con una economía totalmente cerrada en donde los obstáculos arancelarios y no arancelarios habían generado una industria absolutamente improductiva e ineficiente y poco competitiva.

Bajo el anterior esquema nacen las Franquicias como una forma moderna y joven de hacer negocios, que tuvieron que luchar desde un principio contra esas tres importantes barreras jurídicas. Lo primero que se obtuvo, lo cual coincide con la apertura y la legislación de 1988, fue la modificación en ese mismo año de la Ley de Inversiones Extranjeras por medio de la expedición de su Reglamento, lo cual hace mucho más expedita y ágil la entrada de inversión extranjera al país. Abriendo los ojos a las grandes Franquicias Extranjeras sobre México como un mercado sensacional con posibilidades de penetración.

La Ley de Transferencia de Tecnología se modifica por medio de un Reglamento, con el cual se consigue quitar el tope de pagos de regalías, se logra variar los aspectos de confidencialidad y se permite pensar en que un

solo contrato se podía hablar de licencia de uso de marca y de transferencia de tecnología.

Para abatir el problema de la apertura comercial, se reducen drásticamente los niveles arancelarios, se quitan varias de las barreras no arancelarias y se empiezan a distribuir en México insumos de importación, que en muchos casos (mas no en todos) eran necesarios para la operación de las Franquicias.

El marco jurídico de la Franquicia se refiere a que, a partir que la Ley de Propiedad Industrial definió a la Franquicia y estableció la posibilidad de un formato de negocios que incluyera marca y conocimientos técnicos para lograr una repetición comercial, la autoridad tomará conocimiento y entendiera que existe dicha figura.

Se cuenta con Leyes específicas que afectan de forma directa a la Franquicia, las cuales son:

1. Ley de la Propiedad Industrial
2. Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.
3. Ley Federal de Derechos de Autor.

1.5.1 Ley de la Propiedad Industrial.

Artículo 142: En su primer párrafo se define la Franquicia, el segundo fundamenta la existencia de la Circular de Oferta de Franquicia, y en el tercer párrafo establece la obligatoriedad que tenemos como franquiciantes de inscribir los contratos de Franquicia ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

En este Primer párrafo del Artículo 142, es muy importante atender a los elementos que la Ley marca como distintivos de la Franquicia, ya que puede haber operaciones, formatos o contratos que no se denominen de Franquicia; que las partes que intervienen en este contrato no se llamen Franquiciante o Franquiciatario y que sin embargo estemos frente a una Franquicia, que contenga los siguientes elementos:

- a) Licenciamiento de una o varias marcas o nombres comerciales.
- b) Transmisión de conocimientos y la prestación de asistencia técnica continua.
- c) Juntas ambos elementos (a y b) y utilizarlos para repetir con métodos uniformes y estándares, una operación comercial.

Segundo párrafo: "Quien concede una Franquicia deberá proporcionar a quien se le pretenda conceder previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que

guarda su empresa en los términos que establezca el Reglamento de esta Ley"

Es de destacar la obligatoriedad de entregar esta información, si no se entrega se esta incumpliendo con la Ley de la Propiedad Industrial, por lo que sí se llegara a dar un conflicto entre Franquiciante y Franquiciatario, obrará en contra del primero dicho incumplimiento.

Otro elemento es el que la entrega de dicha información debe ser anticipada, pues si no, no tendría objeto la elaboración de la COF.

Dentro de este segundo párrafo también se habla de la información que debe incluir la COF y la amplitud que dicha información debe guardar.

El tercer párrafo, obliga la inscripción de los Contratos de Franquicia. Esta obligatoriedad se debe a que en dicho documento se esta transmitiendo el derecho de usar una marca y la Ley de la Propiedad Industrial obliga a que siempre que haya una transmisión de derechos de uso marcario, es necesario inscribir el documento en que conste dicha transmisión. Lo anterior es una simple nota que realiza el IMPI para tener un registro claro de quienes son los usuarios. La Ley no establece de quien es la obligación de registrar el Contrato, sin embargo lo más común es que sea una obligación de Franquiciante, a pesar de que quien se lleva los mayores beneficios de que el Contrato este registrado es el Franquiciatario.

1.5.2 Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.

(NOVIEMBRE 23 DE 1994. ART.65).

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

- I. Señalar en la Solicitud, cuando se conozca, el número de solicitud de registro de marca presentada en el país de origen, cuya fecha de presentación se reclame como fecha de prioridad.
- II. Exhibir el comprobante de pago de la tarifa correspondiente, y
- III. Exhibir, dentro de los tres meses siguientes a la presentación de la solicitud, una copia certificada de la solicitud de registro de marca presentada en el país de origen y, en su caso, de la traducción correspondiente. En caso de no cumplir con este requisito, se tendrá como no reclamado el derecho de prioridad.

ARTÍCULO 61. Si el solicitante después de presentada la solicitud de registro modifica el signo distintivo; aumenta el número de productos o servicios para los que solicita el registro; sustituye o cambia el producto o servicio señalado en la solicitud, esta será considerada como una nueva y se sujetará a un nuevo trámite, debiéndose enterar la tarifa correspondiente y satisfacer los requisitos legales y reglamentarios aplicables. En este caso, se considerará como fecha de presentación de la solicitud modificada, la de

presentación de la promoción por la que el solicitante hubiese modificado la solicitud inicial.

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

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

- I. Exista cotitularidad de la marca registrada de que se trate, y
- II. Se trate de marcas colectivas.

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

- I. Nombre y domicilio del titular de la marca registrada;
- II. Nombre y domicilio del licenciatario de la marca o del franquiciatario, y
- III. El uso bajo licencia de la marca registrada.

1.5.3 Circular de Oferta de Franquicias (ART.65).

Es importante señalar que el nombre que se le ha designado a la Circular es totalmente arbitrario, la ley no la define como circular de oferta de franquicias.

El artículo 65 de la Ley, establece que debe otorgarse cierta información mínima, pero el asunto está en considerar a la Circular, no solo como el cumplimiento de una obligación legal, sino como un instrumento de venta y de certeza en aquel inversionista a quien se le está otorgando la Franquicia.

ART. 65:

"Para los efectos del Artículo 142, el titular de la Franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos la siguiente información técnica, económica y financiera."

- 1 Nombre, Denominación o Razón social.
- 2 Domicilio.
- 3 Nacionalidad.
- 4 Descripción de la Franquicia.
- 5 Antigüedad de la Empresa Franquiciante y en su caso del Franquiciante Maestro en el negocio objeto de la Franquicia.

- 6 Derechos de Propiedad Intelectual que involucra la Franquicia (marcas, nombres comerciales, avisos comerciales, patentes si existen, modelos, personajes, etc.)
- 7 Montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cubrir al Franquiciante.
- 8 Tipos de Asistencia Técnica y servicios que el Franquiciante debe proporcionar el Franquiciatario
- 9 Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la Franquicia, es decir, la explicación de la manera de como se define el territorio de la Franquicia.
- 10 Derecho del Franquiciatario a conceder o no Subfranquiciar a terceros y en su caso, los principios que debe cumplir para hacerlo.
- 11 Obligaciones del Franquiciatario respecto a la información confidencial que le proporcione el Franquiciante.
- 12 Obligaciones y derechos en general, por parte del Franquiciatario que se deriven de la celebración del Contrato de Franquicia. Aquí lo que debe hacer es especificar, con la mayor claridad y detalle posible, cuales son sus obligaciones en caso de firmar el contrato, (especificar las obligaciones respecto a decoración interna, equipamiento, capacitación, punto de venta, etc.).

CAPÍTULO 2

LAS FRANQUICIAS EN
MÉXICO

2.1 El auge en México de las Franquicias.

Al igual que otros países en el mundo que han visto la llegada de las Franquicias como una nueva manera de hacer negocios, México no ha sido la excepción. Este fenómeno se inicia a finales de la década de 1980, con la llegada de algunas Franquicias extranjeras, principalmente en el ramo de comida, y con los esfuerzos de empresarios mexicanos para convertir negocios ya establecidos al formato de Franquicia.

Entre los pioneros de la Franquicia en México destacan marcas como Howard Johnson, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Holiday Inn y Alphagraphics.

Sin embargo, en sus primeros años, la Franquicia no alcanzó el grado de desarrollo que caracterizó a otros países y esto tuvo su origen en dificultades económicas y jurídicas.

No es sino hasta principios de la década actual cuando se inicia un crecimiento acelerado, que tiene como consecuencia grandes inversiones y el establecimiento formal de este sector comercial.

Entre algunas de las causas que permitieron la evolución favorable de las Franquicias, se encuentran:

- Abrogación de las leyes de transferencia de tecnología y de inversiones y marcas.
- Expedición de la Ley de Protección y Fomento de la Propiedad Industrial.

- Liberalización del comercio exterior.
- Perspectivas de estabilización y crecimiento de la Economía.
- Desregulación de la Ley de Inversiones Extranjeras.
- Mercado inexplorado.

De ahí que se diera un crecimiento en el sector de las Franquicias.

Al observar el éxito que habían tenido Franquicias extranjeras los empresarios mexicanos percibieron que el formato se podía aplicar en sus negocios comenzando así las primeras Franquicias mexicanas.

Las razones anteriores propiciaron que en febrero de 1993 se logaran en este país las siguientes cifras que por si solas demuestran el crecimiento de este sector:

Aproximadamente 173 Franquicias, de las cuales 54% son de origen extranjero.

- Mas de 800 establecimientos.
- Ventas globales por 750 millones de dólares.
- 70,000 empleos.

En México la distribución por tipo de negocio se encuentra altamente concentrada en determinados productos y servicios:

- Restaurantes y otros negocios de comida: 43%
- Mercancías en general: 20%.
- Hoteles: 11%.
- Servicios automotores y renta de autos: 8%.

- Asesoría a empresas: 6%.
- Otros sectores: 12%.

La devaluación de 1994 también afectó a las Franquicias en dos sentidos: Uno, porque eliminó una gran parte de la base de clientes, por la pérdida del poder adquisitivo; y dos, porque en aquella época se tenía un porcentaje considerable de insumos de importación.

La fuente más fidedigna, con el banco de datos mejor consolidado, es la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), A.C. iniciándose en 1989 con 8 y registrando para 1995, 190 Franquiciantes Maestros, 58% mexicanas, 42% extranjeras y 40 proveedores.

Abarcando 69 giros comerciales (Comida Rápida, Bares y Restaurantes, Tintorerías; Ropa Casual y de Vestir, Servicios Automotrices; Ventas al menudeo, etc.), dentro de los proveedores de Servicios, representaron 18 sectores de actividades (Financiamiento, Asesoría Jurídica, Consultora y Comercialización, Bienes y Raíces, etc.).

En este año la ligera recuperación de la economía mexicana alienta una expansión de raíces en el mercado doméstico, ya que según fuente de la A.M.F. e International Franchise Association.

- Existen alrededor de 450 Franquicias operando en México.
- El 58% de estas son mexicanas.

- Del total de las Franquicias extranjeras que operan en México, 35% son Norteamericanas y el resto tiene su origen en Canadá, España, Inglaterra y Francia.

Estadísticas de la A.M.F. detallan que 75% de los puntos de venta franquiciados se ubican en el D.F. y su área conurbada, 11% en el Noreste, 5% en el Centro y Occidente y el 21% restante en otras regiones del país.

2.2 Las Franquicias mexicanas más exitosas en el extranjero.

Dentro del Sistema de Franquicias una de sus etapas de maduración se realiza cuando estas consolidan su crecimiento en un mercado natal buscando así alcanzar nuevas oportunidades en otros países.

Se conocerá a continuación los testimonios de tres franquicias mexicanas que han alcanzado un éxito colocándose en países como Estados Unidos, Perú, Chile, Argentina, Panamá, España e India, entre otros.

MOY.

Esta empresa que cuenta con 78 franquicias en México, encontró en la crisis devaluatoria de fines de 1994 una oportunidad para incursionar en el exterior. Se hizo acreedora al Premio Franquicia Mexicana con mayor expansión hacia el extranjero, en 1997, otorgado por la Asociación Mexicana de Franquicias.

Según Armando César Paillaud, subdirector de Mercadotecnia de Mexicana de Electromecánicos, S.A. de C.V., la devaluación trajo como consecuencia que los préstamos bancarios se alargaran en tiempo y duplicaran en dinero. En ese momento, era difícil lograr que los inversionistas mexicanos se interesaran por una franquicia MOY.

En 1995, solo lograron abrir cinco de los 24 centros planeados; situación que motivó a la empresa a buscar nuevas formas de negocio. Así surgió la idea de lanzar Moy a Centro y Sudamérica, donde se contaba con un mercado poco explotado, en algunos casos. "Todo esto, además de la ventaja que nos representaba hablar el mismo idioma (exceptuando Brasil) y tener similitudes culturales con esos países.

