



**UNIVERSIDAD
LASALLISTA BENAVENTE**



2

**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
INCORPORADA A LA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO
CLAVE: 8793-30**

**“LAS FRANQUICIAS COMO UNA ALTERNATIVA MAS
PARA FOMENTAR LA INVERSIÓN EN MÉXICO.”**

T E S I S

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

PRESENTA:

CLAUDIA GÁMEZ DÍAZ

ASESOR DE TESIS: LIC. RAMÓN TOVAR CERRITOS

CELAYA, GTO

ENERO DEL 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi Madre:

Infinitamente GRACIAS por todo tu apoyo y el amor que me has brindado toda la vida, para hacer de mi una mujer de éxito.

Tere y Héctor:

Gracias por toda la confianza, el apoyo y sus consejos que he recibido de ustedes durante mi vida y mi carrera, para ser cada día mejor.

A mis hermanos y sobrinos:

Luis
Martha y Luis Eduardo
Marco
Rosalinda, Octavio, Luis Octavio y Rodrigo
Cesar y Korina
Omar

Gracias por su comprensión y cariño.

Jeffrey:

Gracias por estar conmigo en estos momentos y por haberme apoyado para culminar este proyecto.

Y sobre todo, MIL GRACIAS a la persona más importante de mi vida, aunque ya no te encuentres físicamente con nosotros, **TE AMO PAPÁ.**

ÍNDICE

PÁGINA

Introducción

I.	Las Franquicias como una alternativa más para fomentar la inversión en México	1
1.1	Consideraciones sobre el sistema	
1.2	Porque han crecido aceleradamente?	
1.3	Algunos datos sobre el Sistema de Franquicias	
II	El Sistema de Franquicias	9
2.1	Definición legal de Franquicias	
2.2	Tipos de Franquicias	
2.2.1	Subdivisión de Franquicias	
2.3	El Franquiciante	
2.4	El Franquiciatario	
III	El Sistema de Franquicias en México.	23
3.1	Marco jurídico del Sistema de Franquicias	
3.2	El contrato en el Sistema de Franquicias	
3.2.1	Contrato de Franquicias	
3.2.2	Contrato deberá incluir lo siguiente	
3.2.3	Penas convencionales	
3.2.4	Derechos y Obligaciones al término del contrato	
3.3	Ventajas	
3.4	Desventajas	
IV	El Sistema de Franquicias: Una estrategia de dominación de mercados.	50
4.1	Decisiones estratégicas clave que se deben considerar en el contrato de Franquicia.	

4.2 La planeación estratégica del negocio.

4.3 Preguntas fundamentales sobre las existencias del negocio.

4.4 Premisas básicas de la planeación estratégica.

4.5 Proceso de la planeación estratégica.

V El Plan Estratégico de Negocios. 60

5.1 Metodología.

5.1.2 Resumen Ejecutivo.

5.1.3 Introducción.

5.1.4 Misión.

5.1.5 Objetivo.

5.1.6 Análisis de Mercado.

5.1.7 Diagnóstico.

5.1.8 Factores clave de éxito.

5.1.9 Administración y Estructura Accionaria.

5.1.10 Investigación y Desarrollo.

5.1.11 Estrategia de Mercadotecnia.

5.2 Segmentación de Mercado.

5.3 Estrategia de Operación.

5.3.1 Procedimientos.

5.4 Manual de Procedimientos.

5.4.1 Manual.

5.4.2 Elementos.

5.4.3 Consideraciones Generales

5.5 Estrategia Financiera y Proyecciones

Autoevaluación 84

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de las franquicias ha sorprendido, en gran medida, tanto a los hombres de negocios como a los consumidores. Todos los días tenemos contacto con este asombroso y revolucionario sistema de negocios, ya sea al comer una hamburguesa o al llevar un saco a la tintorería. Sin embargo, la mayoría de las personas, desconoce qué es y cómo funciona exactamente una franquicia.

Las franquicias han abarcado prácticamente todos los sectores de servicios y productos, logrando alcanzar hasta el momento, un promedio de 920 empresas franquiciantes a nivel internacional. De éstas, 577 son de origen estadounidense; 251 son nacionales; 48 proceden del Canadá; 6 de España, y el restante de otros países. Las cantidades representan un 62.72%, 27.28%, 5.22%, 0.65% y 4.13% respectivamente.¹

Los giros de mayor participación son: alimentos con 297, servicios automotrices 86, ropa y calzado 50, cuidado personal 48, representando un 32.28%, 9.35%, 5.43% y 5.22% respectivamente.

Este sistema generó en 1994 empleo a 89,424 personas en territorio nacional, y el crecimiento fue del 16.10%. Las ciudades que tienen mayor número de franquicias en operación son: D. F., 19.47%; Guadalajara 11.60%; Monterrey 9.05%; Querétaro 8.19%; Edo. México 8.02% y Puebla 7.63%.

A nivel internacional, México ocupa el octavo lugar antecediéndole los Estados Unidos, Australia, Japón, Francia, Brasil, Italia y España. Las franquicias lograron en 1994, más que duplicar el número de puntos de venta al pasar de 5,000 en 1993 a 11,000.²

México cuenta con una privilegiada ubicación geográfica, además de innumerables recursos naturales que favorecen el desarrollo de franquicias. Por otra parte, posee infraestructura de apoyo para importarlas o convertir su negocio a este formato tal como: asesoría técnica y legal de la AMF, financiamiento de

¹ Sistema de Consulta de Franquicias de la SECOFI

² Entrepreneur/Enero-95.

BANCOMEXT, apoyos gubernamentales de SECOFI y el IMPI, etc.³

Para el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, el potencial de utilidades es un factor clave en la selección de lugares ideales para desarrollar franquicias catalogando diez países que son: México, Brasil, China, La India, Indonesia, Argentina, Polonia, Sudáfrica, Corea del Sur y Turquía. Para el año 2010 es probable que su participación en las exportaciones mundiales supere las de Japón y la Unión Económica Europea.⁴

En tal virtud, el presente documento se encuentra sustentado en la información obtenida por medio de diferentes autores mexicanos que se han abocado al estudio de las franquicias como Juan Huerdo Lange, Eduardo Reyes Díaz, Feher Ferenz, Juan Arce Gargollo, entre otros.

En el primer capítulo se explicará como se ha llevado a cabo en los últimos años la apertura comercial y la modernización de la actividad económica para avanzar en la meta de lograr una estabilidad económica y por lo tanto lograr fomentar la inversión en nuestro país.

Así mismo explicaré cuales han sido las causas por las cuales en últimas fechas las Franquicias han tenido gran auge, su raíces, cual ha sido la historia de las Franquicias, etc.

De igual manera explicaré el porqué en México, aunque hasta ahora la mayoría de las Franquicias son de origen extranjero, algunas empresas nacionales han comenzado a utilizar con éxito este esquema.

El impacto económico que representa el Sistema de Franquicias.

En el segundo capítulo desarrollaremos definiciones tales como:

Que es una Franquicia?

Cuales son tipos de Franquicias existentes?

Cual es la Subdivisión de Franquicias?

Que es el Franquiciante?

Que es Franquiciatario?

³ Entrepreneur/Enero 1995

⁴ Entrepreneur/Diciembre 1994.

Creo que éste nos dirá los principios de lo que es una Franquicia, ya que veremos estas definiciones, así como algunas explicaciones muy importantes de cuales son los tipos de Franquicias y sus Subdivisiones.

