

15



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**CAMPUS ARAGÓN**

**“EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS EN  
EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS COMO  
ALTERNATIVA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.  
EVALUACION Y PERSPECTIVAS”**

280305

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A N :**

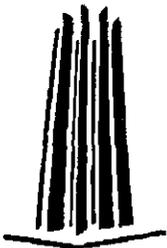
**MARTHA TALIA GARCIA SANCHEZ  
MIRIAM RAMIREZ POZOS**

**ASESOR DE TESIS:**

**LIC. RODOLFO VILLAVICENCIO LOPEZ**

**MEXICO**

**2001**





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.

*Nuestros agradecimientos a :*

*A Dios por sobre todas las cosas, por todo lo que hay en nuestras vidas y por permitirnos contar con vida para realizar nuestro gran sueño.*

*A esas grandes mujeres que a pesar de ya no estar con nosotras marcaron nuestras vidas con su sabiduría y sus buenos consejos.*

*Gracias a Herlinda y Luisa*

*Martha y Miriam*

*Agradezco a:*

*A mi mami, por su gran amor y paciencia, por enseñarme a través de su ejemplo el camino del bien y de la perseverancia.*

*A mi padre, por su gran sabiduría y por darme su amor tal cual soy.*

*A mi familia, por apoyarme siempre.*

*A Benito por alentarme siempre a seguir adelante.*

*A Miriam, por que contigo no solo he compartido una gran amistad, sino también el reto de alcanzar sueños e ilusiones.*

*A mis amigos y a las tropicosas por compartir conmigo su amistad sincera.*

**Martha Talia**

*Agradezco a:*

*A mis padres por su amor y por sobre todas las cosas a mi Madre por su ayuda, comprensión y su fe inquebrantable en mi.*

*A mi Abuelito por ser mi guía y mi mejor ejemplo.*

*A Martha, que por su inseparable compañía y amistad me ha ayudado a ser una mejor persona y convertir uno de nuestros sueños en una gran realidad.*

*A mis amigos por creer en mí por apoyarme en todos estos años, gracias por nunca dejarme.*

*A Jude, que con tu apoyo y tu ímpetu nos alentaste a sacar este proyecto adelante, gracias por hacerlo una realidad.*

**MUCHOS**

*A todos ustedes les doy mil gracias.*

**Miriam**

# “EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS EN EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS COMO ALTERNATIVA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES. EVALUACION Y PERSPECTIVAS”

## INDICE

	Pag.
<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>1. LA FRANQUICIA COMO MODALIDAD DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES</b> .....	4
1.1 Importancia actual del desarrollo de los Negocios Internacionales. ....	4
1.2 El sistema de franquicias frente a la dinámica actual de los Negocios Internacionales. ....	9
1.2.1. Aplicación de la Teoría de las Tres Edades en el desarrollo de franquicias. ....	13
1.2.2 La internacionalización de las franquicias. ....	15
1.3 Experiencia en el desarrollo de franquicias a nivel mundial. ....	21
<b>2. LA FRANQUICIA EN MÉXICO.</b> .....	25
2.1 Evolución de las franquicias en México. ....	25
2.2 Influencia del ámbito económico en el desarrollo de franquicias en México. ....	31
2.3 Marco legal de las franquicias. ....	36
2.4 Contrato de franquicia. ....	44
<b>3. DESARROLLO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.</b> .....	50
3.1 Evaluación de la empresa y su entorno. ....	51
3.1.1 Evaluación del Mercado .....	51
3.1.2 Evaluación Técnica .....	52
3.1.3 Evaluación Financiera .....	53
3.2 Etapas del proceso del desarrollo de una franquicia. ....	55
3.3 Evaluación del franquiciante y franquiciatario. ....	58
3.4 Comercialización de un sistema de franquicias. ....	61
3.5 El sistema de franquicias como una opción viable de expansión de las empresas mexicanas. ....	64
3.6 Perspectivas. ....	73
3.7 Experiencia de exportación de franquicias mexicanas. ....	76

**CONCLUSIONES.** ..... **81**

**ANEXOS.** ..... **84**

I. Circular Oferta de Franquicia.

II. Aspectos generales del contrato de franquicia.

III. Asociación Mexicana de Franquicias A.C.

**BIBLIOGRAFIA.** ..... **93**

**HEMEROGRAFIA.** ..... **95**

## INTRODUCCIÓN

La realidad económica internacional ha marcado el camino hacia el desarrollo, basada en la cultura del comercio estrechamente relacionada con una política de puertas abiertas y libre comercio, ante esta situación México ha implementado un modelo de desarrollo enfocado hacia el mercado internacional a través de la exportación de sus productos, aprovechando la vasta diversidad de recursos y tecnología con los que cuenta.

No obstante, el país ha sufrido en la última década de constantes altibajos económicos, tales como el lento crecimiento del PIB, las altas tasas inflacionarias, la diferencia de tipos de cambio, los índices tan altos de desempleo, los cuales afectan el pleno desarrollo del sector empresarial, el duro momento al cual se enfrentan los empresarios, se debe a dichos factores, por lo que las condiciones actuales necesarias para explotar una actividad comercial de un modo rentable se hacen cada vez más complejas. Aunado a la globalización que trae consigo nuevas formas de producción y comercialización al país y que hace que se requiera de un apoyo a los empresarios a efecto de capitalizarse emprendiendo nuevas estrategias que estimulen su modernización y con ello pasar a la etapa de integración con la economía moderna, haciendo frente al reto de la competencia nacional e internacional.

Los empresarios se enfrentaron a retos y dificultades tales como la apertura comercial, a raíz de esto muchas empresas acostumbradas a un proteccionismo gubernamental se enfrentaron a una competencia feroz de compañías extranjeras con productos y servicios que aunque más caros que los suyos contaban con un grado más alto de calidad, aunado a las crisis económicas, sin embargo muchos de ellos han optado por invertir en nuevas formas de hacer negocios, una de ellas es el sistema de franquicias. El cual se posiciona como una alternativa viable para consolidar la presencia de una empresa y su marca en el mercado, así como para adquirir tecnología, por otro lado implica la definición de estándares y procedimientos disciplinados, por sus características y ventajas de poder ser adoptada para casi todo empresario, la franquicia se constituye como la infraestructura básica para aprovechar la transformación de los tradicionales minoristas, integrándolos en una cadena o red de negocios.

Para muchos empresarios iniciar un negocio propio es difícil, en ocasiones lanzarse a iniciar una empresa implica arriesgar los ahorros de años de trabajo, es por ello que el sistema de franquicias es una buena estrategia para iniciar un negocio ya probado, para los empresarios que desean expandir su negocio la franquicia es una buena opción, ya que pueden crecer con recursos externos y consolidarse en el ámbito comercial, es por ello que tomando en cuenta que el sistema de franquicias se muestra como un esquema de negocios que ofrece ventajas de expansión y fortalecimiento de las marcas, es de suma importancia establecer los parámetros que determinan su rápido crecimiento y de que forma

las empresas mexicanas pueden ser partícipes de éste sistema. Por lo que represente una buena oportunidad para un internacionalista el realizar un análisis en el cual se ubique el papel que juega la franquicia en el desarrollo empresarial de México.

El sistema de franquicias consiste en que un franquiciante, creador de un negocio original, transmite su fórmula a un franquiciatario, quien adquiere la franquicia a cambio de una cuota inicial y un compromiso de regalías. El resultado de esta asociación entre el franquiciante y el franquiciatario será la generación de una cadena de negocios similares que con las mismas marcas y políticas harán frente al cliente, ofreciéndole buenos servicios a muy buen precio con un excelente método de distribución.

Existen franquicias de giros muy diversos, aunque predomina la idea de que la mayoría de las franquicias son de comida rápida, así encontramos giros como el automotriz, de limpieza, de software computacional y todo tipo de productos y servicios. Así las hay de diversos precios y tamaños, su flexibilidad permite que estén al alcance de varios bolsillos, el beneficio que se obtiene es ser parte de un negocio con renombre.

Con las franquicias se compra el know-how (conocimientos, tecnología y experiencia), se adquiere el tiempo que se invertiría en publicidad y también se obtienen contactos con proveedores de calidad, además el sistema de franquicias establece punto por punto, al detalle la forma en que el negocio debe operar. La franquicia es un método de hacer negocios que ha sido probado, por ello implica un menor riesgo que los negocios independientes, por ello desde su llegada a México tuvo una buena aceptación entre empresarios deseosos de expandir su negocio hasta individuos que tengan la capacidad económica de ser dueños de un negocio con cierto prestigio.

La importancia de los negocios internacionales hace que las franquicias se constituyan como una de las principales opciones para ser parte del desarrollo económico del país, es por ello y por la relevancia que ha adquirido el sistema de franquicias en los últimos años, que hemos realizado el presente proyecto de investigación, determinando cuál ha sido la experiencia de las empresas mexicanas en el desarrollo de franquicias como alternativa de negocios internacionales así como investigar si las franquicias son una buena alternativa para los empresarios que quieren consolidarse en el mercado, examinado el proceso de desarrollo de franquicias en México así como identificar si las condiciones actuales son las adecuadas para el establecimiento de nuevas franquicias abarcando los principales aspectos que caracterizan al sistema de franquicias, el desarrollo de este en nuestro país, el marco legal bajo el cual se rigen las franquicias, así mismo damos una visión global de la importancia actual de los negocios internacionales y como se relacionan con el sistema de franquicias, como ha sido la evolución de este sistema en nuestro país, cuales son las principales franquicias mexicanas y por último exponemos las razones por las

cuales las franquicias pueden llegar a ser parte del sector exportador de nuestro país.

Al termino de dicha investigación, conoceremos la eficacia del sistema de franquicias como una opción viable para los empresarios mexicanos de participar en el ámbito de los Negocios Internacionales, en el entendimiento de que este sistema cuenta con una buena organización en los canales de distribución, con bajo riesgo de inversión, mayor probabilidad de éxito en el negocio y control de riesgos porque funciona con una poderosa herramienta de mercadotecnia, utilizando una metodología segura de comercialización mediante la unión de dos partes.

El tema de esta tesis será desarrollado bajo la óptica de la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter quien señala que siempre han existido naciones más competitivas que otras y que el factor determinante del éxito tanto nacional como internacional de la empresa reside en su posicionamiento estratégico y este a su vez depende de la posesión de una ventaja competitiva con relación a sus mejores competidores. La ventaja competitiva de una nación o de una empresa es determinada por varios factores como son: "La tierra, la mano de obra y el capital, cada país aprovechará al máximo el factor que posea en cantidades importantes". La empresa tiene un conjunto de competencias distintivas en las que se basa para aprovechar la ubicación estratégica que posea, es decir tiene actividades que realiza muy bien, recursos que controla, conocimientos y habilidades que domina, lo que adecuadamente explotado le dará una o quizás más ventajas frente a la competencia.

# **1. LA FRANQUICIA COMO MODALIDAD DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

El proceso de globalización de la economía internacional ha propiciado que aparezcan nuevas operaciones de inversión y comercialización a nivel mundial, es por ello que los empresarios deberán de estar a la vanguardia en información acerca de los diferentes tipos de negocios internacionales que existen, ya que ellos podrán elegir alguno que se adecue a sus necesidades; tomando en consideración sus objetivos y los recursos con los que cuenta, así como el entorno en el cual opera o en el cual operara, lo cual le indicará cómo debe realizarlo.

De tal forma, la diversificación de los Negocios Internacionales ha permitido a las compañías tener una participación en el mercado internacional, actividad que les generará buenas utilidades y conllevara al desarrollo económico del país de origen, debido a que a través de su realización pueden allegarse tecnología de vanguardia e inversión. Al participar en este tipo de negocios hacen crecer a sus empresas, creando a su vez fuentes de trabajo.

Es por ello que en el presente capítulo se dará una visión general de los Negocios internacionales y sus modalidades, enfocando nuestro estudio al desarrollo de franquicias como una alternativa viable de estos.

De igual manera se definirá el concepto de Franquicia y sus diferentes tipos, y estudiaremos el desarrollo de las franquicias, su internacionalización y su desarrollo a escala mundial, así como las bonanzas que ha traído desde su inserción a la economía internacional.

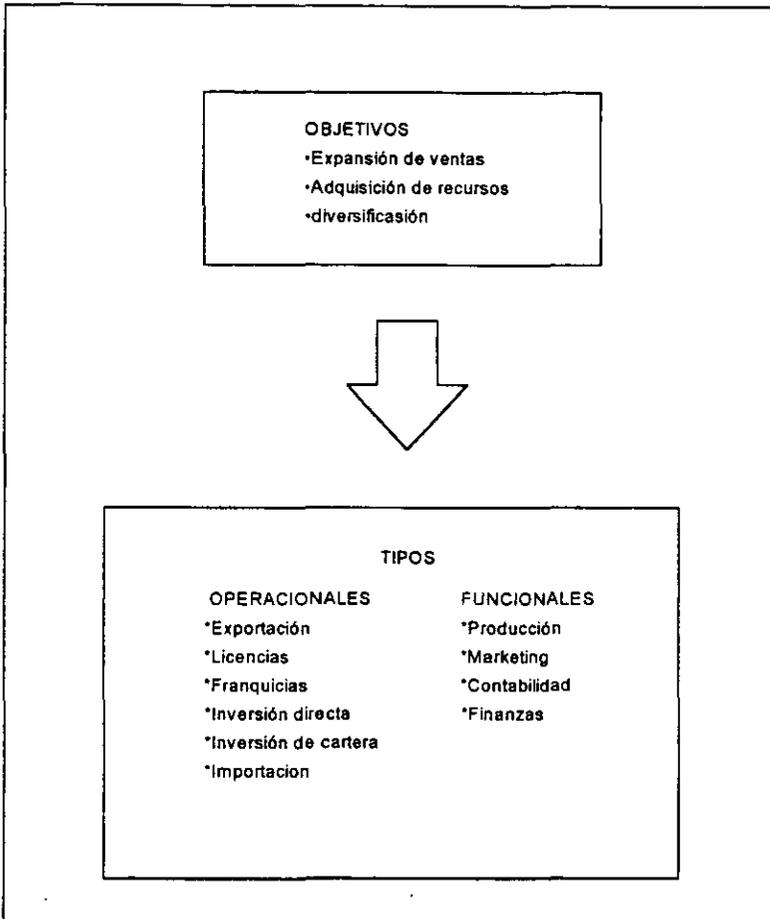
## **1.1. Importancia actual del desarrollo de Negocios Internacionales.**

Los Negocios Internacionales son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones. Estas actividades económicas son operaciones comerciales, como el caso de exportar o importar bienes y la inversión directa de fondos en compañías internacionales, tratando siempre de maximizar los beneficios derivados de dichas transacciones y de minimizar costos y riesgos innecesarios, así como de optimizar los recursos financieros, materiales y administrativos.

Para alcanzar sus objetivos internacionales una compañía debe optar por alguna forma de negocios internacionales, los cuales son significativamente diferentes a los domésticos, dicha elección estará influenciada no solo por el objetivo a seguir sino también por el entorno en el cual la empresa operará. El entorno influye en como se llevaran a cabo las funciones del negocio tales como el marketing.

Existen tres motivaciones primarias por las cuales una compañía realiza negocios internacionales: expansión de ventas, adquisición de recursos para la elaboración de productos y la diversificación de puntos de ventas y origen de suministros.

## FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES



**Expansión de ventas.**- Las ventas domésticas están limitadas por el número de personas interesadas en los productos o servicios de una compañía y por la capacidad de compra de los clientes. Mediante las operaciones internacionales las ventas se incrementan, así como los clientes, estas pueden ser en todo el mundo, en un continente o en otro país por ello constituyen el principal motivo para su realización. El incremento de las ventas significa mayores beneficios para la compañía, muchas de las más grandes firmas en el mundo obtienen más de la mitad de sus ganancias de sus ventas en el exterior, tales como IBM de los Estados Unidos, Nestlé de Suiza y Sony de Japón.

**Adquisición de recursos.-** Fabricantes y distribuidores están en busca de productos, servicios, componentes y bienes terminados producidos en otros países. Algunas veces esto reduce sus costos, así el beneficio para la compañía se incrementa traduciéndose en un ahorro para los consumidores, permitiendo a más gente comprar sus productos por una baja en el precio final. La adquisición de recursos en otros países puede estar motivada por la falta de estos en el lugar de origen de la compañía; por ejemplo, las maquiladoras en la frontera norte del país que manufacturan ciertos artículos con materiales importados y luego son regresados al país de origen una vez terminados.

**Diversificación.-** Muchas compañías prefieren buscar mercados extranjeros para obtener los medios para alcanzar todas sus metas en caso de que el mercado se contraiga, las ventas bajen o exista una recesión, así mientras las ventas bajan en un país pueden incrementarse en otro país. Por otro lado la diversificación facilita la obtención de insumos o componentes de diferentes países logrando una reducción en el costo final de un producto

Cabe señalar que al elegir entre las diferentes formas de negocios internacionales, las compañías deben considerar sus objetivos, como expandirse internacionalmente; sus recursos si es que necesita obtener insumos y el entorno en el que operan, ya que deberán verificar si este le es favorable.

Las exportaciones son bienes y servicios producidos por una compañía en un país y enviados a otro. Las importaciones son bienes y servicios producidos en un país y que son introducidos por otro, esto constituye al comercio internacional, que a su vez es la base histórica de los negocios internacionales. La información relativa a las exportaciones e importaciones ayuda a entender el impacto de los negocios internacionales en una economía.

La exportación e importación de bienes es la mayor fuente internacional de ingresos y egresos de la mayoría de los países y empresas. También se constituye como el primer tipo de negocios internacionales que una compañía emprende, ya que esta puede exportar sus excedentes de producción y no necesita invertir mucho capital. Aunado a que pueden contratar los servicios de intermediarios de comercio exterior que se encarguen del proceso relativo a las exportaciones e importaciones, eliminando así la necesidad de entrenar o capacitar personal para hacerse cargo de esas funciones.

La inversión directa en el extranjero es capital invertido en diversas naciones ya sea en las industrializadas o en las subdesarrolladas. A medida que los países se vuelven más ricos, realizan inversiones directas en regiones geográficas con buen potencial de crecimiento económico.

Las naciones que aspiren a afrontar de manera positiva los negocios internacionales, deberán en primer lugar mantener o crear la competitividad que

pueden ser los costos de mano de obra, las tasas de interés, el tipo de cambio o quizás en el caso de una empresa sea innovar un producto o el desarrollo de nuevos productos.

Por otro lado los gobiernos y sus políticas pueden tener profundas repercusiones en el comercio internacional y por ende en los negocios internacionales, ya que su intervención puede alentar o desalentar la realización exitosa de estos; por ejemplo las regulaciones excesivas para proteger a las empresas nacionales, derivan en la pérdida de competitividad, ya que una de las funciones centrales del gobierno en los negocios internacionales es el de ser negociador del comercio internacional para evitar prácticas desleales o para firmar acuerdos comerciales que influyan positivamente en las estrategias de los negocios internacionales.

Los negocios internacionales no se limitan a las gigantescas compañías multinacionales, muchos negocios pequeños también se encuentran en este rubro. Hoy las empresas pequeñas generan la mayor parte de los empleos y estas se encuentran estrechamente vinculadas con las grandes empresas multinacionales, ya que tienden a influir en el éxito de las compañías pequeñas porque les compran bienes y servicios; tampoco se limitan al movimiento internacional de los productos, así tenemos que las transacciones comerciales se expanden y sobrepasan las fronteras nacionales.

Actualmente son muchas las empresas que han desarrollado diversas acciones comerciales, desde una nueva perspectiva geográfica derivada de un análisis global y de acceso a los recursos necesarios para operar internacionalmente. Dicha expansión se puede lograr a bajo costo marginal y la ventaja competitiva que de ella obtiene la empresa puede llegar a alcanzar un valor relevante en los mercados extranjeros, esta expansión esta asociada con mejorar la imagen y el posicionamiento de las empresas.

La ventaja competitiva puede derivarse del control de un producto o servicio específico ya que otras empresas no poseen el know-how, dicho de otra manera la tecnología, conocimientos y experiencia.

Así tenemos que según Porter "el factor determinante del éxito tanto nacional como internacional de la empresa reside en su posicionamiento estratégico y este a su vez depende de la posesión de una ventaja competitiva."<sup>1</sup> La posesión de una ventaja competitiva puede ser una marca, tecnología o el know how, lo que los hace superiores a la competencia, de tal forma que pueden lograr un buen posicionamiento estratégico.

Los criterios para el éxito internacional del sector industrial de una nación es la ventaja competitiva respecto a sus mejores competidores. Esto puede medirse en función de la presencia sustancial y constante nivel de exportaciones a varias y diversificadas naciones, el flujo de inversiones al extranjero basadas en

---

<sup>1</sup> Porter, Michael Ventaja Competitiva. México, Edit. CECSA, 1987, p. 15.

capacidades y recursos del país de origen.

Las empresas pueden crear una ventaja competitiva, esta debe ser la referencia principal que oriente la asignación preferente del esfuerzo empresarial. La empresa tiene un conjunto de competencias distintivas en las que se basa para aprovechar la ubicación estratégica elegida; es decir tiene actividades que realiza muy bien, recursos que controla, conocimientos y habilidades que domina, lo que adecuadamente explotado le dará una o más ventajas frente a la competencia.

Por ejemplo, en las franquicias, la uniformidad en productos y servicios es considerada una ventaja competitiva ya que la uniformidad es un elemento clave y esencial para que las franquicias tengan éxito, la operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que pueden identificarse los clientes.

Existen varias modalidades de los negocios internacionales y las franquicias son consideradas como una de estas, debido a que están relacionadas con la transferencia de tecnología y estrechamente vinculadas con los procesos productivos.

Para muchas compañías son tres las formas más importantes de negocios internacionales: exportación e importación y la inversión extranjera directa. Pero no sólo son importantes para la compañía, sino para el país del cual proceden y al que se dirigen; por ejemplo las exportaciones e importaciones determinan la balanza comercial y la inversión extranjera influye en la balanza de capitales. Tanto la balanza comercial como de capitales son parte de la balanza de pagos la cual resume todas las transacciones comerciales y financieras de un país, de ahí su importancia e impacto sobre las regulaciones gubernamentales y el flujo de negocios entre los países. Otras formas de negocios internacionales como las franquicias o las licencias son también importantes para compañías individuales, ya que logran la expansión o simplemente el reconocimiento de su marca, producto o servicio a nivel mundial aunado a que obtienen ganancias del pago de regalías por concepto de uso de marcas comerciales, patentes o derechos de autor.

## **1.2 El sistema de franquicias frente a la dinámica actual de los negocios internacionales.**

La internacionalización de la economía así como la globalización de los mercados representa una competencia creciente, pero a la vez nuevas oportunidades de negocios para la comunidad empresarial, por ello el fenómeno de las franquicias se presenta como una buena oportunidad para el desarrollo de un negocio internacional, que al mismo tiempo proporcione presencia, prestigio y éxito.

Asimismo el proceso de globalización de la economía ha propiciado que aparezcan nuevas y variadas operaciones de inversión y comercialización a nivel mundial. Sin embargo cuando se trata de establecer cualquier tipo de negocio, es imperativo estudiar el ambiente económico, productivo, social y de tendencias del consumidor tanto del propio país en el cual se realizará el negocio, como de su entorno geográfico y aún del mundo, para determinar los beneficios a obtener.

En el paisaje de las grandes urbes, resulta fácil encontrar imágenes asociadas a empresas que utilizan algún formato de negocio como las licencias de marca, licencias de distribución y franquicias. Para diferenciar a las licencias de la franquicia a continuación se ofrece una explicación de la licencia, una compañía nacional que desee ser más activa en los negocios internacionales puede hacer uso de la licencia; accediendo a que una compañía extranjera haga uso de sus patentes, marcas registradas, procesos de producción o el nombre de la compañía, a cambio obtendrá regalías sobre las ventas o una cuota fija. A diferencia de la franquicia en la que el dueño es quien determina la forma en que debe vender el producto así como el lugar en donde se localizará la franquicia y la forma en que se ofrecerá el servicio.

En prácticamente todas las ciudades del mundo pueden encontrarse establecimientos de McDonald's, Pizza Hut, Dunkin Donuts, Benetton, Gap, etcétera. Cada una de estas cadenas constituye un ejemplo claro de la formación de redes globales de pequeñas y medianas empresas que incluyen no solo a las franquicias, sino a toda una cadena de proveedores de productos y servicios que hacen posible la existencia de estos formatos de negocios. A las franquicias debemos que desde Taipei hasta México podamos conseguir productos con las mismas características y calidad en su producción, empaque, distribución y comercialización.

El formato de franquicias es hoy día una excelente estrategia probada para que las empresas mantengan su posición, crezcan y dominen los mercados en los que participan; ya que por medio de este sistema se transmite en forma onerosa la oportunidad de duplicar un negocio o empresa, así como el éxito. La franquicia también es una herramienta que permite al pequeño empresario sobrevivir en un mundo de empresas altamente concentradas, con la posibilidad para el franquiciante de alcanzar las ventajas económicas de un negocio internacional sin

enfrentar fuertes inversiones de capital que implicaría una organización propia a esa escala y para el franquiciatario el hecho de sobrevivir y prosperar con limitados recursos en forma independiente, en un medio de competencia hostil.

La franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, según el cual el franquiciante es quien posee la marca y la tecnología, el conocimiento y la experiencia (know how) cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de dicha marca o tecnología, así mismo provee asistencia técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios. El franquiciatario es quien adquiere, por un tiempo determinado el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante. Al igual que la transferencia de los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

La determinación de franquiciar lleva al empresario a decidir sobre el tipo y formato de la franquicia que comercializará. La resolución final debe basarse en las características del negocio. Existen varios tipos de franquicias:<sup>2</sup>

**Franquicia de productos o de marcas registradas**, bajo una franquicia de producto, el nombre del negocio y del producto es el mismo y el consumidor los percibe de esa forma, así la uniformidad en el producto se convierte en una ventaja competitiva, la cual invariablemente conlleva a la calidad. Por ejemplo Coca-Cola concede franquicias alrededor del mundo, las cuales mezclan azúcar, agua gaseosa y el concentrado, lo embotellan y lo distribuyen dentro de determinadas áreas. El nombre del producto final se refiere tanto al refresco como al negocio. Este tipo de franquicias es empleado por distribuidores de automóviles, gasolineras y muchos más. Cada vez son menos las compañías que utilizan este formato de negocios, debido al auge de la franquicia con formato de negocio, la cual da tanto al franquiciante como al franquiciatario una perspectiva más completa e integral del negocio a franquiciar.

**Franquicia como formato de negocio**, consiste en el establecimiento de un sistema de negocios que operan bajo un nombre o marca registrada compartida y pagan al franquiciador por el derecho de operar bajo ese nombre o marca, y funcionan o servicios a un método de negocio específico y controlado, recibiendo asesoría o servicios importantes por parte del franquiciador. Los nombres y las marcas registradas son el activo principal de las compañías franquiciadoras, ya que con el se distinguen. El pago de regalías puede ser hecho mediante una cuota inicial, unas regalías pagaderas mensualmente, cierta cuota para publicidad, el costo de la capacitación o cualquier otra serie de pagos obligatorios. El suministro de servicios los proporciona el franquiciante mediante la asesoría, la ayuda publicitaria o capacitación a los dueños de tiendas nuevas. Esta forma de franquicias es ampliamente conocida y en general cuentan con un gran número de

<sup>2</sup> Matusky Gregory, et al. Franquicias, como multiplicar su negocio. Edit. Limusa, México, D.F. 1997, p.40.

establecimientos o puntos de distribución. Un claro ejemplo de este tipo de franquicia es el restaurant de comida rápida McDonald's.

**Franquicia por conversión**, ésta es una derivación de la franquicia con formato de negocio. Su diferencia radica en que su objetivo son los negocios independientes que ya se encuentran en operación y que pueden convertirse al formato de negocios de la franquicia en si. Por ejemplo Century 21 escoge a empresas de bienes raíces para que se adhieran a su fórmula y así convertirlos en sus franquiciatarios. Este tipo de franquicias es exitoso, debido en gran parte a que el franquiciatario cuenta con experiencia en el ramo, y al ampararse bajo una marca se beneficia, ya que se diversifican los gastos de mercadotecnia y se establecen redes de comunicación que le permiten actualizarse a bajo costo.

Otra clasificación de las franquicias es la franquicia de producto, el franquiciatario vende los productos fabricados por el franquiciante con las marcas comerciales pertenecientes a este, tal es el caso de Levi's Center. La franquicia de distribución se refiere a la venta al menudeo por parte de terceros y seleccionados por el franquiciante, quien además se encarga de obtenerlos a un precio muy competitivo, un ejemplo sería Computerland.

**Franquicia maestra**; es aquella en la que el franquiciante concede al franquiciatario el derecho a otorgar un número determinado de subfranquicias o franquicias unitarias en un territorio. La franquicia maestra asume el papel del franquiciante debido a que regula el desarrollo de los puntos de venta que él haya promocionado. La franquicia maestra le permite al franquiciante desarrollarse más rápidamente en territorios que no conoce o que le causaría mucho trabajo y dinero administrar, como la que Mcdonald's concedió a Saúl Kahan para subfranquiciar en el territorio mexicano.

A decir del Lic. Marco Saldivar, Vicepresidente de SIGN A RAMA para México y Centroamérica, la ventaja de otorgar Franquicias Maestras en nuestro país reside en que el corporativo no invierte directamente en el establecimiento de las franquicias, ya que es el franquiciatario maestro el que lo hace y a cambio recibe el know-how y lo aplica de acuerdo a su cultura en un proceso de tropicalización.

Sin embargo existen ciertas desventajas al otorgar una franquicia maestra y quizás la más representativa es la pérdida de control, ya que cede el mismo al franquiciante Maestro.

**Franquicia regional**; en ésta, el franquiciante otorga al franquiciatario el derecho a abrir un número determinado de franquicias unitarias en una región delimitada pudiendo o no concederle el derecho de subfranquiciar u otorgar franquicias unitarias, por ejemplo, Sushi Itto concedió la franquicia regional para Centroamérica.

Lo que se pretende con la franquicia es repetir con éxito una operación comercial ya experimentada, utilizando la marca y los conocimientos transferidos, la franquicia involucra necesariamente la marca y la tecnología o conocimientos técnicos en forma conjunta.

En el capítulo VI de la Ley de Propiedad Industrial, relativo a las licencias y la transmisión de derechos artículo 142 se define a la franquicia de la siguiente forma:

"Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, bienes o prestación de servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue."<sup>3</sup>

En la anterior definición no se hace una clara alusión a las partes integrantes del sistema de franquicias, básicamente son dos los actores principales que involucran al sistema de franquicias; el franquiciante quien es el propietario de una marca o tecnología de comercialización de un bien o servicio, que mediante un contrato de franquicia otorga a otra persona la posibilidad de su uso, comprometiéndose además a proporcionar asistencia técnica y administrativa al nuevo negocio; y el franquiciatario quien paga al franquiciante una determinada cantidad de dinero para que se le otorgue la explotación y uso de la marca además del apoyo administrativo y operativo para que el negocio funcione correctamente.

El empresario que desea franquiciar su empresa lo hace primordialmente para expandir su negocio y para llegar a más clientes, para ello compartirá con sus franquiciatarios su experiencia, su tecnología, su marca a cambio de regalías, sin embargo también debe proporcionar asesoría y ayuda para que el negocio sea exitoso.

---

<sup>3</sup> Soni Cassani, Mariano. Et al. Marco Jurídico Mexicano de la Propiedad Industrial. México, Edit. Porrúa, 1997, p. 155.

### 1.2.1. Aplicación de la teoría de las tres edades en el desarrollo de franquicias.

En la mayor parte de los casos, las franquicias que se han desarrollado aquí fueron traídas del extranjero, principalmente de Estados Unidos. Es innegable, pues, que en lo que se refiere a las franquicias, su "primera edad" en México estuvo caracterizada por la importación de las mismas.

Se piensa que fueron varios los factores que contribuyeron para que se produjera la importación masiva de franquicias a México. Entre dichos factores se pueden mencionar, en primera instancia, desafortunadamente, la falta de creatividad de los empresarios mexicanos que, en lugar de generar sus propios conceptos, decidieron comprarlos de Estados Unidos.

Así que empresarios mexicanos decidieron llevar a cabo la importación de una franquicia, ya sea a través de contratos directos *single unit franchise* o de contratos maestros *master franchises*.

En esta "primera edad" fue ampliamente reconocido el dinamismo que le inyectaron al mercado mexicano los conceptos extranjeros introducidos en nuestro país, en un período tan breve. "En los años 1989 y 1990 podría decirse que entraron a México no menos de 50 franquicias extranjeras, cuyo impacto y rápida penetración transformaron los hábitos de consumo de millones de personas en nuestro país."<sup>4</sup>

Sin embargo gracias a que se produjo la importación de dichos conceptos, un número importante de empresarios mexicanos se dio cuenta de que tenía en las manos negocios que eran franquiciables, lo cual llevó a la teoría de que México había entrado a una "segunda edad" de las franquicias que esta caracterizada por el desarrollo de franquicias mexicanas y la creación de una tecnología propia.

Para ello la nueva legislación en materia de propiedad intelectual, constituyó un cuadro favorable para que continuara consolidándose el sistema de franquicias en nuestro país.

Adicionalmente, México cuenta con una situación geográfica que brinda excelentes oportunidades de negocios, tanto para los inversionistas extranjeros como para los nacionales, debido a su gran extensión territorial y a la gran variedad de preferencias lo cual genera la existencia de nichos de mercado no atendidos, lo anterior permite la formación de negocios de muy variados giros, aunado a la mejoría en el poder de compra del consumidor mexicano, favoreciendo el crecimiento de las franquicias.

---

<sup>4</sup> González Calvillo, Enrique. Et al. FRANQUICIAS: La revolución de los 90. México, Edit. McGraw-Hill, 1994, p.66.

Así tenemos que el explosivo crecimiento de las franquicias extranjeras hacia finales de 1990 y comienzos de 1991, puso en evidencia el inicio de la "segunda edad" de las franquicias en México y que como ya se dijo esta caracterizada por el desarrollo de franquicias mexicanas.

Ahora el principal reto para las franquicias mexicanas es el mercado extranjero, lo que manifestaría el inicio de la "tercera edad", caracterizada por la exportación de franquicias. No son pocas las que ya han seguido el camino de la exportación o están próximas a hacerlo: como sería el caso de Bing, Copyroyal, Dormimundo, Freedom, Furor, Holanda, Interceramic, La Baguette, Diversiones Moy, Opticas Devlyn y Taco Inn. Sin embargo, los especialistas consideran que el ritmo de internacionalización de la franquicia nacional es lento.

Una gran falla de nuestro empresariado es que todavía no esta convencido de que puede tener calidad para interesar al mercado internacional, debido a su falta de conocimiento de los negocios internacionales o quizás a su falta de capacitación empresarial que le ayudaría a acceder al progreso en calidad y diversidad de productos con el consecuente aumento de las ventas.

A pesar de esto se considera que México tiene el potencial para convertirse en el 2000 en uno de los cinco principales exportadores de franquicias en el mundo y en el mayor proveedor de franquicias originadas en mercados de habla hispana.<sup>5</sup>

Esto debido a la participación de México en nuevos acuerdo comerciales lo que constituirá una nueva y enorme posibilidad, para que las franquicias lleguen a formar parte de las relaciones comerciales entre los países que formen parte en estos acuerdos.

Así mismo los tratados comerciales de México con Colombia y Venezuela; Costa Rica, Bolivia y Chile, así como la apertura de relaciones comerciales con Perú se muestran como campos naturales para que México pueda hacer presencia con su propia tecnología de la franquicia.

Desde 1989 a mayo de 1997 "las franquicias nacionales han logrado ubicarse en el número nueve del ranking internacional en donde operan 15,000 empresas franquiciantes diseminadas en Estados Unidos, Japón, Francia, Alemania, Inglaterra, Italia y Brasil."<sup>6</sup>

La incursión foránea de las empresas mexicanas parte de la experiencia acumulada en el país para desempeñarse en economías emergentes, con altos niveles de ahorro interno, crecimiento controlado y la existencia de mercados vírgenes.

---

<sup>5</sup> Gallástegui Armella, Juan Manuel, et al. Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México. Editado por la AMF, 1996, p. 17. —

<sup>6</sup> Olguín, Claudia. "Surfeando la tercera ola". Expansión, México D.F. Mayo 7 de 1997, p. 46.

### **1.2.2. La internacionalización de las franquicias.**

La expansión que se ha experimentado en el terreno de las franquicias en otros países no ha sido menos impresionante que en Estados Unidos, aunque, en ningún país del mundo se han desarrollado con tanta fuerza las franquicias como en los Estados Unidos.

Actualmente la franquicia es el método más utilizado en los Estados Unidos por el mercado minorista, respondiendo a cerca del 65% de la distribución en el sector de bienes de consumo. En este país, comparando a las microempresas independientes, con las operadas por el sistema de franquicias se verificó que el 65 de los negocios independientes no consiguen llegar al quinto año de vida, operando por el sistema de franquicias este porcentaje se reduce significativamente.<sup>7</sup>

El tema ha adquirido singular transcendencia económica a escala mundial, puesto que la mayor parte de los convenios en los países industriales de occidente mediante los cuales un productor de bienes o servicios faculta a un tercero a comercializarlos caen dentro de la definición de la franquicia. De este modo la franquicia se ha convertido en un medio de desarrollo y diversificación a nivel nacional e internacional para grupos de empresas.

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta. "Para 1971, habían ya 156 franquicias norteamericanas operando con 3,365 unidades fuera de Estados Unidos. Actualmente hay más de 400 compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría de ellas localizadas en Canadá, Japón, el Reino Unido, Francia, Italia y Australia."<sup>8</sup>

En la actualidad existen negocios exitosos en todo el mundo, que además de convertirse en las grandes cadenas locales se han transformado en franquicias multinacionales y que, en algunos casos, ya exportan su concepto y fórmulas de éxito a nivel internacional.

Asimismo cada día se facilitan las condiciones para exportar una franquicia principalmente por la globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio. De esta forma las marcas, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás países con mucha mayor velocidad, agilizando "el aterrizaje" y la promoción a nivel mundial de una franquicia extranjera.

Además, y como consecuencia de la globalización de los mercados, se han ido uniformando las necesidades y los hábitos de los consumidores a nivel mundial.

---

<sup>7</sup> Olguín Claudia, Op. Cit. P. 50

<sup>8</sup> González Calvillo, Enrique. Et al. Op Cit. p.46.

Por otra parte, la probabilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado, tiende a reducirse con el apoyo de cuidadosas investigaciones de mercado, que además identifican la necesidad de modificar o "tropicalizar el concepto original, adecuando el producto o servicio a los requerimientos de los clientes, lo cual asegura su mejor introducción al mercado o "aterrizaje".

Tal vez los pasos más palpables de la internacionalización y el rompimiento de las barreras tradicionales y los patrones del pasado es la entrada de McDonald's a la antigua Unión Soviética, hoy conocida como la Comunidad de Estados Independientes y la entrada de Kentucky Fried Chicken a China. La caída del comunismo y la consecuente liberalización de la economía en la CEI permitió a compañías de la talla de McDonald's o Pizza Hut a entrar en un mercado sin explotar, contando con una ventaja competitiva extraordinaria ya que cuentan con un reconocimiento internacional y no tenían competidores.

En el caso de McDonald's se llevaron 12 años de negociaciones intensas para hacer de la Unión Soviética el país número 52 en aceptar su modelo de franquicia. La aceptación final de las autoridades soviéticas es una muestra clara del alcance de la apertura que se lleva a cabo en ese país. En el caso de Kentucky Fried Chicken fue bastante distinto en cuanto a que el negocio se cerró en tan sólo cuatro meses de negociaciones. El interés de las autoridades chinas en este caso era el de importar un concepto y un sistema de negocios con eficiencia y técnica, más que unos pollos empanizados. Con ello se abrió la primera cadena de comida rápida en China y el más grande de los Kentucky Fried Chicken del mundo.

Estos dos pequeños casos ejemplifican el alcance de las franquicias y hablan del avance del proceso de internacionalización. A continuación se expondrá los casos más representativos de la internacionalización de franquicias.

#### **CANADA.**

Canadá ha representado un importante mercado para las franquicias estadounidenses. De hecho es el país con mayor número de franquicias de tercera generación originales de Estados Unidos. Esto se debe a que, a pesar de su propia identidad como país independiente, Canadá se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud, cultura e idioma.

De estas franquicias estadounidenses en Canadá, las de mayor importancia son las de comida rápida, restaurantes y las de servicios en general. De la misma forma, franquicias europeas y japonesas han sido bien acogidas en el mercado canadiense.

Canadá también ha tenido lo suyo en cuanto a desarrollo de franquicias locales que además se han desenvuelto a una buena velocidad. De hecho, algunos franquiciantes canadienses como *Uniglobe Travel* ya exportan sus conceptos al exterior y tal parece que la tendencia a la exportación ya es inmodificable,

especialmente hacía Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Bélgica, Japón, Singapur, Australia, Nueva Zelanda y el Caribe.

El gobierno canadiense apoya al sistema de franquicias, pero sobre todos a los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados, para así balancear el déficit de pagos originados por el alto número de franquicias extranjeras que allí funcionan. Además prevé paquetes informativos, seminarios y asesoría a franquiciantes y franquiciatarios por medio del Ministerio de Industria y Comercio.

Por otro lado, los bancos canadienses son muestra clara de la madurez de este mercado ya que los cinco más grandes, así como la mayoría de los medianos y chicos, tienen programas de franquicia. Esta confianza del medio financiero es el mejor termómetro del nivel de riesgo de una industria y es el resultado de un bajo porcentaje de fracasos de los negocios de franquicias en los que han participado.

## **JAPON.**

Este ha sido siempre un país dispuesto a asimilar los conceptos occidentales y a implantarlos exitosamente. Ello se repitió en el caso de las franquicias de tercera generación y las franquicias norteamericanas en general.

Las grandes diferencias culturales y de idioma que representa el mercado japonés fueron de menos peso para las compañías extranjeras comparadas con sus características de densidad demográfica, así como de poder adquisitivo, condiciones que lo hacen un mercado ideal para la venta al menudeo.

De tal forma fue que en "1965 Japón contaba apenas con siete franquicias, para 1982, tenía ya 408, de las cuales 15% (62 franquicias) eran estadounidenses y vendían a través de 4,990 tiendas."<sup>9</sup>

Como en otros países las franquicias estadounidenses de más rápida aceptación han sido las de comida rápida y restaurantes, seguidos de tiendas de menudeo en general, ventas de vehículo, etcétera.

Dadas las diferencias culturales mencionadas, los "aterizajes" de franquicias extranjeras en Japón han requerido de intensos esfuerzos de "tropicalización". Tal fue el caso de McDonald's, que adaptó la carne de su hamburguesa a los gustos de este mercado mediante la adición de cebolla rebanada. Este proceso fue cambiando con el paso del tiempo hasta llegar a la fórmula estándar.

La Asociación Japonesa de Franquicias, fundada en 1972, centraliza la información referente a la industria, establece los estándares éticos a seguir y maneja la relación con el Ministerio de Comercio Internacional y con la administración de negocios pequeños, organismos del gobierno japonés que muestran un creciente interés en la industria.

---

<sup>9</sup> Ibidem. p. 49

## **AUSTRALIA.**

Australia ha atraído a un gran número de franquiciantes norteamericanos que, como en otros países, fueron encabezados por las grandes cadenas de comida rápida. Como en México, la entrada de estos grandes grupos, que incluyen a McDonald's (desde principios de los setenta), Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Computerland, Midas Muffler y 7-Eleven, motivó a los empresarios locales e inversionistas a otorgar franquicias de sus negocios y a buscar franquicias donde invertir.

El australiano es un mercado del cual no se tiene información precisa, lo cual dificulta la medición exacta de la importancia y/o crecimiento del mismo. De cualquier forma, se estima que este mercado es porcentualmente uno de los más grandes del mundo y que seguirá experimentando un claro crecimiento.

La entrada masiva de franquicias extranjeras, aunada al crecimiento de franquicias locales, generó un boom noticioso. Este boom fue seguido por un interés generalizado en contar con legislación y controles más específicos que protejan los proyectos de franquicias.

Australia cuenta también con una Asociación de Franquiciantes, fundada en 1983, que participa activamente en este mercado, quien en conjunto con la Westpac Banking Corp. (Banco líder australiano) se desarrolló un paquete de financiamiento y atención específica para franquiciatarios, el cual fue producto de cuidadosos estudios que confirmaban el menor nivel de riesgo involucrado en estos esquemas. Este tipo de paquetes fueron posteriormente utilizados por el resto de la industria, lo cual ha facilitado el desarrollo de las franquicias.

## **COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA.**

Los países miembros de este grupo muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias. Una manifestación clara del crecimiento en Europa de las franquicias como métodos de distribución es el caso de Benetton "que opera en un esquema de formato de negocio, con más de 200 negocios en Estados Unidos y muchos otros en el resto del mundo."<sup>10</sup>

Otros ejemplos de este crecimiento serían: Yves Rocher, Phildar y Pronuptia, de Francia; Portas, de Alemania y Printaprint, del Reino Unido. Quienes ya cuentan con aceptación y sobretodo reconocimiento a nivel mundial, y que se espera se amplíe éste concepto a otros países.

Sin embargo, como en algunos otros países, existe una notable falta de organización y legislación de estos países como grupo en materia de franquicias. Al parecer, las mismas asociaciones locales prefieren operar mediante un

<sup>10</sup>Cherto, Marcelo, Franchising: Revolução No Marketing, Sao Paulo, Brasil, Edit. McGraw-Hill, 1989, p 29

esquema de autorregulación.

Existe la Federación Europea de Franquicias (EFF) que agrupa a las asociaciones nacionales de los siguientes países: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y el Reino Unido.

En el contexto de la Comunidad Económica Europea es necesario destacar la importancia del Reino Unido en cuanto a su desarrollo en franquicias. Su primera franquicia de formato de negocio fue implantada en 1955. Este es el caso de "Wimpy, franquicia originaria de los Estados Unidos, que tuvo un amplio desarrollo en el Reino Unido y que hasta ahora cuenta con no menos de 400 restaurantes."<sup>11</sup>

La Asociación Británica de Franquicias se fundó en 1977 con ocho empresas y actualmente registra a más de 50 industrias con notorio crecimiento en el área de restaurantes y servicios varios, sin embargo las franquicias de comidas rápidas son las que han tenido mayor acogida.

## **BRASIL.**

Las franquicias en Brasil surgieron de una forma muy distinta a la de los demás países que importaron sus primeras franquicias de Estados Unidos. Las franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar en este mercado por los controles de divisas que restringen la salida de regalías y dividendos. Por ello ante la falta de tecnología del exterior desarrollaron la propia.

"A mediados de los cincuenta, Brasil ya contaba con tres franquiciantes que operaban de acuerdo con esquemas de formato de marca y producto, Actualmente, Brasil cuenta ya con más de 430 franquicias de alta complejidad, de las cuales sólo 10% son de origen extranjero."<sup>12</sup>

Por otro lado, ya existen franquicias brasileñas fuera de su territorio. Algunas en Estados Unidos, otras en Portugal, Japón, Unión Soviética y en México. La mayoría de estas franquicias son del ramo alimentario, representadas por las llamadas "churrascarias", además de algunas en el ramo del vestido y de una específica en el negocio del agua de colonia natural, O'Boticario la franquicia más reconocida en Brasil.

Con relación a la entrada de franquicias brasileñas a México, cabe mencionar que, para los brasileños, nuestro país tiene más afinidad con ellos que muchos de sus países vecinos, por cuestiones culturales e ideológicas, o simplemente por el mayor grado de identificación que existe entre los brasileños y los mexicanos.

Los brasileños ven a nuestro mercado como el punto natural de expansión para

---

<sup>11</sup> González Calvillo, Enrique. Et al. Op Cit. p. 53.

<sup>12</sup> Conferencia de Marcelo Cherto y Marcus Rizzo del Instituto Brasileño de Franchising el 26 de noviembre de 1990 en Sao Paulo, Brasil.

sus franquicias, mercado que, además de requerir de un bajo grado de "tropicalización" para la introducción de sus productos y servicios, sirve como el puente ideal para acceder al jugoso mercado norteamericano.

Las dos franquicias brasileñas que ya ingresaron al mercado mexicano son Ellus, en ropa de moda, y Porçao, una de las churrascarias líderes del Brasil, la cual fue traída a México por empresarios en Gastronomía, una de las empresas más importantes en el ramo restaurantero y de las que más conocen de franquicias en nuestro país.

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

Así tenemos que por casi tres décadas el sistema de franquicias ha demostrado ser un poderoso mecanismo de globalización. En el caso de México lo adoptó constituyéndose en un área de internacionalización de la economía. La Asociación Mexicana de Franquicias estima que entre 1996 y 1997 se invirtieron 140 millones de dólares en este tipo de negocios, aunque la inestabilidad cambiaría retraso los planes de crecimiento ya que el 37% de los insumos consumidos por las franquicias son de origen extranjero.

De tal forma se concluye que del total de franquicias en el país, "el 43.6% de ellas son de origen estadounidense, el 2.3% provienen de la Comunidad Económica Europea, el 2.8% son de Canadá, el .04% son de origen brasileño y el 51% restante son mexicanas, de las cuales 13.4% tienen operaciones fuera de México."<sup>1</sup> (Ver cuadro 1)

### PRESENCIA DE LAS FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN MEXICO



Cuadro 1

Fuente: AMF

<sup>1</sup> Mendiola, Gerardo. "Regreso al futuro". Expansión, México D.F. Mayo 7 de 1997, p 35.

### 1.3. Experiencias en el desarrollo de franquicias a nivel mundial.

La franquicia como formato de negocio *business format franchise* se inició hace apenas 50 años. Sin embargo, como franquicia, el antecedente es mucho más reciente. El caso de las franquicias de producto y marca se remonta a mediados del siglo pasado cuando I. M. Singer and Co., se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus máquinas de coser. Su dilema consistía en cómo 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, logro 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 de efectivo, no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas. Impulsada por su desesperación, la compañía cambió 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 creó lo que hoy se podría 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 esta compañía, así como el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía.