La primera Franquicia Moy se otorgó en Lima, Perú en febrero de 1996; su Centro de Entretenimiento Familiar (CEF) fue el primer centro de entretenimiento electrónico en esa ciudad, lo que llamó la atención de usuarios y atrajo a personas interesadas en la Franquicia.

Posteriormente, la empresa buscó la oportunidad de estar presente en otros países, por lo que continuó con la apertura de un CEF en Buenos Aires, Argentina; otros dos en Brasil; Santiago de Chile; la apertura de una Franquicia Maestra en Lima, perteneciente al mismo dueño, y tres unidades más en la ciudad de Panamá.

Además de tener en proceso de abrir una Franquicia en Bombay, India. Moy busca un esquema de negocios que sea flexible a las necesidades de cada Franquiciatario y al hecho de contar con socios originarios de cada uno de los países en donde está presente para facilitar los trámites.

Esta tropicalización incluye también la adaptación de planes específicos para cada uno de los países donde ha incursionado, tomando en

cuenta los trámites de importación, el traslado de mercancía, las legislaciones específicas, festividades, locales, etc.

HELADOS HOLANDA.

La historia de las Franquicias de helados de Grupo Quan data de la adjunción de una pequeña compañía en Guadalajara, que tenía 14 negocios y una fábrica de helados de nombre Bing con capacidad para producir helado para atender 100 negocios.

Su estrategia de crecimiento se basó en reinvertir las utilidades de la compañía en la creación de nuevas sucursales en Guadalajara y Puerto Vallarta, y en aventurarse en otorgar cinco concesiones (antes de entrar al esquema de franquicias) en ciudades de estados cercanos en 1984.

Su crecimiento fue acelerado y con 96 Franquicias en 1987, la compañía adquirió la línea de Helados Holanda para comercializar Franquicias con esta marca en el interior de la República y, posteriormente, en la ciudad de México.

El plan de crecimiento de Helados Holanda se centró en la expansión hacia el exterior, principalmente Centroamérica, pues tras haber logrado cubrir las Ciudades del país, el crecimiento que podría tener en México estaría determinado por el crecimiento de la población o del consumo per cápita de los habitantes.

Comenzó en Guatemala, donde los mexicanos se asociaron a la empresa refresquera Corporación Mariposa en 1992, y adquirieron una

marca local que les ayudó a introducir la Franquicia Holanda y su línea de congeladores en ese país. La administración del negocio quedó en manos de su socio local, a quién capacitaron en México para que conociera a fondo el negocio.

La Franquicia creció tan rápidamente que actualmente cuenta con unas 60 Franquicias Holanda en Guatemala. La estrategia se aplicó en el Salvador, donde la empresa adquirió otra marca local en 1993, para introducir posteriormente su marca Holanda de la que vendieron 30 Franquicias. Lo mismo ocurrió en Costa Rica, donde cuentan con una 15 Franquicias y 25 tiendas propias.

SUSHI ITTO.

Abrió su primer restaurante Sushi Itto en junio de 1988, era una unidad muy pequeña que buscaba crear un nuevo concepto de comida japonesa en México: Con sabor latino y bajo un ambiente casual.

La empresa creció con unidades propias hasta que, en 1991, decidió otorgar su primera Franquicia a un cliente frecuente de sus locales, por lo que tuvieron que plasmar en manuales la sistematización de sus procesos de operación. La crisis de fines de 1994, le presentó al negocio otro reto, pues más del 60% de sus insumos eran importados.

Se redujeron eslabones en la cadena de intermediación; montaron una oficina de gestión de importaciones en la frontera y se logró abaratar su precio de compra. La estrategia incluyó también una reformulación de su menú, para atraer a otro segmento de la población.

Lo anterior requirió toda una Reingeniería de Procesos a la que la empresa no estaba acostumbrada; desde analizar una a una sus áreas de recursos materiales y tecnológicos, hasta un replanteamiento de su productividad para lograr adaptar la Franquicia a esa situación.

La primera Franquicia que otorgó en el exterior fue en Panamá, en 1996, donde la empresa puso a prueba su capacidad de adaptarse; después vino Guatemala y están próximos a formalizar la apertura de una Franquicia en España.

Para esta última, Sushi Itto formó una sociedad, donde el 50% corresponderá al operador español, y el otro 50% del capital estará integrado por franquiciatarios que ya trabajan con Itto en México. La idea es crear una empresa similar a la mexicana que otorgará Franquicias y que se llamará Itto Europa, que tiene el objetivo de llevar a cabo el impulso de la Franquicia en el mercado español.

Sushi Itto ha vendido también unidades en San Antonio, Texas, San Diego, California y Miami, Florida.

2.3 La Asociación Mexicana de Franquicias.

Constituida en 1989 teniendo como el principal propósito crear y consolidar el desarrollo de Franquicias dentro de la República Mexicana. La AMF considera que el desarrollo de Franquicias en México no se ha dado con el dinamismo de otros países, debido a distintos factores, de ellos quizá el más importante, es el de la falta de información que ha habido sobre el tema y por ello la Asociación tiene como objetivo, difundir el concepto de la Franquicia y propiciar el intercambio de información, así como de la forma más adecuada para lograr su acceso y desarrollo dentro del mercado mexicano.

La AMF ha considerado como propósitos básicos los siguientes;

- Fungir como vínculo y/o contacto entre franquiciantes e inversionistas tanto mexicanos como extranjeros.
- Presentar un frente común ante las autoridades competentes con el fin de promover y apoyar el Sistema de Franquicias y coadyuvar con las mismas, en dicha promoción.
- Mantener un intercambio constante con Asociaciones hermanas en el exterior, promoviendo y participando en ferias, conferencias, congresos, seminarios, debates, eventos internacionales, etc. Servicios que proporciona:

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

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

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

2.4 Las Franquicias en la Economía Mexicana.

Aunque todavía tiene un gran potencial de crecimiento interno, el Sistema de Franquicias Mexicano, a tono con los tiempos globales que se viven, ya vislumbra oportunidades de expansión más allá de las fronteras nacionales.

México cuenta con una situación geográfica que brinda excelentes oportunidades de negocios, tanto para los inversionistas extranjeros como para los nacionales.

Podríamos considerarle como un puente entre las culturas y los países que se encuentran al norte y al sur de nuestras fronteras, constituyéndose así en el medio idóneo para que las Franquicias del resto de Norteamérica se adapten al mercado mexicano para poder después, ser fácilmente implantadas en el resto de los países de América Latina.

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

La participación de México como miembro de la APEC (Asia-Pacific-Economic-Cooperation), igualmente viene a constituirse en una nueva gran posibilidad, para que las Franquicias lleguen a formar parte de las relaciones comerciales entre los dieciocho países que forman dicha organización.

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

- Importación de nombre, marcas y tecnologías.
- Tropicalización de las Franquicias importadas y creación de la tecnología mexicana.
- La internacionalización de las Franquicias mexicanas; en la actualidad, ya existen Franquicias mexicanas que están teniendo aceptación en el extranjero como: Helados Bing, Taco INN, Vips, El Pollo Loco, Maseca, etc.

El tratado comercial Mexico-Colombia-Venezuela, con Costa Rica y la Apertura de las relaciones a solicitud de Colombia, Perú y la República de Chile, se muestran como campos naturales para que México pueda hacer presencia con su propia tecnología de la Franquicia.

"Con el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, decenas de Franquicias norteamericanas y canadienses se encuentran en "Posición de arranque" para venir a México con toda la infraestructura y tecnología de punta".¹

Este sistema de comercialización de bienes y servicios se ha consolidado como un detonador de la inversión productiva para el país.

¹ Asociación Mexicana de Franquicias, "Franquicias" México, 1995. P.22

Para 1994 de acuerdo con cifras de la Dirección General de Fomento al Comercio Interior de la Secofi, las ventas totales de todos los establecimientos franquiciados oscilaron entre \$2,500 y \$3,000 millones de dólares, lo que representa 3.1% del Producto Interno Bruto (PIB) del sector comercio.

Las cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias muestran que en 1996 el número de unidades de las empresas que operaron bajo este formato de negocio creció 12.4%, porcentaje que contrasta con el 26.6% registrado en 1995. A pesar de ser menor, este resultado fue producto de que el PIB del sector servicios creciera en conjunto 3.1%, mientras que el sector comercio, restaurantes y hoteles lo hizo 4.1%.

La AMF estimó que en 1996 se invirtieron \$140 millones de dólares en este tipo de negocios, aunque la inestabilidad cambiaria retrasó los planes de crecimiento ya que 37% de los insumos consumidos por las Franquicias son de origen extranjero.

Cifras de la Asociación muestran que 43% de las Franquicias son de origen Extranjero y 57% de origen nacional.

En lo que toca al empleo generado por las Franquicias, este fue 25.2% mayor al del año anterior, al crearse 23,632 nuevas plazas, registrándose un personal total ocupado de 125,225 personas.

En 1997 de acuerdo con esta misma Asociación operaron en el país 450 Franquicias con cerca de 16,051 establecimientos, los cuales alcanzaron ventas estimadas por \$3,000 millones de dólares. Se calcula que

las Franquicias aportaron 0.75% de la riqueza nacional (Producto Interno Bruto) y generaron 156, 264 empleos.

Entre las empresas de origen extranjero, las de Estados Unidos representan 37.7% siguiendo en importancia las de Canadá, España, Alemania, Francia, Australia, Holanda, Italia, Inglaterra y Suiza.

Las empresas participan en más de 40 giros diferentes, concentrados en Servicios (36%), Alimentos (22%), Ropa (10%), Construcción y Bienes Raíces (8%) y otros (24%). De los insumos consumidos por este sector, 71% son nacionales y el resto importados.

Todo esto permite que nuestro país se ubique en la 8ª posición entre los países más importantes en éste rubro de las Franquicias.

2.5 Financiamiento de las Franquicias.

Para 1993, el crecimiento acelerado que habían tenido las Franquicias en México propicio que los diversos intermediarios financieros participaran únicamente de manera parcial en su financiamiento.

Con la idea de precisar dicha participación, es necesario reconocer que una Franquicia tiene diversas etapas de evolución. En una primera etapa, el negocio original se convierte al formato de Franquicia o, en su defecto, si es importada, se adquieren los derechos por parte de un licenciatario o Franquiciante Maestro. En una segunda etapa se da la expansión o crecimiento, subfranquiciando el concepto original. Finalmente, en la última etapa, a otros países, como es el caso de muchas Franquicias estadounidenses y, en menor grado, canadienses y europeas.

En México, la gran mayoría de las Franquicias se encontraban en la etapa inicial en ese mismo año, aunque ya existían algunas de cobertura nacional, e incluso se había dado el caso de exportación de Franquicias en el extranjero.

En esta primera etapa la participación de las instituciones financieras había sido marginal, concentrándose en financiar, en algunos casos aislados, la adquisición de la Franquicia Maestra o participando directamente en el negocio mediante un fondo de inversión de capitales.

En la mayoría de los casos los franquiciantes maestros aportaban sus propios recursos sin recurrir a financiamiento externo. De hecho, este negocio ha sido casi exclusivo para inversionistas con amplio respaldo económico, que ante las favorables expectativas que tenía el país habían decidido diversificar sus inversiones hacia este sector comercial.

El panorama es diferente cuando se trataba de financiar a pequeños empresarios que, con recursos más limitados planeaban establecer su propio negocio y convertirse en franquiciatarios de alguna Franquicia exitosa.

En 1995 en la medida en que había venido desarrollando el Sistema de Franquicias en nuestro país y, dado que la política económica tendía cada vez más a crear un entorno de oportunidades diversas de negocios para el Pequeño y Mediano ahorrador, "el medio financiero empezaba a registrar una evolución favorable a través de la Banca de Desarrollo y Fomento como lo son la Nacional Financiera, el Banco Nacional de Comercio Exterior y el fideicomiso para el comercio del Banco de México (FIDEC) que fondean a bancos e intermediarios financieros; Banco Nacional de Comercio Interior; MC Consultores Corporativos, etc. Instituciones que comenzaban a dar validez económica-financiera a los estudios de factibilidad y material informativo que se derivan de la investigación en cuanto al funcionamiento de las empresas franquiciantes oferentes".²

² Asociación Mexicana de Franquicias, "Franquicias" Mexico, 1995. P. 14

La AMF comentaba que a lo largo de estos años, aun en los tiempos de gloria, cuando los crecimientos superaban 100%, el financiamiento de la banca comercial ha permanecido al margen del desarrollo de un sector que invierte más de \$140 millones de dólares anualmente.

La respuesta de las corporaciones franquiciantes del exterior fue similar a la de las empresas mexicanas: Soportar con recursos propios a sus franquiciados, crear sistemas de financiamiento, suspender el pago de regalías o bien retomar puntos de venta.

Algunos de estos ejemplos los tenemos con McDonald's y Pepsico ya que la crisis los orilló a retomar sus establecimientos franquiciados a fin de preservar los puntos de mercado en espera de tiempos mejores.