Comentaré como el Sistema de Franquicias es una opción para lograr una organización en los canales de distribución, con bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad de éxito en el negocio. En determinados casos, funciona como una poderosa herramienta de mercadotecnia, utilizando una metodología segura de comercialización, mediante la unión de dos partes, en pro del desarrollo de un mismo negocio.

En el tercer capítulo hablaré sobre algunas referencias jurídicas sobre el Sistema de Franquicias en México. En México hay empresas que vienen utilizando parcialmente este sistema, adaptándose a condiciones de mercado y necesidades específicas de venta.

También es común encontrarnos sistemas similares operados con denominaciones diversas, que a veces son inadecuadas para definir el concepto, es por eso que aquí explicaré lo siguiente:

1. Que es el Contrato?
2. Características o puntos importantes que deberá contener el contrato.
3. Cuales son los derechos y/u obligaciones al termino del contrato.
4. Cuales son las ventajas y desventajas.

Entre otros, conceptos importantes.

En el cuarto capítulo se explicará como 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.

Es por eso que explicaré cuales son algunas de las estrategias que se deben de considerar para el contrato, para la planeación del negocio, etc., y sobre todo, para poder tomar la decisión de ser Franquiciante o Franquiciatario.

En el capítulo quinto se explicará la Planeación Estratégica. Para poder hacer Planeación Estratégica, es necesario contar con herramientas adecuadas para medir, cuantificar y entender el entorno y las operaciones internas de un negocio. Por eso, es adecuado establecer una metodología estructurada que, apoyada con herramientas de análisis, permita establecer un plan de negocios definidos; que proporcione las directrices adecuadas, para el logro de los objetivos.

Es mi deseo que este capítulo sea el de los más completos, ya que desarrollaré un Plan de Negocios que sirva para tomar decisiones y sobre todo que pueda proyectar nuestros objetivos.

MODELO DE LA INVESTIGACIÓN

CARÁCTER DE LA INVESTIGACIÓN

1. Monografía.
2. Cuadros estadísticos.
3. Cuadros de referencia
4. Inicio, período y desarrollo del sistema de Franquicias.
5. La problemática que hoy por hoy, tenemos para llevar a cabo la apertura de un negocio en cuanto a que no contamos con la información suficiente para el manejo y desarrollo del mismo así como tampoco contamos con una cultura de aprendizaje y capacitación para mejorar en nuestros negocios y lo más importante, señalar el Formato de Negocio "Franquicia" como una opción de desarrollo.

ETAPA NÚMERO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

JUSTIFICACIÓN

Cuando empezaron a proliferar los sistemas de Franquicias, la mayoría provenían de Estados Unidos, y fundamentalmente consistían en conceptos de comida rápida, situación que provocó el mito que aún existe entre varios sectores acerca de que las Franquicias son sinónimo de negocios estadounidenses llamados "Fast Food".

La realidad es que hoy podemos hablar de las Franquicias como un formato de negocio que funciona para cualquier giro: desde empresas dedicadas a bienes raíces, hasta otras especializadas en diversión y entretenimiento.

No ha sido hasta en los últimos tres años cuando se ha generado una profunda reconceptualización del Sistema de Franquicias. Hoy se prevé un crecimiento sólido y sostenido de las Franquicias en México en los primeros años de este milenio.

Cada día hay más mexicanos que buscan la manera de independizarse al abrir su propia empresa, y si bien las Franquicias representan una excelente alternativa, para lograrlo se han cometido muchos errores, producto del aprendizaje.

Esto, si bien es solo una parte de la historia, ha generado mucha incertidumbre y poca credibilidad hacia este sistema, pero esto lo estamos dejando atrás, ya que cada día se pueden ver la grandes oportunidades de las que nos pueden favorecer las Franquicias.

En los últimos años, las Franquicias mexicanas han ido creciendo hasta llegar a representar el 58 por ciento del total de empresas franquiciantes⁵. Esta tendencia demuestra que las Franquicias han sido una buena alternativa para aquellos empresarios mexicanos que han generado conceptos exitosos y han tenido la visión de crecer compartiendo su experiencia.

⁵ Sistema de Franquicias de la SECOFI

Estos emprendedores han integrado sus negocios con planes profesionales, planeación y una sólida estructura de asesoría hacia sus franquiciatarios. La falta de estos elementos y de un adecuado diseño también han generado varios casos de Franquicias mexicanas que han tenido que cerrar o cuyo crecimiento se ha visto seriamente mermado.

Las Franquicias extranjeras, principalmente provenientes de Estados Unidos, han recorrido un camino similar. En ambos casos, el denominador común de su éxito sin duda ha sido estar dirigidas por franquiciantes profesionales, conscientes de la gran responsabilidad de hacer a sus franquiciatarios exitosos y de vigilar que el sistema se actualice y reaccione a los cambios económicos y del mercado. No basta vender Franquicias: el verdadero reto del franquiciante es mantenerlas vivas.

El siguiente trabajo tiene por objeto, el dar a conocer una de tantas opciones (como lo son manuales, que por supuesto si lo desea adquirir tiene un costo, así como las asesorías en las grandes empresas consultoras), con las que puede contar cualquier persona que este interesada en conocer el marco teórico, desarrollo, así como todos los pasos y reglamentos a los que deberá consultar en caso de que quiera adquirir o hacer de su negocio una Franquicia.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una de las maneras más viable para exponer y/o desarrollar un problema es elaborando preguntas que a su vez desarrollaran otros cuestionamientos, esto expuesto por el estudioso Kerlinger (R. Rojas Soriano, Guía para realizar Investigaciones Sociales). De acuerdo a lo anterior, formularé las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué es una Franquicia?
2. ¿Cuáles son los tipos de Franquicias?
3. ¿Qué es Franquiciante?
4. ¿Qué es Franquiciatario?
5. ¿Cuáles son los fundamentos jurídicos del Sistema de Franquicias?
6. ¿Qué es el Contrato?
7. ¿Qué debe de incluir el Contrato?

8. ¿Cuáles son los derechos y obligaciones al término del contrato?
9. ¿Cuáles son las Ventajas?
10. ¿Cuáles son las Desventajas?
11. ¿Cuál es la Planeación Estratégica a seguir?
12. ¿Cómo realizar una Autoevaluación?

ETAPA NÚMERO 2. MARCO GENERAL DE REFERENCIA

No ha sido hasta en los últimos tres años cuando se ha generado una profunda reconceptualización del Sistema de Franquicias. Hoy se prevé un crecimiento sólido y sostenido de las Franquicias en México en los primeros años de este milenio.

Cada día hay más mexicanos que buscan la manera de independizarse al abrir su propia empresa, y si bien las Franquicias representan una excelente alternativa, para lograrlo se han cometido muchos errores, producto del aprendizaje.

Esto, si bien es solo una parte de la historia, ha generado mucha incertidumbre y poca credibilidad hacia este sistema, pero esto lo estamos dejando atrás, ya que cada día se pueden ver las grandes oportunidades de las que nos pueden favorecer las Franquicias.

En los últimos años, las Franquicias mexicanas han ido creciendo hasta llegar a representar el 58 por ciento del total de empresas franquiciantes. Esta tendencia demuestra que las Franquicias han sido una buena alternativa para aquellos empresarios mexicanos que han generado conceptos exitosos y han tenido la visión de crecer compartiendo su experiencia.

LA TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA

Una de las grandes aportaciones que realizó Adam Smith, fue la **Teoría de la Ventaja Comparativa** en la cual demuestra la conveniencia de la especialización del trabajo entre los países y la aconsejable aceptación del intercambio entre éstos.