Años más tarde, General Motors adoptó un esquema básicamente idéntico. 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.<sup>14</sup>

Este sistema constituyó en ambos casos una respuesta a la carencia de suficientes capitales y financiación para poder desarrollar unas redes de distribución y de ventas por los diferentes estados en plazos de tiempo aceptable.

Posteriormente, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un sistema parecido de franquicias con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos sin capital ni riesgo propios.

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca-Cola que en un principio se instituyó como un sistema de fuente de sodas hasta que el presidente de la compañía decidió otorgar los derechos para vender el refresco embotellado en casi todo Estados Unidos, originándose así uno de los sistemas de franquicias con más poder a nivel mundial.

---

<sup>14</sup> González Calvillo, Enrique, Et al. Op Cit. P. 33.

El sistema de franquicias fue bien acogido a principios del siglo XX para la expansión de los negocios de empresas de los más variados sectores, como fabricantes norteamericanos de automóviles que emularon a la General Motors, estableciendo sus redes de distribución a través de franquicias otorgadas a comerciantes esparcidos por todo el país. A finales de la década de los 30 la franquicia ya había sido adoptada por innumerables empresas operando en diversas ramas de la economía.

Sin embargo el gran boom y la explosión de las franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión.

El sistema de franquicias se convirtió en la respuesta más adecuada para personas con poca o ninguna experiencia en la conducción de empresas. Finalmente en 1954 ocurrió el hecho que dio verdadero auge a las franquicias, la adopción de este sistema por parte de McDonald's como medio para expandir su sistema de comidas de rápido servicio. Al edificar McDonald's, Ray Kroc tomó prestado y amplió el concepto de calidad consistente de Howard Johnson's que era una cadena de restaurantes que otorgó franquicias a hoteles de la costa atlántica de los Estados Unidos; Kroc 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. Posteriormente se reunió con los hermanos logrando un acuerdo con el cual Kroc vendería el negocio a operadores independientes y los hermanos participarían en las utilidades. Actualmente McDonald's es el líder indiscutible de las comidas rápidas y las franquicias, su éxito depende principalmente de su consistencia y de su control de calidad.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos. También, la masiva migración del campo a las ciudades aceleró la demanda de servicios.

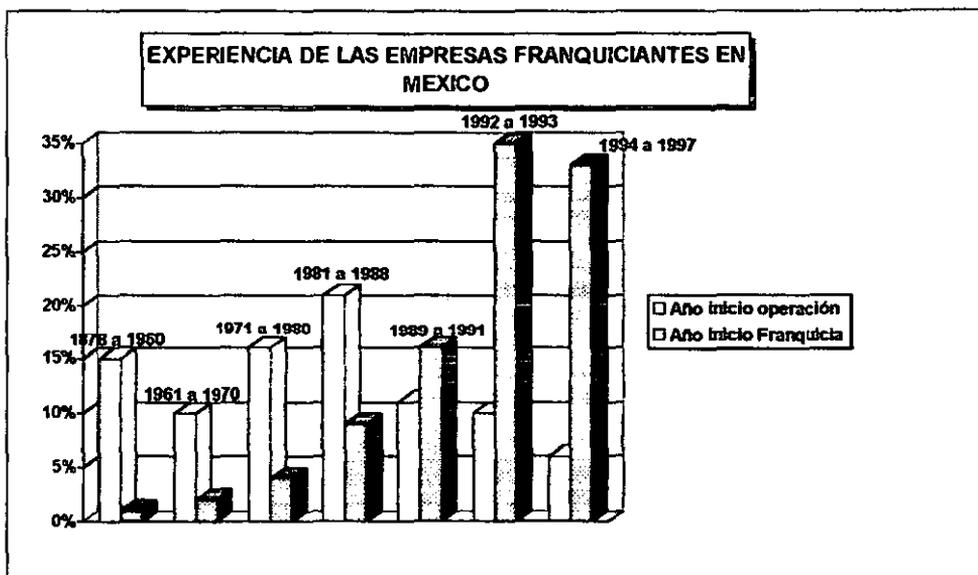
Esta situación creó un esquema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró la de automóviles. Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad de una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos; ello impulsó la creación de centros comerciales, con amplio espacio para estacionamiento y con una nueva apariencia y funcionalidad.

Estos nuevos centros comerciales originaron nuevas presiones y una férrea competencia con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales o familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

Por último, los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa

en la cuál la introducción de la televisión fue un factor trascendental. En ese momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la demanda de los consumidores norteamericanos. Este sistema, además, resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos.

El "boom" fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios.



FUENTE: Depto. Estadística AMF.

Cuadro 2

El segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio. Franquicias que no produjeron dinero para la compañía por la venta de productos y accesorios sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comprobado éxito. Tal sería el caso de McDonald's que es el líder indiscutible de las comidas rápidas y las franquicias con ventas millonarias anuales en todo el mundo.

El otorgamiento de franquicias provocó una reestructuración de la forma en que los negocios distribuyen los bienes y los servicios, ya que con este método se mejora la forma de lograr una organización en los canales de distribución, con bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad de éxito en el negocio debido a que se

duplica un negocio exitoso. El negocio del franquiciador no es vender el mismo producto acreditado o prestar igual servicio que el franquiciante, sino venderlo del mismo modo para emular su éxito.

En la mayoría de los países tienen buenas experiencias con el sistema de franquicias ya que les ha permitido obtener tecnología de vanguardia, expandir un negocio y crear empleos; pero el éxito internacional de las franquicias a pesar de las diferencias entre los países, se debe a que existen marcas y productos que satisfacen por igual a los consumidores de todo el mundo, lo anterior aunado a la tendencia mundial hacia una economía global.

En el desarrollo de la franquicia existen 2 factores principales que han propiciado dicho desarrollo tanto nacional como internacional. Las innovaciones tecnológicas y los progresos que en este campo se han hecho influyen en dicho desarrollo ya que al hacer más eficientes los procesos los países, las empresas logran ventajas competitivas sólidas y el estímulo necesario para buscar la internacionalización. La homogeneización es otro factor influyente, en la actualidad la mayoría de los consumidores comparten gustos y actitudes, gracias al poder de la mercadotecnia.

Estas características explican genéricamente el apogeo de empresas tales como los sistemas de franquicias McDonald's y Pizza Hut. El éxito en el desarrollo de franquicias en el ámbito internacional se debe a la actividad sectorial de cada región y sobre todo en la habilidad para lograr la tropicalización de la franquicia.

## **2. LA FRANQUICIA EN MEXICO.**

En México el proceso de apertura económica ha provocado que se busquen mecanismos que le permitan su incursión en la dinámica globalizadora, por ello ha motivado a los inversionistas a integrarse a un formato de negocio denominado Franquicia para incursionar en el moderno escenario empresarial.

El sistema de franquicias es una alternativa que da a los empresarios la oportunidad de ser competitivos y desarrollarse tanto en México como en el extranjero y cada vez hay más conciencia de la importancia de este tipo de negocios.

A partir de junio de 1991 la franquicia en México recibe el reconocimiento legal y jurídico como una forma de hacer negocios, ofreciendo la oportunidad a empresas extranjeras de expandir sus operaciones internacionales a nuestro país, el cual es considerado un mercado en el que los consumidores buscan calidad, precio y servicio a la altura de los estándares internacionales.

Por lo tanto en este capítulo se podrán encontrar aspectos relativos a la evolución de las franquicias en México, así como la influencia que el ámbito económico ha tenido sobre el desarrollo de las franquicias en nuestro país. Las nuevas oportunidades de negocios que se presentan hoy en día ha hecho necesaria la modificación y modernización de las normas jurídicas aplicables, con la finalidad de fomentar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología.

Por ello en el presente capítulo se analiza el marco legal de las franquicias y sus antecedentes así como la definición en este rubro, y se estudia la Circular de Oferta de Franquicias como parte indispensable en la contratación de una franquicia, ya que en esta se incluye la información necesaria referente a la empresa franquiciante y por último se determinaran los puntos esenciales que deberá incluir un contrato de franquicia de acuerdo a los requerimientos de cada empresa.

### **2.1 Evolución de las franquicias en México.**

Pese a la cercanía de México con los Estados Unidos las franquicias no llegan a este país hasta 1989, cuando comienzan un crecimiento potencial. Al que se le considera como el pionero franquiciante es Saúl Kahan, quien estableció el primer restaurante McDonal's en la ciudad de México.

El crecimiento explosivo de las franquicias en México obedeció a causas económicas y jurídicas. Las económicas las constituyen básicamente: la reducción en el margen de los negocios especulativos, la reducción de opciones de inversión para el inversionista medio y la apertura comercial. Las jurídicas se pueden

resumir en que se creara un marco jurídico que permitiera su desarrollo, por ejemplo la creación de la Ley de Protección y Fomento a la Propiedad Industrial.

Aunque las franquicias se han desarrollado con bastante éxito en algunos países, en México el número de franquicias otorgadas es aún bajo en relación con Estados Unidos y Brasil por ejemplo. Sin embargo la situación actual de México, ha creado un clima favorable para el crecimiento y desarrollo de esta modalidad de los negocios internacionales. Nuestro país cuenta con una muy privilegiada ubicación geográfica, además de innumerables recursos naturales.

El sistema de franquicias, tanto en México como en el mundo ha cambiado los hábitos de consumo en un cliente mucho más maduro y especializado en sus gustos y necesidades, a pesar de lo anterior, esta forma de desarrollo de negocios internacionales ha tenido la visión de cambiar con el consumidor en todas las áreas ya sea en el negocio detallista, en los restaurantes o en la hotelería.

La mayoría de las empresas que deciden franquiciar, lo hacen motivados por la falta de capital para expandirse rápidamente, este sistema se constituye como una fórmula probada ya que, cuenta con una marca valiosa y el poder de la mercadotecnia para penetrar y dominar mercados, ya que la marca se constituye como parte integral de la franquicia, y al operar conjuntamente con el mismo nombre, los clientes los distinguen. La mercadotecnia da a conocer el concepto de la franquicia al público consumidor.

Así mismo aplican consistentemente sistemas operativos que satisfacen las necesidades de los consumidores. Para ello se establecerán y aseguraran los servicios y la calidad en el sistema de franquicias, adaptándolos y mejorándolos de acuerdo al gusto de los consumidores.

Este tipo de empresas tienen soporte continuo para operar mejor la efectividad, eficiencia y rentabilidad de cada unidad y el sistema en general, debido a que el franquiciante capacita a empresarios en la aplicación y operación eficaz del sistema de franquicias así como también guía, da consejos y publicidad para que ambas partes crezcan e incrementen el valor de sus negocios.

En cuanto a la motivación del franquiciatario, la que se debe a su inversión en activos: tiempo, dinero y esfuerzo. Quizá la más importante es el dinero pues el empresario apuesta su capital con el fin de emular el éxito del franquiciante.

Por todos los factores anteriores la franquicia se ha consolidado en México, desde 1989 cuando Howard Johnson, Kentucky Fried Chicken, Helados Holanda aparte de McDonald's abrieron brecha en el país nadie imagino que con todo y sus defectos, más de 200 firmas mexicanas optaran por impulsar su desarrollo local de esta manera.

Desde entonces a la fecha, las franquicias nacionales lograron ubicarse en el lugar

número nueve del ranking internacional, en donde operan 15 mil empresas franquiciantes diseminadas en Estados Unidos, Japón, Francia, Alemania, Italia y Brasil. Tiempo después fueron reemplazadas por China y Brasil durante la crisis de 1994, sin embargo este sector ha demostrado cierto dinamismo y hasta 1996 "aportó poco más del 2% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y más del 6% de la actividad comercial."<sup>15</sup>

Durante 1996, por ejemplo empresas tradicionales como Bisquets Obregón, Helados Siberia y Tamales de la Tía Angélica crecieron localmente vía sus propios sistemas de franquicias. De igual forma, conceptos diseñados localmente saldrán a incursionar más allá de nuestras fronteras territoriales tal es el caso de Sushi Itto, Diversiones Moy, Julio, Taco Inn, Opticas Devlyn, Dormimundo y El Fogoncito por mencionar los ejemplo más representativos de esta tendencia. Todas estas compañías pretenden franquiciar puntos de ventas en el exterior. La siguiente gráfica ofrece datos relativos a las franquicias anteriormente mencionadas.

#### FRANQUICIAS MEXICANAS CON MAYOR POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN EL EXTRANJERO.

FRANQUICIAS	Año en que comienza el negocio	Año en que comienza la franqu.	MEXICO		EXTRANJERO	
			No. De Franq.	Unid. propias	# de franqu.	Unid. propias
SUSHI ITTO (Rest. de Comida Japonesa)	1988	1990	31	6	2	0
MOY (Centro de entretenimiento fam.)	1982	1991	78	14	7	0
JULIO y (Ropa accesorios)	1975	1992	21	24	3	0
TACCO INN (Taquería)	1970	1989	27	13	0	0
DEVLYN (Optica)	1936	1991	81	265	1	0
DORMIMUNDO (Venta de colchones)	1957	1989	41	50	0	0
EL FOGONCITO (Taquería)	1968	1991	11	4	1	0
TAMALES TIA ANGELICA	1986	1996	6	4	0	0
HELADOS BING	1965	1985	367	45	1	0

FUENTE: ENTREPRENEUR, Enero 1998.

Cuadro 3

Estas empresas están consideradas actualmente como las que más potencial tienen en lo relativo a la expansión internacional ya que cuentan con los elementos necesarios para competir en los mercados internacionales.

<sup>15</sup> Olguín Claudia, ISurfando la tercera ola!, *Expansión*, México D.F., Mayo 7 de 1997, p. 46.

La incursión foránea de las empresas mexicanas parte de la experiencia acumulada en el país para desempeñarse en economías emergentes, las cuales se caracterizan por la implementación de políticas monetarias y fiscales que les permitan competir eficazmente en el mercado internacional y que conlleven a alcanzar altos niveles de ahorro interno, crecimiento controlado y la existencia de mercados vírgenes, permitiendo así el desarrollo de nuevos conceptos y empresas.

En México operan alrededor de 400 empresas franquiciantes de las cuales más de la mitad son nacionales, si bien esta cifra no ha crecido mucho últimamente, se verá favorecida con la llegada de nuevos conceptos provenientes de Australia, Canadá, España y América Latina.

Este año la confianza se mantiene, aunque el número de franquicias de origen estadounidense tienda a decrecer y las expectativas del crecimiento de las franquicias mexicanas en el extranjero sean alentadoras, ya que se espera un buen crecimiento.

### MEJORES FRANQUICIAS NORTEAMERICANAS PARA 1998

FRANQUICIA	Año en que inició el negocio	Año en que comienza la franquicia	MEXICO		EXTRANJERO	
			# de Franq. Propias	Unid.	# de Franq.	Unid. Propias
MCDONALD'S	1985	1985	101	25	15,298	4,180
BURGER KING	1954	1990	63	14	8,373	813
YOGEN FRUZ WORLDWIDE	1986	1987	63	0	3,498	67
MAIL BOXES	1991	1991	53	1	3,361	1
SUBWAY	1965	1974	22	0	12,892	2

Fuente: *ENTREPRENEUR*, Enero 1998

Cuadro 5

A pesar de las cifras, no todo ha sido alentador, a lo largo de estos años, aún con los beneficios económicos tangibles, el financiamiento de la banca comercial ha permanecido al margen del desarrollo de este sector que invierte alrededor de 140 millones de dólares anualmente. De tal forma que las corporaciones franquiciantes del exterior reaccionaron de manera similar a la de las empresas mexicanas al soportar con recursos propios a sus franquiciados, creando sistemas de financiamiento, y suspendiendo el pago de regalías o bien retomando puntos de venta.

La crisis orilló a franquicias de la talla de Mc Donald's y Pepsico que incluye la división de restaurantes de Kentucky Frien Chicken y Pizza Hut; a retomar sus establecimientos franquiciados con la finalidad de conservar los puntos de mercado, y así evitar pérdidas financieras que tendrían graves consecuencias para la compañía.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Olguín, Claudia, Op. Cit. p. 48.

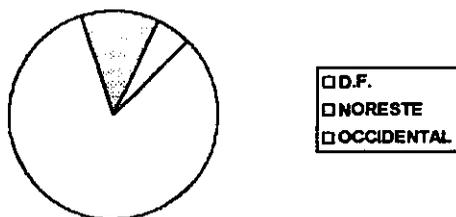
Lo anteriormente mencionado demuestra la incapacidad de respuesta de algunos programas, como los instrumentados por el Banco de Comercio Exterior y Nacional Financiera, para financiar a las franquicias, sólo Fidec, entidad del Banco de México encargada de otorgar créditos preferenciales a comercios y empresas de servicios, ha mostrado interés en los últimos dos años en comprometer recursos al crecimiento de las franquicias. Además las más de 400 franquicias han pugnado por que la Circular de Oferta de Franquicia se convierta en garantía de viabilidad de negocio para quienes buscan financiamiento con el fin de establecer un negocio independiente franquiciado.

De igual modo, la crisis y las medidas de control generaron movimientos adicionales, el encarecimiento de los insumos producto de la devaluación, obligó a una gran reducción en las importaciones, básicamente para los negocios de allmentos.

Las tendencias de las franquicias evolucionaron y así pasaron de ser importadas y adecuadas de acuerdo a los gustos y preferencias de los mexicanos, a ser adoptadas por nuestro empresariado como alternativa de expansión, ya que al comprobar los beneficios de las franquicias importadas, los empresarios mexicanos empezaron con la búsqueda de información sobre el tema.

Las franquicias han mostrado una elevada concentración en las tres ciudades más importantes del país que son el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara, pero también pueden encontrarse nuevas oportunidades en otros polos de desarrollo, como algunos destinos turísticos de importancia y la región del bajo que ha despertado el interés de varios inversionistas, de tal forma tenemos que en la ciudad de México, es donde se genera el 75% de las operaciones, al tiempo que en la región noreste se realiza el 11% y en la región occidente el 5%, generando 90 mil empleos, con una tasa promedio de 15 trabajadores por punto de venta, según datos estadísticos proporcionados por la AMF.

### PRINCIPALES PUNTOS DE LA REPUBLICA CON PRESENCIA DE FRANQUICIAS



Fuente: AMF

Cuadro 6

Por ser una buena alternativa para ofrecer un esquema viable para la micro y pequeña empresa, México la acogió y su crecimiento es increíble. Nuestro país reúne características ideales para el sistemas de franquicia, como son:

- Dimensiones geográficas con grandes problemas de distribución. México cuenta con un territorio de 1,958, 201 Km. cuadrados, 31 estados y un distrito federal, dentro del territorio se encuentran empresarios que pertenecen al algún tipo de sistema de franquicias que es a su vez un sistema de comercialización que permite distribuir bienes o servicio a los consumidores, así podemos encontrar establecimientos franquiciados desde Baja California hasta Yucatán.
- Un número cada vez mayor de pequeños empresario sin apoyos técnicos sobre el manejo de un negocio, pero con gran fuerza y vitalidad para alcanzar el éxito. El sistema de franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez que de cualquier otra manera, en eso radica su mayor recompensa. Este sistema de comercialización permite a las pequeñas empresas expandirse más allá de sus mercados locales y regionales. Es también un medio comprobado para crecer al que pocos sistemas de negocios pueden equipararse.
- Es reconocible la forma favorable en que el consumidor concibe e interactúa ante el mercado desarrollado por franquicias; incluso de algunas cuyos nombres o marcas jamás fueron identificadas antes de establecerse o desarrollarse en nuestro país. Por otro lado la uniformidad en el sistema es clave para obtener éxito, ya que una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que pueden identificarse los clientes.

Las franquicias probaron ser un negocio a prueba de depresiones económicas pues durante la crisis que sufrió nuestro país hace un par de años quebraron cientos de restaurantes, pero sólo cerraron 29 franquicias, según datos proporcionados por la Asociación Mexicana de Franquicias, demostrando así que este tipo de negocios son más seguros que los negocios independientes, debido a su organización, complementándose esta con el respaldo que proporciona la empresa franquiciante, aspecto cada vez más tomado en cuenta por las empresas nacionales y extranjeras. Aunado a que las firmas mexicanas tienen el compromiso de estar en un proceso de preparación continua para mejorar día a día sus servicios, procurando contar con tecnología en sus procesos y con el desarrollo de proveedores que les permitan mantener la misma calidad en cualquiera de sus establecimientos.

A pesar de sus bondades, el sistema de franquicias debe estar sujeto a un permanente análisis, con la finalidad de incorporar nuevas tendencias que han probado su éxito en el extranjero y que permitirán a las empresas mexicanas hacer frente al arribo de franquicias foráneas. Las franquicias mexicanas deben estar a la vanguardia en conocimientos y tecnología todo ello con la finalidad de mejorar continuamente sus procesos productivos y servicios.

## **2.2 Influencia del ámbito económico en el desarrollo de franquicias en México.**

A mediados de los años 80 México emprendió un proceso de apertura comercial y económica con la entrada de México al GATT, ocasionando una reducción de aranceles sin precedentes, permitiendo la entrada a compañías extranjeras con productos y servicios que aunque más caros que los nacionales contaban con un grado más alto de calidad. Fue así como se redefinieron las tareas del estado, éste dejó de ser protector del sector empresarial y muchas compañías perdieron terreno por no contar con lo medios necesarios (tecnológicos, administrativos, competitivos, productivos, etc.), provocando que muchas desaparecieran, otras sin embargo se adaptaron a este cambio mediante un incremento en la calidad de productos y servicios. A partir de la apertura comercial se tuvieron que preparar para competir, a producir en una economía abierta, en una sociedad que exige mejores precios y mayor calidad de productos y servicios.

El papel del gobierno es propiciar un entorno favorable al libre mercado y evitar que se altere su funcionamiento, así como apoyar en forma decidida a los empresarios. Con esta consigna surgieron políticas de apoyo al entorno empresarial, creadas en gran medida por el sector privado o en cooperación con el sector público, orientadas a puntos clave de la competitividad, innovación tecnológica, capacitación de recursos humanos, sistemas de información y financiamiento.

Sin embargo, ahora son los particulares los responsables principales del impulso económico, de la creación de empresas competitivas, de generar empleos y con todo ello riqueza, para ello se requiere indispensablemente de empresarios bien capacitados para el cambio y que aspiren al éxito.

Los negocios internacionales están estrechamente vinculados a la economía, tanto nacional como internacional, por ello la crisis económica de 1994 afectó a muchas compañías que realizaban algún tipo de dichos negocios.

Por ejemplo, la crisis originó que buena parte del capital extranjero se canalizara a inversión directa, lo que se refleja en el aumento de bienes de capital y la expansión de la planta productiva. En cuanto a la inversión de cartera, las inversiones se canalizaron a largo plazo y en papeles gubernamentales. La inversión bursátil es la más preocupante ya que su salida del mercado pudiera provocar problemas de pérdida de reservas internacionales. La volatilidad de la inversión es una consecuencia de la falta de firmeza en el rubro económico, por lo que es el factor confianza el que dará estabilidad y permitirá el arraigo de capital extranjero que ayuda en gran medida al desarrollo de cualquier país.

Para contrarrestar los efectos de la crisis de 1994, el gobierno implementó una política monetaria orientada a disminuir la inflación y las tasas de interés, la cual

es la que ofrece la mejor posibilidad para lograr el crecimiento sano y sostenido de la economía.

La reactivación del mercado interno y una mejor remuneración del trabajo solo puede tener como base la capitalización de empresas apoyadas en tasas de interés blandas y con estímulos fiscales para incrementar la inversión y la creación de empleos.

Asimismo se ha emprendido el saneamiento de las finanzas públicas, la modernización de la actividad económica, lo que ha permitido avanzar en la meta de lograr una estabilidad económica; así como establecer las bases para contar con un crecimiento sostenido en el futuro, con lo cual se pretende crear una sólida confianza en los inversionistas. Sin embargo ante las crisis mundial que desde hace tiempo afecta a países desarrollados, emergentes y subdesarrollados; México ha tenido ciertas dificultades para lograr sus objetivos, haciendo lo posible por que los efectos negativos de la crisis no impida la implementación de dichas acciones, por ejemplo el entorno negativo ha provocado que el peso pierda valor frente al dólar, los salarios reales han disminuido, pero el número de empleos no sólo se mantiene, sino que crece de manera modesta y con la producción sucede lo mismo.

El crear una economía sólida es de vital importancia para nuestro país, ya que la globalización de la economía ha fomentado la operación y creación de negocios internacionales, necesitamos la confianza del inversionista y la fortaleza económica y monetaria para evitar problemas a los empresarios, a la planta productiva y a la población en general.

En México, el sistema de franquicias ha funcionado con éxito en muchas empresas que han experimentado un crecimiento increíble. Por otro lado otras empresas no tuvieron tanta suerte durante la crisis desatada con la devaluación de 1994. Por ello los sobrevivientes de dicha crisis, verificaron que el sistema de franquicias se constituiría como una de las mejores opciones para mantener o relanzar un negocio.