Por lo que respecta las inversiones que cada año se efectúan para la apertura de un punto de venta que, en promedio, son del orden de \$60,000 dólares, se inyectan con recursos propios o con el apoyo de los franquiciantes.

2.6 Registro y protección de las marcas en México.

Para el desarrollo de una Franquicia es necesario, que la marca o nombre comercial que la distinguen sea sólida y que su penetración dentro de un territorio se haya realizado en forma plena.

"Técnicamente hablando, una marca registrada es cualquier nombre o símbolo adoptado y empleado por un fabricante o vendedor para identificar y distinguir sus bienes o servicios de los fabricados o vendidos por otros".³

Dentro de la Circular de Oferta de Franquicia (COF) se debe hacer mención de toda la información que de alguna manera le va a permitir al franquiciatario el poder hacer alguna investigación que corrobore lo que se está presentando. El registro marcario, es un registro público, el cuál puede ser consultado por cualquier persona que se presente con este fin en las instalaciones del IMPI, en la medida que el franquiciatario quiera estar seguro de que la Propiedad Intelectual (marca o nombre comercial) esta debidamente registrada. Para que pueda tener esa certeza, se le debe informar cual es el número, la fecha y la descripción del registro. Sin embargo, pueden suceder situaciones como las siguientes.

1. LA MARCA ESTA EN LITIGIO: Por lo que resulta que el Franquiciatario Maestro de una Franquicia Extranjera cuando en México se percató, por

³ Raab Steven S y Matusky Gregory, "Franquicias Como Multiplicar Su Negocio", México, Limusa 1994, pág.250

ejemplo, que estaba registrada con anterioridad la marca, teniendo que entablar en contra de dicho "Pirata de Marcas" un juicio para demostrar que el Franquiciante Extranjero tiene más derecho de poseer la marca, porque la uso antes, porque la registró antes en su país de origen y como México es signante de la Convención de Berna.

2. LA MARCA, EL NOMBRE O EL AVISO COMERCIAL SE ENCUENTRAN EN TRÁMITE. : Se sugiere ser muy claros en cuanto al status, e incluso adjuntar una copia de la solicitud del registro de marca y nuevamente facilitar la comunicación el Franquiatario con los abogados que están llevando dicho asunto.

3. DERECHO DE AUTOR: Al ser considerado una Propiedad Intelectual habrá de mencionar a sus registros cuando estos existan (software, diseños, capacitación, manuales, videos, etc.)

NOTA: Ya que el IMPI registra un promedio de 3,000 marcas mensuales, es importante que el Franquiciante le de el seguimiento necesario.

2.7 Franquicias y el derecho de autor.

En un principio, antes de contar con la Ley de Propiedad Industrial, se recomendaba el registro de los manuales en Derechos de Autor. Sin embargo esta recomendación desapareció en el momento en que aparece la figura de secreto industrial y así se evita que un manual sea un registro de carácter público y pueda ser consultado por la competencia.

A pesar de lo anterior, la Ley que aquí se menciona sigue vigente para el registro de software, indispensable en el manejo de cualquier Sistema de Franquicias eficiente. Sigue también siendo el mecanismo de registro de personajes indispensable en el Registro de los Programas de Publicidad y Mercadotecnia de la gran mayoría de las Franquicias, por lo que la Ley Federal de Derechos de Autor sigue estando vigente para todo lo que es propiedad intelectual o inmaterial, y continúa siendo un punto muy importante en materia de Franquicias.

CAPÍTULO 3

CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS

3.1 Aspectos para el desarrollo de una Franquicia.

En los primeros casos de Franquicias, se concibió a ésta como un medio para la solución de un problema de distribución.

"La Franquicia moderna es concebida como un fin en sí mismo y no como el medio para la solución de un problema de distribución."¹

No podemos negarle a la Franquicia ése importante papel que desempeña en la distribución de productos y servicios en la sociedad contemporánea pero hemos visto como se ha dado ese cambio en su desarrollo.

Nos resulta conveniente llevar a cabo una evaluación sobre la posibilidad de otorgar Franquicias.

Típicamente los negocios que han tratado de crecer en forma acelerada durante varios años seguidos se han encontrado con graves problemas operativos, administrativos, organizacionales y/o financieros, que han puesto en peligro la sobrevivencia de la empresa. La forma que han encontrado las empresas para progresar ha sido siguiendo una dirección predeterminada dentro de un plan estratégico formal. De aquí la importancia de contar, antes de otorgar cualquier Franquicia, con un plan de negocio a largo plazo en donde se analice en detalle el entorno sobre el cual opera la empresa. Este plan dará los lineamientos operativos que deberá seguir el Sistema de Franquicias para lograr la rentabilidad requerida.

¹ González Calvillo, Enrique y Rodrigo "Franquicias: La Revolución de los 90" México, Mc-Graw Hill. P.92.

Un buen plan estratégico implica el análisis del medio ambiente, las bases sobre las cuales se encuentra operando la empresa y las perspectivas del negocio. De éste análisis se obtendrán indicadores de carácter operativo, comercial, financiero, administrativo y tecnológico. Con esto se verificará la viabilidad del Sistema de Franquicias; se ratificarán las necesidades administrativas, organizacionales y financieras de cada unidad, y se establecerán los estándares mínimos de operación.

La recopilación y el procesamiento de toda esta información permitirá determinar la franquiciabilidad del negocio y punto de equilibrio de la inversión en diversos escenarios macroeconómicos.

Una vez determinado si el otorgamiento de Franquicias es conveniente tanto para el franquiciante como para su negocio se habrá logrado un avance hacia el camino del crecimiento y el desarrollo.

Otro de los puntos importantes es analizar con profundidad las habilidades del franquiciante para saber si se está capacitado para el campo de las Franquicias:

1. HAY QUE TRABAJAR BIEN CON OTRAS PERSONAS.

Para tener éxito como franquiciante hay que desarrollar la habilidad de trabajar efectivamente con los demás.

Encontramos "hombres de negocios" que no están de acuerdo con la administración en participación, por lo que el liderazgo autoritario se encuentra en ríña con la operación de Franquicias.

Los franquiciatarios son independientes, que pueden tomar decisiones autónomas acerca de sus operaciones comerciales, respetando así sus conocimientos y su compromiso con las metas comunes.

Hay que sugerir en vez de ordenar para no perder el control en el Sistema de Franquicias.

2. ACEPTAR Y ENFRENTAR LOS RIESGOS.

Como en cualquier negocio que se emprenda, el otorgamiento de Franquicias es un riesgo calculado. Se invierte tiempo y dinero en una empresa cuyo futuro es incierto y cuyos resultados nadie garantiza.

Para ello hay que tener un enfoque más práctico determinando si podemos disminuir los riesgos y así aumentar las probabilidades de éxito.

Como franquiciante hay que ser planificador y desarrollador de la Franquicia.

3. UNA PERSONA RESUELTA.

"Las ventas y el crecimiento de las Franquicias implican tiempo y paciencia. El éxito requiere disciplina, enfoque y cierto grado de determinación".²

Elementos que resaltan la diferencia entre un buen y mal empresario.

Muchos franquiciantes tienen problemas porque esperan demasiado pronto. No hay un compromiso a largo plazo.

Por lo que, primero centremos la vista en las Franquicias; después fijemos la atención en esa meta y pongamos en ello toda nuestra voluntad.

² Raab Steven S. y Matusky Gregory "Franquicias Como Multiplicar Su Negocio". México, Limusa 1994. P.53.

4. UN BUEN VENDEDOR.

Un factor determinante para triunfar como franquiciante es el de ser un magnífico vendedor. Ya que su crecimiento dependerá de que encuentre prospectos y después les venda su negocio.

Otro de los aspectos a considerar es endurecerse ante las negativas y prepararse para encarar toda clase de objeciones.

Así como identificar rápidamente a los buenos prospectos y enfocar sus energías en consecuencia, comprendiendo el punto de vista del cliente estableciendo una relación de sinceridad y confianza que confirma la validez de la oferta.

5. UN BUEN COMUNICADOR.

Para alcanzar buenos resultados en la Franquicia es importante tener presente el Mercado Meta con los franquiciatarios y comprender que están en el negocio por la misma razón. Manejar una Franquicia equivale a enseñar, es decir proporcionar información efectiva con responsabilidad. Dando conocimientos que el franquiciatario necesita para triunfar. Sirviendo de guía y consejero.

6. TRABAJAR CON AHÍNCO.

En los Sistemas de Franquicias uno de los principales costos de crecer con rapidez es la cantidad de trabajo. El franquiciante tiene que comprometer tiempo y esfuerzo, que se traduce en trabajo y más trabajo.

A continuación trataremos algunos puntos en cuanto al negocio para el desarrollo de la Franquicia.

- Como primer punto debe contar con algún reconocimiento de la marca ante el consumidor, en caso de que no esté debidamente reconocido el franquiciante debe marchar con pies de plomo.
- Los negocios que cuenten con márgenes operativos y netos generosos que en un momento dado, puedan ser comparados con los estándares de la industria y que de dicha comparación sean siempre aprobados.
- Si el producto es nuevo o mejorado, es decir que aporte un valor agregado, si nuestro Sistema de Negocios es diferente o innovador si la publicidad proporciona una imagen cohesiva, aumentará la probabilidad de que el producto o servicio encuentre un nicho y satisfaga un mercado.
- Otro elemento consiste en evaluar la antigüedad del negocio. Un negocio nuevo no probado, difícilmente permitirá el desarrollo de procesos operativos eficientes y que generen confianza en el concepto.
- Si las unidades no tienen un carácter distintivo, difícilmente se podrá, garantizar el éxito del negocio. La uniformidad es uno de los elementos esenciales para que las Franquicias tengan éxito.
- Los manuales de operación deben redactarse con palabras y en un estilo claro y fácil de entender. Si el negocio es demasiado complicado para describir con facilidad entonces resultará difícil para aprender a operarlo con efectividad.

3.2 Aspectos para la Adquisición de una Franquicia.

Antes de decidimos por la adquisición de una Franquicia hay que elaborar un plan bien trazado que nos permita tomar una decisión fundamentada. Algunos de los aspectos a investigar más importantes de las Franquicias se mencionan a continuación:

EI MERCADO.

Realizar un análisis macroeconómico y de Mercadotecnia más general que nos indique que las condiciones del negocio son las apropiadas para el sano desarrollo de dicha Franquicia.

PRODUCTO O SERVICIO.

En este caso hay que estimar cuál es el mercado ideal para el producto o servicio que ofrece la Franquicia, su valor agregado que ésta aporta y si su demanda es permanente.

LA FRANQUICIA.

Se evalúa en éste punto la difusión y el conocimiento general de su nombre y la reputación en el mercado, tiempo que tiene en el negocio, el número de Franquicias que está operando, su eficacia así como los planes de crecimiento en dicha área de Franquicias.

LOS SERVICIOS.

Valorizamos la calidad, depuración y periodicidad de la capacitación tanto para los que operan como para los franquiciatarios.

EL FRANQUICIANTE.

Aquí consideraremos su experiencia, su récord financiero y profesional en general, los años que lleva como franquiciante, así como las Franquicias que ha otorgado, el número de Franquicias que abrió en los últimos años así como sus unidades propias en operación.

LOS FRANQUICIATARIOS.

En este punto atenderemos las experiencias de los franquiciatarios para comparar la información que proporciona el franquiciante así como el de tener ideas de la relación que existe entre ellos tanto personal como de negocios.

Una vez realizado el análisis sobre todo lo que rodea a la Franquicia hay que considerar otros aspectos para la adquisición de la Franquicia:

EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

"Es el documento que constituye la base estructural en la negociación de una Franquicia a fin de atenuar, evitar, prevenir o facilitar la solución de los conflictos que puedan surgir, en la vida comercial cotidiana."³

³Asociación Mexicana de Franquicias, "Franquicias" México, 1995. P.12

Con la flexibilidad que la naturaleza del negocio franquiciado lo requiera, el contrato clásico deberá contener cláusulas fundamentales tales como: Consideraciones y definiciones; pagos, otorgamiento de la licencia, vigencia, territorialidad; obligaciones del franquiciante; contraprestación y pago de regalías; obligaciones del franquiciatario, regulación del desarrollo de la operación; marcas que identifiquen a la operación y que constituyen el signo distintivo de la misma, manuales y estándares de operación cuya observancia y cumplimiento uniformizan el funcionamiento para traer a cada uno de los franquiciatarios de la(s) marca(s) controladas.

Normas respecto a la confidencialidad de aquellos aspectos que hacen la Franquicia distinta a las demás; acuerdos sobre la forma en la que hará la publicidad del Sistema al que ya pertenece la(s) Franquicia(s) negociada(s); autorización al franquiciante para acceder a la documentación contable que le permita constatar el desarrollo del negocio, ya que ello permitirá calcular el pago de las regalías acordadas en la parte correspondiente del contrato. Confirmación de los seguros y fianzas con los que deberá contar el negocio del franquiciatario.