Una de los cuatro casos conocidos de diferencias o ventajas de la teoría clásica entre países es:

“Caso No. 2: “ Si uno de los países produce a menor costo ambas mercancías, pero con ventaja de diferente proporción en cada mercancía se tienen los costos comparativos o relativos. En

ambos casos las funciones de producción son distintas para una mercancía de cada país”⁶

Si nosotros producimos a través de un formato de negocio o sistema garantizado en el éxito, podremos obtener esta ventaja de la que hemos hablado.

En la actualidad, algunos empresarios de nuestro país, han adoptado favorablemente el Sistema de Franquicias para su negocio como una estrategia de Ventaja Comparativa, estrategia de crecimiento en el comercio interior, así como para incursionar en mercados extranjeros; sin embargo, la mayoría de ellos se enfrentan a la necesidad de contratar servicios especializados, pagando generalmente un alto costo, debido a la falta de información que les permita analizar la situación real de su empresa y la factibilidad de llevar a cabo un proyecto.

Por tal motivo, he elaborado este documento tomando como base fuentes de información de diversos autores que han publicado sus conocimientos sobre este novedoso sistema de comercialización o formato de negocio. Cabe destacar que este documento ha sido desarrollado con un enfoque didáctico, con el objeto de poner al alcance de los interesados una fuente de referencia en donde se contemplan aspectos genéricos de tipo Administrativo, Jurídico, Legal y de Promoción, que puedan servir como punto de referencia para desarrollar su negocio en el sistema de Franquicia.

⁶ TORRES GAYTAN, Ricardo, *Teoría del Comercio Internacional*, 7ª. Edición, Siglo XXI Editores, S.A., 1978,

ETAPA NÚMERO 3. LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de las Franquicias ha sorprendido, en gran medida, tanto a los hombres de negocios como a los consumidores. Todos los días tenemos contacto con este asombroso y revolucionario sistema de negocios, ya sea al comer una hamburguesa o al llevar un saco a la tintorería, Sin embargo, la mayoría de las personas, desconoce qué es y cómo funciona exactamente una Franquicia.

Las Franquicias han abarcado prácticamente todos los sectores de servicios y productos, logrando alcanzar hasta el momento, un promedio de 920 empresas franquiciantes a nivel internacional. De éstas, 577 son de origen estadounidense; 251 son nacionales; 48 proceden del Canadá; 6 de España, y el restante de otros países. Las cantidades representan un 62.72%, 27.28%, 5.22%, .65% y 4.13% respectivamente⁷.

Por lo anterior, es importante conocer de donde proviene todo este esquema de Formato de Negocio, sobre todo, conocer el concepto operativo genérico.

JUSTIFICACIÓN

La justificación a nuestra hipótesis contempla las siguientes vertientes:

- El desconocimiento por parte de la gente sobre algún manual que pueda dar alguna sugerencia para el Sistema de Franquicias.
- La importancia del desarrollo del Sistema de Franquicias en México como apoyo a los esquemas que se tienen sobre los Formatos de negocios.

⁷ Entrepreneur/Diciembre -95.

TESIS

LAS FRANQUICIAS COMO UNA
ALTERNATIVA MÁS PARA
FOMENTAR LA INVERSIÓN EN
MÉXICO

CAPÍTULO I

LAS FRANQUICIAS COMO UNA ALTERNATIVA MÁS PARA FOMENTAR LA INVERSIÓN EN MÉXICO

CAPITULO I

LAS FRANQUICIAS COMO UNA ALTERNATIVA MAS PARA FOMENTAR LA INVERSION EN MEXICO

En México, el saneamiento de las finanzas públicas, la apertura comercial y la modernización de la actividad económica han permitido avanzar en la meta de lograr una estabilidad económica; así mismo, sentar las bases para prever un crecimiento sostenido en el futuro, con lo cual se crea una sólida confianza entre los inversionistas.

El proceso de globalización de la economía internacional ha propiciado que aparezcan nuevas y variadas operaciones de inversión y comercialización a nivel mundial, entre las cuales sobresalen las Franquicias. Estas se han desarrollado con bastante éxito en algunos países, en México, el número de Franquicias otorgadas aún es bajo en relación con otros países como Estados Unidos y Brasil¹.

El impacto económico que se produce al obtener un formato de Franquicia es reducir la vulnerabilidad de la Micro y Pequeña empresa, ya que fomenta a la asociatividad y a la vez que fortifica el desarrollo comercial.

Año con año, miles de mexicanos escogen las Franquicias como forma de hacer negocios. Revistas y periódicos están llenos de oportunidades de Franquicias. Una de las mejores estrategias para escoger una Franquicia exitosa es el conocimiento de la misma. Se debe realizar una esmerada y también completa investigación de la compañía que quiere franquiciar, consultar con un experto en Franquicias, ya sea un abogado o un contador. Así como el franquiciante nos evalúa, debemos evaluarnos para saber si estamos preparados para obtener una concesión. Hay que ser claros acerca de lo que queremos, acerca de nuestros intereses y expectativas. Debemos de buscar nuestro propio plan de negocios, nuestros objetivos financieros y también vocacionales. Debemos de

¹ Sistema de Franquicias de la SECOFI.

estar seguros de que la franquicia que queremos adquirir nos atrae, que nos ayudará a alcanzar nuestros objetivos, y sobre todo tener el conocimiento de que contamos con la experiencia y aptitudes que se requieren para ese trabajo, para desarrollar ese formato de negocio.

Debemos ser cautos si el franquiciante no realiza una investigación tan esmerada como nosotros lo haremos sobre el sistema que ofrece, sobre él. Es muy importante saber de antemano que el éxito de una franquicia se basa en una dependencia mutua. Si un franquiciatario no cuenta con el éxito que deseamos, vamos a sufrir las consecuencias. La unidad franquiciada no solo fracasa en producir una corriente de ingresos para el franquiciante, sino que también puede demandarle fuertes cantidades de tiempo y esfuerzo para ya sea rescatar o bien revender la franquicia. Es por eso que las empresas franquiciantes que cuentan con un gran prestigio se esmeran en seleccionar a sus franquiciatarios.

Es necesario estar conscientes de que vamos a invertir una buena parte de nuestro futuro en el franquiciante, por lo tanto no dudemos en hacer las preguntas necesarias y si se puede obtener toda la información posible. Nuestro vendedor o dueño de la Franquicia no deberá tener ningún problema en proporcionarnos la información necesaria, siempre y cuando también seamos un buen prospecto, un buen y calificado comprador de su Franquicia. El Franquiciante deberá respetar el hecho de que investigamos sobre él, sobre el formato que ofrece y sobre su sistema, así como nosotros respetaremos la investigación que se nos realice.

Varios autores entre ellos Eduardo Reyes, Enrique y Rodrigo González Calvillo, Juan Manuel y Joaquin Gallástegui (quien por cierto es uno de los más reconocidos bufetes jurídicos en México), Juan Huerdo, manejan similares estructuras de un sistema sólido de Franquicias, pero realizando una investigación la Asociación Mexicana de Franquicias marca como la estructura de un "sólido Sistema de Franquicias siete elementos claves:

1. Selección de la Franquicia
2. Entrenamiento
3. Comunicación

4. Mercadotecnia
5. Solución de problemas
6. Recompensa, y
7. Cultura corporativa

1.1 CONSIDERACIONES SOBRE EL SISTEMA

Las Franquicias son estrategias de negocios que se encuentran centradas en la relación de un grupo de personas, las cuales comparten responsabilidades y obligaciones, con el único objetivo de hacer negocios.

Cuando obtenemos una Franquicia tenemos la oportunidad de obtener ventajas, y sobre todo buenas oportunidades de adquirir un negocio exitoso.