De tal forma que 1995 las empresas que operaron bajo este concepto crecieron un 15%, no obstante haber reducido dramáticamente su tasa de expansión respecto al año anterior. Aunque no es de extrañar que incluso este tipo de negocios redujera su expectativa de crecimiento, ya que en ese mismo año la economía mexicana registró la recesión económica más profunda desde 1932.

Como nunca antes, la contracción en 6.9% del PIB y los más de 2.2 millones de desempleados, crearon un panorama de desastre para muchos negocios. Por supuesto, las franquicias también sufrieron el embate de la crisis pero en menor grado.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Olguín Claudia, "Las Franquicias arraigan en México", *Expansión*, México, D.F. Mayo de 1996, p. 26.

Los problemas a los que se enfrentaron fueron el cierre de establecimientos, la cancelación de proyectos, dificultades financieras, conflictos entre los franquiciantes y franquiciatarios, caída de las ventas, abandono del sistema de franquicias, incremento en el precio de insumos y renta de inmuebles, todo lo anterior puso a prueba su manera de hacer negocios. Muchas franquicias que importaban sus insumos se vieron en la necesidad de buscar sustitutos nacionales, proveedores cumplidos que mantuvieran una calidad que se apegará a los estándares de cada corporativo.

A continuación expondremos la experiencia de dos empresas que son parte representativas de este proceso.

### **HELADOS BING.**

Helados Bing, es una franquicia que nació en México con una muy buena estrella. Este sistema de franquicias ha sido muy bueno para la empresa porque ha permitido que ésta logre un crecimiento muy rápido y sostenido desde su creación en 1965.

Bing es una compañía que nació en Guadalajara, Jalisco, y fue creada por Adolph B. Horn quién, luego de asociarse con Luis González González, un exaccionista de Coca-Cola, introdujo el sistema de franquicias a su empresa.

Después de haber iniciado el negocio con 10 tiendas, en la actualidad existen 350 establecimientos Bing, ya que uno de los grandes atractivos para los franquiciatarios es el hecho de que Bing no cobra regalías por sus franquicias.

Otro de los atractivos para los inversionistas es que la inversión no es muy elevada a cambio de un nombre reconocido como Bing, para muchos empresarios es mejor invertir en una franquicia que parte de algo ya existente y exitoso.

Para establecer esta heladería se requiere una inversión inicial de aproximadamente 100 mil pesos, sin incluir el local, y se estima que el periodo de recuperación del monto es de 6 meses.<sup>18</sup>

El éxito de Bing también se basa en la imagen de la empresa, en el lugar en donde se colocan las tiendas y en la constante capacitación, asesoría y supervisión de los dueños.

### **COPY ROYAL.**

El negocio de fotocopiado Copy Royal empezó a franquiciar en 1991. A partir de entonces y hasta la devaluación de 1994 se franquiciaron 15 negocios que, hasta la fecha, siguen operando. Luego de la crisis económica se dejaron de otorgar franquicias debido a que el tiempo de recuperación de la inversión se alargó demasiado.

---

<sup>18</sup> Vega Elena "Los que ya han experimentado", *Entrepreneur*, México, D.F. Enero de 1997 p. 34.

La empresa, hasta entonces, había franquiciado a través del sistema de arrendamiento financiero; sin embargo, las altas tasas de interés sacaban al negocio del mercado y lo que se hizo fue dejar de ofrecerlas.

La inversión inicial para montar una franquicia era aproximadamente 100 mil dólares, cifra que no es muy fácil tener en la bolsa. Por su parte, los inversionistas ya no recuperaban la inversión en el plazo indicado.<sup>19</sup>

Actualmente, Copy Royal busca esquemas que permitan regresar al sistema de franquicias. Mientras tanto, la estrategia es crecer con recursos propios y soportar las franquicias que ya se tienen.

Pese a todo se confirmó que las franquicias son vulnerables a la crisis pero en una proporción menor a la de aquellos negocios que operan fuera de este formato. La iniciativa empresarial también jugó un papel importante para sortear los efectos de la crisis, por ejemplo las franquicias como McDonald's, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut, cambiaron de estrategia para enfrentar la caída de las ventas y el aumento de sus costos de operación mediante la sustitución de insumos extranjeros así como el ofrecimiento de nuevos servicios y la fusión de operaciones.

El sistema de franquicias ha mostrado más cualidades que defectos para enfrentar con éxito la caída generalizada del consumo y la contracción del crédito. También se le reconoce como una atractiva opción para mantener, expandir y hasta relanzar un negocio; aunado al hecho de que mantener un negocio abierto bajo el formato de franquicia es mucho mayor a la de un negocio independiente.

El impacto económico que representa el sistema de franquicias es importante ya que reduce en mucho la vulnerabilidad de pequeñas y medianas empresas, pues fomenta la asociatividad a la vez que fortifica el desarrollo comercial, añadiéndole el hecho de que crea fuentes de trabajo.

La razón del éxito y la expansión de las franquicias radica en la filosofía de ese tipo de negocios en principio, se basa en poner al alcance de inversionistas medianos y pequeños, la posibilidad de un negocio exitoso con una baja probabilidad de fracaso.

También el crecimiento de las franquicias es propiciado por un entorno de mayor estabilidad económica en el país y por la política de apoyo a las inversiones para encauzarse hacia un marco económico de competencia internacional, además el mercado mexicano tiene un gran potencial, hay clientes para todo.

Las franquicias registran un auge en México, porque ofrecen la posibilidad de ganar dinero con una inversión, pues el uso de una marca comercial de prestigio, para la venta de productos de buena calidad, permite importantes volúmenes de

---

<sup>19</sup> Vega Elena, Op. Cit. p.37.

venta. Este concepto genera empleos, da ganancias a los empresarios que participan en él, asimismo beneficia al consumidor al ampliar la gama y calidad de los productos. Además, cuando una franquicia entra a un sector, propicia el aumento de la competitividad en el mismo, pues aporta nueva tecnología.

Hemos analizado las ventajas del sistema de franquicias pero no podemos dejar de lado el hecho de que aunque cuenta con un esquema probado y recursos de sobra para alcanzar el éxito, no es un negocio cien por ciento garantizado, existen fracasos surgidos a raíz de un mal estudio de mercado, problemas del servicio, a la necesidad de reubicar el local, o a la falta de "tropicalización" de un producto, por ello el sistema de franquicias demanda preparación y conocimiento del mercado, así como una constante actualización.

Existe un restaurante llamado Las Flautas que por falta de conocimiento sobre que era una franquicia, como debía administrarse y como elegir a sus franquiciatarios, se vieron en la necesidad de recomprar las unidades franquiciadas y volver a empezar de cero.<sup>20</sup>

A pesar de lo antes mencionado las franquicias mexicanas se han incrementado porque la situación económica del país ha permitido que cada día más y más compañías decidan crecer bajo este sistema debido a que han comprobado que en otras empresas ha funcionado bien y que el sector desde sus inicios no ha dejado de crecer

---

<sup>20</sup> Delgadillo Mayela, "Cuidado con la inexperiencia" *Entrepreneur*, México, D.F. Enero de 1997, p.50.

### 2.3. Marco legal de las franquicias.

Resulta paradójico que en México las franquicias no se hayan desarrollado hasta la presente década, sobre todo tomando en cuenta el que México comparte 3 mil kilómetros de frontera con el país en donde la franquicia nació y se desarrolló con indiscutible éxito. Lo anterior se aplica por razones de orden jurídico y económico. En los ochenta México era una economía cerrada, proteccionista, con alta inflación y con un mercado que premiaba la inversión especulativa sobre la productiva; desde el punto de vista jurídico, la franquicia no contaba con un marco jurídico y no solo, sino que la legislación en materia de transferencia de tecnología e inversión extranjera hacía prácticamente imposible el desarrollo de la franquicia; esto sin mencionar la muy deficiente legislación que, sobre propiedad intelectual, se encontraba vigente en esa época.

Sin embargo se presentó en los últimos años de la década de los 80 en México una política de desregulación y apertura de la economía. El 11 de enero de 1986, México suscribió el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Más tarde el 16 de mayo de 1989, se publicó un Reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras, que desregula y facilita los tramites necesarios para la inversión de empresas extranjeras en el país y el 9 de enero de 1990, se publica el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, en donde se prevén reglas más claras para el registro de contratos de tecnología, se relajan los criterios previstos en la Ley y se reduce la facultad discrecional que las autoridades ostentaron durante los últimos años en el área de las franquicias.

El Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología resolvió en su momento la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en México. Con este Reglamento se lograron dos objetivos muy importantes: se definió por primera vez en México el término "franquicia" y se establecieron una serie de excepciones a lo previsto en la Ley de Tecnología en cuanto a la negativa de registro de un contrato.

Sin embargo a pesar de que el Reglamento contribuyó notablemente a facilitar el registro de este tipo de contratos, era necesario que ante la urgente necesidad de desregular, sería necesario recurrir a una solución más permanente y definitiva. Como resultado el Ejecutivo envió en los primeros días de diciembre de 1990 un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual que, en su artículo 2º transitorio, prevé la abrogación de la Ley de Transferencia de Tecnología.

Fue así como en julio de 1991 es publicada la nueva Ley de Propiedad Industrial que concluyó en su Artículo 142 la definición legal de la franquicia:

"Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera

uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.”<sup>21</sup>

Indudablemente resultó de gran utilidad para el desarrollo de la franquicia el que se contara con una definición legal contribuyendo a generar confianza y seguridad entre aquellos que aventuraron a entrar en un formato de negocios novedoso.

El segundo párrafo de este mismo artículo establece una muy importante obligación a cargo de los franquiciantes, el de entregar a sus futuros franquiciatarios antes de la firma del Contrato de Franquicia la información relativa a la Franquicia que se pretende otorgar, este documento se conoce en el medio de la franquicia como Circular de Oferta de Franquicia (COF). A continuación transcribimos el mencionado segundo Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial:

“Quien conceda una franquicia deberá, proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley.”<sup>22</sup>

Sin duda esta obligación ha contribuido al fortalecimiento y maduración del mercado de las franquicias en México, otorgando cada vez mayor seguridad jurídica a franquiciantes y franquiciatarios.

La Circular de Oferta de Franquicia permite al franquiciatario tener un conocimiento a fondo tanto de la franquicia en la que está interesado, como de su futuro franquiciante, esta se volvió obligatoria a partir del 8 de diciembre de 1994, y no entregarla representa para el franquiciante el incumplimiento de una obligación legal.

El artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial define los elementos que integran la Circular de Oferta de Franquicia (COF).

1. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;
2. Descripción de la franquicia;
3. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
4. Derechos de la propiedad intelectual que involucra la franquicia;

---

<sup>21</sup> Soni Cassani, Mariano. Et al., Marco Jurídico Mexicano de la Propiedad Industrial, México, D.F., Edit. Porrúa, p.155.

<sup>22</sup> Soni Cassani, Mariano. Op cit., p.156.

5. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;
6. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
7. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;
8. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo;
9. Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y
10. En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

La COF es un documento que todo franquiciante debe entregar a los posibles franquiciatarios en la primera reunión formal personal o al menos diez días hábiles antes de concretar el trato. Es el símbolo que representa la autenticidad de la franquicia, los lineamientos que deben ser cumplidos por los franquiciantes, señalan al detalle las preguntas, la información que debe incluirse y las distintas formas de contrato y hasta declaraciones financieras auditadas al franquiciante durante un periodo de tres años. Con todo lo útil que es esa circular es sólo el principio de la información imprescindible para evaluar la compra de un programa de franquicia.

## **ELEMENTOS DE LA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA.**

### **I. El franquiciante y sus antecedentes:**

**Nombre:** Es importante destacar que para las Franquicias que vienen del extranjero, el nombre de la Franquicia es el que se use en México.

**Domicilio y teléfonos:** Dónde se encuentra operando las oficinas de la empresa franquiciante.

**Denominación y Razón Social:** de la empresa otorgante de la franquicia.

**Nacionalidad o Producto de Origen:** De dónde venga la empresa, aunque esté operando y registrada en México, se debe hacer mención que como franquiciante en nuestro país es una empresa 100% mexicana, que ha recibido una franquicia Maestra de una empresa de procedencia extranjera.

**Marco jurídico de Actuación:** Cómo se conceptualiza la operación del negocio en cuanto a las leyes federales o estatales que pueden influir. Es importante que el franquiciatario sepa desde un inicio que la franquicia que está adquiriendo involucra el cumplimiento de distintas leyes federales o estatales, las cuales pueden ser de dos tipos:

- Las que involucran el funcionamiento y operación de la unidad franquiciada (Leyes Sanitarias, de Seguridad, de Buen Gobierno, de Uso de Suelo, etc.)
- Leyes que atienden directamente a la actividad o giro de la empresa (Leyes Ecológicas, etc.).

**Nombre(s) y/o Marca(s) Comercial(es):** Con la(s) que opera(n). No se debe confundir lo que es la denominación o razón social con la marca que se está utilizando. Se debe insistir en que no se trata de cuál es el nombre o marca que está otorgándose en la franquicia, sino cuáles son los nombres o marcas comerciales que usa la empresa otorgante constituyendo así que son marcas que forman parte de la Empresa franquiciante. La distinción entre nombre comercial y marca es la siguiente: la segunda es el signo distintivo de un producto o servicio frente a otro de la misma especie, en tanto que el nombre comercial es la forma que se usa para designar un establecimiento en particular.

**Fecha de Fundación:** Es importante mencionar la fecha de fundación de la empresa que después resolvió crecer a través del Sistema de Franquicias, es decir, plasmar dos fechas de operación: cuando se funda la empresa y cuando se vuelve franquiciante.

**Experiencia de los Fundadores en el Negocio:** Hacer ampliamente atractivo hacia el inversionista el que aquellas gentes con las que se está tratando son quienes fundaron el negocio y existe en ellas cierta experiencia en ese ramo y si no existe tal, se va a tener que plasmar de alguna manera lo que alrededor de esto haya sido atractivo para hacerlo.

**Quiénes son los principales accionistas:** Hay que ver si es importante demostrar si existen personas morales o físicas como accionistas. El hacerse público significa tener que demostrar y fundamentar todos los aspectos que se mencionan, lo cual es parte de la credibilidad que va a desarrollar dentro de una oferta básica de negocios.

**Cuándo se empezó a otorgar Franquicias:** La importancia de mencionar esta fecha es definir y dejar muy en claro desde un principio que la experiencia en el otorgamiento de franquicias y operando un sistema a través de franquicias, es de cierta época a la fecha, lo cual quiere decir que, por ejemplo, podemos ser muy buenos restauranteros y haber desarrollado restaurantes de primer nivel, sumamente atractivos para los inversionistas, pero probablemente la cuestionante del franquiciatario sea qué tan buenos operadores de franquicia sean y qué experiencia tienen en éste negocio, lo cual es muy válido de cuestionar.

## **II. Descripción de la Franquicia:**

**Giro:** Se debe conceptualizar en forma detallada el negocio, no se trata de poner únicamente el giro sino realmente transmitir en el documento el concepto del negocio.

**Líneas de Productos en General:** Qué líneas están siendo manejadas en el concepto de que se trate, puede existir una franquicia que maneja muchas líneas diferentes, por lo que se puede hablar de ellas de forma global.

**Exclusividades:** En su caso, es importante, desde un principio que el franquiciatario sepa que se está obligando con alguna exclusividad (con alguna refresquera por ejemplo), las exclusividades que van relacionadas con el concepto y con el producto, es importante que se manejen desde la propia Circular de Oferta de Franquicia. En esta parte debe quedar muy bien conceptualizado a que se dedica la franquicia, obviamente con todos los atractivos que esto conlleva y que pueda hacerla vendible. Las exclusividades denotan la diferenciación que se pueda tener con la competencia.

## **III. Montos y Conceptos de los Pagos que el Franquiciatario debe cubrir al Franquiciante.**

**Pago inicial por el derecho de la franquicia:** Es la contraprestación que el franquiciatario le paga al franquiciante por el derecho de hacer negocios bajo la marca y sistemas de negocios del franquiciante. Se deberá especificar claramente y con exactitud dicho monto y la forma y el tiempo en que deberá cubrirse.

### **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 que frecuencia y período se deberán cubrir los porcentajes y montos totales.

**Contribuciones a Publicidad.** Se debe especificar en que período y con qué frecuencia, como se va a utilizar, con que precisión se desarrollará el fondo de publicidad o la erogación que destine a este renglón, con que fecha se atenderá y su administración.

**Inauguración y aperturas.** Se debe aclarar si es necesario que el franquiciatario tenga previsto, una erogación por cualquier circunstancia y para el momento de la inauguración se debe aclarar quien 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.

**Auditorías 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.

**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.

#### **IV. Apoyos por parte del Franquiciante:**

Este punto debe quedar perfectamente claro en su definición: ¿Cuáles son los apoyos a los cuales el Sistema de Franquicias se compromete?. Dichos apoyos serían los siguientes:

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

#### **V. Confidencialidad de la información:**

Es parte fundamental y clara el precisar en qué consiste la conveniencia de hacer confidencial algo y que ese algo sirva para desarrollar lo que le va a dar valor agregado, lo cual quiere decir que se debe tener cuidado en que los instrumentos de operación que se brindan hacia los franquiciatarios tengan algún resguardo, donde los empleados o las gentes que tienen acceso a esa información se vuelvan también receptores y confidentes de la operación del negocio como tal.

#### **VI. Puntos que el franquiciatario debe saber de antemano:**

- **Renovación.** Establecer si existe la posibilidad de renovar.
- **Terminación.** 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.
- **Recompras.** Si existe una posibilidad de recompra en caso de una terminación.
- **Modificación.** El franquiciante puede o no hacer modificaciones a su Programa de Franquicias 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 se la forma en que se van a dirimir las diferencias se debe de señalar bajo qué leyes, bajo qué procedimientos, etc.

Las anteriores son las únicas disposiciones jurídicas que de forma específica regulan a la franquicia en México, no obstante no se puede afirmar que sólo estas normas pueden aplicarse para regular a la franquicia, desde luego son aplicables disposiciones de orden civil, mercantil, de propiedad autoral, fiscal, laboral, etc.

Tales leyes comprenden una serie de disposiciones que son aplicables para cualquier giro empresarial de que se esta hablando dichas leyes son:

**Código de Comercio.** La naturaleza jurídica de las actividades comerciales de franquiciante y franquiciatario, así como la del contrato de franquicia que por su naturaleza y sus características es considerado un contrato mercantil, encuentran fundamento en el código de comercio vigente en el país, el cual establece los aspectos más importantes relacionados con las actividades comerciales y de servicios en los cuales se traduce la explotación de una franquicia.

**Ley General de Sociedades Mercantiles.** La figura jurídica de la sociedad anónima es la que actualmente tiene mayor utilidad en la organización empresarial de nuestro país por ello es recomendable que el franquiciatario al tramitar la adquisición de una franquicia, conozca la posibilidad de organizarse bajo esta figura jurídica o de cualquier otra forma de sociedad mercantil, aunque también pueda hacerlo como persona física con actividad empresarial, la cual esta regulada por el código fiscal de la federación.

**Legislación Fiscal.** La contraprestación que el franquiciatario otorga al franquiciante por la obtención del sistema de franquicias es el pago inicial y el de regalías.

**Legislación Laboral.** Otro de los aspectos importantes en el contrato de franquicias es el que se refiere a la capacitación del franquiciatario y sus empleados así como la naturaleza de la relación laboral que se establece entre el franquiciante, el franquiciatario y los empleados del negocio franquiciado. El sistema de franquicias opera como una empresa productora, distribuidora o prestadora de bienes y servicios en uno o varios establecimientos ya sea a nivel regional o nacional, de tal forma que las relaciones jurídicas existentes entre el franquiciatario y sus trabajadores encuentra su regulación en la Ley Federal de Trabajo.

**Código Civil.** El Código Civil para el Distrito Federal en materia común y para todos los estados en materia federal, establece los principios generales de los contratos. El contrato de franquicia cuenta con características esenciales que están reguladas por el Derecho Civil, por ejemplo lo relacionado al consentimiento

y al objeto materia del contrato, así como las que se refiere a las prestaciones que el franquiciatario y el franquiciante se otorgan reciprocamente.

La autoridad pretendió que la franquicia se autorregule básicamente a través de las obligaciones con las partes que pactan en el Contrato de Franquicia, el que sin duda se convierte en un elemento fundamental en la operación de todo negocio franquiciado.

El futuro de la franquicia se presenta inmejorable con la consolidación de las franquicias que actualmente compiten en un mercado cada vez más grande. Hoy en día existen múltiples áreas para el desarrollo del sistema de franquicias y casi cualquier negocio que pueda estructurarse bajo un sistema de trabajo bien determinado es franquiciable. Pero sin lugar a dudas un marco legal que permita el buen desarrollo de las franquicias es un punto clave que aumenta las posibilidades de que el sistema permanezca y aumente su participación en el mercado.

## **2.4. Contrato de Franquicia.**

El contrato de franquicia es el instrumento legal alrededor del cual se desarrolla la operación de un negocio franquiciado. En él se contiene los derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciatario.

El franquiciante es el titular de los derechos de explotación de una marca y poseedor de una tecnología de comercialización, quien contractualmente cede los derechos de uso de marca y transfiere los conocimientos técnicos necesarios.

El franquiciatario es quien adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio dentro de un territorio determinado utilizando una marca y recibiendo los conocimientos técnicos del franquiciante.

El contrato de franquicia debe ser un documento que facilite la operación del negocio de franquicia, previendo la solución de contingencias que pudieran presentarse. El contrato debe de ser cuidadosamente diseñado y redactado, pues un negocio franquiciado es muy complejo y el acuerdo de voluntades debe de ser expreso.

El contrato debe de ser justo y deberá de ser equitativo, estricto, uniforme y benéfico para ambas partes, los estándares de operación del negocio franquiciado deben estar incluidos, así como los detalles de acuerdo y conciliación para prevenir los conflictos entre las partes.

Sin embargo antes de la promulgación de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología en México no se tenía una regulación referida a ellos expresamente. Esto significa que no estaba sujeto a limitaciones legales o administrativas el contenido de los contratos de franquicia que se celebraran. En todo caso, cuando la franquicia incluía la licencia de uso de marca, este acuerdo por lo que hace uso de marca, debía hacerse por escrito e inscribirse en la Dirección General de Invenciones y Marcas.

Dicha ley y el Reglamento vigente hasta enero de 1990 contenía limitaciones contractuales que resultaban muy estrictas para los contratos de franquicia. Las principales restricciones a los contratos de franquicia, que limitaban su contenido y, en ocasiones, hacían poco atractiva su celebración, eran los siguientes:

- "Que la contraprestación no guarde relación con la tecnología adquirida o constituya un gravamen injustificado o excesivo para la economía nacional o para la empresa adquiriente.
- La intervención directa o indirecta en la administración del franquiciatario.
- Que se obligue al franquiciatario a adquirir equipo o materias primas de un origen

determinado.

- Se impedía que el franquiciatario desarrollara tecnología.
- La prohibición o restricción a la exportación por parte del franquiciatario.
- La obligación de guardar secreto por un plazo mayor al del contrato, máximo que era de diez años.<sup>23</sup>

Sin embargo con la regulación actual de la Ley de la Propiedad Industrial el contrato de franquicia es una especie de contrato de licencia de marca. En este contrato, además de la licencia de marca, debe existir por parte del franquiciante la obligación de proporcionar al franquiciatario conocimientos técnicos o asistencia técnica. Esta Ley establece un derecho del franquiciatario para pedir información del franquiciante antes de la celebración del contrato.

Las principales características que deberá contener el contrato de franquicia son las siguientes:

- a) El franquiciante concede al franquiciatario derecho a usar una marca y a explotar una negociación mercantil en uno o varios establecimientos.
- b) La licencia debe incluir la autorización de uso de marca (de servicios y productos) y eventualmente la de nombres y avisos comerciales y la explotación de patentes. El derecho de uso de marca, conocimientos técnicos o asistencia técnica, así como la información económica y financiera son los elementos que conforman el formato de negocio exitoso lo cual permite la operación eficaz y homogénea de todos los negocios franquiciados.
- c) La franquicia tiene cierta exclusividad referida a un territorio a uno o varios establecimientos geográficamente identificados. La exclusividad en beneficio del franquiciatario no supone que el franquiciante no puede otorgar más franquicias.
- d) El franquiciatario se obliga a cumplir con el control de calidad del servicio y producto en los términos y especificaciones que señale el franquiciante. La calidad del servicio es parte fundamental del sistema de franquicias ya que la excelencia en este rubro significa una ventaja competitiva para el sistema.
- e) La transmisión de conocimientos y tecnología, de la que gran parte pertenece al know-how, la hace el franquiciante mediante normas, manuales, guías, capacitación al personal e inspecciones periódicas.
- f) Se trata de un contrato a largo plazo. La vigencia del contrato es uno de los requisitos que debe contener la solicitud de inscripción de una franquicia, de

---

<sup>23</sup> Arce Gargollo, Javier. El Contrato de Franquicia, 3a. edición, México D.F., Edit. THEMIS, 1995. (Colección Ensayos Jurídicos), p. 26, 27.

acuerdo a lo establecido por el artículo 10 fracción de la Ley de Propiedad Industrial. No existen limitaciones reglamentarias acerca de la vigencia del contrato, aunque regularmente es de diez años.