De ser el caso, condiciones que el franquiciante establece al franquiciatario para poder transmitir a terceras personas, el negocio franquiciado.

Por la cláusula de "No Competencia", el franquiciatario adquiere la obligación de no hacer competencia a la(s) franquicia(s) contratada(s); la obtención de toda clase de permisos y licencias requeridas por las autoridades para el negocio de que se trate, así como el pago de todos los impuestos que correspondan, son compromisos que debe cumplir el franquiciatario. La cláusula de integridad de

contrato, así como la correspondiente a las modificaciones que sea conveniente hacer constar en forma explícita.

Es tal la trascendencia del Contrato que, un negocio franquiciado con base en un buen contrato se constituye en elemento detonador que coadyuva al buen desarrollo del mismo. De aquí que nos permitamos hacer a continuación, algunas recomendaciones básicas al respecto: Es indiscutible entender que se está negociando una Franquicia; investigar de que se está negociando con el titular de la(s) marca(s). Confirmar que el contrato contiene cláusulas de obligatoriedad del franquiciante por lo que respecta a la tecnología (Know How) y capacitación que corresponda.

MONTOS Y CONCEPTOS DE LOS PAGOS QUE EL FRANQUICIATARIO DEBE CUBRIR AL FRANQUICIANTE.

PAGO INICIAL POR EL DERECHO DE LA FRANQUICIA.

Se deberá especificar claramente y con exactitud dicho monto.

Se debe incluir la forma y el tiempo en que deberá de cubrirse. Especificar qué pasaría en la posibilidad de que en un momento dado, pueda abrir nuevas operaciones. Se debe aclarar qué para con las reconversiones, es decir, con las Franquicias que basan su modelo de expansión en reconversión de negocios ya operando y especificar hacia donde se canaliza el pago inicial.

FRANQUICIA REGIONAL: En éste caso deberá especificarse cómo se cobrará la Cuota Inicial de Franquicia, cómo se cobrarán las Subfranquicias que se

otorguen en la región, cuánto le corresponde al franquiciante de las unidades que otorgue el franquiciatario regional.

FRANQUICIAS MÚLTIPLES: En estas (directamente abren los franquiciatarios), se deberá aclarar si se pagará por adelantado o conforme se abran las unidades.

FRANQUICIA MAESTRA INTERNACIONAL: Se propone informar al franquiciatario cuál será la condición hacia el franquiciante en el exterior.

El establecer la canalización del pago inicial resulta muy sano y sobretodo especificando que ese pago inicial se destina a capacitación, satisfacer el costo de cubrimiento de requerimientos legales, posible manejo de la operación de la Empresa franquiciante, la comercialización de Franquicias y todo lo que represente para el franquiciante el iniciar operaciones de un nuevo franquiciatario, ya que éste no llega a tener muy claro que el franquiciante tiene costos muy altos por cada Franquicia que otorga.

OTROS PAGOS POR PARTE DEL FRANQUICIATARIO.

PAGOS CONTINUOS.

En algunos casos están basados en un efecto que queda perfectamente aclarado desde un principio: La Regalía, la cual se calcula sobre las ventas brutas del negocio o sobre cualquier otra forma de ingreso que se destine. Debe quedar claro que existen esos pagos y con qué frecuencia y periodo se deberán cubrir los porcentajes y montos totales. Se debe mencionar qué sucede en caso de omisión del caso.

CONTRIBUCIONES A PUBLICIDAD.

En qué período y con qué frecuencia, cómo se va a utilizar, con qué precisión se desarrollará el fondo de publicidad o la erogación que se destine a este renglón, con que fecha se atenderá y su administración.

INAUGURACIONES Y APERTURAS.

Se aclara si es necesario que el franquiciatario tenga previsto, hasta llegar al punto de equilibrio, una erogación por cualquier circunstancia. Para el momento de la inauguración se debe aclarar quién se hará cargo de los gastos de la misma.

SEGUROS.

Se debe establecer cuáles son los seguros obligatorios para el franquiciatario al arrancar el negocio y el monto mínimo a asegurar.

AUDITORIAS DEL FRANQUICIANTE.

Se debe ejercer el derecho por parte del franquiciante a realizar las auditorías que considere necesarias en cuanto a operación o finanzas, por lo que debe quedar claro quién las pagará y con qué frecuencia.

REUNIONES NACIONALES DE FRANQUICIATARIOS.

Independientemente de las obligaciones o los derechos que se tengan para pedir información en relación al comportamiento del franquiciatario, o la exigencia de éste de saber cuál es el rumbo de la Empresa franquiciante, el reunir en Convenciones a los franquiciatarios es una práctica muy sana y común, pero que tiene una erogación con los gastos de Convencionistas.

OTROS PAGOS.

Puede haber todos los pagos que el franquiciante crea necesarios e importantes para el negocio como pueden ser aportaciones para una Sociedad de

Beneficencia, etc., pero siempre es importante informar al franquiciatario, desde un principio, la existencia de estos.

INVERSIÓN INICIAL.

En este tema es muy importante que se busque absoluta claridad y detalle. Es necesario señalar claramente cual es exactamente el mobiliario, el equipo y la mano de obra que el franquiciatario va a tener que utilizar en todo lo anterior. Si no se tiene la precisión del costo, habrá que hacer la aclaración pertinente de tal manera que no le quede duda al franquiciatario cuales son las premisas de inversión.

DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN.

Se debe ser muy descriptivos y muy claros en la inversión, manejando márgenes, montos y aproximados.

DEFINICIÓN DE LA INVERSIÓN.

Ésta es muy importante en relación a que quede muy claro que debe existir una capitalización en una inversión por parte del franquiciatario a cambio de lo que se ha desarrollado un **PROGRAMA DE FRANQUICIA**, por el cual se ha desarrollado una operación que en términos de inversión van a sacar en conjunto el franquiciante y el franquiciatario con el pago de la cuota inicial de la regalía, con la buena disposición y operación por parte del franquiciatario. Debe quedar por entendido que en la aceptación del Contrato de Franquicia, ambas partes deben saber cuánto van a invertir y cuánto les va a costar.

Estos puntos mencionados anteriormente son los que más le duelen al franquiciatario en el caso de que se le haya mentido, y en donde posteriormente se presentan las mayores reclamaciones, por lo que es indispensable que se transcriba la veracidad de la Franquicia.

PUNTOS QUE EL FRANQUICIATARIO DEBE SABER DE ANTEMANO.

RENOVACIÓN.

Establecer si existe posibilidad de renovar y cómo se renueva así como si habrá que cubrir alguna cuota de renovación.

TERMINACIÓN.

En primer lugar tiene que quedar muy claro el derecho que tiene el franquiciante de dar por terminado el Contrato y por qué causas. Cuáles son las causas por las que el franquiciatario puede demandar la terminación anticipada del Contrato; se debe prever perfectamente las causas en ambos casos y ser absolutamente coincidentes con el Contrato. Qué obligaciones surgen para ambas partes después de la terminación del contrato, básicamente se habla de cubrir los adeudos que queden pendientes de retirar las marcas y nombres comerciales, de devolver los manuales, de continuar cumpliendo las obligaciones de confidencialidad y de modificar la imagen del negocio de tal manera que no se confunda con uno o más integrantes de la red de la que acaba de dejar de ser parte.

RECOMPRA.

Si existe una posibilidad de recompra en caso de una terminación, si existe una terminación voluntaria y en su caso si está penalizada. Qué pasa si el franquiciante vende la franquicia, qué limitaciones tiene el franquiciatario para transferir la Franquicia (punto muy conflictivo). Se debe establecer cuales serán los requisitos y condiciones de procedimiento y las formas que el franquiciatario tiene que guardar cuando éste quiera transferir o traspasar su negocio.

MODIFICACIÓN.

El franquiciante puede o no hacer modificación a su programa de Franquicia y a su Contrato y si se le da algún plazo para que se adecue a los cambios.

INFORMACIÓN RELATIVA AL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Establecer que no puede hacer el franquiciatario y desde luego estipular la no competencia, la solución de controversias (vía tribunales, vía arbitraje, esquema de mediación, etc.) cualquiera que sea la forma en que se van a resolver las diferencias se debe señalar bajo qué Leyes, bajo qué procedimientos, etc..

3.3 Principales Ventajas de las Franquicias.

En el Sistema de Franquicias cuya presencia en la vida económica del país se ha consolidado haremos referencia a las ventajas que ésta representa.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO.

El otorgar Franquicias permite que dichos negocios crezcan con mayor rapidez que de otra forma. Y ello representa su mayor recompensa. Este Sistema permite la expansión más allá de sus mercados locales y regionales.

MANO DE OBRA COMPROMETIDA Y LEAL.

En éste sistema asegura el talento y energía de personas con ambición que por dichas cualidades no conseguiríamos que trabajaran de la misma manera. Por lo que los franquiciatarios representan el trabajo leal y comprometido que buscamos.

SATISFACCIÓN PERSONAL.

El reproducir el negocio varias veces a nivel regional o nacional es muestra que nuestro concepto es válido y funciona. Por lo que satisface una necesidad real de mercado y además proporciona un valor agregado por lo que resulta atractivo, permitiendo así que nuestro Sistema de Franquicias sea exitoso.

GRUPO DE TALENTOS.

Dentro de las Franquicias una de sus grandes ventajas es el grupo de talentos creativos que se realiza con los franquiciatarios ya que será la mejor forma de capitalizar nuestros recursos.

PUBLICIDAD AMPLIA Y GLOBAL.

La ventaja para el franquiciatario de este Sistema es tener acceso a un Programa de Publicidad con un impacto mucho mayor al que podría lograr con los recursos financieros generados por un solo establecimiento.

Considerada la Franquicia "como un "Negocio Probado", el franquiciatario se relaciona automáticamente con una marca o nombre más o menos posicionado en el mercado, lo que representa que las operaciones empezarán a fluir más rápidamente que en el caso de un negocio que nace independientemente, cuyo nombre o prestigio tendrá que darse en el tiempo".⁴

Por otra parte, el negocio franquiciado automáticamente entrará a formar parte de una cadena o sistema para ser retroalimentado por una oficina corporativa que es la que establece los patrones de operación: Menú de productos; políticas en cuya decisión juega un papel determinante la retroalimentación que por parte del franquiciatario, recibe el franquiciante, ya que es el primero, el que realmente está al frente de su negocio, en contacto con el público consumidor. Asimismo, el franquiciatario se beneficia de los nuevos productos, sistemas o prácticas

⁴ Asociación Mexicana de Franquicias, "Franquicias" México, 1995. P.15

comerciales que el franquiciante está poniendo en práctica a fin de hacer frente a la competencia de los otros franquiciantes del mismo giro o similares.

Podría concluirse que el pequeño o mediano hombre de negocios encuentra en el "Sistema" una sólida posibilidad de convertirse en empresario, con nombre acreditado y sobre todo con un respaldo por parte del franquiciante que le ha otorgado la licencia para utilizar su(s) marca(s) y con quien entre más identificado esté, y entre mayor sea la retroalimentación, mayor será el beneficio mutuo.

Los principales beneficios del Sistema de Franquicias son:

PARA EL FRANQUICIANTE:

- Las inversiones necesarias para la expansión se reducen.
- Es posible lograr un crecimiento acelerado.
- El problema gerencial y financiero de la administración de nuevas unidades queda resuelto.
- La difusión de la marca y la apertura de nuevos mercados se incrementa.
- Se limitan los pasivos operativos derivados de inversiones en capital de trabajo.

PARA EL FRANQUICIATARIO:

- Se cuenta con el respaldo de una estructura comercial, operativa y tecnológica desde el inicio del negocio.

- Se reduce el riesgo inicial al tener como base la experiencia operativa de una o varias unidades piloto.
- Se cuenta con un entrenamiento inicial y soporte operativo permanente.
- Se beneficia de las economías de escala generadas por la operación conjunta de varias unidades.
- Se incrementan las posibilidades de obtener financiamiento al estar bajo la dirección y supervisión de un negocio de rentabilidad probada.

3.4 Principales Desventajas de las Franquicias.

En cuanto al resumen de las desventajas y dada la posibilidad del hombre de negocios que al adquirir una Franquicia, crea que pierde la autonomía e independencia a la que puede estar acostumbrado, puesto que pasa a formar parte de un Sistema; habría que agregarle el pago que debe hacer por concepto de cuota de Franquicia así como el de regalías por conceptos de ventas y de publicidad; requisito base de la negociación.

Todo lo anterior se diluye en un "Buen Contrato de Franquicia" que es el que debe responder a las incógnitas, que puedan surgir en los momentos de la negociación; de ahí la necesidad de asesorarse por algún profesional especializado en Franquicias, antes de firmarlo.