Estas oportunidades las encontramos de las que comento las encontramos en tres puntos básicos.

Citaré lo que marca Eduardo Reyes en su libro Franquiciando en México.

Las Franquicias tienen la oportunidad de adquirir lo siguiente:

La experiencia del otorgante. Cuando un franquiciante adquiere una Franquicia, él está adquiriendo años de experiencia y métodos probados. En cualquier negocio nuevo, mucho tiempo y dinero se gastan por errores y por cuestiones triviales. Un negocio probado, como es una Franquicia, puede eliminar muchos de los problemas iniciales que tiene un negocio. Esta razón es la que le permite abrir un negocio de Franquicia con casi nula o poca experiencia.

Mercado y Publicidad. Muchos pequeños empresarios no pueden mantener los altos costos de inventarios de productos y mucho menos pagar por grandes campañas de publicidad. En las Franquicias, esto representa una gran ventaja ya que el adquiriente recibe la oportunidad de utilizar los derechos del otorgante con el

poder de compra, el poder de negociación y publicidad compartida. Muchos otorgantes proveen publicidad constante, ayuda, asistencia técnica y asesoría. Con el crecimiento con el número de adquirentes, los costos de publicidad decrecen y el poder de negociación se incrementa. En una misma zona pueden compartir publicidad regional entre ellos mismos y así reducir sus costos.

3. **Investigación y Desarrollo Continuo.** Con el dinero de los adquirentes, los otorgantes constantemente están investigando los productos nuevos, las nuevas tendencias, la actualización y la tecnología para hacer más eficiente sus productos, así mismo, recibe cada uno de los adquirentes retroalimentación técnica y de mercado, suficientes para mejorar constantemente su imagen, su publicidad y sus productos, de esta forma nacen los nuevos productos o se mejoran los ya existentes, nuevos servicios y nuevas formas de atender a los clientes, nuevos aspectos del marketing, nuevos aspectos de la publicidad.

Es importante tener en cuenta que toda aquella persona que desee obtener una Franquicia o Franquiciar su negocio deberá de cubrir los siguientes requisitos:

- **Potencial Económico.** Los montos de inversión son variables, hay Franquicias desde \$1,000 dólares hasta \$50,000 dólares o más, esto depende del tipo de negocio de objeto de la Franquicia. Por ejemplo, el pago inicial de franquiciatarios mexicanos es, aproximadamente de \$30,000 dólares para hoteles; de \$30,00 dólares para restaurantes y para comida rápida; \$25,000 dólares para ropa y calzado; de \$8,000 dólares para helados; y \$24,000 para copiado e impresión². Todo depende de lo que se desee adquirir y sobre todo el prestigio que esta tenga.
- **Sistemas Organizados y Aprobados.** Todos las Franquicias deberán contar con sistemas de producción, administrativo, manejo y/u organizacional completamente aprobados, y sobre todo, se deberá tomar en cuenta que en Art. 142 de la Ley de la Propiedad Industrial cita:

² Esta información se obtuvo del periódico *Excélsior*, una publicación especial de Franquicias de febrero de 1993 y de la *Revista Epoca* del 10 de mayo de 1993.

“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 o con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue.”

Todo esto con el fin de que la persona que este interesada en adquirir una Franquicia tenga el suficiente éxito sobre la adquisición que hará.

- **Aprovechamiento eficiente de los recursos.** El Franquiciatario con todo conocimiento de los sistemas de producción, administrativos, organizacionales y materiales, deberá de hacer buen uso de todos estos sistemas y sobre todo, tener en cuenta que **NO PODRÁ REVELAR LOS MISMOS A TERCERAS PERSONAS.**
- **Menores riesgos financieros.** Gracias a que los métodos o sistemas utilizados en este tipo de negocios “Franquicias”, están aprobados y garantizados al menos por el tiempo que dure el contrato, se tiene menos posibilidad de correr algún riesgo financiero. Esto lo estaré explicando conforme vayamos desarrollando este material.
- **Desarrollo de Proveedores.** Podemos contar con una lista de proveedores y/o podremos obtener más proveedores.
- **Favorece a la creación de empleos**
- **Bienes y servicios con alto valor agregado**
- **Otros**

1.2 ¿POR QUÉ HAN CRECIDO ACELERADAMENTE?

Uno de los sistemas comerciales más efectivos, en los últimos años, han sido las Franquicias. En México, a últimas fechas, ha cobrado un auge inusitado. Hace siete años, esta forma de asociación empresarial era casi inexistente. Incluso, el concepto de Franquicia no existía en la legislación, por lo que carecía de marco jurídico necesario para su desarrollo³.

En nuestro País, el número de Franquicias aún dista de ser grande; sobre todo, si se considera que en Estados Unidos actualmente existen más de medio millón de establecimientos que operan bajo este sistema.

Aunque la mayoría de las Franquicias son de origen extranjero, en México, algunas empresas nacionales han comenzado a utilizar con éxito este formato de negocio.

El sistema de Franquicias representa un gran impacto económico, ya que reduce en mucho la vulnerabilidad de micro y pequeñas empresas, pues fomenta a la asociatividad y que fortifica el desarrollo comercial.

Me permito comentar que en cursos de capacitación recibidos por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, comentaba el instructor que el problema que se suscita hoy con los pequeños abarroteros o tienditas que encontramos en las esquinas, es que no cuentan con un sistema exitoso de ventas, no cuentan ni siquiera con un sistema administrativo que les ayude a saber cuanto es lo que tienen en mostrador o en bodega, no están modernizados, es por eso que si llega una Franquicia cerca del lugar como por ejemplo un OXO, ellos cuentan no solo con estos sistemas, sino que también cuentan con una imagen novedosa, modernizada y hasta con tortillas calientitas, es curioso, no creen?

Es por eso que a razón del éxito y la expansión de las Franquicias radica en la filosofía de este tipo de negocios; en principio, porque se

³ Esta información se tomó de la *Revista Entrepreneur*, año 2000.

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.

En México, las Franquicias registran un crecimiento cada vez mayor, porque ofrecen la posibilidad de ganar dinero con una inversión, a la medida de cada inversionista, a la medida de su bolsillo, pues el uso de una marca comercial de prestigio, la cual brinda productos de buena calidad, permite obtener grandes volúmenes de venta. Este Sistema genera empleos, da ganancias a los empresarios tanto al Franquiciante como al Franquiciatario, asimismo beneficia al consumidor al momento de tener mejores opciones de productos y calidad en los mismos. Cuando una Franquicia entra a un sector, propicia el aumento de la competitividad en el mismo, pues aporta nueva tecnología.

1.3 ALGUNOS DATOS SOBRE EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

El auge del Sistemas de Franquicias ha sido acreedor de que en todo el mundo se realice una serie de publicaciones y censos estadísticos en los que se muestra la evolución del Sistema.

Se han seleccionado algunos datos significativos sobre el mismo, que muestran su potencialidad, y que a continuación se describen⁴:

- Uno de cada tres dólares que los norteamericanos gastan actualmente en bienes y servicio, es mediante Franquicias.

⁴ En *Entrepreneur*, vol. 8, núm. 1, Enero del 2000.

- En el vecino país del norte, existen 498,000 Franquicias; éstas generan anualmente 591 billones de dólares de venta. Del total de dichas Franquicias, sólo existía el 10% hace 15 años.
- Algunos autores estiman que en ciertos giros, el 95% de las micro y pequeñas empresas, se manejan mediante el Sistema de Franquicias.