- g) Es un contrato de colaboración, no de cambio, pues franquiciante y franquiciatario tienen intereses comunes: prestigiar la marca, la negociación y obtener mayores ventas y utilidades. No es, sin embargo, contrato asociativo.

Asimismo el contrato de franquicia resulta ser:

- a) Mercantil: pues se celebra entre comerciantes para explotar una empresa o para distribuir y revender productos.
- b) Bilateral: porque produce obligaciones para las dos partes contractuales.
- c) Formal: En cuanto requiere celebrarse por escrito e inscribirse en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para producir efectos en perjuicio de terceros.

No existe una figura estandarizada para lograr que los sistemas de franquicias sean rentables y por lo tanto no puede existir un contrato de franquicias estandarizado que abarque todos los posibles planteamientos y una rentabilidad aceptables, así dependiendo de la estrategia de control y dependencia que defina franquiciante, se deberá establecer una estructura determinada para esos requerimientos en el sistema de franquicias y como consecuencia se deberá elaborar un contrato de franquicia congruente con dicho sistema.

Cualquiera que sea el tipo de contrato que se celebre o se pretenda celebrar los siguientes son puntos de la mayor importancia que en nuestra opinión tienen que ser tomados en consideración no obstante sean un requisito en el contrato:

Es muy importante el llevar a cabo una investigación independiente ante la autoridad correspondiente, a efecto de cerciorarse que efectivamente las **marcas** se encuentran debidamente registradas en México, y asimismo determinar las marcas si la persona con la que se pretende celebrar el contrato de franquicia cuenta con la licencia de la marca respectiva para celebrar dicho contrato de franquicia.

En los contratos de franquicia, la contraprestación del franquiciante por la licencia de su sistema (marca o nombre comercial y know-how) es el **pago de una regalía**. Dicho pago generalmente se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado. Dicho porcentaje varía de franquicia en franquicia.

El monto (porcentaje) de las regalías depende de una serie de factores entre los que figura el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado

en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciatario. Los franquiciantes han establecido la práctica de cobrar del franquiciatario, al momento de la firma, un contrato de derecho o cuota de franquicia. Se sostiene que el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato. El monto y forma de pago de las regalías es un punto clave de negociación, en especial cuando se negocian contratos maestros.

Dentro del contrato de franquicia existe un **convenio de no competencia**, se trata de una obligación a cargo del franquiciatario, la cual podría verse limitada y de difícil ejecución en México de conformidad por lo dispuesto por el artículo 5 constitucional. Sin embargo, a este respecto cabe señalar, que para el caso de incumplimiento se recomienda establecer una pena convencional, la cual podrá ejecutarse al franquiciatario en caso de que este incurra en incumplimiento. La obligación de no competir suele ser objeto de amplias negociaciones entre el franquiciante y su franquiciatario maestro o individual.

De igual forma se incluyen **convenios de confidencialidad**, sin duda, el valor de la información y conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es quizá tan importante o, en algunos casos, aún más importante que la marca o nombre comercial que se le otorga al franquiciatario. Así pues, en el caso de las franquicias, es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla confidencial, no sólo durante la vigencia del contrato, sino inclusive después de la fecha de su terminación. Se trata de una cláusula esencial para el franquiciante.

Otra cláusula a incluir en el contrato es la **solución de controversias** ya que en caso de surgir una disputa o controversia el franquiciante y el franquiciatario, y se hallan agotado todos los recursos para resolverlas no queda otro camino más que el de acudir a los tribunales o al arbitraje comercial. La opción de llevar a cabo uno y otro, así como el lugar en donde habrían de llevarse a cabo, ha sido y será una de las cláusulas que generan la negociación entre las partes, en especial cuando el franquiciante y el franquiciatario están domiciliados en lugares distintos.

Un punto clave al negociar un contrato maestro de franquicia suele ser el **territorio o radio de protección** que habrá de considerarse en el contrato. El franquiciatario maestro adquiere en virtud de la celebración de este tipo de contratos el derecho exclusivo para desarrollar o subfranquiciar unidades de la franquicia dentro de un determinado territorio, sujeto al cumplimiento mínima de desarrollo.

En los contratos individuales el franquiciante debe anticipar las necesidades del

franquiciatario de que exista un radio de protección alrededor de la unidad franquiciada y dentro del cual puede ser conveniente que no operen otros franquiciatarios. Este punto ha sido, especialmente en el pasado, un punto clave del clausulado de los contratos de franquicia.

En los contratos maestros de franquicia el **plazo** de contrato aunado al análisis del calendario de desarrollo es de los temas de mayor relevancia en el análisis y negociación de su clausulado. Se hace, sin embargo, la distinción de que pueden (y suelen ser) distintos los plazos de vigencia del contrato y del derecho exclusivo que adquiere el franquiciatario maestro para desarrollar o subfranquiciar unidades dentro de un determinado territorio.

Es muy importante establecer en el contrato de franquicia específicamente cuáles son las **causales de rescisión** por parte del franquiciatario así como se deberá de establecer igualmente cuáles serán los procedimientos que se deberán de seguir en caso de que el franquiciatario incurra en éstos.

Generalmente, en un contrato de franquicia las partes convienen en que en el caso de incumplimiento se dará un aviso previo por escrito a la parte que haya incurrido en éste, en dicho aviso se le notificará que tiene un período determinado para subsanar su incumplimiento, en caso de no remediar dicho incumplimiento en el período convenido, entonces la parte que haya efectuado la notificación podrá dar por terminado el contrato.

Asimismo, en las cláusulas correspondientes a la solución de controversias, el franquiciante podrá elegir el procedimiento que considere más conveniente para efectos de ejecutar cualquier obligación contenida en el contrato de franquicia.

El Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial, establece que todo aquel que pretenda otorgar una franquicia **deberá proporcionar**, previo a la celebración del contrato de franquicia respectivo, cierta **información técnica, económica y financiera**. De lo anterior se desprende que, dicha obligación correrá a cargo del franquiciante o franquiciatario maestro en su caso, asimismo, el franquiciatario tendrá el derecho de exigir que dicha información le sea proporcionada. A este respecto, es muy importante hacer constar, por escrito, que la información antes mencionada le fue proporcionada al franquiciatario y que este último efectivamente la recibió.

Los puntos anteriores son importantes debido a que el contrato amparará al franquiciante ante cualquier eventualidad, así como al franquiciatario de obtener los beneficios correspondientes de dicho Sistema de Franquicias, por lo que al firmar un contrato de franquicia siempre deben de tomarse en consideración.

Resulta sumamente difícil establecer un formato para un contrato de franquicia,

pues estos deben elaborarse atendiendo a las características específicas de cada uno, razón por la cual se dice que un contrato de franquicia es un "traje a la medida".

Así concluimos que el contrato de franquicia es la expresión jurídica de una relación basada en un principio "tu negocio es mi negocio", aplicable tanto al franquiciatario como al franquiciante, por lo que debe: ser justo, uniforme y que proteja a ambas partes, ya que estas deben de obtener beneficios.

Es indudable que el contrato implica la manifestación y el acuerdo de las voluntades de las partes contratantes. En la práctica, sin embargo, el contrato de franquicia es elaborado previamente por los franquiciantes y a al franquiciatario sólo le queda adherirse a los contenidos de las cláusulas establecidas. Los contratos de franquicia siempre favorecen a quien la otorga, por una sencilla razón: el franquiciante no sólo es un socio, es quien impone las reglas.

### **3. DESARROLLO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS**

La franquicia es la forma de negocios internacionales que empresarios de todo el mundo y de México han adoptado con el propósito de lograr el dinámico desarrollo de su empresa, ya que han demostrado que son un tipo de negocios más seguros que los negocios independientes, aspecto que cada vez es tomado más en cuenta por las empresas.

Los empresarios mexicanos la han adoptado primordialmente por razones económicas, por superar a negocios tradicionales sobre todo en la seguridad que otorga la estandarización de imagen y posicionamiento en el mercado, así como por la ventaja competitiva que tiene con respecto a los negocios tradicionales, como la expansión económica y de desarrollo aunada a la fuerza de la imagen y marca que proporcionan las franquicias.

A medida que se ha ido adaptando al sistema de franquicias al país, los beneficios de este sistema han sido palpables ya que solo los obtienen los inversionistas sino también mucha gente mediante la generación de empleos.

Con el apoyo gubernamental en el sentido de mejorar la legislación sobre este rubro, el desarrollo de las franquicias ha impactado en los estándares de servicio al cliente y ha provocado la modernización en varios sectores, propiciando un desarrollo de proveedores nacionales para el abastecimiento de insumos, ocasionando la generación de empleos, innovación tecnológica y elevación de la productividad.

Sin embargo el desarrollo de un sistema de franquicias no es sencillo y requiere de un amplio estudio de los aspectos que constituyen a la empresa y principalmente del ramo en el que operará. Asimismo deberá contar con la capacidad financiera para instituir dicho sistema de franquicias, ya que la instauración implica la mayor de las veces una fuerte inversión.

De igual forma consideramos importante recalcar que el sistema de franquicias es una opción viable de expansión de las empresas mexicanas, y en el presente capítulo daremos a conocer las perspectivas de este tipo de negocio internacional, así como se analizará la experiencia en la exportación de franquicias mexicanas.

Por ello en el presente capítulo abordaremos este tema considerando la importancia en la evaluación del entorno de la empresa incluyendo una evaluación de mercado, una evaluación técnica y una evaluación financiera. Así como las etapas del desarrollo de una franquicia y las características que debe tener un franquiciante y un franquiciatario. Todo lo anterior con la finalidad de estructurar un sistema de franquicias eficaz y exitoso.

### **3.1 Evaluación de la empresa y su entorno.**

El mercado mexicano de franquicias sigue en el proceso de consolidación y se prepara para hacer frente al arribo de firmas extranjeras, que están interesadas en México como parte de una estrategia para atacar la región latinoamericana. Después de dejar atrás los peores años de la crisis económica y luego de demostrar su cualidad de proporcionar expansión y sobrevivencia de los negocios, las franquicias trabajan para mejorar su tecnología, productos y servicios con el objetivo de conservar a un cliente que se ha vuelto cada vez más exigente.

El éxito que han tenido las franquicias ha hecho que muchas empresas las consideren como una opción de expansión por ello tratan de estructurar un sistema de franquicias que les permita alcanzar una posición favorable en el mercado, a través de franquiciatarios dispuestos a invertir en el negocio. Pero para un sistema de franquicias opere adecuadamente necesita tener ciertas características.

En primera instancia se requiere que la empresa tenga un período considerable de tiempo en el mercado, con éxito comprobado y con potencial de crecimiento en otros mercados, para ello se requiere de una evaluación del mercado. De igual forma, la franquicia requiere de experiencia en las operaciones y en el entrenamiento que constituyen la base de la homogeneización del sistema y a su vez la autonomía de las unidades, ya que cada unidad debe conservar su forma particular de administrar la empresa; ya que aunque el franquiciante establezca las reglas sobre la operación del negocio, el franquiciatario es quien toma las decisiones en cuanto a su unidad, para ello es indispensable una evaluación técnica.

Finalmente es necesario que la franquicia cuente con los recursos necesarios para operar todo el sistema, ya que es muy fuerte la inversión en aspectos como el diseño de manuales y programas, publicidad y todo lo necesario para impulsar las ventas, es indispensable una evaluación financiera. Al concluir dichas evaluaciones, la empresa decidirá si el negocio podría tener éxito como franquicia o si le conviene utilizar otros medios de expansión.

#### **3.1.1 EVALUACION DEL MERCADO**

El éxito de todo negocio depende de su habilidad para identificar y satisfacer las necesidades y deseos de un mercado en particular, al ofrecer un producto o servicio con las características anteriormente mencionadas, es un método eficaz para atraer y conservar a los clientes. La franquicia permite a las empresas una penetración más rápida del mercado, alcanzando un buen posicionamiento en el mercado al maximizar los esfuerzos de promoción.

Antes de tomar la decisión de franquiciar debe conocerse perfectamente el perfil del consumidor, cuales son las características comunes que tienen, así como dónde se encuentran, en qué criterios se basan al decidir la compra; y sobre el producto también se debe conocer de tal forma que se determine si requiere algún cambio o innovación.

El analizar tanto al mercado como al producto ayuda a precisar la existencia de un nicho y si se cuenta con un producto que haga exitoso al negocio y que le otorgue una ventaja competitiva, de igual forma sirve para determinar si la cantidad de compradores justifica la aparición de otras unidades o puntos de venta.

La mayoría de las franquicias con éxito se inician con un prototipo o tienda modelo que sirve de punto de partida para las demás, los prototipos son útiles ya que por medio ellos se convence a los franquiciatarios potenciales sobre la legitimidad y rentabilidad del negocio, en la tienda modelo se desarrolla un sistema operativo eficiente y efectivo.

Es de vital importancia que el prototipo de tienda y producto puedan adaptarse a los gustos regionales del mercado, es decir ofrecer productos particulares según las preferencias de la región, sin perder sus características originales, a lo anterior se le conoce como "tropicalización". Por ejemplo en México casi todas las franquicias de comida rápida han agregado sobres de salsa picante a su menú debido a que a la mayoría de los mexicanos les gusta la comida con picante.

Como se menciono con anterioridad, el negocio debe haber estado en el mercado por algún tiempo y ser un concepto probado, de igual forma tendrá un conocimiento amplio del mercado, del producto y de la operación y administración del negocio. Otro punto a evaluar dentro del mercado es la competencia, para lo cual se analizara si el producto o servicio que se está ofreciendo es un concepto que puede tener éxito en otras zonas geográficas.

El análisis de mercado permitirá identificar la posición competitiva de la empresa, la capacidad de mercado para responder ante el crecimiento de la misma, es el paso inicial que servirá para determinar el potencial de éxito de una empresa a franquiciar.

### **3.1.2 EVALUACION TECNICA**

Al tener un prototipo o tienda modelo se pueden detectar y dominar todas las sutilezas de un sistema de negocios, además sirve como centro de capacitación de los futuros franquiciatarios. El prototipo debe reflejar las circunstancias operativas reales a las que se va a enfrentar el franquiciatario, la tienda modelo también debe ser reproducible, es decir que tenga la capacidad de reproducirse tanto práctica como económicamente, ya que si el negocio es complejo en la integración y ejecución, más difícil será su reproducción.

La uniformidad es esencial para que una franquicia sea exitosa, la estandarización en la operación incrementa la eficiencia, pero primordialmente permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que puedan identificarse los clientes. Cuando el consumidor va a una franquicia espera obtener la misma gama de productos que le son otorgados con el servicio de siempre.

Por otro lado es de vital importancia que los manuales de operación sean redactados de una manera clara, fáciles de entender y que describan con detalle la operación del negocio.

Tanto la uniformidad como los manuales de operación se convierten en una ventaja competitiva que marca la diferencia entre una franquicia y otros negocios. El comprador visita la franquicia porque la identifica, conoce la marca y el concepto, por lo que espera recibir el mismo servicio o producto con la misma atención personal.

Una vez estructurados los manuales operativos, se evaluará la forma en que se impartirá la capacitación, de preferencia se debe capacitar adecuadamente a los franquiciatarios en un período de tiempo corto (el costo de la capacitación será incluido en el paquete de la franquicia).

Es muy importante que el negocio a franquiciar sea simplificado al grado de poder enseñar a los franquiciatarios sólo los elementos de administración necesarios para que puedan operar el negocio contratando empleados con conocimientos técnicos básicos. Un negocio complicado hace difícil que los franquiciatarios aprendan a operarlo con efectividad. Además de la capacitación, el franquiciante deberá ofrecer al franquiciatario apoyo constante, ya que éstos exigen guía y consejos, finalmente lo que buscan es pertenecer a una red de negocios que les permita reducir el riesgo de emprender un negocio independiente. El proceso de evolución de la franquicia requiere de diversos servicios en diferentes períodos por ello, la organización administrativa de la franquicia debe ser eficiente, para que le permita al franquiciante brindar toda una gama de servicios y asesoría a sus franquiciatarios en cualquier momento y sin límite de tiempo.

### **3.1.3 EVALUACION FINANCIERA**

A pesar de los beneficios de expansión de un negocio a través de las franquicias, es bien cierto que no es el método más económico para expandirse, no debe considerarse a las franquicias cuando se tiene un problema financiero, de lo contrario la implantación incrementará cualquier problema existente en el flujo de efectivo y en la rentabilidad o administración de la empresa, por lo tanto es de vital importancia determinar si se cuenta con los recursos necesarios para franquiciar la empresa. Para iniciar la evaluación financiera se deberá definir las fuentes y usos de los recursos, las inversiones requeridas y en su caso préstamos bancarios.

Dentro del costo de los programas de franquicias se incluyen honorarios de asesores financieros, notarios y contadores, además de los recursos dirigidos a crear estrategias de mercadotecnia, entrenamiento y operación de la unidad franquiciada. El costo del programa varía en función del número de franquicias a vender, abrir y servir durante la vida del proyecto. Se estima que el costo total de inicio de operaciones de una franquicia oscila entre 50 mil y 500 mil dólares; una porción considerable de esta cantidad se utiliza para cubrir los gastos iniciales utilizados para estructurar y registrar la franquicia para luego venderla en todo el país y el mundo.

Al contar con los recursos necesarios para iniciar la operación de la franquicia, es conveniente determinar el número de franquicias a otorgar para alcanzar un punto de equilibrio en el que se cubren los gastos pero todavía no se logran ganancias, la rentabilidad se logra después de llegar a este punto. Con frecuencia se debe esperar un buen tiempo antes de lograr la primera venta de alguna unidad.

A través de la proyección de estados financieros, el franquiciatario en potencia puede estimar sus costos, ingresos, gastos, flujos de efectivo, activos requeridos en varios niveles de actividad, capacidad de deuda y requerimiento de capital.

El flujo de efectivo es quizá el documento contable más importante a considerar, ya que representa la situación de la empresa a lo largo del tiempo, con un análisis de éste se pueden estimar los requerimientos de efectivo durante los periodos altos y bajos de ventas así mismo se podrá prever los requerimientos de efectivo durante los periodos altos y bajos de ventas, así mismo se podrá prever los requerimientos de dinero a lo largo del periodo y distribuir su capacidad de deuda de acuerdo con ello.

El control financiero tiene como objetivo controlar y predecir el uso de los fondos para alcanzar las metas de la organización, así puede manejarse la rentabilidad, el flujo de efectivo y las inversiones de capital, así como para controlar los préstamos y la compra de activos; la empresa debe tener un control financiero óptimo, lo cual reduce riesgos y amplía las posibilidades de expansión.

Las anteriores evaluaciones no aseguran el éxito de un sistema de franquicias, pero el análisis cuidadoso de todos los factores que puedan influir en la operación futura del negocio proporcionará un adecuado desarrollo del sistema.

### **3.2 Etapas del Proceso del Desarrollo de una Franquicia.**

Una vez que se haya determinado franquiciar un negocio se contemplaran varias etapas de desarrollo de la franquicia, estas etapas son: investigación y análisis, desarrollo de la organización, comercialización a franquiciatarios, selección de franquiciatarios, construcción y abastecimiento, asistencia para la apertura y retroalimentación.

La investigación y el análisis es una etapa en la que se contempla un estudio de las condiciones internas y externas en las que la empresa deberá desenvolverse al integrar una franquicia. Aquí se integran el análisis de mercado, la evaluación técnica y financiera; aunado a que se debe realizar un análisis del punto de venta y de administración en el cual se identificará el punto ideal para localizar la franquicia de acuerdo con los estándares preestablecidos y la inversión planeada. Una vez encontrado el sitio éste deberá acondicionarse para la operación del negocio y se definirá quien será el administrador de la franquicia.

Para constituir la empresa se debe contratar a un abogado especialista en franquicias que conozca la legislación del país o estado donde se localizará el punto de venta, solo a partir de entonces se podrán firmar los convenios pertinentes.

En cuanto al desarrollo de la organización, las actividades de esta etapa constituyen el núcleo básico del sistema de franquicias ya que significará el éxito o el fracaso del mismo. Se debe formular un plan de comercialización incluyendo aspectos tales como el número de unidades a franquiciar, planes promocionales iniciales, medios a utilizar y frecuencia de campañas publicitarias, perfil del franquiciatario y lugares donde se comercializará la franquicia.

Es importante la construcción y distribución de la planta dependiendo de las necesidades de producción de cada unidad, así como del espacio disponible y del sitio en si, tanto la construcción y distribución debe hacerse bajo la supervisión del franquiciatario apegándose a los requerimientos de la franquicia. Por otra parte hay que seleccionar el sitio adecuado donde establecer la franquicia, pues de ello depende la afluencia de clientes y es indispensable que el lugar este impecable en cuanto a la limpieza, diseño externo y mantenimiento en general.

El plan de negocios es un paso que se debe preparar cuidadosamente, esté te permitirá al franquiciante desarrollarse ordenadamente y prepararse para diversas contingencias. Además es una herramienta invaluable a la hora de determinar la factibilidad de cada unidad franquiciada.

El diseño de documentos regulatorios deberán incluir la elaboración del contrato, el otorgamiento de regalías y el formato para pago de cuotas de publicidad, los formatos para efectuar la supervisión y los pedidos de materias primas.

Por otro parte el diseño de los manuales de operación debe ser claro y preciso, detallando al máximo los pasos y procesos. Estos manuales son: el manual de operación, el manual de entrenamiento, los criterios de selección de la localización de los puntos de venta, manual de mercadotecnia y de publicidad, manual de control de calidad y todos los necesarios para transmitir la forma exacta de operar la unidad franquiciada.

La comercialización a franquiciatarios la hace el franquiciante, acudiendo a los contactos que tiene como empresario en su región o país, una vez que se cuenta con el plan de comercialización y una lista de franquiciatarios potenciales, es tiempo de presentarles el prototipo así como el paquete de franquicia que les dará la oportunidad de ver de cerca una buena forma de invertir.

Se debe planear una campaña publicitaria dirigida a los franquiciatarios que cuenten con el perfil deseado, la campaña deberá incluir revistas especializadas, feria comerciales, convenciones, periódicos o sobre todo mediante relaciones públicas.

La selección de franquiciatarios es un proceso crítico, ya que se debe hacer la selección adecuada del franquiciatario. Primeramente el posible franquiciatario debe llenar una solicitud, así el franquiciante obtendrá información básica para determinar quienes son los empresarios más aptos para su sistema de franquicias. Posteriormente si la solicitud parece atractiva se le citará en las oficinas de la empresa y se entrevistará personalmente con el franquiciante.

En el caso de que el aspirante reúna las características del perfil del franquiciatario se le debe anunciar su aprobación después de comprobar su capacidad de inversión. Posteriormente se determinará la asignación de territorios, la cual consiste en dividir la expansión de la franquicia en determinadas regiones; la evaluación del punto de venta debe considerar la importancia de la investigación de mercados como herramienta para tomar la decisión final sobre el mismo. Finalmente se firmará el contrato preferentemente en presencia de los asesores legales de cada parte.

La construcción y abastecimiento de la franquicia se debe hacer de acuerdo con el estudio de mercado y el diseño de la planta que debe ser construida con las dimensiones y distribución requeridas, es recomendable que al mismo tiempo en que se construye o acondiciona el lugar, los franquiciatarios deben ser capacitados.

Con los conocimientos adquiridos durante la capacitación los franquiciatarios podrán contratar a su propio personal. Una vez que se cuenta con el personal se debe pedir el inventario y comenzar a ocuparse de las promociones de apertura de la franquicia, las compras deben hacerse a proveedores autorizados por lo que es necesario establecer los canales de comunicación y calcular tiempos de entrega que permitan la recepción calendarizada de las mercancías.

En cuanto a la asistencia para la apertura se constituye como el momento más emotivo de la relación franquiciante franquiciatario, ya que es el punto en el que se cristaliza los esfuerzos de ambos. El entrenamiento del franquiciatario debe hacerse transmitiéndose los conceptos característicos de la franquicia fundamentados en el sistema de metas y valores de la empresa original. Además se le debe capacitar para que a su vez entrene a sus empleados en la operación de la unidad.

De acuerdo con el estudio de mercado y las necesidades de la unidad, se debe diseñar el establecimiento por personal de la franquicia, la localización debe hacerse con base en las proyecciones de demanda, el potencial de mercado y la combinación demográfica que existe en cada sitio previsto.

El franquiciante deberá asegurarse que el personal administrativo y operativo de la unidad este debidamente capacitado para operar la franquicia, de igual forma el franquiciante asesorará y proveerá de materiales publicitarios antes de la apertura para dar a conocer la futura inauguración del negocio al mercado en que esta incursionando.

A partir de los objetivos de cada unidad deben desarrollarse planes de mercadotecnia adecuados a las necesidades del entorno de la franquicia y al monto que se haya destinado para ello, todo bajo la supervisión del franquiciante. En ocasiones el franquiciante puede ofrecerle al franquiciatario una forma de financiamiento que le permita al segundo adquirir la franquicia y comenzar su operación.