Como se apuntó anteriormente, es la culturización en Franquicias, de la comunidad empresarial, uno de los principales objetivos a alcanzar desde que se creó La Asociación Mexicana de Franquicias, culturización que básicamente, implica el del **CAMBIO DE MENTALIDAD DEL EMPRESARIO** y su decisión de coadyuvar a la consolidación de un Sistema de negocios, que resulta práctico y moderno para el medio mexicano.

Dado que la Franquicia representa un negocio que empieza por distinguirse por la marca o nombre comercial; ubicación y características sui generis de sus locales o puntos de venta; la variedad de nuevos productos, el tipo de publicidad y los sistemas administrativos y organizacionales internos, su llegada al medio mexicano si bien ha resultado "novedosa", prácticamente viene a constituir una

corriente de cambio con su propia filosofía y formas más eficaces de desarrollo y de ahí, que su penetración al mercado se encuentre con una natural resistencia por una comunidad empresarial acostumbrada a la economía cerrada, paternalismo Oficial y a satisfacer un mercado cautivo.

PRINCIPALES DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIANTE:

- Reducción de independencia.
- Reducción de control sobre las unidades o negocios franquiciados.

PRINCIPALES DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIATARIO:

- Poca independencia.
- Pagos al franquiciante.
- Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante.

3.5 Pruebas de Mercado de las Franquicias en el mercado de bienes de consumo mexicano.

El objetivo de la prueba de mercado es determinar la demanda que existe entre los clientes potenciales por la oferta de Franquicia. El franquiciante deberá decidir, con los resultados de la prueba, la conveniencia de seguir adelante con el desarrollo del Sistema de Franquicias, o bien abandonar la idea hasta que no exista un interés que justifique el gasto de estructuración y desarrollo de la Franquicia.

Los resultados de la prueba de mercado nos servirán para determinar si los parámetros del plan es estratégico son adecuados o no. Si los resultados de la prueba son adversos, el franquiciante puede considerar las siguientes alternativas con el fin de minimizar su riesgo:

- Adaptar la oferta a condiciones sub-óptimas pero aceptables.
- Restringir el otorgamiento de Franquicia a aquellas que pudiera absorber en caso de verse forzado a hacerlo.
- De ser posible, ofrecer las primeras Franquicias por un periodo menor de prueba.
- Compartir con el franquiciatario los riesgos de la inversión.

Para que el Sistema de Franquicias tenga éxito, el franquiciante deberá asegurarse de que el franquiciatario entienda perfectamente sus responsabilidades y lo que éstas implican.

En cuanto a los atributos que debe buscar el franquiciante en cada uno de sus prospectos, destacan los siguientes:

- El prospecto debe contar con el dinero necesario para financiar la adquisición y el arranque de la Franquicia, o bien demostrar la posibilidad de conseguirlo.
- Que muestre desde el principio interés y entusiasmo por el negocio.
- Debe existir compatibilidad de objetivos.
- El franquiciatario debe contar con un historial probado de éxitos, en el desempeño de sus tareas.
- Individuos con orientación hacia las relaciones humanas. Con actitud positiva y deseosos de vender.
- El prospecto deberá ser una persona motivada a lanzarse a la calle en búsqueda de nuevos negocios.
- Los individuos deberán tener una moral y ética sólida.

Con estas características en mente, el franquiciante deberá ser capaz de seleccionar en las entrevistas con los franquiciatarios a los mejores candidatos y eliminar a todas aquellas personas que, no obstante tienen la capacidad económica para montar la Franquicia, muestren actitudes problemáticas y no estén abiertos a aprender los detalles del negocio.

3.6 Estrategias de Marketing de las Franquicias en el mercado de bienes de consumo mexicano.

Encontrar el lugar óptimo es crucial. Los servicios pueden variar: Desde entregarles a los franquiciatarios criterios de selección de ubicaciones, hasta contar con un catálogo de ubicaciones previamente aprobados.

OCUPACIÓN POR PARTE DEL FRANQUICIATARIO.

Cuando se otorga una Franquicia se debe partir de la idea de que se trata de un negocio de disciplina, de orden, de reglas, que tiene muchas ventajas como son: La posibilidad de que el franquiciatario se enganche a una marca prestigiada, de utilizar conocimientos probados, etc., sin embargo, es una gran desventaja para aquél que no le gusta recibir reglas, instrucciones, órdenes, el hecho de que sea un negocio absolutamente de disciplina, ya que el franquiciante se basa en procedimientos estándares, uniformidad, por lo que se quiere que el franquiciatario repita la operación comercial como lo es en toda la red, tendría que seguir instrucciones y tendrá una gran gama de obligaciones en relación a la operación, por ejemplo, si existe la necesidad de que el franquiciatario esté directamente en la operación del negocio.

Es común que el franquiciatario o la persona que esté designe para la operación del negocio, debe aprobar los cursos de capacitación. Es norma que se establezca la necesidad de que solamente el franquiciatario se dedique al negocio franquiciado.

EXCLUSIVIDAD DEL TERRITORIO.

Es importante en cuanto a la confianza que esto pueda llegar a brindar en un trato comercial, obviamente en el otorgamiento de una Franquicia, éste es un complemento muy especial sobre la competencia y la competitividad que tenga una de las unidades que este operando.

DEFINICIÓN DE LA TERRITORIEDAD.

Si existe exclusividad es una decisión puramente comercial por parte del franquiciante, no hay obligatoriedad en cuanto a la exclusividad del territorio por nadie, ni por la Ley, ni por el Reglamento, pero si se decide adoptarla como una estrategia propia del negocio, entonces debemos definir claramente en qué consiste ésta y teniendo cuidado a muchos preceptos a los que el Sistema de Franquicias involucra y cómo el franquiciatario se involucra dentro del Sistema. A pesar de haber posibilidades de nuevas aperturas en cierto radio de acción y por ciertas circunstancias (ajenas al sistema) en donde se otorgó una exclusividad, si el franquiciatario por cierta razón no puede abrir dicho punto de venta alguien lo va a tener que hacer ya que si no lo va a realizar la competencia.

En cuando a los parámetros de medición del área hay que ser muy claros en qué consisten, dichos parámetros pueden ir cambiando de acuerdo a los cambios que el mercado va generando por lo que se tendrán que ir avisando a través de la red de los franquiciatarios, para poder saber cuáles son los nuevos nichos de mercado que se forman.

AUTORIZACIONES DE APERTURA EN OTRAS ÁREAS.

"Cuándo, en qué condiciones y bajo qué conceptos se van a autorizar nuevas aperturas en otras áreas y cuáles son los requerimientos y requisitos para que estas se vayan dando."⁵

Es común que en una Franquicia, de alguna manera se restrinjan los bienes o servicios que puede ofertar el franquiciatario en este punto es importante que se transmitan cuáles serán estas limitaciones, cuáles productos o servicios venderá el franquiciatario (al detalle). Vale la pena establecer los productos y si no se tiene en ese momento que se establezca que el franquiciante notificará de las nuevas líneas, productos o servicios que podrá comercializar el franquiciatario.

En cuanto a las operaciones debe haber supervisión y apoyo a través de la capacitación, planeación de medidas correctivas y apoyo directo a la unidad. Hay que poner especial cuidado en la apariencia externa e interna de la Franquicia, el servicio a clientes, y los procedimientos administrativos.

En la Mercadotecnia es importante que el franquiciante comparta sus conocimientos sobre las características de su nicho de mercado, el perfil socioeconómico y cultural de su consumidor, así como quién es su competencia directa e indirecta. También es bueno que se proporcionen sus estrategias de calidad, servicio, políticas de precios, descuentos y promociones.

⁵ Asociación Mexicana de Franquicias, "Franquicias" México, 1995. P.17.

Cualquiera que sea el sistema que se elija al desarrollar e implantar un programa de publicidad, se deben cuidar los siguientes aspectos:

- Conservación y fortalecimiento de la imagen.
- Participación activa de los franquiciatarios.
- Buscar maximizar el impacto publicitario.
- Maximizar el empleo de las aportaciones.
- Buscar llegar al consumidor final a través del mejor medio disponible.

3.7 Desarrollo de la Infraestructura de las Franquicias en el mercado de bienes de consumo mexicano.

Otro de los aspectos es el establecimiento de la infraestructura necesaria para proporcionar el apoyo, la asistencia, la capacitación y el soporte ofrecido.

Distintos asesores en el desarrollo de las Franquicias insisten la importancia que tiene no sólo iniciar la relación sino mantenerla. Sin lugar a duda se pueden incorporar en un contrato un sin número de cláusulas y restricciones que limiten las acciones del franquiciatario, pero si no existe la disposición y la buena fe del obligado, el Sistema de Franquicias jamás será exitoso.

APOYOS POR PARTE DEL FRANQUICIANTE.

Las mínimas especificaciones de la Ley para otorgar una Franquicia que en cuanto a la asistencia técnica nos refiere a:

- Licenciar la marca.
- Transferencia de los conocimientos técnicos para la operación del negocio.
- Asistencia técnica continua.

Si la última requiere de un staff que brinde apoyo y consultoría para la buena operación del negocio, una supervisión adecuada y que implique un gasto o una

erogación fuerte por supervisión del mismo, hay que hacerlo del conocimiento del franquiciatario.

Los apoyos a los que se debe referir son en relación a lo que cada franquiciante considera que debe dar para que sus franquiciatarios tengan éxito y no se lo recriminen posteriormente. Es decir, llegar hasta el punto en donde se tenga claridad que lo que se está prometiendo se puede cumplir.

ENTRENAMIENTO INICIAL.

En cualquier contrato de Franquicia se hace implícita la obligación por parte del franquiciante otorgar un entrenamiento inicial, ya que es parte de la transferencia de tecnología, de qué forma y con qué llevar a cabo, desde lo básico, por ejemplo el tener un contrato de renta a tiempo y registrado bajo los elementos y lineamientos de uso de suelo, hasta el último detalle.

ENTRENAMIENTO POSTERIOR A LA APERTURA.

En qué consiste la Asistencia Técnica Vía un entrenamiento posterior a la inauguración del punto de venta.

LOS MANUALES DE OPERACIÓN.

Son de vías más factibles de que el franquiciante garantice que la operación del negocio en relación al buen funcionamiento de que esos manuales y su aplicación, se vengán dando.

EN QUE CONSISTE LA ASISTENCIA TÉCNICA.

Plasmar en tres renglones que el franquiciante va a estar dando continuamente dicha asistencia, o en su caso detallar en qué consiste y enriquecerlo conforme va pasando el tiempo.

Bien o mal, los manuales de operación son la herramienta más sencilla a utilizar para transferir el conocimiento de operación del negocio, obviamente, se tiene que ser muy claro y tomar en cuenta que estos serán tan efectivos como su actualización y desarrollo lo permitan. Sin embargo los manuales que contengan los secretos tecnológicos de la operación del concepto no se registran, los demás sí y al momento de hacerlo se debe dar al franquiciatario el número de registro.

Así también tenemos el Sistema EDI (Intercambio Electrónico de Datos) de tal manera que la asistencia técnica pueda ser transferida en forma adecuada, sistematizada y fácil de asimilar existiendo disposición por parte del franquiciante para "empaquetarla" e "introducirla" en el intercambio electrónico de datos de una manera completa y accesible para lograr mayor agilidad en nuestro "Sistema de Franquicias".

Es conveniente registrar ciertos nombres comerciales, emblemas, personajes, etc., para efectos de la publicidad. Y por lo tanto hacer del conocimiento del franquiciatario las limitaciones y los derechos que tenga para la utilización de cada uno de éstos, y las acreditaciones por violaciones a cada una de estas actividades.

Tratándose de Franquicias Extranjeras, es importante que se le informa al franquiciatario no solamente de la marca patente, aviso, etc., en México, sino también si existen registros en el exterior de la misma marca que se está licenciando.

CAPACITACIÓN.

Los principales objetivos del programa de entrenamiento son:

- Enseñar al franquiciatario cómo debe llevar la operación.
- Establecer el nivel de calidad y eficiencia que debe mantener el establecimiento.
- Asegurarse que los nuevos franquiciatarios acepten las reglas del Sistema de Franquicias.
- Fomentar en los franquiciatarios el espíritu de excelencia, servicio al cliente y participación en el Sistema.

De manera colateral, las sesiones del programa de entrenamiento le pueden servir al franquiciante para evaluar el dinamismo del franquiciatario, su capacidad de aprendizaje y su habilidad empresarial.

SELECCIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL.

Uno de los principales elementos que influyen en las posibilidades de éxito de los negocios es la ubicación del establecimiento. Para tomar una decisión sobre una ubicación determinada, se requiere un conocimiento profundo del negocio en sí y de su clientela. Por esto los franquiciatarios acuden al franquiciante en busca de ayuda y consejo sobre la forma de evaluar y seleccionar la mejor ubicación.