El Departamento de Comercio de Estados Unidos publicó recientemente una investigación, en la que comparan el ciclo de vida de macro empresas independientes, con las operadas a través de Franquicias; en ésta se verificó que⁵:

1. El 65% de los negocios independientes no consiguen sobrevivir el quinto año de vida; de éstos, el 95 % no completan el segundo año.
2. Por el Sistema de Franquicias, este porcentaje se reduce únicamente al 5%.

⁵ GONZÁLEZ CALVILLO, Enrique, *La Revolución de los 90*. México, Mcgraw hill.P. 19., plasma el inicio de las Franquicias.

CAPÍTULO II

EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

II EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Para comenzar, me gustaría relatar una historia sobre el nacimiento de las Franquicias que en un curso de capacitación de la SECOFI en la ciudad de México escuché y guarde en mis notas:

“El nacimiento de las Franquicias fue a mediados del siglo pasado, cuando el Sr. Singer, dueño de la empresa I.M. Singer and Co., decide establecer una cadena de distribución para sus máquinas de coser que cubrió una muy buena parte del territorio norteamericano, con distribuidores que exclusivamente trabajaban su marca y productos y a los que les cobraba el derecho de ser sus representantes”.

Es muy importante saber donde nace el primer formato de negocio con estas características y sobre todo, saber lo que desarrolló.

El Sistema de Franquicias caracteriza el moderno hacer de los negocios, y esta modernidad comercial significa utilizar avances y modelos ya probados en la comercialización de productos y servicios, en la economía moderna el sistema de Franquicias bajo el formato de negocio ha demostrado el potencial económico que representa, su éxito está basado en sistemas organizados y probados que garantizan mayores niveles de calidad, que también permiten un aprovechamiento eficiente y productivo de los recursos, que repercute en mejores precios, disminuye los riesgos financieros en comparación con los nuevos negocios independientes, capacitan permanentemente recursos humanos y alientan el desarrollo de proveedores.

En nuestros tiempos, la economía moderna, la distribución de bienes y servicios asumen una gran importancia en el ámbito mercadológico; en muchos casos, este proceso significa elevar el costo del producto.

Este Sistema se caracteriza por tener una mejor forma para lograr una organización en los canales de distribución, con bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad de éxito en el negocio. En algunos

casos, funciona como una poderosa herramienta de mercadotecnia, utilizando una metodología segura de comercialización, mediante la unión de dos partes, en pro del desarrollo de un mismo negocio.

2.1 DEFINICION LEGAL DE FRANQUICIA

A continuación daré algunas definiciones sobre lo que es una Franquicia tomando en cuenta varios autores:

“Franquicia: Una Franquicia es la licencia de uso de marca en donde se transmiten conocimientos técnicos y se proporciona asistencia técnica, en la cual la persona adquiriente tiene la concesión para producir y/o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos por el titular, tendiente a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que éste distingue”⁶.

“Franchise. Un privilegio otorgado o vendido, como el que se da para utilizar un nombre o para vender productos o servicios. El derecho que concede un manufacturero o un proveedor a un minorista para utilizar sus productos y su nombre en los términos y condiciones que mutuamente acuerden.

En su sentido más llano, una Franquicia es una licencia del propietario de una marca o un nombre comercial, mediante el cual permite que otro venda un producto o un servicio bajo ese nombre o marca, En un sentido más amplio, la “Franquicia” se ha convertido en un contrato elaborado al amparo del cual la persona a favor de quien se otorga se compromete a manejar un negocio o vender un producto o servicio con apego a los métodos y procedimientos que establezca el otorgante y el otorgante se compromete a dar asistencia a la persona a favor de quien se otorga la Franquicia a través de publicidad, promoción y otros servicios de asesoría⁷”

“En la doctrina francesa, “Guyenot define al Franchising como la concesión de una marca de productos o servicios, a la que se le añade la concesión del conjunto de medios propios para permitir a la

⁶ REYES DIAZ-LEAL, Eduardo, p. 31

⁷ ARCE GARGOLLO, Javier, p. 38

empresa concesionaria asegurar la explotación racional de la concesión y administrar la empresa en las mejores condiciones de rentabilidad para el mismo y para el concesionario”⁸

Se puede definir a las Franquicias bajo cuatro conceptos deferentes⁹:

1. Como un sistema y método para distribuir y comercializar, los cuales a su vez podríamos dividirlos en dos partes:
 - a) Como la Franquicia de un nombre comercial y de un producto en donde el franquiciador otorga la licencia del uso de marca y venta del producto como es el ejemplo de los automóviles
 - b) Como un formato de negocios en donde el franquiciador otorga la licencia y los derechos para utilizar la marca, distribuye sus productos y servicios y provee todos los conocimientos técnicos y administrativos del negocio, como son los manuales de operación, los estándares de calidad, el entrenamiento y capacitación. Así mismo el franquiciador otorga asistencia técnica sobre su Franquicia.
2. Las Franquicias es un método probado para que la gente que no tiene capital limitado pueda tener su propio negocio.
3. Es un sistema que busca empresarios independientes para que sean un intermediario en la expansión del nombre y de la corporación.
4. Es un sistema que trabaja mediante el entrenamiento apropiado de los sistemas y procedimientos para que el adquirente siga de manera detallada estos sistemas y poderlo hacer un negocio exitoso.

⁸ GUYENOT, Jean, Que es el franchising?, Ediciones Jurídicas, Buenos Aires Argentina, archivo ITESM, p. 19.

⁹ REYES DIAZ-LEAL, Eduardo, p. 32 y 33.

Como pudimos apreciar, las definiciones son muy similares y sobre todo puedo formular el siguiente concepto de Franquicia:

“Es un Sistema o Formato de Negocio”, en donde por un lado se encuentra un empresario ha desarrollado métodos comprobados y con el éxito que requerimos, y por otro lado un empresario, independiente, que desea adquirir y aprovechar dichos métodos”.

Quiero comentar un poco sobre el marco legal. Únicamente mencionaré cada una de las Leyes que lo conforman, dado a que no será un trabajo sobre leyes y reglamentos de las Franquicias.

En nuestro país, las franquicias son reguladas expresamente por dos artículos¹⁰:

- Ley de propiedad Industrial Artículo 142. La Ley de la Propiedad Industrial en su Artículo 142, relativo al Sistema de Franquicias, define a éstas como:

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

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

- Artículo 65 del Reglamento.

“El titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

¹⁰ Ley de Propiedad Industrial, art. 142.

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

* Descripción de la Franquicia;

*Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la Franquicia;

*Derechos de propiedad intelectual que involucra la Franquicia;

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

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

*Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;

*Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquiciar a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;

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

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

Como comentario, esta disposición puede decirse lo siguiente:

*Las obligaciones que tiene el franquiciante y que enumera el artículo transcrito, son obligaciones que derivan de la Ley y que complementa el reglamento.

*La información a que se refiere la Ley y el Reglamento deben proporcionarse previamente a la celebración del contrato¹¹.

*La información descrita es el mínimo que debe proporcionar el franquiciante.

Marco Legal:

El marco Jurídico de las Franquicias tiene que ver con los siguientes ordenamientos¹²:

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

*Código de Comercio

*Código Civil Federal

*Ley de la Propiedad Industrial

*Ley de Derechos de Autor

*Ley General de Sociedades Mercantiles

*Legislación Fiscal

*Ley Federal del Trabajo

*Ley Federal de Protección al Consumidor

*Ley Federal de Competencia Económica

¹¹ El Reglamento marca indistintamente convenio y reglamento.

¹² *Sistema de Franquicias de la SECOFI*

2.2 TIPOS DE FRANQUICIAS

En este tema expondré cuales son los diferentes tipos de Franquicias con las que podemos contar.