Es de vital importancia que en el momento de la apertura el franquiciatario tenga en su poder los manuales de operación, de tal forma que pueda estudiarlos y acudir a ellos en caso de dudas o problemas. El franquiciante siempre estará alerta para brindarle servicio al franquiciatario y para poder ayudarle a solucionar los inconvenientes inevitables de la apertura y operación de una unidad franquiciada.

En lo referente a la apertura y retroalimentación es necesario preparar al mercado a la llegada de la franquicia diseñando una campaña publicitaria y promocionales antes de la apertura, utilizando medios que lleguen al consumidor. Al abrir es recomendable que se realicen promocionales, tales como descuentos o regalos, que impulsen a los compradores a visitar el establecimiento y a conocer el producto y servicio que se ofrece.

Una vez que se ha iniciado operaciones, la dirección de la franquicia debe implantar un plan promocional continuo, que puesto en práctica en cada unidad

genere la uniformidad del sistema y ayude al desarrollo equilibrado de la franquicia. Por otro lado las oficinas centrales tendrán un sistema de supervisión y apoyo que se encargue de brindarle servicio al franquiciatario y que le sirva de guía para suministrar su unidad franquiciada dentro del marco preestablecido por el franquiciante.

### **3.3. Evaluación del Franquiciante y Franquiciatario.**

Cuando se halla determinado si el otorgamiento de franquicias es viable, se habrá logrado un avance en el camino hacia al crecimiento y desarrollo. En este punto se analizarán las habilidades del franquiciante ya que no cualquier administrador tiene la capacidad necesaria para convertirse en tal, además de tener solvencia económica es necesario que tenga ciertas habilidades con las que podrá desempeñarse mejor al frente del sistema de franquicias.

Una de las principales habilidades que se requieren para tener éxito como franquiciante es la capacidad para trabajar en equipo, ya que el sistema de franquicias requiere de una relación constante con colaboradores, empleados y franquiciatarios ya que están involucrados los intereses económicos de ambas partes. Se requiere de decisión y diplomacia.

Ser visionario es un requisito indispensable para desarrollar un sistema de franquicias, ya que la visión para poder posicionarse en la situación deseada, para evaluar los riesgos y para detectar oportunidades de crecimiento. La capacidad de visión implica el compromiso del franquiciante de mantener el rumbo y comprometerse a largo plazo con un proceso absorbente. El éxito del sistema también requiere determinación y disciplina para llegar a la meta vislumbrada al principio.

La evolución de todo negocio requiere la planeación estratégica de su desarrollo, fijar objetivos cuantitativos es el primer paso en la administración de cualquier sistema de negocios. En el caso de la franquicia, el establecimiento de objetivos lleva al diseño de estrategias que permiten la expansión organizada del sistema.

Por otro lado debe tener habilidad para negociar eficazmente con los franquiciatarios, por ello es recomendable que el franquiciante defina claramente sus ideas antes de comunicarlas, con el fin de simplificar la comunicación y optimizar el tiempo de ambos. Así como tener la habilidad para convencer a los demás, ya que el crecimiento del sistema depende de que se encuentren personas dispuestas a invertir en él.

Se requiere también que sea un empresario emprendedor, el franquiciante debe trabajar con ahínco y dedicación sobre todo en las fases iniciales de implantación del sistema. Los empresarios emprendedores identifican las necesidades reales del mercado y comprometen los recursos necesarios para aprovechar nichos de mercado no atendidos.

El franquiciante debe manejar aspectos como el cobro de regalías, cuotas de publicidad y servicio, diseño de campañas promocionales y estándares que exigen de él un comportamiento ético integral y comprometido, todo ello para lograr que el sistema alcance el éxito en un tiempo razonable.

El perfil del franquiciatario debe definirse bajo los criterios del franquiciante de la selección de éste depende el éxito o fracaso del sistema de franquicia, debe estudiarse al prospecto en su conjunto, con sus características actuales y sus antecedentes, los franquiciatarios a captar preferencialmente deben ser gerentes y administradores responsables de toda la operación de la franquicia, capaces de vender y con una gran capacidad en el terreno de las relaciones públicas, ya que deberán estar en contacto con clientes, proveedores y con el mismo franquiciante; además es recomendable que los prospectos estén orientados hacia el servicio al cliente.

Existen ciertos aspectos a considerar para definir el perfil del franquiciatario, pueden ser profesionales de negocios y gerencia media, estos son importantes debido a que entienden la naturaleza y beneficios del trabajo en equipo y tienen experiencia en cuanto al manejo de una empresa. Además son personas que generalmente buscan independizarse y que son emprendedores, aunque pueden querer utilizar su experiencia anterior cambiando las formas de trabajo en vez de hacerlo según los estándares de la franquicia.

También pueden ser empleados proveedores y clientes ya que son las personas más familiarizadas con el negocio, la ventaja principal de este grupo es que sabe mucho acerca de la franquicia y además son partidarios entusiastas de la misma, la mayor desventaja es su capacidad de financiamiento.

En cuanto a los aspectos demográficos tales como la edad que no es un factor determinante ya que todos aquellos que desean invertir en el sistema de franquicias buscan una buena oportunidad para independizarse. La educación formal debe de ser un elemento importante del perfil buscado ya que facilita la asimilación de los conceptos de la franquicia y del modo de operarla, teniendo mayor capacidad en la independización y teniendo la preparación para manejar una empresa.

La personalidad es otro factor determinante del franquiciatario este debe de ser capaz de manejar situaciones bajo fuerte presión, debe contar además con capacidad de liderazgo, de comunicación y nivel de responsabilidad, en estas tres características de la personalidad del franquiciatario se basa el éxito que éste tendrá en el manejo de sus empleados y en su relación con el franquiciante. La responsabilidad es particularmente importante ya que determina el grado de involucramiento y de participación del franquiciatario en el éxito de su empresa.

Así como contar con sentido de la ética, ya que el comprar una franquicia implica ciertos aspectos éticos especiales, por ejemplo un estado de resultados alterados puede disminuir el pago de regalías e impedir que la franquicia maestra reciba lo

que le corresponde. Se requiere la integridad moral del franquiciatario en el manejo de los secretos de la franquicia, ya que estos son los que otorgan valor al negocio, por lo cual es necesario que se mantengan dentro del sistema y que no sean filtrados o vendidos a terceros.

La experiencia que el franquiciatario pueda tener le ayudará a sortear los obstáculos que se le presenten en la administración de la franquicia, además deberá tener conocimientos técnicos suficientes para vender el producto de la franquicia y manejar adecuadamente la maquinaria, los procesos de la franquicia y la contabilidad del negocio. Quien posee la experiencia ha adquirido capacidad para manejar personal, administrar fondos y otras habilidades que le servirán para el mejor manejo de la unidad. Un prospecto solvente generalmente tiene ventajas sobre los demás, ya que debe tener la capacidad financiera par adquirir una franquicia.

El franquiciante requiere de franquiciatarios que compartan sus características personales y que tengan actitudes personales frente al sistema de franquicias, lo cual puede lograrse buscando franquiciatarios adecuados, con base en la elaboración de un perfil detallado y alcanzable.

### **3.4. Comercialización de un sistema de franquicias.**

En la actualidad el negocio que tiene más ventas y por lo tanto más ingresos es generalmente el que se ha dado más a conocer, la franquicia es un sistema basado en un excelente plan de mercadotecnia aunado a un producto y servicio de excelencia; para ello es necesario realizar una planeación estratégica, fundamentada en las fortalezas y debilidades de la empresa, reconocer que como tal se encuentra sujeta a cambios en el entorno y prevenir variaciones que podrían alterar el desempeño y los resultados de la empresa.

La planeación incluye también toda la preparación para el mercadeo de la franquicia, la generación de contactos con franquiciatarios y el seguimiento y evaluación de los mismos, para posteriormente otorgar y vender la franquicia que es el paso final de la promoción y el inicial de la relación a largo plazo que debe establecerse entre el franquiciante y el franquiciatario.

En la planeación estratégica del sistema se incluirá un plan de mercadotecnia, el cual es la base para lograr la consolidación del producto, la imagen de la empresa y la penetración en los mercados por lo cual se debe determinar la dirección que tomará la mercadotecnia de la franquicia, la manera en que se estructurará el sistema de otorgamiento y su costo.

Al realizar el plan de mercadotecnia el franquiciante debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: producto, precio, plaza y promoción. En lo que se refiere al producto, el cual deben proveer al máximo de satisfacción a los consumidores, así como determinar la manera en que se desarrollarán los nuevos productos y quienes serán los responsables de desarrollarlos. El franquiciante debe determinar la garantía y el servicio que acompaña al producto.

En cuanto al precio de la franquicia, este debe reflejar el valor de los beneficios que se ofrecen tratando de maximizar el valor presente de las utilidades, en el precio también se debe incluir los rubros de la cuota inicial que le otorgará al franquiciatario el derecho de explotar la franquicia, así como el pago de regalías, las cuales deben estar en función de las ganancias esperadas del negocio; y el pago de una cuota por publicidad ya que está determina la difusión del sistema de franquicias.

La promoción es de suma importancia ya que mediante ella se puede atacar pequeños segmentos con necesidades específicas, la promoción en el sistema de franquicias debe incluir una campaña publicitaria planeada de acuerdo a las metas fijadas por la compañía; seleccionando los medios como la radio, la televisión, periódicos y revistas especializadas. Así mismo se apoyará en las relaciones

públicas de tal forma que el franquiciante asesorará al franquiciatario en su relación con clientes, proveedores y los medio, de igual forma debe establecerse un plan a largo plazo que garantice y explique la forma de promoción que se realizará constantemente para dar a conocer el sistema de franquicias, hasta lograr la expansión deseada.

Por último en la plaza se incluirá el diseño o en su caso la remodelación del punto de venta, se delimitará el territorio y el número de puntos de venta por territorio, así mismo se determinara la maquinaria y equipo requeridos para el correcto funcionamiento de la franquicia así como en donde comprar la materia prima necesaria.

El segundo paso de la comercialización de una franquicia es el diseño promocional y paquetes de venta, estas son medidas proactivas para ponerse en contacto con los futuros franquiciatarios, para ello es necesario diseñar una campaña que dé a conocer la franquicia. La publicidad puede hacerse por diversos medios, según las características de la franquicia, la mayoría utiliza folletería y anuncios en revistas especializadas como *Expansión* o *Entrepreneur* que se dirigen a quienes están relacionados con los negocios. Los seminarios y las ferias son otra opción para publicitar la intención de franquiciar, ya que allí se encuentran personas con interés en invertir y que buscan oportunidades de negocio.

El paquete de venta es un medio para informar al franquiciatario una vez que se ha logrado hacer contacto con él, por ello es importante que incluya cifras estadísticas y esquemas que ayuden al prospecto a comprender el funcionamiento de la franquicia y los beneficios que recibirá si se decide a comprarla. La información que incluye debe de ser real, verificable y redactada de forma clara, en el se dará a conocer los antecedentes de la franquicia y la historia de sus logros, el tipo de servicios de apoyo que le brindará a los franquiciatarios y los productos y servicios que se ofrecen así como el monto de inversión.

El tercer paso es el seguimiento y evaluación de los contactos, al encontrar al franquiciatario adecuado, el cual fue elegido al cumplir cabalmente con los requisitos que el franquiciante determino, se prosigue con el otorgamiento de la franquicia. El otorgamiento es el cimiento del sistema de franquicias ya que determina el ritmo de crecimiento de su participación.

Una vez que se han concentrado y documentado los procesos técnicos, operativos administrativos y mercadotecnicos del sistema de franquicia, al diseñar los manuales, el franquiciante debe elaborar un paquete de otorgamiento, el cual debe incluir todos los elementos necesarios para establecer la franquicia en determinado local, los inventarios iniciales, los materiales y equipo, los programas de entrenamiento, el material impreso, lo necesario para hacer promoción, los manuales de operación, de administración y ventas, los modelos financieros incluyendo proyecciones de ganancias, costos, pérdidas y flujos de efectivo, el paquete financiero, los sistemas de contabilidad, los procesos de reorden, entre otros.

El paquete de franquicia debe ser cuantitativo, especificar los costos, el tipo de franquicia que se otorga y contener listas con los detalles bajo ciertos subtítulos principales como las cuotas de la franquicia, el material promocional, las instalaciones de la tienda y vehículos, los inventarios, definiendo el programa de apertura, el know-how y la marca.

### **3.5. El sistema de franquicias como una opción viable de expansión de las empresas mexicanas.**

Toda empresa tiene como objetivos fundamentales satisfacer la necesidad económica implícita en la inversión de los dueños o accionistas y la social, así como el compromiso con el entorno donde la empresa desarrolla sus actividades.

Una de las metas que muchos empresarios asumen es la de dominar cada mercado en donde participan. Para lograrlo, una de las estrategias que en la actualidad está resultando más eficiente para la dominación de mercados, es el establecimiento de Sistemas de Franquicias, debido a que trabajan en conjunto en los mercados para establecer metas de participación de mercado e indicadores clave de ventaja competitiva, utilizando estrategias de servicio al cliente y mejoras al producto y servicio. La meta es dominar el mercado soportándolo en la habilidad para utilizar las eficiencias.

Los principales motivos por los cuales el propietario de un negocio tiende a adoptar un sistema de franquicias son: necesidad de expansión del negocio impuesta por el mercado, por la competencia o por la inquietud personal.

Se tiene que tomar en cuenta que para que sean aplicables estas consideraciones el negocio se debe encontrar en una etapa exitosa, pero tiene limitaciones en cuanto a estar geográficamente restringido en una sola unidad. Existen otras razones adicionales que fomentan la adopción de este tipo de negocios y pueden ser: cuando la demanda de la empresa para ofrecer productos y servicios, cuando existen mercados desatendidos que son posibles de satisfacer y por la diversificación de la competencia.

En la franquicia, encontramos que la licencia o concesión para el uso o explotación de un nombre comercial y/o marca no es más que uno de los objetos del acuerdo. En la franquicia, además de otorgarle la licencia para el uso u explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le transmite al franquiciatario una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciado.

El indudable éxito de las franquicias en el mundo, se debe sin duda a las enormes ventajas que ofrece tanto a franquiciantes como a franquiciatarios, constituyéndose en un modelo inmejorable para expandir un negocio y dominar mercados, así como la forma más segura y menos riesgosa que tiene un inversionista para tener su propio negocio beneficiándose de la sinergia que representa pertenecer a una red regional, nacional o incluso mundial.

Como ya se mencionó con anterioridad, la franquicia es una alternativa de expansión para negocios bien adaptados y por su naturaleza, las franquicias han

incrementado la participación del sector terciario de la economía, impulsando la transformación de las economías latinoamericanas; esto ha provocado que los empresarios reconozcan buenas posibilidades de expansión vía franquicias.

Una franquicia moderna otorga la licencia de uso de marca, la transferencia de conocimientos o tecnología y la asistencia permanente que permite operar en forma uniforme y estandarizada un negocio. Las franquicias no son una industria sino un método de negocios y una relación en la cual existe una considerable interdependencia entre franquiciante y franquiciatario. Una franquicia es un negocio y como tal conlleva riesgos, aunque mucho menores de los que corre uno independiente, porque la operatividad ha sido probada.

Debemos recordar que se está ante una franquicia cuando el otorgante denominado **franquiciante** le transmite a un tercero, denominado **franquiciatario**, toda la información y conocimientos que esta última requiere para operar exitosamente un negocio bajo la marca o nombre comercial del franquiciante.

Es importante señalar que este sistema además de contar con un sinnúmero de ventajas, también tiene ciertas desventajas, que deberán de tomarse en cuenta al formar parte de este sistema. A continuación analizaremos algunas de estas:

## **PRINCIPALES VENTAJAS PARA EL FRANQUICIANTE.**

El sistema de franquicias le permite al empresario que las otorga (franquiciante), trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta. Así los recursos administrativos que posee el franquiciante pueden ser orientados a procurar la eficiencia del producto o servicio que comercializa y a velar por el cumplimiento de los estándares establecidos, logrando su **expansión**, con ello, el franquiciante amplía la "cobertura" o penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en una forma ágil.

Uno de los requisitos para el desarrollo de una franquicias, es 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. Ello significa que, para empezar si no existe una marca o nombre comercial sólida, no es concebible el desarrollo de una franquicia.

La ventaja en el desarrollo y otorgamiento de franquicias es el fortalecimiento de la imagen institucional de la empresa. Con la franquicia, se beneficia la imagen institucional del franquiciante en una forma increíble. Además, se transmite una imagen de mayor servicio y apoyo al cliente, al acercar dichos productos y servicios más y más al consumidor. En otras palabras, la franquicia refuerza la identidad y penetración de la **marca**, relacionándola con el producto y el punto de venta.

La forma de absorber gastos y tener **menores gastos publicitarios** en un sistema de franquicias es, repartiendo la carga entre los participantes, y además, justificando más los esfuerzos dentro de un territorio, lo cual generará mayores economías de escala. Por ejemplo, la mayoría de las compañías con mayor desarrollo en el área de franquicias, llevan a cabo programas locales, regionales y nacionales de publicidad compartida, los franquiciatarios deben destinar un porcentaje de sus ventas brutas para publicidad. La **difusión** del concepto en varias regiones facilita el buen posicionamiento del producto en los diferentes mercados; el consumidor al ver el producto o servicio con mayor frecuencia, tiende a solicitarlo constantemente, lo que ocasiona un aumento en las ventas y por lo tanto de las ganancias de todo el sistema de franquicias.

Muchos empresarios desean incursionar en **nuevos mercados**, pero los costos de apertura de nuevas tiendas se incrementan desmesuradamente cuando se trata de mercados lejanos. Las distancias, así como las diferencias culturales y de consumo, encarecen y dificultan la expansión en zonas geográficas distantes del centro de operación. La operación en mercados distantes y el consiguiente desarrollo de un concepto en dichos mercados debe facilitarse y agilizarse a través de las franquicias.

Con la franquicia, encontramos que la **operación se facilita** y aumenta la eficiencia en la medida en que se delega la minuciosa y absorbente operación diaria de las unidades o negocios franquiciados en un "hombre de negocios", que además de contar con la capacitación y procedimientos adecuados, cuenta con la motivación de ser su propio jefe.

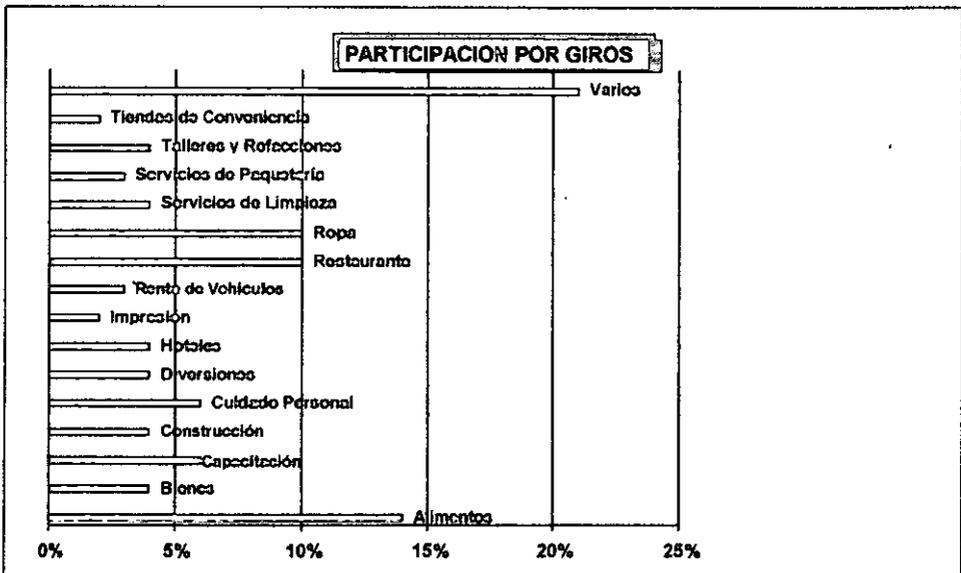
Uno de los principales beneficios al trabajar en un sistema de franquicias es que **los franquiciatarios proveen de una invaluable fuente de talento**, así se puede obtener la creatividad e imaginación de hombres de negocios con los más diversos perfiles y con experiencia en las áreas más variadas, pero que comparten el mismo objetivo del franquiciante: el éxito del negocio.

Además, los franquiciatarios están más cerca del mercado y, por lo mismo, sus propuestas de cambios y mejorías (nuevos productos) estarán más basados en las necesidades del consumidor. Es decir que para el franquiciante, el franquiciatario será en muchos casos el vehículo de comunicación más importante con el mercado.

El sistema de franquicias es una forma de llegar a impactar en una forma contundente al mercado y desarrollar un concepto a escala nacional e inclusive internacional. Una franquicia exitosa es una clara evidencia de que su producto o servicio, y en general su concepto de negocios, es válido, y de que trabaja y satisface una necesidad en el mercado ya que atrajo la imaginación, el interés y el dinero de una comunidad, lo cual se traduce en **satisfacción personal**.

Debido a estos factores han proliferado las franquicias en nuestro país llegando a 450 tipos de franquicias, destacando por punto de venta PEMEX con 3,856, VIDEOCENTRO y MACROVIDEOCENTRO con 1,119, OPTICAS DEVLIN con 336, TORTAS HIPOCAMPO 224 y MCDONALD'S con 131.

En el mercado existe un amplio abanico de posibilidades para todo tipo de presupuestos, si bien es cierto que las grandes franquicias son caras hasta un millón de dólares, como es el caso de McDONALD'S también hay que mencionar que algunas se pueden adquirir con un presupuesto menor, como lo son HAWAIIAN PARADISE que requiere de una inversión de \$ 30, 000.00 Pesos o TORTAS LOCAS HIPOCAMPO con \$ 70, 000.00 Pesos.<sup>24</sup>



FUENTE: Depto. Estadísticas AMF.

Cuadro 7

### PRINCIPALES DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIANTE.

El sistema de franquicias modifica significativamente la forma en que el nuevo franquiciante vea su propio negocio. Un empresario que esté dispuesto a franquiciar su negocio debe saber que, con ello, va a verse en la necesidad de compartir, entre otras cosas, sus marcas, experiencias, conocimientos y, en general, su propia empresa con terceros en otras palabras tendrá una **reducción de su independencia, así como la reducción de control sobre las unidades o negocios franquiciados.** Uno de los elementos más interesantes de la franquicia es que la empresa puede desarrollarse y crecer dentro de un mercado sin que el

<sup>24</sup> Calleja Roberto, 1500 Franquicias en México, *Entrepreneur*, México, D.F. Enero de 1998, p.p. 87, 90, 92.

franquiciante tenga injerencia o participación directa y diaria en la operación del negocio franquiciado.

En algunos renglones de la operación, la autoridad del franquiciante se ve reducida a una serie de recomendaciones, lo que en algunas industrias y negocios puede representar una fuerte desventaja. En otros casos, esa flexibilidad opera benéficamente, ya que dichas decisiones se toman en el campo con mayor conocimiento del mercado y de las condiciones que lo rigen.

A continuación expondremos las principales ventajas y desventajas desde el punto de vista del franquiciatario.

### **PRINCIPALES VENTAJAS PARA EL FRANQUICIATARIO.**

El empresario al invertir su capital en una franquicia **reduce el riesgo de fracaso** ya que lo hace en un negocio de éxito probado y respaldado por una marca reconocida que ya ocupa un lugar en la mente del consumidor. La inversión es considerablemente mínima, en comparación con la de un negocio no franquiciado. Muchos empresarios buscan la comodidad de adquirir una franquicia ya que obtienen prestigio, calidad y el know-how a cambio de su inversión.

El franquiciante esta obligado a dar al franquiciatario los conocimientos de como conducir el negocio para que obtenga buenos resultados, así mismo obtendrá **asistencia técnica** sobre el funcionamiento del equipo del negocio. El apoyo que el franquiciatario obtiene del franquiciante es una ventaja enorme para el establecimiento del negocio; la experiencia del franquiciante enriquece y da seguridad de acción a los franquiciatarios evitando los múltiples errores que podrían cometer.

Los **manuales de operación** son uno de los soportes más fuertes que recibirá el franquiciatario, ya que apoyado por la capacitación detallará el cúmulo de conocimientos operativos del negocio y que el franquiciante elaboró después de muchos años de operación. Este debe contener todas las ramas y estándares por los que se tendrá que regir el franquiciatario, para alcanzar el éxito en su nuevo negocio.

Estos deberán incluir, la filosofía general de la empresa, los objetivos generales del negocio, la instalación de la unidad, el uso de la marca, el manejo de los productos, los procedimientos de limpieza, organización, administración, reportes y controles. En fin, las responsabilidades del franquiciatario y sus empleados. Su objetivo es asegurar la adhesión al sistema por parte de los franquiciatarios.

En el caso de una franquicia, el franquiciatario compra un concepto de éxito comprobado. El franquiciante serio debe mantener el interés de corregir y adaptar constantemente el sistema para que, así, conserve su vigencia y reutilidad.

Una franquicia le aporta al franquiciatario el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidas en el mercado. De alguna forma, el franquiciatario adquiere la cartera de clientes que ya se identifican con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta; el público conoce las características del producto o servicio, los consumidores de la zona en que se establece la unidad franquiciada no dudarán en acudir a la franquicia para obtener el producto o servicio que buscan. Asimismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requeriría de años para alcanzar.