En la elección de la ubicación es muy importante considerar que los requerimientos de espacio no se limitan a las cuatro paredes exteriores de un local. Muchos negocios requieren áreas de estacionamiento, recolectores de basura, espacio para anuncios ductos de aire, etc.. El franquiciante deberá de estar en

**ESTA TEXA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

capacidad para asesorar y apoyar al franquiciatario en la adaptación y el acondicionamiento del local, ya que los aspectos más insignificantes en el montaje del negocio pueden dar lugar a errores en la operación futura del mismo, disminuyendo la probabilidad de éxito de la Franquicia.

3.8 Importancia de la capacitación y apoyo por parte del

Franquiciante.

El apoyo y capacitación del franquiciante es la fuerza vital de un programa de Franquicias exitoso.

El apoyo del franquiciante puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la Franquicia.

Los aspectos que debe cubrir un programa de capacitación son:

INTRODUCCIÓN A LA FRANQUICIA.

- Historia, filosofía, planes e introducción a la Franquicia.

INICIO DE OPERACIONES.

- Condición como persona moral o física independiente.
- Terreno.
- Licencias y permisos.
- Cuentas bancarias.
- Especificaciones de la marca y el logotipo.
- Equipo, papelería y suministros.
- Inventario inicial.
- Seguros y fianzas.
- Obligaciones fiscales y legales.
- Inspecciones oficiales.
- Cuotas.

RECURSOS HUMANOS.

- Selección, introducción, capacitación, desarrollo, comunicación.

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.

- Horarios, apertura y cierre.
- Servicio a clientes.
- Cobro a clientes.
- Procedimientos administrativos.
- Producto y proveedores.
- Seguridad.

PUBLICIDAD.

- Programas.
- Lineamientos.
- Medios publicitarios.
- Sugerencias.

Los seminarios y las convenciones es una medida efectiva para eficientar las operaciones de la Franquicia (cursos de refuerzo y actualización, desarrollo de nueva tecnología, productos o servicios, exposición de planes publicitarios y promocionales).

El desarrollo permanente de la Franquicia, que comprende la comercialización de productos y servicios de más calidad y menor precio.

3.9 Seguimiento y vigilancia del otorgamiento de Franquicias.

La experiencia ha demostrado que cuando la calidad de un producto o servicio de un determinado establecimiento decae, la clientela pierde su lealtad a la Franquicia, originándose no sólo una disminución en la ventas de la unidad involucrada sino en muchas ocasiones en todo el Sistema. De aquí la importancia de mantener un espíritu de calidad y de excelencia de servicio.

El franquiciante deberá realizar inspecciones regulares a los establecimientos para asegurarse de que se está cumpliendo con los métodos, procedimientos y estándares de producción preestablecidos. Con el fin de fortalecer la actividad de verificación, el franquiciante debe mantener un espíritu de colaboración y orientación para que el franquiciatario pueda reproducir, uniformar y homogeneizar el producto. Este apoyo será mucho más eficiente que una actitud de espionaje en donde sólo se busca criticar y/o castigar cuando las cosas no se realizan conforme a lo acordado.

Para lograr lo anterior se sugiere que los supervisores asignados tengan experiencia en la operación de la Franquicia y cuenten además con la capacidad de manejar las relaciones humanas. El supervisor deberá ser capaz de hacer recomendaciones específicas para la corrección de deficiencias sin entrar en un conflicto personal con los franquiciatarios o sus empleados.

La selección de supervisores se debe hacer cuidadosamente, ya que éste es, a los ojos del franquiciatario, el emisario del franquiciante. A través del supervisor se exponen los objetivos, los ideales, las normas y los métodos de operación del

sistema de Franquicias. De manera informal, el supervisor transmite con su forma de actuar la imagen que el franquiciante tiene de sus franquiciatarios.

Existen diferentes mecanismos de control; algunos son sencillos y otros sofisticados, pero ninguno es infalible. Para cada regla o norma existirá una alternativa que pueda tomar el franquiciante para evitar alcanzar las metas establecidas por el franquiciatario. La única posible solución a este problema es una supervisión permanente y una comunicación frecuente con los franquiciatarios.

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

Periódicamente deberá revisarse el plan estratégico, para verificar la veracidad de los supuestos originales y analizar las desviaciones de los resultados reales respecto a las expectativas establecidas en el plan estratégico.

Las visitas son básicas, claro dependiendo de las características de cada Franquicia pueden ser de diferente periodicidad, aunque con mayor frecuencia al principio.

En la Administración y Finanzas consiste en: Asesoramiento sobre los trámites que se requieren para operar; análisis de los estados de resultados, orientación en la solución de problemas legales, fiscales y administrativos.

Las auditorías en donde se establece claramente que el franquiciante tendrá derecho a inspeccionar la unidad franquiciada tanto a nivel operativo como a nivel contable, e incluso realizar una auditoría del negocio.

3.10 Franquicias como opción de negocios para tener éxito en el mercado de bienes de consumo mexicano.

El verdadero reto de todo franquiciante es que toda la cadena logre todos los objetivos trazados, cumpliendo ética y profesionalmente con los compromisos pactados en cuanto al uso de la marca, transferencia de tecnología (Manuales y capacitación) , asesoría, apoyo, supervisión y desarrollo permanente de la franquicia.

El tener un panorama de todo lo que encierra el Sistema de Franquicias nos permitirá tomar una decisión mas acertada para que dicha franquicia logre éxito en el mercado de bienes de consumo mexicano.

A continuación mencionaremos algunos aspectos relevantes que debemos considerar para alcanzar dicho objetivo de éxito en el Sistema de Franquicias.

LA VISIÓN DEL FRANQUICIANTE EXITOSO DEBE INCLUIR :

- Saber definir y transmitir claramente las reglas del juego desde un principio, deslindando o asumiendo responsabilidades mutuas.
- Mantener altas normas de ética y equidad en el trato con los franquiciatarios.
- Mantener altas normas de calidad en los servicios a franquiciatarios.
- Aplicar y mantener economías de escala (a mayor volumen mejor precio).
- Otorgar a las unidades franquiciarias el mismo o mejor trato que a las propias.

- Proporcionar a los franquiciatarios toda la tecnología que se desarrolle en la Franquicia.
- Transmitir a los franquiciatarios la vocación de atención y servicio
- Inculcar a los franquiciatarios el hábito de capacitarse y actualizarse constantemente.

EL SISTEMA DE FRANQUICIAS ES ...

- Una forma de hacer negocios.
- Un negocio basado en porcentaje.
- Una combinación del espíritu emprendedor y la administración profesional
- La estrategia de negocios para uno mismo, pero no por sí mismo.
- Una operación basada en la confianza.
- Un negocio con menor riesgo de inversión que uno independiente.
- Un firme compromiso de negocios basado en la firma de un contrato de Franquicias

EL SISTEMA DE FRANQUICIAS NO ES...

- Un sistema totalitario.
- Problema de una sola persona.
- Una solución a problemas financieros.
- Un desarrollo de representantes únicamente.
- Una red de distribuidores únicamente.
- El éxito inmediato.
- Un contrato para toda la vida.
- Una relación pasajera.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

FONOPIZZA.

Giro franquicia	FONOPIZZA, Naucalpan, México.
Dirección	San Andrés Atoto 50-A. Col. El Conde, México, D.F. C.P.53500.
Producto ó servicio	Pizzas.
Cuota inicial de la franquicia	
Máximo	\$150,000.00
Mínimo	\$ 75,000.00
Inversión inicial de la franquicia	\$1,000,000.00
Regalías	
Operación	5.0%.
Publicidad	3.0%.
Financiamiento	No proporciona.
Ubicación de la franquicia	Comercial.
País de origen	España.
Inicio de operaciones en México	1991.
Franquicia en México desde	1991.
Número de establecimientos en México	
Propios	26
Franquicias	9
Total	35.

PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE FONOPIZZA.

FONOPIZZA surge por tres motivos:

1. Un negocio rentable: Recursos Físicos, Financieros y Humanos.
2. Contribuir a reducir el desempleo.
3. Formación de empresarios.

HISTORIA:

Leopoldo Fernández Pujals llevaba trabajando más de doce años en cargos directivos en Johnson & Johnson en su cabeza no paraban de dar vueltas ideas de negocios. En 1987 reunió 10 millones de pesetas y se decidió a probar la idea de repartir pizzas a domicilio. En aquel momento la intención no era montar un negocio de tanta envergadura, pero el éxito de la primera tienda les animó a abrir más y más tiendas.

DATOS DE INTERÉS EN LA HISTORIA DE FONOPIZZA.

21 de Octubre de 1988: Inauguración de la primera tienda de FONOPIZZA en Cohabamba (Madrid). Después de probar el producto en una tienda (pizzaphone) en el barrio del pilar (Madrid). Para no variar la fórmula y mantenerla en secreto se montó una central de abastecimiento propia.

FONOPIZZA es la empresa pionera en España en el reparto gratuito a domicilio y la elaboración de "FONOPIZZAS" al gusto del cliente.

Utilizamos un doble sistema para crecer: La Autofinanciación y el Sistema de Franquicias, donde como empresa matriz aportamos los procedimientos y la formación necesaria a empresarios que quieren establecer un negocio propio.

En 1991 FONOPIZZA inicia su expansión internacional, con la apertura de la primera tienda en Portugal. Hoy en día estamos presentes en cuatro países: Portugal, México, Chile y Polonia.

En 1992 aparece una nueva figura, la responsable de ventas y se crea la Escuela de Magia de FONOPIZZA que provoca un aumento considerable de las ventas. Fidelización de nuestros clientes y aumentar cuota de mercado.

En marzo de 1993: Lanzamiento de la primera Campaña de Televisión. Para entonces, FONOPIZZA está presente ya en casi todo el territorio nacional.

En 1994 aparece la Heladería de FONOPIZZA.

En 1996 lanzamiento de dos nuevas "FONOPIZZAS".

13 de Noviembre de 1996: Crecimiento en la Bolsa (El acontecimiento más importante después de la apertura de la primera tienda FONOPIZZA).

28 de Mayo 1997: FONOPIZZA culmina uno de los pasos más importantes dentro de su estrategia de crecimiento continuo: La compra de PIZZAWORLD. Supone la incorporación al grupo de 110 nuevas tiendas.

En 1997 apuesta decididamente por la diversificación del negocio.

Pone en marcha una línea de negocio basada en la elaboración de Pollo y Costillas "FONOGRILL".

FILOSOFÍA DE FONOPIZZA.

FILOSOFÍA GERENCIAL DE FONOPIZZA.

Para que una entidad, persona u organización, tenga éxito tiene que tener claros los siguientes conceptos y su relación entre ellos.

CONCEPTOS:

VISIÓN: Es la META, El ¿Qué deseo lograr?, debe despertar comentarios sorprendentes, la visión personal debe ser paralela a la profesional.

REQUISITOS DE LA VISIÓN:

1. Debe ayudar a comprender y definir nuestro marco de comportamiento ayudándonos a fijar ¿Quién es nuestro cliente?, ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos? y ¿Quién va a ser nuestro cliente?.
2. Debe ser revisable por tiempo, recursos y tecnologías.
3. Debe ser renovable y ampliable para garantizar la perpetuidad del negocio.
4. Debe ser motivante para el equipo entero.
5. Debe ser vendible para hacerla realidad.
6. Debe ir acompañada de la correcta misión.

MISIÓN: Es la causa o razón de existir de una entidad, persona u organización es el motor que te mueve la acción, el ¿A dónde?, nos dirigimos para conseguir la visión.

En el caso de FONOPIZZA la MISIÓN de la compañía es:

"HAY QUE CRECER".

Requisitos de la Misión:

- Ayudar a definir objetivos fundamentales que aseguren su supervivencia: Incrementar ventas, Incrementar Margen Variable, incrementar Recursos Humanos.
- Debe motivar a cada miembro del equipo: Implicar a todos en su cumplimiento.
- Debe unirlos en la misma dirección: Marcar una dirección a seguir.
- Debe ser logable pero interminable mientras exista la entidad: Es decir alcanzable pero inagotable en el tiempo.
- Debe ayudar a tomar decisiones del tipo ¿Si lo hago ayudaría a cumplir con la misión? o ¿Sí no lo hago disminuyen mis posibilidades de cumplir con la Misión.

OBJETIVOS: Lo que debemos lograr para contribuir con la Misión (Incrementar Venta, Recursos Humanos, Beneficios).

Los objetivos se definen en ocho áreas diferentes:

MARKETING: Satisfacción del cliente.

FINANCIEROS: Recursos monetarios.

BENEFICIOS: Aumentar el Margen Variable en dinero.

PRODUCTIVIDAD: Mejorar operación de actividades.

RECURSOS HUMANOS: Plantilla ideal, promoción.