Es importante saber que podemos hacer de nuestros conocimientos aplicables alguna Franquicia, esto, si se cumple con todos los requisitos que nos exigen para hacerla.

Los principales tipos de Franquicias son los siguientes¹³:

- **DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA**

Es aquella en la que el Franquiciatario es el canal de distribución de los productos y no paga regalías, el franquiciante obtiene sus ganancias de la venta que hace al franquiciatario. Un ejemplo muy real son las agencias automotrices "distribuidores", Heladerías.

- **PRODUCTO Y MARCA O PROCESO**

En este tipo de Franquicia, el Franquiciante administra un ingrediente esencial y/o conocimientos técnicos a una empresa que procesa un producto o servicio. Un ejemplo muy peculiar son las compañías refresqueras.

- **FORMATO DE NEGOCIO**

El franquiciante desarrolla un sistema de negocios y otorga al franquiciatario el derecho de uso en forma controlada. Existen regalías para el franquiciante que se calculan aplicando un porcentaje fijo sobre las ventas (ejemplo: servicios de comida rápida y otros restaurantes, renta de automóviles, tiendas de ropa, agencias de viaje, etc.).

¹³ Sistema de Franquicias de la SECOFI

2.2.1 SUBDIVISION DE LAS FRANQUICIAS¹⁴

Las Franquicias se subdividen en:

- **Unitaria o Individual**

Se refiere a la Franquicia única que se otorga a una persona física o moral para un establecimiento específico.

- **Regional**

Se refiere a la Franquicia que abarca una región de acuerdo a la división geográfica comercial determinada por el franquiciante, ya sea una colonia, ciudad o bien para una o varias entidades federativas.

- **Maestra**

Generalmente abarca todo un país y se refiere a la empresa que introduce el sistema por primera vez en el mercado.

- **Multifranquicias**

Es el contrato en el cual se establece la obligación del franquiciatario para desarrollar un determinado número de franquicias individuales en una región y período determinados.

- **Coinversión**

Son los negocios independientes que se encuentran en operación y deciden adoptar el sistema de franquicias como formato de negocio, cumpliendo con las normas establecidas por el franquiciante.

Las Franquicias son una forma de hacer negocios, es un negocio basado en porcentajes, es una combinación del espíritu

¹⁴ *idem.*

emprendedor y la administración profesional, es la estrategia de negocios para uno mismo. Es un negocio basado en la confianza, un negocio con menor riesgo de inversión que uno independiente¹⁵, y es también, un firme compromiso de negocios basado en la firma de un Contrato de Franquicias.

2.3 FRANQUICIANTE

Como es costumbre, daré algunas definiciones de Franquiciante, según autores:

“Un Franquiciantes es una empresa establecida y probada que tiene un producto o servicio, un concepto de su producto y/o servicios, la tecnología para desarrollar dicho producto, que cuenta con una marca y un nombre comercial registrado, tiene una imagen, planes de desarrollo de nuevos productos, detección de los proveedores de insumos básicos, que tiene controlada la calidad, que cuenta con todos los sistemas operativos y de administración suficientes y que tiene una inercia. El Franquiciante es una empresa con todos los elementos, busca expandir su negocio mediante la intervención de nuevas empresas, de nuevos empresarios, busca poder otorgar la licencia del uso de marca de sus productos y comercios, así como los sistemas a terceras personas, empresarios independientes que cuentan con un capital para invertir y ser intermediarios en la expansión de la distribución”¹⁶

“Es aquel que posee una determinada marca, tecnología, conocimiento (Know How) y experiencia en la comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas; así mismo, proveyendo de asistencia técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio de los Franquiciatarios”¹⁷.

¹⁵ Hay que recordar el ejemplo dado, Vid, v.p.6. párrafo 4.

¹⁶ REYES DIAZ-LEAL, Eduardo p. 34

¹⁷ Sistema de Franquicias de la SECOFI.

Quisiera mencionar cual es la diferencia entre Franquiciante y Franquiciatario. Como hemos visto, tenemos una definición de lo que significa Franquiciante, y no quisiera esperar hasta el otro punto para conocer cual es la diferencia entre uno y otro, así que me permitiré mencionarlo.

FRANQUICIATARIO

Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, utilizando los servicios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio.

RESPONSABILIDADES Y CONSIDERACION DEL FRANQUICIANTE¹⁸

- Desarrolla y prueba en la práctica el concepto de negocio de tecnología que envuelve y concede a la Franquicia, autorizando al Franquiciatario a hacer uso de esta tecnología, al igual que a la implementación, administración y operación de un negocio que funciona conforme a su concepto.
- Recluta, selecciona y entrena al Franquiciatario dentro de la mejor técnica y rigor.
- Mantiene un equipo dedicado al constante desarrollo, perfeccionamiento de producto, servicio y técnicas de actuación y de gestión que permitan a los franquiciatarios elevar el desempeño de las respectivas Franquicias.
- Supervisa constantemente la red constituida por sus Franquicias, para prevenir que cualquier actitud u omisión que afecte la imagen de la marca, perjudique seriamente a cualquiera de los integrantes de la red.

¹⁸ Algunas de estas responsabilidades y consideraciones se tomaron de libros como: "El Contrato de Franquicias", de ARCE GARGOLLO, Javier, Mcgraw Hill. p. 65.

- El Franquiciante deberá conceder el derecho de uso y explotación de la marca, patentes, nombres y avisos comerciales, al igual que los bienes materiales al franquiciatario.
- También deberá de proporcionar asistencia técnica durante la duración del contrato.
- Así mismo, deberá informar sobre cualquier tipo de cambio que implemente o que sufran las patentes y marcas concesionadas, así como las demás formas de la propiedad intelectual.
- Es muy importante que cuente con una empresa exitosa.
- Deberá de desarrollar el esquema de Franquicia.
- Compartir con los franquiciatarios todos los secretos y esquemas de operación.
- Deberá desarrollar y establecer un sistema para dar el soporte necesario al franquiciatario, de tal forma que se garantice el éxito del negocio.
- Es muy importante conocer que la expansión de la empresa franquiciante se lleva a cabo con recursos de terceros.
- El franquiciante verá reflejado el éxito de los negocios franquiciados por el posicionamiento de su producto o servicio en el mercado.
- La publicidad se realiza haciendo alusión al producto o servicio y al nombre de la franquicia, lo que representa un bajo costo tanto para los franquiciatarios como para los franquiciantes.
- Se debe adaptar el producto o servicio a las características del mercado, sin que por ello se pierda su esencia.
- El franquiciante debe de tener cuidado con la elección de los franquiciatarios, ya que pone en juego el prestigio de su marca.

2.4 FRANQUICIATARIO

En el punto anterior proporcioné el significado del Franquiciatario, pero quiero mencionarlo de nueva, ya que este punto lo dedicamos a él. Por lo tanto tomaremos las definiciones de algunos autores:

FRANQUICIATARIO

“Es una persona o grupo de personas que tienen el interés de ser sus propios jefes, de tener su propio negocio, que cuentan con cierto capital de trabajo para invertir, que tiene el empeño de poder organizar su nuevo negocio, que cuentan con el tiempo para el trabajo y tienen cierto conocimiento del área en donde se quiere invertir.

El franquiciatario es una persona o grupo de personas que tienen el interés de invertir en un negocio nuevo pero con experiencia probada, que no les importa compartir parte de las utilidades con aquellos que les enseñaron a hacer negocio, con aquellos que les permitieron ahorrar dinero en la investigación y la búsqueda de proveedores y en el desarrollo de una imagen corporativa. El Franquiciatario es el adquirente de una Franquicia, de un sistema de negocios en donde acepta la responsabilidad de mantener la calidad y la imagen de los productos y servicios que se venden, así como el de respetar las políticas de crecimiento, promoción y publicidad”¹⁹.