## **PRINCIPALES DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIATARIO.**

La principal desventaja del esquema de franquicias, desde el punto de vista del franquiciatario, es la **pérdida de su independencia**, resultante de todas las políticas, los estándares operativos y de manejo en general del negocio franquiciado.

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

Una de las desventajas de la franquicia, si se la compara con un negocio no franquiciado es que el franquiciante **ejerce el derecho de cobrarle** a sus franquiciatarios una cuota inicial y regalías. La primera es una cantidad fija que se paga a la firma del contrato de franquicia, mientras que en la segunda se determina a partir de un porcentaje de los ingresos brutos (ventas) del negocio.

Los citados conceptos en ocasiones pudieran parecer excesivos en la mente del franquiciatario. Curiosamente, la opinión del franquiciante siempre será contraria: para él, la cuota inicial y las regalías apenas pagan por todo lo que se da con la franquicia, incluyendo una marca o nombre comercial y la valiosa tecnología.

Lo importante de lo anteriormente mencionado es que a pesar de las desventajas para ambas partes, se propicia una relación armónica y duradera entre franquiciante y franquiciatario, ya que juntos trabajan en el desarrollo de la organización; la hacen crecer con su esfuerzo y obtienen beneficios tanto personal como empresarialmente.

Recapitulando, la franquicia es un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores, es una fórmula de mercado que tiene como objeto resolver un problema de mercado. Sin embargo con las franquicias una empresa sana puede crecer y penetrar en otros mercados, sin que ello represente una inversión para el franquiciante, no es concebible que empresas que pasen por un mal momento económico consideren el sistema de franquicias como un "salvavidas".

Este sistema de comercialización permite a las compañías pequeñas expandirse más allá de sus mercados locales y regionales. El otorgamiento de franquicias es un medio comprobado para crecer al que pocos sistemas de negocios pueden igualarse. Asimismo brinda a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y desarrollo de un negocio.

Una vez expuesto lo que es una franquicia y sus características consideramos importante subrayar que la franquicia aún suele confundirse con otro tipo de negocio, por ello a continuación daremos una breve explicación sobre las confusiones más comunes que el empresario mexicano enfrenta.

Una de ellas es que la franquicia no es una distribuidora ni comercializadora. Los distribuidores son intermediarios, compran productos al mayoreo a los fabricantes y los revenden a los minoristas. Los comercializadores normalmente venden directamente al público, así ambos tanto distribuidores como comercializadores tienen el derecho de comprar y vender los productos a quien les plazca, no están limitados por restricciones de calidad, no siguen un sistema de negocios prescrito por una compañía matriz, no pagan regalías por el derecho a vender una marca especial. Sólo pagan los productos que venden o piensan vender.

Otro punto que se debe aclarar es que una franquicia no es un sistema de distribución de muchos niveles, ni se trata de una organización piramidal, donde las comisiones sólo se basan en la cantidad de individuos que una persona logra atraer a la organización. De manera opuesta, la compensación de un franquiciatario se determina por las ventas brutas de su negocio, menos los costos operativos y las regalías pagadas al franquiciante.

Así mismo una franquicia no es una organización en la que los empresarios son los representantes locales de grandes y lejanas compañías. En este sistema los franquiciatarios locales son sus propios representantes, ya que ellos son los dueños del negocio, toman las decisiones y sufren las pérdidas o gozan de las ganancias.

Una franquicia también suele ser confundida con un valor o instrumento de inversión, los inversionistas son observadores pasivos que dependen de los resultados corporativos para obtener dividendos o ingresos. El franquiciatario es parte activa de su negocio, ya que él contrata o despide a sus empleados, ayuda a las operaciones, hace los balances financieros.

De igual forma una franquicia no es una relación fiduciaria, debido a que en esta, una persona adquiere la obligación legal de velar por los intereses de otra. En una franquicia, los servicios que debe brindar la compañía franquiciante se establecen en un contrato y dicha compañía no tiene mayores obligaciones ante sus franquiciatarios.

Por último una franquicia no es una sociedad, ni una empresa conjunta entre el franquiciante y el franquiciador, no existe propiedad conjunta del negocio. El

franquiciante proporciona las especificaciones, el sistema de negocios y las marcas o nombres registrados, el franquiciatario es dueño y administrador del negocio.

Sin embargo a pesar de estas confusiones el sistema de franquicias ha demostrado ser una opción viable de crecimiento y así lo demuestran las siguientes cifras proporcionadas por la Asociación Mexicana de Franquicias:

### FRANQUICIAS MEXICANAS DE MAYOR CRECIMIENTO DENTRO DEL PAIS

	Año en que comenzó a franquiciar	Franquicias otorgadas hasta 1997
Pemex	1992	3, 545
Helados Bing	1985	367
Helados Siberia	1995	12
Copicentro Xerox	1993	9
Macrovideocentro	1990	75
Diversiones Moy (Centro de entretenimiento familiar)	1991	78
El Fogoncito (Restaurante taqueria)	1991	11
Los Bisquets Bisquets Obregón (Café-Restaurante)	1995	5
Sushi Itto (Restaurante de comida japonesa)	1990	31
Opticas Devlyn	1991	81

FUENTE: *Entrepreneur*, Enero de 1998.

Cuadro 8

A finales de 1997 México era el octavo país a nivel mundial con 450 franquicias, acumulando 16 mil puntos de venta y cada uno de ellos genero aproximadamente 8.7 empleos, los cuales aportan una riqueza estimada del uno por ciento al Producto Interno Bruto del sector comercio. Las ventas generadas por las franquicias se estiman en 3 mil millones de dólares anuales, aunque se espera que esta cifra se incremente una vez que el concepto madure más y se consolide como un sistema confiable y de bajo riesgo para el inversionista.

Los montos de inversión que se canalizarón para la adquisición de franquicias superaron los 140 millones de dólares, en ese mismo periodo el sector creció un 25% y para 1998 se espera un crecimiento similar. El giro en el que más se invierte es en el de los servicios con un 24%, seguido de cerca por alimentos y

restaurantes con un 23%, para dar paso a ropa con un 10% y construcción y bienes raíces con un 8%, el 35% restante se desgloza bajo el concepto de varios. Finalmente para un 36% de los franquiciantes la inversión la inversión se recuperó de 1 a 2 años; un 24% lo hicieron de 2 a 3 años; un 20% lo pudo conseguir entre 3 y 4 años, y en más de 4 años el 14 %; El 6% restante recuperó su inversión en un año o menos.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Departamento de estadística de la Asociación Mexicana de Franquicias.

### 3.6 Perspectivas

Un número cada vez mayor de negocios de todo tipo de giro están en busca de sistemas de comercialización opcionales, con frecuencia el otorgamiento de franquicias ocupa el primer lugar de su lista.

Las franquicias tuvieron y tienen un gran auge en Estados Unidos, sin embargo actualmente este tipo de negocio se encuentran en todos lados, por ejemplo las franquicias norteamericanas han sido exportadas al exterior para aprovechar las oportunidades de los atractivos mercados internacionales, también es mayor el número de países en el mundo que se están adaptando al sistema de franquicias. En nuestro país a partir de su llegada y hasta nuestros días están surgiendo toda una variedad de franquicias nacionales.

Así tenemos que las franquicias no se limitarán solo a las ciudades más importantes del país, se espera que la mayoría de las ciudades se incorporen a este sistema de negocios. Sin embargo la zona norte de la República mexicana, el occidente y el suroeste, sin descartar el Distrito Federal, seguirán teniendo una participación sobresaliente. Asimismo las ciudades y centros turísticos del país pueden experimentar un rápido crecimiento. Los expertos prevén que las empresas regionales pelearán con nuevas aperturas en mercados con gran potencial sobre todo en aquellas ciudades de más de 300 mil habitantes donde ya existe cuando menos una unidad franquiciada.

Los franquiciantes extranjeros ven a México como un mercado emergente, luego de la crisis Asiática y como punto estratégico de desarrollo para continuar hacia el resto de América Latina, por lo tanto se espera un incremento en la exportación de franquicias mexicanas primordialmente a Centro y Sudamérica, debido en gran parte a los altos índices de ahorro interno en algunas naciones.

Además en el ámbito mundial México será considerada una nación atractiva como exportadora de franquicias en los giros de artesanías y comida, y será como un laboratorio de pruebas de algunos países latinos cuyo objetivo será entrar a los Estados Unidos y Canadá, probando sus conceptos en nuestro país el cual tiene un ambiente de negocios más americanizado.

Dentro de los aspectos referentes al otorgamiento de franquicias, tenemos que, según la Asociación Mexicana de Franquicias, en nuestros días los rangos del pago inicial de franquicia se encuentran en niveles muy altos, entre 200 mil pesos y 50 mil pesos, la tendencia será disminuir dichos costos de entrada. Para ganar terreno frente a los negocios especulativos en la franquicia deberán optimizarse las tasas de retorno de la inversión con el fin de consolidar un negocio a largo plazo. En el rubro de la publicidad se aporta entre uno y ocho por ciento, por parte de los franquiciatarios, se espera que en los años venideros no se incremente este porcentaje.

Se espera que haya una gran diversidad en los conceptos que se franquiciaran como lo es la industria, el comercio y los servicios. El monto inicial de la inversión esta en estrecha relación con el giro, así de diversos seguirán siendo los montos de inversión inicial. En el mediano plazo el 80 por ciento de los franquiciantes deberá tener esquemas muy claros y rentables de financiamiento hacia sus franquiciatarios, está constituirá la gran diferencia entre una y otra opción de inversión.

La recuperación de lo invertido y el tiempo que esto lleva consigo, seguirán siendo factores muy importantes. Los retornos de la inversión, estarán en una situación proporcional a la situación económica imperante en el país, lo cual será de entre 18 y 32 meses.

Según consideraciones de la AMF el sistema de franquicias colaborara en el crecimiento y consolidación de la actividad comercial y de los servicios, generando una importante fuente de empleo, además ayudará en la superación del empleado, capacitándole y mejorando sus percepciones. Para el año 2000 se calculan 90,000 empleos generados por las franquicias.

Adicionalmente, a lo anteriormente expuesto, México cuenta con una situación geográfica que brinda excelentes oportunidades de negocios, tanto para los inversionistas extranjeros como para los nacionales, y puede llegar a constituirse en un trampolín tanto para los Estados Unidos y América Latina; en el caso de Estados Unidos se adaptarían sus franquicias en nuestro país para luego implantarlas en América Latina, para algunos países latinoamericanos primero llegarían a México, posteriormente iniciarían su incursión en el mercado norteamericano. México podría utilizar a España para iniciar su penetración en el mercado europeo.

Los tratados comerciales de México con Colombia y Venezuela, Costa Rica, Bolivia y Chile, aunado a su participación como miembro de la APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation), se muestran como campos fértiles para que México pueda hacer presencia con su propia tecnología de la franquicia.

El desarrollo de las franquicias en México ha tenido un crecimiento explosivo durante los últimos años, propiciado por diversos factores que han convertido a nuestro país en un buen lugar para el auge de esta forma de negocios, probado con éxito en otros países.

Para avanzar en el dominio del mercado por medio de las franquicias, es indispensable, crear una infraestructura de servicio excelente, porque de éste depende el éxito del negocio. Es indispensable utilizar e implementar tecnología moderna para monitorear y desarrollar sistemas de información sobre el consumidor, para orientar y responder a sus necesidades y exigencias.

Las perspectivas de las franquicias a lo largo plazo son muy buenas ya que día con día crece el número de compañías que operan bajo este sistema constituyéndolo en un nuevo medio para distribuir sus bienes, productos y servicios, como lo demuestran las cifras registradas por la AMF, en 1996 las franquicias reportaron un crecimiento de alrededor de un 15%, y en 1997 tuvieron números mejores a los esperados al aumentar un 255 el número de empresas otorgantes de franquicias y un 20% el de franquicias otorgadas.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Departamento de Estadística de la Asociación Mexicana de Franquicias.

### **3.7 Experiencia de exportación de franquicia.**

Algunos empresarios mexicanos han comprobado que el sistema de franquicias les permite expandirse mas allá de sus mercados locales, regionales y nacionales. Es cierto que el mercado nacional presenta suficientes retos difíciles de superar. Pero en la comunidad internacional de hoy, los mercados extranjeros pueden ser más accesibles.

Las franquicias mexicanas se han afianzado en nuestro país durante cierto tiempo, después (una vez explotado a fondo el mercado nacional) se han expandido al exterior, con más calma y a un ritmo calculado.

La exportación se dice fácil pero requiere de mucha cautela, pues las diferencias culturales, legales, fiscales y comerciales hacen de las actividades de expansión internacional una labor complicada.

El mercado que ofrece México a la franquicia es inagotable, pero también es cierto que la crisis y las adversidades económicas han constituido un obstáculo en la comercialización de franquicias en nuestro país; esto, entre otras causas movió a los empresarios mexicanos a pensar en expandirse a mercados con economías emergentes, obteniendo en muchos casos resultados positivos.

Según la Asociación Mexicana de Franquicias son 13 las franquicias que han cruzado las fronteras, sobre todo hacia Centro y Sudamérica, España y Estados Unidos. Es factible exportar a Estados Unidos ya que hay 30 millones de hispanos viviendo en ese país, cuyos patrones de consumo son muy parecidos a los de México. Además, el ingreso económico de estos 30 millones de habitantes es mayor al PIB de algunas economías latinoamericanas.<sup>27</sup>

Como se menciona anteriormente Centro y Sudamérica se convirtieron en zonas naturales de expansión para las franquicias mexicanas; Centroamérica esta localizada muy cerca de México lo cual es beneficio para operar desde aquí franquicias unitarias. Actualmente podemos encontrar franquicias mexicanas en Panamá, Costa Rica y Guatemala, tal es el caso de Sushi Itto, la franquicia mexicana de comida japonesa, que ha iniciado ya operaciones en Guatemala y Panamá.

El Fogoncito, prestigiada franquicia de taquerías otorgo en Costa Rica, su franquicia maestra para toda Centroamérica, inaugurando en Febrero de 1997 su primer restaurante en la ciudad de San José.

Sudamérica Colombia, Chile y Perú, ofrecen grandes ventajas a las franquicias mexicanas, debido en gran parte al crecimiento económico que han reportado

---

<sup>27</sup> Ortega, Adolfo. *Hacia la consolidación de las Franquicias* Suplemento Especial El Reforma, México, D.F. 26 de Febrero de 1997, p.8.

estas naciones en los últimos años y también a que sus mercados no son muy competidos en ciertas áreas. Además de los mercados centro y sudamericanos, España resulta muy interesante para las franquicias mexicanas, especialmente las del área de alimentos.

Diversiones Moy, que revolucionó el concepto de los salones de videojuegos, para cambiarlos y convertirlos en centros de reunión y entretenimiento familiar, ha otorgado también franquicias en Brasil, España e India.

Diversiones Moy es una empresa, que cuenta con 78 franquicias en México, y encontró en la crisis de 1994 una oportunidad para incursionar en el exterior. Ha sido tal su éxito, que se hizo acreedora al Premio Franquicia mexicana con mayor expansión hacia el extranjero, de 1997, otorgado por la Asociación Mexicana de Franquicias.<sup>28</sup>

La primera franquicia de 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 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 y Belo Horizonte, 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.

Las ambiciones de esta empresa no tienen límites y ya esta en proceso de abrir una franquicia en Bombay, India.

Volviendo a Sushi Itto, su fundador Alberto Romano, creó los restaurantes de comida japonesa. Esta cadena que cuenta con más 35 restaurantes, ha buscado demostrar desde 1991 que la flexibilidad operativa, la mezcla de insumos y la atención al cliente son una fuerte ventaja competitiva para consolidar un concepto, aún con crisis económica.

La fórmula de éste negocio se fortalece con productos diseñados de acuerdo con las condiciones de cada mercado. La cadena ha abierto puntos de venta en Colombia, Guatemala y Panamá, en ellos se pueden encontrar 400 platillos básicos y mezclas especiales de moda como el Ruta 100 y el Panamá Roll.

Después de la crisis de 1994, la cadena tuvo que adaptar sus sistemas, reducir costos y sustituir productos pesqueros importados, incorporando al menú productos nacionales. El objetivo principal de dichos cambios fue evitar un incremento sustancial en costo del catálogo que consta de casi 960 productos diferentes.

---

<sup>28</sup> Zuñiga, Linda. Hechas en México!, Entrepreneur, México, D.F. Enero 1998, p.40.

A pesar de sufrir los efectos más insidiosos de la crisis Itto Restaurantes y Servicios se dio a la tarea de fortalecer su posición en el mercado de la comida japonesa, mediante una mejora creciente de sus estándares de calidad y servicio y a través de la apertura de 11 nuevos puntos de venta en la zona metropolitana; cinco en provincia (2 en Cuernavaca y Querétaro y otras 3 en Veracruz, Toluca y Cancún).<sup>29</sup>

En 1988 Sushi Itto tenía un local de 28 metros cuadrados, actualmente ha otorgado 31 franquicias que prometen recuperar entre 18 y 24 meses los \$120,000 dólares requeridos para la instalación de una unidad. Antes de la crisis los tiempos de recuperación eran menores, pero su objetivo primordial no cambió: permitir a los consumidores de ingreso medio acceder a una gastronomía cara. En un Sushi Itto, la mezcla de platillos genera una cuenta promedio de \$60 pesos que puede elevarse hasta \$200 si el consumidor prefiere productos importados.

La franquicia Sushi Itto orienta actualmente sus perspectivas de crecimiento hacia la conquista de mercados tan importantes como el Europeo y el Norteamericano; En este sentido la empresa ha iniciado gestiones para implantar su franquicia en la Península Ibérica, con un ambicioso proyecto de expansión que contempla la apertura de 50 unidades en España y Portugal en el transcurso de los próximos 5 años. Así mismo Itto Restaurantes y Servicios ha dado los primeros pasos para establecer a partir de 1998, franquicias en los estados norteamericanos de California, Texas y Florida, en un esfuerzo para consolidar la franquicia de Sushi Itto como una empresa líder en el ramo de los restaurantes japoneses. A decir de Salvador Mejía Aupart encargado de la promoción de negocios de Itto Restaurantes, la entrada a Estados Unidos ha sido muy difícil, ya que la compañía tuvo que enfrentarse a la rígida legislación de cada uno de dichos estados.

Los planes de crecimiento dirigidos a mercados regionales y a nuevos países como España tendrán la misma base: control de calidad, provisión de productos frescos diariamente y vigilancia de porciones y recetas, que deben ser las mismas en todos los establecimientos. Algunas recetas serán adaptadas al gusto y preferencia del consumidor. Otra ventaja competitiva en los primeros años de operación fue la incorporación del servicio a domicilio.

El corporativo franquiciante diseñó las reglas. Los franquiciatarios están obligados a consumir salsas, una proporción de los pescados importados y otros productos también traídos del exterior como el alga, el arroz y el jengibre.

El otorgamiento de franquicias en América Latina y España tendrá el mismo esquema: buscar un inversionista que desarrolle un promedio de cinco restaurantes, establecer un centro de manufactura de preparados e importar directamente de Estados Unidos el pescado.

---

<sup>29</sup> Información proporcionada por el Sr. Salvador Mejía Aupart encargado de la Promoción de Negocios de Sushi Itto.

El franquiciador debe estar preparado para enfrentar un compromiso no sólo de dinero y de mano de obra, sino también de tiempo, debe dar una sustanciosa ayuda financiera y personal para la capacitación de su futuro franquiciatario. El personal que envíe debe estar preparado para hacer una labor de búsqueda de mercados y localización del futuro franquiciatario, una vez encontrado éste, las partes deben reunirse mucho tiempo para entender mutuamente la filosofía, las metas de una nueva relación de trabajo. Esto puede tomar mucho tiempo pero deben discutirse todos los aspectos inherentes al sistema de franquicias para evitar posibles conflictos.

La empresa franquiciante provee al franquiciatario de toda la información y asesoría técnica necesarias para la operación de la unidad franquiciada, mediante el diseño e inducción del paquete normativo, así como mediante la aplicación de los programas de capacitación técnica que cada puesto de restaurante requiere. Los manuales Sushi Itto contienen toda la información necesaria para la adecuada gestión de la unidad y constituyen la base para una operación exitosa del negocio.

La ruta económica de los noventa se encamina hacia la globalización, y las franquicias no son la excepción, las nuevas tendencias de los mercados hacia la apertura, que logran superar las fronteras geográficas y cada día establecen entre los países relaciones más cercanas, ocasionan un nuevo fenómeno en las distintas sociedades, ya que se han encontrado comunes denominadores de gustos y actitudes, sin perder por ello la cultura que los caracteriza. Las franquicias han logrado en mercados potenciales, prosperar fuera de su país de origen, para lo cual han tenido que adaptarse y hacer cambios que les permitan penetrar y posicionarse entre los consumidores.

La apertura comercial en la que actualmente se desarrollan las economías latinoamericanas han propiciado un incremento en la calidad y servicio de sus empresas, por ello se debe pensar en exportar buenos productos y servicios, utilizando el sistema de franquicia aunado a la adecuación del producto, de empaque o de envase y embalaje a las necesidades de negocios internacionales.

Otro factor favorable para el desarrollo de franquicias latinoamericanas en el mundo es el interés que nuestra región suscita entre los países desarrollados. Hace tiempo el Departamento de Comercio de Estados Unidos catalogó a diez países como grandes mercados emergentes y por lo tanto ideales para las franquicias, ellos son Argentina, Brasil, China, India, Indonesia, México, Polonia, Sudáfrica, Corea del Sur y Turquía.<sup>30</sup>

México y Latinoamérica tiene para ofrecerte al mundo una gran variedad de productos y servicios con un buen nivel de calidad, algunos países del área han comenzado a exportar franquicias con éxito, y se debe continuar haciéndolo, con el fin de fortalecer la imagen y logros financieros y económicos de los negocios

<sup>30</sup> Di Constanzo, Juan. Et. al. Desarrollo de Sistemas de Franquicias, México, D.F. Edit. Mc Graw-Hill, 1997, p.133

regionales. Para obtener el éxito en el ámbito de los negocios internacionales es preciso emprender, innovar, ser creativos, en México existe la capacidad, excelencia en calidad para competir en mercados internacionales.

Los sistemas de franquicias son una excelente opción para expandir un negocio tanto dentro del país como fuera de él, para lo cual se requiere del desarrollo de un negocio fuerte y bien adaptado, que tenga como filosofía una cultura de cambio y actualización, sin miedo a los retos que imponen estos tiempos.

Uno de los ejemplos más representativos de este éxito es el caso de Pollo Loco que ha logrado vender franquicias en Estados Unidos y Japón. Otro de los ejemplos es Sushi Ito, franquicia especializada en comida japonesa hecha a la mexicana, que ha tenido un éxito importante en la ciudad de México y ahora se está preparando para ir a España y Ecuador.

## CONCLUSIONES

Actualmente el camino hacia el desarrollo del país está basado en la cultura de la apertura comercial, por ello se aprovechan las ventajas competitivas con las que cuenta México, así como los recursos y la tecnología. Nuestra nación se esfuerza por aprovechar esas ventajas, obteniendo así eficiencia internacional al importar lo que no se produce eficientemente y exportar lo que se hace mejor; bajo esta óptica de libre intercambio surgen las franquicias.

El sistema de franquicias como estrategia de expansión y desarrollo de los negocios internacionales ha demostrado por las ventajas que ofrece ser una de las mejores alternativas para la modernización de la planta productiva y comercial del país. Las franquicias son la forma de hacer negocios que empresarios de todo el mundo, incluido México han adoptado con el propósito de lograr el dinámico desarrollo de sus empresas.

La franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual el franquiciante es quien posee la marca y la tecnología, el conocimiento y la experiencia (know how) cediendo contractualmente los derechos, transferencia, uso de dicha marca o tecnología, al franquiciatario quien adquiere por un tiempo determinado el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante; una franquicia es una alternativa de expansión para negocios bien adaptados.

La globalización permite que el consumo se generalice, productos y servicios que antes eran ajenos a muchos países hasta hace algunos años, hoy penetran con mayor fuerza y actualmente no hay continente ajeno a las franquicias, permiten a las empresas como se menciono con anterioridad penetrar en nuevos segmentos del mercado, al mismo tiempo que se reducen los gastos generales y administrativos, descentralizando a su vez la administración hasta el nivel de unidad. El sistema de franquicias no es solamente el sistema más eficiente para lograr una rápida expansión, sino que se encuentra entre los sistemas comerciales que evolucionan rápidamente.

Lo que se pretende con la franquicia es repetir con éxito una operación comercial probada, utilizando la marca y los conocimientos transferidos, la franquicia involucra también a la tecnología y a los conocimientos técnicos en forma conjunta. Para obtener el éxito se necesita que el franquiciante proporcione a sus franquiciatarios apoyo, capacitación, asistencia técnica, de organización gerencial y administrativa; así a medida que cada franquicia prospera, toda la cadena gana solidez.