CONTRIBUCIÓN SOCIAL: Trabajo, formación, desarrollo de buenos hábitos, toda ayuda a causas sociales repercutirá como beneficio, en un futuro para la empresa.

FISÍCOS: Control de averías, mantenimiento de equipos.

INNOVACIÓN: Aplicación informática, cuponeo, ofertas.

REQUISITOS DE LOS OBJETIVOS:

1. **FRUCTÍFERO:** Debe contribuir al cumplimiento de la misión.
2. **CONSENSUADO:** Acordado y compartido por los miembros de un equipo.
3. **MEDIBLE:** Siempre debe contestar a: ¿Qué, Cuándo, Cuánto?.
4. **ALCANZABLE:** Para mantener la motivación del equipo.
5. **RETANTE:** Que no sea fácil, para que implique hacer un esfuerzo.

ESTRATEGIAS: ¿Cómo hay que hacerlo?, es un plan, un procedimiento, un método. (Ejemplo de estrategia: Cuponeo, imagen, producto, servicio, etc.).

Para poder realizar las estrategias se tiene que realizar una serie de procesos y una serie de tareas:

PROCESOS: Conjunto de fases o pasos sucesivos para cumplir con una estrategia. Para cumplir con una estrategia pueden ser necesarios uno o varios procesos.

TAREAS: Trabajo o actividad determinada que debe realizarse en un tiempo limitado.

Por muy pequeña que sea una tarea, si no se realiza o se desarrolla de forma incorrecta, un proceso entero puede ser incorrecto y por lo tanto una estrategia no se cumple, si una estrategia no se cumple. Si una estrategia no se cumple, dejan de cumplirse los objetivos y por lo tanto la misión no se cumple.

Una vez que tenemos claras las estrategias y por lo tanto los procesos y las tareas nos ayudará para saber que estructura es necesaria para realizar las estrategias.

ESTRUCTURA: Qué recursos humanos necesitamos para llevar a cabo las estrategias y como los organizamos. Una herramienta para saber la estructura necesaria es el ANÁLISIS DE PLANTILLA.

Una vez que tenemos claro los conceptos para alcanzar el éxito en FONOPIZZA tendremos que tener claro que debemos hacer, o que políticas existen en FONOPIZZA para poder desarrollar la Filosofía Gerencial.

POLÍTICAS DE FONOPIZZA.

1. **APRENDER SIN COMETER ERRORES:** Se debe aprender con un método, tener constancia, preguntar, tener rigor, motivación y aprovechar experiencias previas para minimizar el error al máximo es decir cero errores ejemplo: Cuando se quiere sancionar a un empleado se debe preguntar primero al departamento de Recursos Humanos para que te digan como se debe actuar, puesto que ellos ya tienen experiencias previas que nos pueden guiar a la hora de actuar.
2. **POLÍTICA ANTIBUROCRACIA:** Se debe evitar tardar tiempo en la toma de decisiones. Se deben dar contestación a todos los temas en un máximo de 24 horas (si por causa de fuerza mayor no fuera posible dar una contestación en 24 horas se debe adquirir un compromiso en la fecha para su resolución). Ejemplo: Ante cualquier inquietud sobre un local, alguna idea para vender más o algún procedimiento que se puede mejorar.

3. COMUNICACIÓN ASCEDENTE: Enfocada su utilización como: Ayuda, sugerencia o queja. Ejemplo: Ante cualquier duda que tu jefe no te pueda resolver acudir los dos al superior inmediato para que resuelva la inquietud a uno y enseñe a resolverla a el otro. Ascendiendo tantos escalones jerárquicos como fueran necesarios hasta que tu duda quede resuelta.
4. CONSENSUAR: Entendido como adoptar una decisión de común acuerdo entre varias partes, una vez consensuado si hubiera una nueva modificación se debería volver a consensuar. Ejemplo: El presupuesto de un tienda, el porcentaje de clientes nuevos, etc..
5. MAGIA DE PENSAR EN GRANDE: El éxito no se debe tanto al volumen del cerebro como al tamaño de lo que uno piensa. Ejemplo: Ser positivo creer firmemente en lo que estás haciendo y luchar por lo que tú crees, es la diferencia entre los ganadores y los perdedores.
6. UNA EXCUSA NO VALE: (HAY QUE CONTRA ES QUE): Hay que romper barreras mentales, usar la creatividad para encontrar soluciones a los posibles problemas que te puedan surgir. Ejemplo: Es que ya se lo dije a mi jefe y han pasado tres meses y no me lo ha solucionado, eso es una excusa y si tu jefe no te lo soluciona tendrás que hacer lo que sea para que te lo solucionen en el menor tiempo posible (Política Antiburocrática).

Para poder poner en marcha estas políticas debemos diferenciar en la persona dos aspectos:

LO QUE LA PERSONA DEBE SER.

LO QUE LA PERSONA DEBE TENER.

DEBE SER:

1. Hay que ser **VALIENTE**: No tener miedo a expresarte con libertad no tener miedo de practicar la comunicación ascendente. No tener miedo a salir de tu zona de confort, es decir asumir retos que te hagan salir de tu rutina diaria.
2. Hay que ser **HUMILDE**: Virtud que consiste en el conocimiento de nuestras carencias y obrar en acuerdo con este conocimiento. Ejemplo: Levantar la mano cuando no sepa, pedir ayuda cuándo se necesite, etc..
3. Hay que ser **HONESTO**: Justo, coherente con lo que se piensa. Ejemplo: Decir lo que se piensa.
4. Hay que ser **ALTRUISTA**: No egoísta, piensa en los demás se colaborador. Ejemplo: Ser compañero.
5. Hay que ser **CREATIVO, CONSTRUCTIVO**: Aportar ingenio y objetividad en la realización de las tareas, sirve para salvar los obstáculos y combatir los "ES QUE " con "HAY QUE".
6. Hay que ser **AUTODIDACTA**: Entendiendo autodidacta como autoformación. Preocuparse por suplir las carencias de formación sin

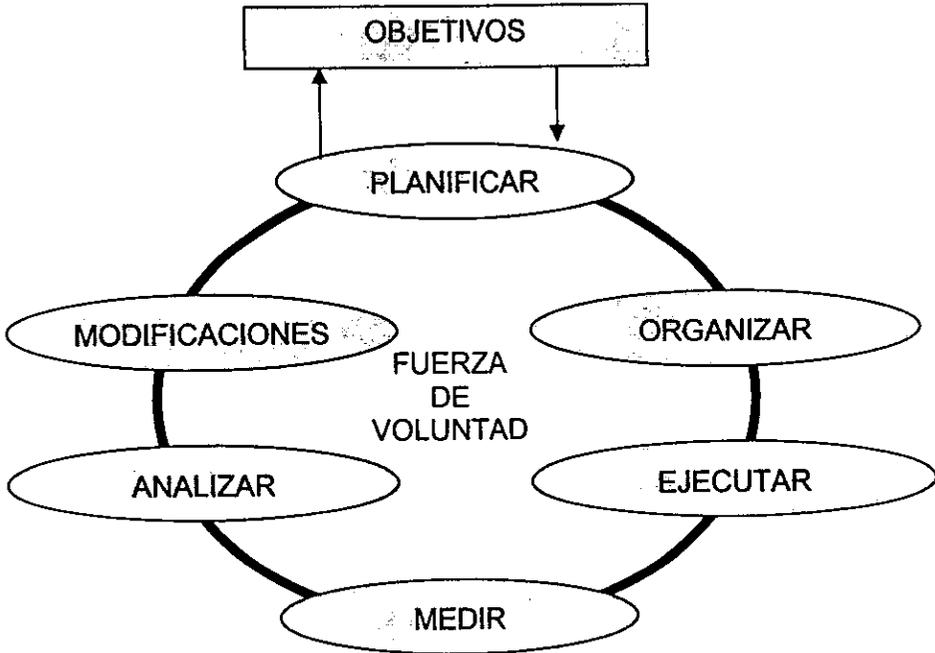
esperar a que te den esa formación. Ejemplo: Preocuparse de asistir a los seminarios siendo tú el que se preocupe para asistir.

DEBE TENER:

1. Tenemos que saber **VENDER IDEAS**: Satisfacción de necesidades, presentando beneficios. Ejemplo: Saber vender un presupuesto, un despido, un cambio de centro de trabajo, etc.
2. Tener que saber **SELECCIONAR**: A personal adecuado: Tener criterio a la hora de proponer a una persona para promocionar., para contratar repartidores, pizzeros.
3. Tener que saber **FORMAR**: Identificar a quién se está formando, motivar, elaborar un plan de formación, transmitir. Ejemplo: Plan de formación de un pizzero o de un repartidor.
4. Tener que saber **PROMOCIONAR**: Con objetividad promocionar a la persona más válida para ello. Ejemplo: Promocionar en base a resultado, incremento en ventas, personas promocionadas, etc..
5. Tener que saber **EVALUAR**: Saber detectar puntos débiles y puntos fuertes de una persona. Una vez detectados se limarán las carencias de los puntos débiles y se potenciarán los puntos fuertes. Ejemplo: Realizar evaluaciones periódicas para detectar carencias, para luego realizar cursillos.

6. Tener que saber DESPEDIR: Despedir con objetividad. Estar documentado y saber hacerle ver mediante evaluaciones y documentación que su permanencia en la empresa es perjudicial para él.
7. Tener que saber el CICLO GERENCIAL: Es un método para lograr los objetivos, la fuerza de voluntad requiere ser perseverante y constante en la acción. Repetir y repetir los pasos hasta que se convierta en un hábito.

EL CICLO GERENCIAL



EL CICLO GERENCIAL.

OBJETIVO: Definir ¿Qué tienes que lograr?.

PLANIFICAR: Decidir qué vamos a hacer, programar cuándo hacerlo y asignar los recursos que necesitamos.

ORGANIZAR: Medios necesarios e información que es necesaria.

EJECUTAR: Realizar el trabajo de forma correcta y siguiendo todas las especificaciones definidas "CERO DEFECTOS".

MEDIR: Contrastar los resultados obtenidos y los resultados planificados para ver si hemos conseguido los objetivos o no.

ANALIZAR: ¿Se han cumplido o no con los objetivos?. Si no se cumplen ¿Dónde nos hemos equivocado?. ¿Dónde tenemos que mejorar?.

MODIFICAR: Una vez analizados los pasos y tienes identificadas las causas que te han impedido a alcanzar tu objetivo. Debes modificar los pasos en los que has fallado para así conseguir tu objetivo.

MENÚ DE FONOPIZZA.

FONOSUGERENCIAS:

FONOPIZZA HAWAINA: JAMÓN, PIÑA Y EXTRA QUESO.

FONOPIZZA AZTECA: CHORIZO, FRIJOLES Y EXTRA QUESO
(OPCIONAL JALAPEÑO).

FONOPIZZA EUROPEA : SALCHICHA, TOCINO Y EXTRA QUESO.

FONOPIZZA RODEO: SALSA BBQ, CARNE Y TOCINO (OPCIONAL
CEBOLLA Y/O PIMIENTO VERDE).

FONOPIZZA ESPECIAL DE LA CASA: CHAMPIÑONES, TOCINO,
CEBOLLA, CARNE, PIMIENTO, EXTRA QUESO.

INGREDIENTES:

JAMÓN, TOCINO, CHORIZO, SALAMI, SALCHICHA, EXTRA QUESO,
ACEITUNAS, JALAPEÑOS, PIÑA, ATÚN, CARNE, FRIJOLES, CEBOLLA,
DURAZNO, PEPERONI, CHAMPIÑONES, PIMIENTO VERDE Y JITOMATE
FRESCO.

BEBIDAS :

REFRESCO, CERVEZA Y AGUA.

HELADOS:

LIMÓN, FRESA, CHOCOLATE, VAINILLA Y NUEZ.

SERVICIO HASTA LAS 12:00 DE LA NOCHE, VIERNES Y SÁBADO
HASTA 1:00 A.M.

LA VISIÓN DE FONOPIZZA ES SER EL No. 1 EN EL MERCADO DE LA RESTAURACIÓN EN CUALQUIER LUGAR GEOGRÁFICO DONDE SE ENCUENTREN:

LA VISIÓN INTERNACIONAL DE FONOPIZZA.

Cristóbal Colón era de las pocas personas que no visionaba el mundo plano. Él sabía que tras el Mar Atlántico no había un precipicio en donde acababa el mundo. Visionó que tras ese presunto precipicio, existían otros pueblos, otras culturas, "otros mercados". El mundo se había hecho pequeño para él, y salió en busca de más mundo. FONOPIZZA ha descubierto que además de nuestro pequeño mundo, España, existen otros mundos, Portugal, Polonia, México y Chile, donde la fórmula FONOPIZZA funciona, así lo demuestran las ventas y nuestro ritmo de crecimiento.