“Franquiciatario: Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, utilizando los servicios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio”²⁰.

En la historia ya antes mencionada sobre el concepto básico de Franquicias nos percatamos que data del siglo pasado, pero en realidad este Sistema como tal es bastante nuevo, y su potencialidad es prácticamente inagotable. El Franquiciante logra la expansión de su negocio asociándose con terceros; por otro lado, el Franquiciatario tiene la oportunidad de establecer su propio negocio

¹⁹ REYES DIAZ -LEAL, Eduardo, p. 35, 36.

²⁰ Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI),

aprovechándose del conocimiento y en algunos casos del financiamiento por parte del Franquiciante.

RESPONSABILIDADES Y CONSIDERACIONES DEL FRANQUICIATARIO²¹

- Deberá aportar los recursos financieros y humanos necesarios para el funcionamiento del negocio.
- Es muy importante que siga y respete las normas establecidas por el franquiciante, para poder mantener la uniformidad del negocio.
- Deberá efectuar el pago inicial a la firma del contrato y realizar los pagos de regalías y demás pactados en el contrato.
- No revelará a terceros los conocimientos adquiridos en la operación de la Franquicia. El Franquiciatario está obligado a no divulgar a terceros ninguna información confidencial sobre la tecnología o la operación de la negociación, o la propia Franquicia. Esto implica no comunicar o usar, en beneficio que no sea propio, la tecnología, conocimientos, el know-how y cualquier información otorgada por el Franquiciante.
- Deberá informar los hechos trascendentes o extraordinarios que afecten o pudieran afectar a la Franquicia. El franquiciatario debe de informar al franquiciante el desarrollo de la negociación mercantil.
- Protegerá la marca y avisos comerciales como si fueran de su propiedad.
- También deberá cumplir con los estándares establecidos para cuidar y mantener la calidad del producto o servicio que se ofrece.

²¹ Algunas de estas responsabilidades y consideraciones se tomaron de libros como *El Contrato de Franquicias*, ARCE GARGOLLO, Javier, p. 66.

- El Franquiciatario debe de tener plena conciencia de que se va a incorporar a un sistema ya establecido.
- Una de las principales ventajas es que el riesgo de fracaso se disminuye por el soporte que recibe del Franquiciante.
- Para lograr esto, es importante que el Franquiciatario cumpla con las políticas y lineamientos establecidos en el contrato.
- Las modificaciones para la operación del negocio que se quieran realizar no se podrán hacer sin la autorización del Franquiciante.
- Es necesario comentar que los costos de operación se reducen por el aprovechamiento de las economías de escala.
- El Franquiciatario deberá poner especial atención y cuidado al seleccionar la Franquicia en la que va a invertir su dinero.

CAPÍTULO III

EL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN MÉXICO

III EL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN MEXICO

Durante la década de los noventa, las Franquicias en México registraron un importante crecimiento. Algunas características de este crecimiento son la abrogación de la Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología (LRTT), una apertura más favorable a la inversión extranjera, el fomento a la pequeña empresa a través de medios de financiamiento, algunos enfocados a las Franquicias y a la pequeña y mediana empresa.

En nuestro País, existen empresas que vienen utilizando parcialmente este sistema, adaptándose a las condiciones del mercado y necesidades específicas de venta.

Es común que encontremos sistemas muy similares, operados con denominaciones diversas, que a veces son inadecuadas para definir el concepto; entre estos sistemas, podemos identificar particularmente dos tipos:

1. El primero es aquel que reconoce su actividad como sistema de Franquicias, a pesar de no practicar en su totalidad el mismo, por deficiencias técnicas y de operación.
2. El segundo es aquel que no posee una visión global del sistema, y lo practican como una simple alternativa de comercialización.

La mayoría de las empresas que utilizan un sistema como lo es el de Franquicias, se encuentran en el primer tipo; que es comprensible cuando comparamos el estado actual en el que nos encontramos.

Este sistema, aunque data del siglo pasado, puede considerarse como un término nuevo en México. El potencial de crecimiento de las Franquicias en nuestro país es increíble. Por tal motivo, el hablar de Franquicias es muy controversial; principalmente se caracteriza por ser una buena alternativa para ofrecer un esquema viable para la micro y pequeña empresa.

México reúne características ideales para el Sistema de Franquicias, como son²²:

- Dimensiones geográficas con grandes problemas de distribución.
- Un número cada vez mayor de pequeños empresarios sin preparación o sin apoyos técnicos sobre el manejo de un negocio, pero con gran fuerza y vitalidad para alcanzar el éxito.
- 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.

3.1 MARCO JURIDICO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Al no existir una regulación específica sobre las Franquicias e está trabajando en ella²³, éstas se contenían en dos contratos separados, que debían inscribirse ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología.

1. Contrato de Licencia de Uso de Marca o Nombre Comercial.
2. Contrato de Asistencia Técnica y/o Transferencia de Tecnología.

La primera especificación legal y regulación, la encontramos en enero de 1990, cuando se publica en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de

²² Sistema de Franquicias de la SECOFI.

²³ La Asociación Mecana de Franquicias, lo marca en su página de publicaciones y artículos.

Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas, en éste se define al Contrato de Franquicia, como:

"El acuerdo en el que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquirente, trasmite conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica, con el propósito de producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los mismos métodos operativos, comerciales y administrativos del proveedor²⁴".

Actualmente, el marco jurídico de la Franquicia en México lo constituyen las siguientes disposiciones²⁵:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículos 25 y 28
- Ley de la Propiedad Industrial
- Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial
- Ley Federal de Derechos de Autor
- Código de Comercio
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Código Civil
- Legislación Fiscal (Ley del Impuesto Sobre la Renta)
- Ley Federal del Trabajo

El 27 de junio de 1991, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la nueva Ley de la Propiedad Industrial la cual, sufrió modificaciones que se dieron a conocer el 2 de agosto de 1994 y su Reglamento se publicó el día 23 de noviembre de 1994, en el Diario

²⁴ DI COSTANZO, Juan, "Desarrollo del Sistema de Franquicias", McGraw Hill, p. 55

²⁵ Sistema de Franquicias de la SECOFI.

Oficial de la Federación, teniendo una última modificación el 26 de agosto de 1999.

La Ley tiene como objetivos importantes, entre otros²⁶:

- Establecer las bases para que las actividades industriales y comerciales del país tengan un sistema permanente de perfeccionamiento, en cuanto a sus procesos y productos
- Proteger la propiedad industrial mediante la regulación y otorgamiento de patentes de invención, registros de modelos de utilidad, diseños industriales, marcas y avisos comerciales, publicación de nombres comerciales, declaración de protección de denominaciones de origen y regulación de secretos industriales, y
- Prevenir los actos que atenten contra la propiedad industrial, o que constituyan competencia desleal relacionada con la misma, y establecer las sanciones y penas respecto de ellos

3.2 EL CONTRATO EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Existen varias definiciones de lo que es un Contrato de Franquicia:

“El Contrato de Franquicia es aquel por el que el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca con el derecho a distribuir ciertos productos o a explotar, con cierta exclusividad, una empresa o negociación mercantil de bienes o de servicios, en ambos casos, mediante la transmisión de conocimientos técnicos y el uso de marca(s) y nombre(s) comerciales(es), a cambio de una contraprestación generalmente ligada a los resultados de la operación de la negociación”²⁷.