El proceso de apertura económica y comercial en México ha permitido la incursión de nuestro país en la dinámica globalizadora, el sistema de franquicias es una alternativa que da a los empresarios la oportunidad de crecer y de participar ampliamente en el mercado tanto nacional como internacional. El sistema de

franquicias permite al empresario mexicano incursionar en el desarrollo de los negocios internacionales, ya que mediante este sistema se puede dar a conocer eficazmente su concepto en el extranjero o participar con una franquicia internacional en nuestro país.

Sin embargo para franquiciar es necesario un negocio exitoso que proporcione una rentabilidad adecuada de acuerdo con la inversión y que sea económicamente viable para el franquiciante y franquiciatario. El negocio a franquiciar tiene que ser repetible y toda la tecnología y los conocimientos que ocupa el negocio tienen que ser transferibles, además de tener una infraestructura operativa y administrativa bien organizada para dar apoyo a toda una red de franquiciatarios, ofreciéndoles a parte de la asistencia técnica, mejores proveedores, actualizando continuamente los procesos, es por ello que la empresa que se desee franquiciar debe tener un método de operar que pueda ser asimilado con facilidad, no debe ser complicado ya que si el franquiciatario no aprende a operar la empresa en forma efectiva, tendría pocas o nulas probabilidades de reproducirla con resultados satisfactorios. Por ello lo primero que se necesita para franquiciar es tener un negocio en marcha que haya probado ser exitoso, aunado a la capacidad de transferir tecnología.

Al optar por las franquicias como medio de expansión la empresa debe desarrollar un sistema que permita estructurar el negocio para ello se necesita tener un período considerable de tiempo en el mercado, que el concepto a franquiciar tenga buen potencial en otros mercados; se requiere además de experiencia en las operaciones y en el entrenamiento que constituyen la base de la homogeneización del sistema (la homogeneización en la calidad de los productos, el servicio y el aspecto del establecimiento es una de las principales características de las franquicias) y a su vez la autonomía de las unidades; es necesario también que la franquicia cuente con los recursos financieros para operar todo el sistema, debido a la fuerte inversión que representa el diseño de manuales, programas de publicidad y todo lo necesario para impulsar a la franquicia.

Una vez estructurado el sistema de franquicias se seleccionará a los franquiciatarios adecuados bajo el criterio del franquiciante, la franquicia es una especialidad que requiere de alta capacitación, disciplina, dedicación, experiencia, habilidades comerciales y sobretodo de una convicción y compromiso con la dirección general de la empresa franquiciante.

Durante el desarrollo de este proyecto de investigación nos percatamos que cuando una empresa desea convertir su negocio en una franquicia es indispensable y muy importante obtener asesoramiento profesional y especializado, que ayude al franquiciante a estructurar su sistema de franquicias. Al obtener dicho asesoramiento, el empresario evita errores que pueden poner en riesgo su inversión y su proyecto de expansión. De igual importancia es que aquel individuo interesado en adquirir una franquicia investigue y consiga toda la información sobre la franquicia que le interesa, que le solicite la Circular Oferta de Franquicia (COF) y conozca a otros franquiciatarios para que analice su inversión.

Las franquicias en México son un método de hacer negocios que muchas empresas utilizan para expandirse o para ser dueños de un negocio con renombre, este tipo de negocios internacionales ha aumentado notablemente su presencia en los últimos años, según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, México ocupa el segundo lugar en Latinoamérica y el octavo a nivel mundial. En 1997 operaron en nuestro país 450 franquicias con más de 16 mil establecimientos y ventas por 3 mil millones de dólares. Del total de las franquicias existentes en México alrededor de 220 son extranjeras y el resto son nacionales su importancia se refleja en el 2% del PIB del sector comercio que alcanzó en 1997.

Después de dejar atrás los peores años de la crisis económica y luego de demostrar que es una herramienta para la supervivencia de los negocios; las franquicias mexicanas trabajan en mejorar su tecnología, servicios y productos con el objetivo de conservar a un cliente que se ha vuelto cada vez más exigente.

Actualmente la situación de esta industria en nuestro país es de crecimiento y tiende a consolidarse, aunque la inestable situación económica frene un poco el desarrollo y provoque incertidumbre en el sector, pues se trata de un tipo de negocio que generalmente se cotiza en dólares, así mismo el crecimiento del sector ha sido negativamente impactado por la carencia de líneas de financiamiento y a pesar de esto empresas mexicanas como Opticas Devlyn o Sushi Itto han probado que pueden ser competitivas hasta en el extranjero, ya que otro de los atractivos de la franquicia es que se le considere como una estrategia para explotar oportunidades de negocios en el exterior. Sin embargo para iniciar la actividad exportadora es necesaria la consolidación de cada franquicia en su entorno nacional, lo que generará la habilidad para enfrentarse a otros mercados, ofreciendo un programa de capacitación eficiente aunado a la calidad en los productos y servicios.

En resumen la franquicia es un medio de comercialización con dos bases primordiales que son la marca y la tecnología que tienden a buscar la repetición en una comercial positiva, el franquiciatario se adhiere a una marca ya establecida y conocida así como a un sistema de comercialización probado, es por esto que la franquicia constituye un negocio que requiere gran disciplina en donde el adquirente estará sujeto a cumplir rigurosamente las normas, los estándares y procedimientos establecidos; casi cualquier concepto comercial o de servicios es franquiciable, para serlo se requerirá que sea repetible, transmisible, que se identifique con una marca y que tenga una estructura administrativa que soporte la red de franquicias. Las franquicias son empresas capaces de crear oportunidades para satisfacer necesidades de empleo, de oferta y demanda de productos y servicios con calidad en los mercados nacionales e internacionales.

## **ANEXO 1**

### **CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA**

De acuerdo al Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial en vigor a partir del 8 de diciembre de 1994.

### **ITTO RESTAURANTES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.**

Calle de Cuauhtémoc No. 158, Col. Tizapan San Angel, México D.F. C.P. 01090.

#### **Ejecutivos de la empresa:**

- ◇ **Sr. Alberto Romano**, Fundador y Director General de Itto Restaurantes y Servicios desde 1988.
- ◇ **Sra. Marcía B. Simoes**, Dirección de Desarrollo de Negocios.
- ◇ **Sr. Rafael Medina**, Dirección de Servicios al Cliente y Mejora Continua.
- ◇ **Dr. Carlos Lever**, Dirección de Operaciones.
- ◇ **Sr. Ernesto Silva**, Gerencia de Análisis y Planeación Financiera.
- ◇ **Sra. Almendra Preciado**, Gerente de Promoción de Negocios.
- ◇ **Sr. Salvador Mejía Aupart**, Promoción de Negocios.
- ◇ **Srita. Pilar González**, Apertura de Negocios.
- ◇ **Sr. Sergio Pulido**, Mejora Continua.
- ◇ **Sr. Francisco Herrera**, Desarrollo de Capital Humano.
- ◇ **Sr. Saúl Olvera**, Desarrollo de Formato de Negocios.
- ◇ **Srita. Silvia Trujillo**, Mercadotecnia Operativa.
- ◇ **Sr. Gustavo Hernández**, Cocina Ejecutiva.

**Itto Restaurantes y Servicios**, inició sus actividades en junio de 1988, a la fecha la cadena cuenta con 38 establecimientos, 7 propios, 31 franquicias y 5 proyectos en desarrollo. Las unidades Sushi Itto ponen a la disposición del público los tradicionales platillos de Sushi, así como otros platillos de la cocina japonesa, tanto en los salones como en los servicios para llevar y de entrega a domicilio.

Uno de los factores de éxito de la cadena Itto es ofrecer a sus comensales alimentos frescos con calidad que constituyen la cocina japonesa tradicional, combinados con sabores mexicanos, lo cual se logró gracias a la cercanía de los responsables de la preparación de los platillos con sus comensales que ha dado lugar a una permanente comunicación tendiente a satisfacer las exigencias de la clientela.

La posibilidad que tienen los comensales de las unidades de Sushi Itto de combinar los sabores tradicionales japoneses con otro tipo de ingredientes y de inventar sus propios platillos de Sushi, ha permitido a la empresa ofrecer una gran flexibilidad en el diseño del menú. El cliente de Itto sabe que en los restaurantes, sus gustos conforman el principal criterio de operación, ofreciéndote además productos de gran calidad a precios razonables, así como un ambiente informal, cordial, amable, de respeto y comunicación permanentes, lo que hace a los restaurantes de la cadena auténticos centros de reunión y convivencia. En todo momento los comensales cuentan con la esmerada atención del personal de servicio.

**Primera Franquicia otorgada:** 1º de marzo de 1991.

#### **Derechos de Propiedad Intelectual.**

Marcas: **ITTO** Reg.: No. **386832**

**HANA** Reg.: No. **430805**

Nombres Comerciales: **ITTO, ROCK-ITTO, TAI-ITTO, TEMPURA ITTO**

Marca Registrada en Panamá: No. **085602**

Marca Registrada en Colombia: No. **852496**

**Fines de la Franquicia Itto:** La operación del restaurante dentro de los parámetros establecidos por Itto Restaurantes y Servicios, así como la preparación y comercialización de platillos de la comida japonesa adaptadas al paladar mexicano, ofreciendo al público los servicios de barra, para llevar y a domicilio.

**Costo de la Regalía Inicial:** \$25, 000 USD, esta regalía deberá ser cubierta antes del inicio de la operación de la unidad.

**Regalía Mensual:** 5% sobre las ventas brutas de la unidad. Estas deberán ser cubiertas durante los primeros 15 días naturales posteriores al mes que corresponda al pago.

**Cuotas de Publicidad:** 2% sobre las ventas brutas mensuales para publicidad local y un 2% adicional mensual para publicidad institucional. En caso de no cubrir con sus cuotas mensuales a tiempo, se penalizará con un cargo de intereses especificado en el contrato.

**Itto Restaurantes y Servicios**, es la empresa propietaria de un sistema que ha desarrollado y que continua optimizando de acuerdo a los requerimientos del mercado. Este sistema incluye esquemas de asistencia, supervisión, asesoría y manuales desde la preapertura y durante la operación hasta el termino del contrato. Así mismo, se brinda asesoramiento en la obtención de los seguros necesarios para la unidad y se capacita a la primera plantilla de personal, tanto en aspectos operativos como administrativos. Complementariamente la empresa franquiciante apoya a la unidad en la operación, en los procesos de actualización de la capacitación, con un costo por cuenta del franquiciatario.

La normatividad del sistema **Sushi itto** esta contenida en los siguientes manuales:

- Manual de Trámites Legales
- Manual Técnico-Operativo
- Procedimiento de Abasto de Materias Primas
- Manual de Prácticas de Higiene y Seguridad
- Manual de Informática (manejo de Infocaja)

## ANEXO II

### ASPECTOS GENERALES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA (SUSHI ITTO)

El franquiciatario no esta autorizado a subfranquicias en concepto, a menos que se otorgase una franquicia maestra, en cuyo caso deberá existir un contrato específico con dichas condiciones, de acuerdo al sistema Itto.

El franquiciatario tienen la obligación de guardar secreto sobre toda la información confidencial que reciba, tanto verbalmente como por escrito por parte de **Itto Restaurantes y Servicios**, para lo cual se firmará un contrato de confidencialidad. El no respetar dichos secretos ameritará la penalización que se detalla en el contrato.

La marca que usará el franquiciante será exclusivamente Sushi Itto, con su respectiva etiqueta y logotipo. El franquiciante concede al franquiciatario el derecho no exclusivo para explotar dicha franquicia en el local previamente autorizado por los ejecutivos de Itto.

Con relación al abasto de materias primas, el franquiciatario deberá establecer un contrato con la empresa **Internacional de Pescados, S.A. de C.V.** la cual es la proveedora exclusiva de los insumos importados y preelaborados necesarios para la operación de las unidades de Sushi Itto, mismos que deberán ser listados y especificados por la empresa franquiciante.

Con relación a aquellos insumos de elaboración y comercialización exclusiva de **Internacional de Pescados**, que por necesidades específicas de la unidad Sushi Itto deban elaborarse en la propia unidad, el franquiciatario en cuestión deberá acatar las recetas, normas de elaboración y controles de calidad especificados por dicho proveedor, comprometiéndose a utilizar los insumos en cuestión, exclusivamente para la operación de la unidad motivo del contrato.

El contrato de la franquicia tendrá una duración de 5 años y será renovable siempre y cuando las dos partes hayan cumplido con las cláusulas del contrato y estén de acuerdo en renovarlo. Dicha renovación tendrá un costo adicional marcado en el contrato.

El franquiciatario en caso de adquirir una segunda unidad, deberá pagar al franquiciante un 100 % del valor de la franquicia al momento de la firma del contrato.

En caso de que cualquiera de las dos partes desee dar por terminado el contrato antes de su vencimiento o antes de cualquier prórroga, deberá enviar una notificación por escrito a la otra parte cuando menos con 6 meses de anticipación a la terminación del período. Si el contrato se diese por terminado, el franquiciatario tendrá la obligación de devolver en perfecto estado al franquiciante

los manuales que le fueron otorgados, así mismo quitará todos los anuncios, promocionales, papelería etc., que involucran a la marca.

El franquiciatario no podrá utilizar las marcas, nombres comerciales o logotipos aislados o en combinación con las marcas registradas o utilizadas por el franquiciante.

El franquiciatario tendrá derecho de prestar servicio a domicilio en la zona delimitada por el franquiciante, siempre y cuando el franquiciante no considere necesario operar otro restaurante **Sushi Itto** para atender debidamente el mercado de la zona.

El franquiciatario esta de acuerdo en que el franquiciante podrá llevar a cabo una auditoria de las operaciones del franquiciatario en cualquier tiempo, para verificar las ventas brutas que realiza. De no encontrarse satisfactoria la auditoría, el franquiciatario deberá cubrir la diferencia con los intereses marcados en el contrato, evaluándose la posibilidad de rescisión del mismo.

De todos los pagos que recibe el franquiciante por parte del franquiciatario deberá expedirse la factura correspondiente, contemplándose en ella el pago del IVA.

El franquiciatario se obliga a registrar para efectos contables, fiscales y de regalías, la totalidad de las operaciones derivadas de la franquicia. Toda la documentación de ventas deberá conservarse, para efectos fiscales, durante 10 años después de realizadas las operaciones.

Será obligación del franquiciatario obtener todos los permisos, licencias y cualquier otra autorización gubernamental requerida para la operación del restaurante. El franquiciatario deberá contar con la autorización de **Itto Restaurantes y Servicios**, para iniciar las operaciones del restaurante, previas pruebas de arranque debiendo respetar el franquiciatario los horarios y calendario de operaciones establecido por el sistema Itto.

El franquiciatario debe acreditar a satisfacción del franquiciante que dispone del capital necesario para mantener en funcionamiento y comercializar adecuadamente los productos dentro del local y a domicilio y tener en buen estado las instalaciones y servicios del restaurante durante la vigencia del contrato.

El franquiciatario deberá apegarse estrictamente a las disposiciones y procedimientos contenidos en los manuales del sistema **Itto**, los cuales podrán ser modificados en cualquier tiempo por el franquiciante, quien se compromete a informar al franquiciatario de cualquier modificación realizada. Deberá existir una versión actualizada de los manuales en el domicilio de cada franquiciatario.

El franquiciante otorga al franquiciatario las especificaciones o modelos relativos a la construcción y remodelación del local, así como una relación de todo el equipo,

utensilios, mobiliario, anuncios, luces, etc., necesarios para la operación de la unidad.

El franquiciante puede aumentar o disminuir los precios y platillos del menú del sistema **Itto**, para lo cual será suficiente una simple comunicación al franquiciatario con el detalle que considere necesario. El franquiciatario se obliga a respetar dichos cambios y aplicarlos el mismo día que tal situación se le comunique, así como asumir y poner en práctica cualquier mejora de productos, servicios, equipo, mobiliario y utensilios que se requieran para operar bajo las normas del sistema **Itto**.

Las partes contratantes reconocen que la venta de los platillos y bebidas en todos los casos deberá hacerse cuidando los rendimientos calculados para cada uno de los insumos, de acuerdo a las recetas, manuales y normas técnicas del franquiciante.

El franquiciante llevará a cabo inspecciones en el restaurante **Sushi Itto** en días y horas hábiles, sin previa notificación, con el objeto de supervisar la correcta operación del mismo, reportando el estado en que se encontró la franquicia y en caso de haber irregularidades se fijara un plazo para la corrección de las mismas.

El franquiciatario no podrá ceder, gravar ni delegar en forma alguna los derechos y obligaciones de contraerá al firmar el contrato sin el consentimiento previo y por escrito del franquiciante, quien se reserva el derecho de aprobar la cesión de derechos y en cuyo caso será el franquiciante quien tenga la primera opción para adquirir dichos derechos.

## **ANEXO III**

### **ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS A.C.**

La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) quedo constituida en 1989 teniendo como su principal propósito, la creación y desarrollo de franquicias dentro del país. La AMF considera que la creación y desarrollo de franquicias en México no se ha dado con el dinamismo de otros países por ello difunde en concepto de la franquicia y propicia el intercambio de información para beneficio de empresas mexicanas, así como 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 contacto entre franquiciantes e inversionistas tanto mexicanos como extranjeros.
- ◆ Presentar ante las autoridades competentes un frente común con el propósito de lograr una mejor proyección y desarrollo de las franquicias en nuestro país.
- ◆ Mantener un intercambio constante con entidades similares afiliados en el exterior, promoviendo y participando en congresos, seminarios, debates y eventos internacionales relacionados con el sistema de franquicias.
- ◆ Establecer patrones para la práctica del sistema de franquicias en México con la finalidad de ampliar el mercado y garantizar la seriedad del sistema.

### **SERVICIO QUE PROPORCIONA LA ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS**

Para cumplir con sus objetivos la AMF ofrece a sus miembros los siguientes servicios:

- a) Acceso a la lista de empresas que operan a través de franquicias en México.
- b) Información detallada acerca de las formas más adecuadas de operación a través de franquicias en México, así como las tendencias de negocios que se generen en el área de franquicias en nuestro país.
- c) Representar a las franquicias ante las autoridades oficiales con el propósito de que estas tengan un mejor desarrollo y posibilidades de expansión.
- d) Organizar ferias para así lograr un contacto eficiente entre franquiciantes y franquiciatarios potenciales.

- e) Organización de seminarios y conferencias para así incrementar tanto el interés como la mayor información de lo referente al sistema de franquicias.
- f) Buscar las mejores fuentes de financiamiento.
- g) La certificación de un Comité de aprobación, para así poder garantizar a los franquiciantes, miembros de la AMF.
- h) Tener contacto con las diferentes instituciones educativas que manejan programas sobre franquicias, para así poder implantarlos en México.
- i) La atención de la AMF se encuentra enfocada hacia las cadenas de franquicias que están relacionadas con el servicio de comidas rápidas, ventas de menudeo y en general con la industria de servicios que tienen que responder al reto de un medio ambiente de negocios cambiante por lo que se ven obligados a desarrollar nuevos productos y servicios.

#### **TIPOS DE NEGOCIOS DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACION.**

##### **\* MENUDEO**

Comidas, tiendas en general, joyerías, centros de entretenimiento, refaccionarias, artículos de vestir, calzado, lentes, gimnasios, servicios postales, tintorerías, bares entre otros.

##### **\* COMIDA**

Restaurantes familiares, cafeterías, restaurantes de comida rápida, pizzas y helados.

##### **\* SERVICIOS**

Hoteles, renta de automóviles, escuelas, imprentas, bienes raíces, centros de acondicionamiento, sistemas de construcción, etc.

#### **ACTIVIDADES DE LA AMF**

##### **\* COORDINAR LOS ASPECTOS JURIDICOS LEGALES**

- Proveer material para casos legales relacionados con franquicias.
- Presentación de casos de la industria de la franquicia para la legislación en materia de legislación.
- Investigaciones sobre los diferentes tipos de franquicias y en general del medio de los negocios.

##### **\* ASPECTOS FINANCIEROS**

- Asegurar una correcta administración de las finanzas de la Asociación.
- Búsqueda de fuentes para generar ventas de franquicias.

**\* PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS**

- Conducir las relaciones públicas de la Asociación.
- Publicar un boletín de la Asociación y otros medios de información.
- Organizar ferias de oportunidades de franquicias.
- Proporcionar por medio del directorio de la Asociación, información sobre los miembros de la misma.

**\* EDUCACION E INVESTIGACION.**

- Planeación y promoción de seminarios.
- Recabar y analizar información tanto de franquicias nacionales como extranjeras.
- Formar una biblioteca que puede ser consultada por los miembros en las mismas oficinas de la Asociación.

**\* SERVICIO DE PROVEEDORES DE LAS FRANQUICIAS.**

- Presentar a sus miembros las políticas de financiamiento disponibles para la industria de las franquicias.
- Proporcionar consultoría así como información sobre los consultores especializados que la puedan ampliar.
- Orientar acerca de todas las necesidades sobre los servicios como contaduría, arquitectura, inmobiliarias e ingeniería.

**\* ACTIVIDADES INTERNACIONALES**

La Asociación participa con la misión comercial de los Estados Unidos junto con la International Franchise Association, con la finalidad de explorar los nuevos caminos y tendencias de las franquicias americanas, haciendo esto presente dentro de la feria anual y para la participación y cooperación dentro de cualquier evento internacional.

De tal forma la AMF, tiene como finalidad la difusión del Sistema de Franquicias, así como el constante apoyo, culturización y retroalimentación a las franquicias que operan en nuestro país, mediante Ferias, Seminarios, Conferencias, Diplomados, Eventos Especiales, etc. para lograr un óptimo desarrollo de sus empresas.

## BIBLIOGRAFIA

- Arce Gargollo, Javier., El Contrato de Franquicia, México, Edit. Themis, 1995 (Colección Ensayos Jurídicos)
- Borioian D. Donald, Las ventajas del Franchising, Buenos Aires, Argentina, Edit. Macchi, 1993.
- Daniels, John, Radebaugh, Lee H. International Business, Indiana USA, Edit. Adisson-Wesley Publishing Co. 1992
- Di Constanzo, Juan et. al. Desarrollo de Sistemas de Franquicias, México, Edit. Mc Graw-Hhill, 1997.
- Diez Castro, Enrique, Fernández, Juan Carlos. Distribución Comercial, España, Edit. Mc Graw-Hill, 1995.
- Franquicias, México, Programa de Modernización del Comercio, SECOFI No.5, 1994.
- Gallástegui Armella, Juan Manuel. , Franquicias un Mundo de Oportunidades, México, editado por la AMF, 1997
- Gallástegui Armella, Juan Manuel. , Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México, México, editado por la AMF, 1997
- G. Brennan, Michael. , The Basics of franchising and starting an international franchise program, Chicago, Illinois, Rudnick & Wolfe, Law Offices, 1996.
- González Calvillo, Enrique. , Franquicias: La Revolución de los 90, México, Edit. Mc Graw-Hill, 1994
- González Calvillo, Enrique. , La experiencia de las franquicias, México, Edit. Mc Graw-Hill , 1994.
- Marzorati, Osvaldo., Sistemas de distribución comercial, Buenos Aires, Argentina, Edit. Astrea, 1995.
- Mason J. Barry., et. al. Retailing, Wisconsin USA, Edit. Ed. Irwing, 1992.
- Pintel, Gerald., et. al. Retailing, New Jersey USA, Edit. Prentice Hall, 1993.
- Porter E. Michael, Ventaja Competitiva, México, Edit. CECSA, 1987.

- Raab, S. Steven, et. al. Franquicias como multiplicar su negocio. México, Edit. LIMUSA, 1997.
- Rugman, Alan. Negocios Internacionales: un enfoque de administración estratégica. México, Edit. Mc Graw-Hill, 1997.
- Soní Cassani, Mariano. Marco Jurídico Mexicano de la Propiedad Industrial. México, Edit. Porrúa, 1997.
- Taoka, George. R. Beeman, Don. , International Business. New York USA, Edit. Harper Collins Publishers, 1991

## HEMEROGRAFIA

- Calleja, Roberto., "Quinientas Franquicias en México", Entrepreneur, México, Enero de 1998, p.p. 87, 90, 92.
- Delgadillo, Mayela, "Cuidado con la inexperiencia", Entrepreneur, México, Enero de 1997, p. 50.
- Huerdo Lange, Juan. "Franquiciante Franquiciatario" Entrepreneur, México, Junio de 1996, p.p. 30-32.
- Mendiola, Gerardo. "Regreso al futuro" Expansión, México, Mayo 1997, p. 35.
- Olgúin, Claudia. "Las Franquicias arraigan en México" Expansión, México, Mayo 1996, p. 26.
- Olgúin, Claudia. "Surfeando la tercera ola", Expansión, México, Mayo 1997, p.46.
- Ortega, Adolfo. "Hacia la consolidación de las franquicias" Reforma, Suplemento Especial, México, 26 de Febrero 1997, p.8.
- Varela, Rogelio. "Franquicias la formula mágica", Mundo Ejecutivo, México, Septiembre 1998, p. 61.
- Vega, Elena. "Los que han experimentado", Entrepreneur, México, Enero 1997, p. 34.
- Villalvazo, Guadalupe. " 89 Nuevas Franquicias para 1996" Entrepreneur, México, Junio 1996, p.p. 34-35.
- Zuñiga, Linda. " Hechas en México" Entrepreneur, México, Enero 1998, p. 40.