En todos estos países estamos consiguiendo importantes cuotas de mercado. Pero igual que Cristóbal Colón vislumbró otros mundos también FONOPIZZA debe hacerlo. Si estamos evitando el crecimiento de nuestra competencia con nuestro aumento constante en ventas en España, es de suponer que esa competencia sobrevive gracias a lo que se le aporta de otros países en donde no está la más grande, FONOPIZZA. Es por ello que nuestra compañía ha decidido que, para conseguir nuestra visión, además de ser No.1 en España, debemos ir a ser No.1 en el resto de países y convertimos así en la más grande compañía de fast food del mundo. En el

mundo existen 214 países y sólo estamos presentes en cinco. Ciertamente es que aún hay países que no admitirían el fast food, pero hay muchos otros que nos están esperando con la boca abierta. En los próximos 10 años FONOPIZZA va a abrir al menos en 35 de esos países. Más de 6,000 tiendas van a ser abiertas fuera de España. Este enorme crecimiento va a traer como consecuencia directa el crecimiento profesional de todas aquellas personas de nacionalidad chilena, mexicana, polaca, portuguesa y española, con ambición y ganas de superación, como el caso de los nuevos responsables de Recursos Humanos -Daniel González, Nuno Rodríguez, etc.- que, sin comodismos y con ilusión, sean capaces de ir asumiendo los nuevos retos; personas como Luis Oscar Carrión (México), Víctor Guerrero y Félix Díaz (Portugal), Adolfo Gatell (Chile) y José Luis Portela y Miguel Angel Sánchez (Polonia).

SOMOS LA EMPRESA NÚMERO UNO EN EUROPA EN CREACIÓN DEL EMPLEO.

FONOPIZZA, elegida la empresa más emprendedora de Europa: Ocupa el primer puesto del ranking de la Asociación de PYMEs Europeas Europe's 500. Peter Kramer, presidente de dicha asociación empresarial, comenta que no hay que confundir un emprendedor con un manager. El emprendedor tiene un mayor sentido de la responsabilidad social y es la verdadera fuente de la creación de empleo en Europa.

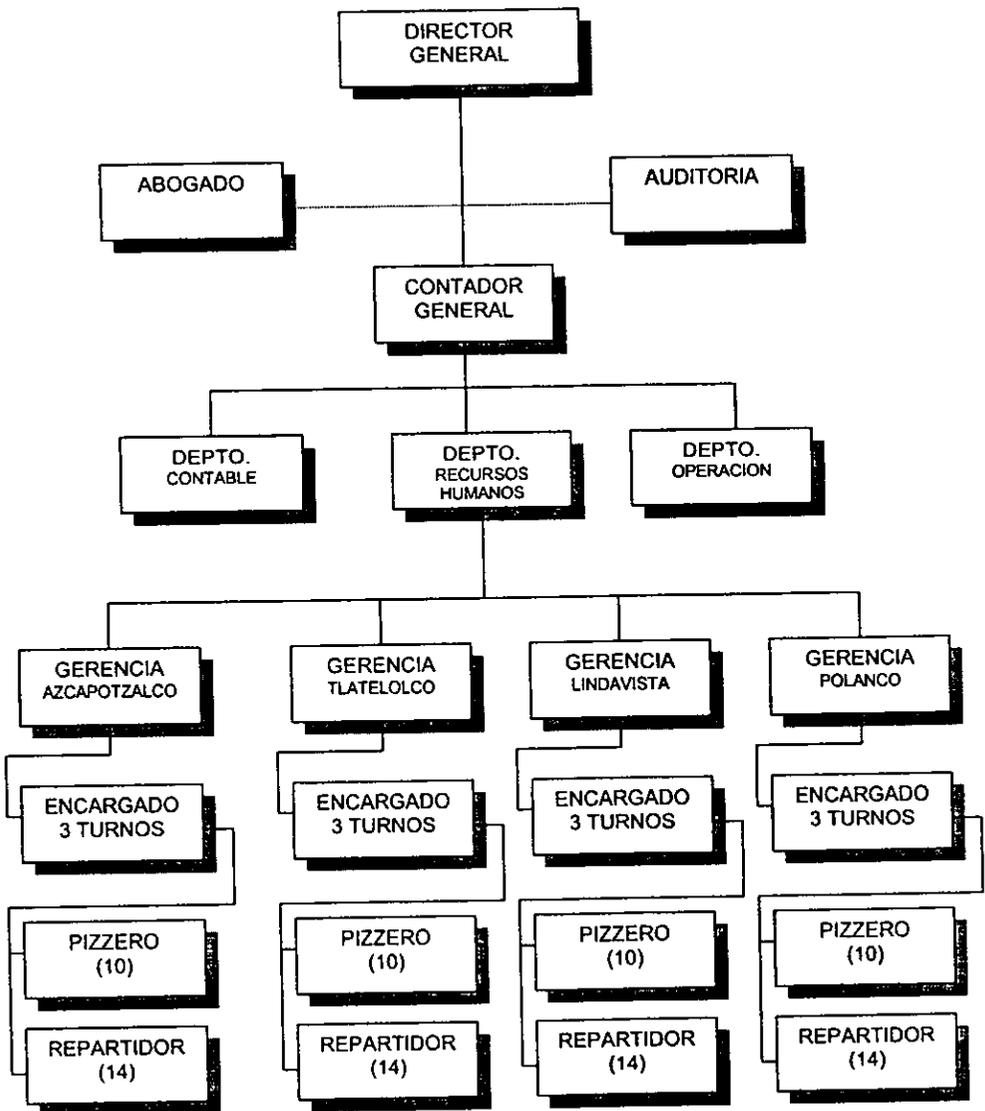
ISO 9002 PARA LAS FÁBRICAS DE GUADALAJARA Y SAN QUIRZE.

Estamos construyendo un nuevo Sistema de Calidad para las fábricas de Guadalajara y San Quirze basado en la Norma ISO 9002 (Modelo para el aseguramiento de la Calidad en el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa). Nuestro objetivo es implantar el Sistema y conseguir la Certificación dentro del año 1998.

Se trata de una nueva forma de hacer las cosas que abarca toda la organización y que aporta a ésta una serie de beneficios:

- Definición eficaz de los procesos y de los canales de comunicación.
- Cumplimiento de los procedimientos operativos.
- Revisión continuada del sistema (Corrección y Prevención).

BARESCOM DE MÉXICO S.A. DE C.V



ALGUNAS ESPECIFICACIONES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA FONOPIZZA.

REPRESENTANTE EN MÉXICO DE FONOPIZZA:

LUIS OSCAR CARRIÓN PÉREZ.

FRANQUICIA:

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL: BARESCOM DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

FRANQUICIATARIO: ALBERTO MISERACHI AZQUENA.

DIRECCIÓN: AVENIDA MONTEVIDEO No.213 COL. LINDAVISTA.

El franquiciatario adquirió los procedimientos para la producción y comercialización de pizzas amparado por el nombre de FONOPIZZA.

Lo que involucra el diseño del local e instalaciones, signos, rótulos, emblemas, nombres comerciales, dibujos y colores del franquiciante especificados previamente en el Contrato de la Franquicia.

Alberto Miserachi Azquena como franquiciatario reconoce la validez de los derechos sobre el registro No. 420933 de Marca FONOPIZZA.

Dicho franquiciatario fue seleccionado por el franquiciante, para formar parte de dicha cadena de distribución en la República Mexicana, el cuál es conecedor del Contrato de Franquicia así como del producto para ser

explotado económicamente en nuestro país y de haber recibido instrucciones e información suficiente.

BARESCOM DE MÉXICO, S.A. DE C.V. como Franquicia se interesó en explotar un negocio en cualquiera de las colonias, municipios o ciudades de la República Mexicana que fije el franquiciante.

El franquiciante le facilitará al franquiciatario un asesor para aconsejarle sobre la apertura del negocio, siendo todos los gastos de viaje y estancia de dicho asesor por cuenta del franquiciante. La duración mínima de asesoramiento inicial será de dos días y la máxima de cinco días.

Las visitas se realizarán en cualquier momento en horas laborales y por personal calificado debiendo extender una nota al franquiciante con la fecha y resultado de la visita.

Dentro de los treinta días naturales siguientes al cierre de cada año fiscal el franquiciatario enviará el Balance Situación, Sumas y Saldos y el Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa.

También se remitirá la fotocopia de la declaración a Hacienda del Impuesto de Sociedades y la declaración anual del IVA en los veinte días naturales siguientes a la terminación del plazo para su presentación.

Una especificación para la derogación del Contrato de la Franquicia es que si en los doce meses primeros las VENTAS NETAS medias mensuales fueran inferiores a \$85,000.

El Contrato de Franquicia tiene una duración de diez años.

Existe la posibilidad de RECOMPRA la cuál se realizará con doce meses de antelación a la fecha de terminación.

**SUCURSALES DE ALBERTO MISERACHI AZQUENA. COMO
FRANQUICIA:**

FONOPIZZA AZCAPOTZALCO.

FONOPIZZA TLATELOLCO.

FONOPIZZA LINDAVISTA.

FONOPIZZA POLANCO.

CONCLUSIONES

El Sistema de Franquicias ha constituido en nuestra Economía Mexicana un área de negocios de mayor dinamismo por el crecimiento sorprendente que ha mostrado. Como notamos en los primeros años de este Sistema en nuestro país el mayor índice que se daba de Franquicias lo componían las importadas, ahora alcanzamos mayor exportación de Franquicias lo que ha representado una evolución en nuestro país.

La Hipótesis de Trabajo que se menciona así "Si las Franquicias constituyen un Sistema de negocios atractivo en el mercado de bienes de consumo mexicano, entonces existirá una inversión exitosa para el empresario que compite actualmente en la Economía Mexicana" quedó comprobada con la investigación realizada ya que este Sistema de negocios ha dado grandes rendimientos y una expansión favorable.

Las Franquicias son una vía rápida hacia la expansión permitiendo así penetrar mercados obteniendo un crecimiento y grandes beneficios por lo que requiere de trabajo, energía y tiempo así como de planeación y reflexión a fondo de todo lo que implica dicho Sistema. Si se franquicia con responsabilidad tanto el franquiciante como el franquiciatario podrán lograr una relación armoniosa.

Por lo que las Franquicias constituyen en el mercado de bienes de consumo mexicano, una oportunidad y un reto para el empresario mexicano que quiere alcanzar el éxito permitiendo así lograr las expectativas del franquiciante y dando oportunidad al franquiciatario de ser el dueño de su propio negocio contando con una Tecnología, Mercadotecnia y Administración comprobada que les permitirá lograr una inversión exitosa.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS.

González Calvillo, Enrique.

Franquicias: La Revolución de los 90.

México, McGraw-Hill, 1992.

González Calvillo, Enrique.

La Experiencia de las Franquicias.

México, McGraw-Hill, 1994.

Kotler, Philip.

Mercadotecnia.

México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1989.

Raab, Steven.

Franquicias como Multiplicar su Negocio.

México, Limusa, 1995.

Reyes Ponce, Agustín.

Administración Moderna.

México, Limusa, 1995.

Zorrilla Arena, Santiago.

Introducción a la Metodología de la Investigación.

México, Oceano, 1990.

REVISTAS.

Asociación Mexicana de Franquicias.

"Franquicias".

México, 1995.

Asociación Mexicana de Franquicias.

"Ley de la Propiedad Industrial".

México, 1995.

Aguilar, Carmen.

"Informe especial Franquicias en México". EXPANSIÓN.

Vol. XXIX, No. 740, Mayo 1998.

Guerra Quiroga, Javier.

"Crecimiento por medio del Otorgamiento de Franquicias". EJECUTIVOS
DE FINANZAS.

Año XX, No.6, Junio 1991.

González Moreno, Ma. Teresa.

"Antes de adquirir una Franquicia". EL INVERSIONISTA.

Año II, No.33, Marzo, 1998.

Huerdo Lange, Juan.

"Franquicias, Algunas Precisiones". EXPANSIÓN.

Vol. XXIV, No.599, Septiembre 1992.

Huerdo Lange, Juan.

"Franquicias, Como Tener Éxito". EXPANSIÓN.

Vol. XXVI, No.641, Mayo 1994.

Huerdo Lange, Juan.

"Franquicias, ¿Y Ahora, Qué Hacemos?". EXPANSIÓN.

Vol. XXVII, No. 668, Junio 1995.

Mendiola, Gerardo.

"Franquicias en México". EXPANSIÓN.

Vol. XXVII, No.665, Mayo 1995.

Mendiola, Gerardo.

"Franquicias en México. La Tarea es Sobrevivir". EXPANSIÓN.

Vol. XXVII, No.665, Mayo 1995.

Pantoja Rios, Luis.

"Franquicias. ¿Negocios Tradicionales?. CONTACTO.

Año 3, No.34, Julio 1993.

Pérez-Vargas Hernández, Guillermo.

"500 Franquicias en México". ENTREPRENEUR.

Vol. 6, No.1, Enero 1998.