²⁶ Nota tomada en curso de capacitación sobre Franquicias impartido por GARCIA CANTU, Carlos, octubre de 1999.

²⁷ ARCE GARGOLLO, Juan, propone definición de Contrato, p. 39.

“El contrato de Franquicia, base legal para establecer la existencia de la relación de Franquicia. Debe cubrir todos los aspectos relacionados con el negocio franquiciado y principalmente, definir los derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciatario”²⁸

Por todo lo anterior, podemos concluir que:

“El contrato es la base legal, la cual debe de cubrir todos los aspectos del negocio Franquiciado; así mismo, debe de definir los derechos y obligaciones, tanto del Franquiciante como del Franquiciatario; debe ser uniforme, establecer los estándares de operación y contener la fecha de término y condiciones de renovación”.

Las obligaciones básicas del Franquiciante deben incluir²⁹:

- Licencia de uso de la marca y/o nombre comercial. Otorgamiento del uso de la marca
- Entrenamiento en el uso de la tecnología, elaboración de los productos y/o prestación de los servicios. Entrenamiento en el uso y elaboración de los productos y servicios
- Entrenamiento para la operación del negocio
- Apoyo en el inicio de las operaciones
- Apoyo en el establecimiento e instalaciones
- Proveer de los manuales de operación
- Definición de los sistemas financieros
- Asistencia en los problemas de localización
- Mercadotecnia y publicidad

²⁸ HUERDO LANGE, Juan, p. 62

²⁹ idem, id, p. 65

En contraparte, el Contrato deberá definir los parámetros de actuación del Franquiciatario, estableciendo las siguientes obligaciones básicas³⁰:

- Qué puede y qué no puede negociar o ser vendido
- Confidencialidad que envuelva el proceso de producción, comercialización y venta, así como la fórmula del producto
- Patrones de desempeño que observen la calidad de los productos o el servicio
- Utilización integral del sistema de negocio por Franquicias
- Uso de publicidad, propaganda o promoción institucional
- Utilización de instalaciones y equipo autorizados y previamente probados
- El pago de las regalías acordadas por el uso de la marca y la metodología de operación del Franquiciante

Como en cualquier contrato, también muy importante que se especifique:

- El período que tendrá el contrato
- Las condiciones que se llevarán a cabo para su renovación
- Las causas por las cuales se puede rescindir el Contrato

³⁰ Varios de los autores que se tomaron como referencia concuerda, es por eso que estas son las obligaciones que se tomaron de HUERDO LANGE, Juan.

Además, el Franquiciatario propietario de un establecimiento comercial deberá de condicionar preferencialmente la venta del negocio al Franquiciante, en casos de muerte o retiro del negocio.

Podemos mencionar que el Contrato de una Franquicias representa la parte más importante de la relación que se establece entre el franquiciante y el Franquiciatario. En el Contrato se estipulan todas las acciones obligatorias que se deberán llevar a cabo mientras dure el mismo, así como también las sanciones por incumplimiento o por violación a lo establecido.

Los beneficios que obtiene el Franquiciante al adoptar el Sistema de Franquicias son³¹:

- Fortalecimiento y preservación de la marca
- Baja inversión del capital
- Mayor eficiencia
- Desarrollo del Mercado
- Atractivo del negocio
- Regalías
- Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios
- Ingresos como recuperación de la inversión inicial

Las Desventajas que pudieran existir dependen de las políticas establecidas por la empresa y de algunas otras circunstancias como³²:

- Sociedad con los franquiciatarios

³¹ Así como las obligaciones del Contrato, varios autores coinciden y se tomaron las más importantes.

³² *Sistemas de Franquicias de la SECOFI.*

- Control y Gerencia en las manos de otros
- Se comparte la Rentabilidad y Utilidad
- Flujo de Caja sujeto al pago oportuno de franquiciatarios

3.2.1 CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato de Franquicia es el instrumento legal en el cual se desarrolla la operación de un negocio Franquiciado, y donde se contienen los derechos y obligaciones de los interesados.

El contrato deberá ser el instrumento que facilite la operación de todo el negocio.

El contrato de Franquicias es la expresión jurídica de una relación basada en un principio de acción: "tu negocio es mi negocio" aplicable tanto al Franquiciatario como al Franquiciante, por lo tanto debe³³:

- Ser justo
- Ser uniforme
- Establecer los estándares de operación
- Proteger a ambas partes

El contrato tiene una vigencia y la misma se establece conforme a la recuperación de la inversión total. Igualmente permite al franquiciante la oportunidad de analizar si el desempeño del franquiciatario se lleva a cabo de acuerdo a los parámetros establecidos en el Contrato, los Manuales y la Capacitación, así como para que el franquiciatario analice si el comportamiento del franquiciante fue el convenido³⁴.

³³ *idem, id*

³⁴ La vigencia del contrato es uno de los requisitos que debe de contener la solicitud de inscripción de un Franquicia, de acuerdo a lo establecido por el artículo 10 fracción IV de la Ley de Propiedad Industrial.

No existe algún machote de Contrato de Franquicia puesto que cada Franquicia es diferente, diferente en su sistemas, diferente en sus ventajas competitivas, situación que las hace también diferentes hasta con las Franquicias de su mismo giro. Quiero mencionar que tampoco funciona el hecho de copiar un Contrato de Franquicia extranjera, ya que es muy seguro de que no se adapte al mercado legal de nuestro país. Pero me he permitido tomar como referencia un contrato de franquicias que encontré en uno de los libros de consulta, esto, con el fin de conocer cuales don los puntos mas importantes que debe de contener un contrato. Se desarrollará posteriormente.

Los documentos que se deberán de entregar previo a la firma del Contrato son:

1. La información referente a la Franquicia. Es obligatorio la entrega de la Circular de Oferta de Franquicia (C.O.E.). Este documento tiene por objeto dar a conocer al franquiciatario, la información más relevante de la Franquicia, así como la asistencia técnica, de quién o quienes son las personas que la otorgan
2. Lista de franquiciatarios que se encuentran operando, y
3. Copia del Contrato de Franquicia. Para que el franquiciante pueda entregar al Franquiciatario deberá de firmar una carta de Confidencialidad, ya que dicho documento contiene secretos industriales y sistemas tecnológicos de la Franquicia.

Al momento de firmar Contrato, se deberá entregar al franquiciatario:

1. Los manuales de procedimientos
2. El plano de zonificación
3. El proyecto de construcción, remodelación o adaptación del local

4. La factura por el pago de la cuota inicial de Franquicia
5. El programa de capacitación y adiestramiento y,
6. Un ejemplar del Contrato de Franquicia, entre lo más importante.

No se deberá de pagar ningún anticipo antes de la firma del contrato, ya que aún no existe un compromiso formal y legal para exigir algún pago previo. En el momento en que se lleve a cabo la firma del Contrato de Franquicia es cuando se deberá de efectuar el pago de la cuota inicial de Franquicia convenido.

3.2.2 En el contrato deberá también contemplarse lo siguiente

Término de Contrato. "Dado el alto compromiso financiero de las Franquicias de creación y explotación de negocios, y el plazo de diez a veinte años de la mayoría de los contratos de Franquicia, no es sorprendente que los temas legales de terminación, renovación y transferencia sean los más controvertidos en las disposiciones sobre Franquicias. Tampoco es sorpresa que los litigios entre franquiciantes y franquiciatarios invariablemente se centren en estas tres áreas"³⁵.

El termino del contrato, es decir, cuando finalice, deberá ser el mayor interés entre el Franquiciante y el Franquiciatario, dado a la falta de regulación legal (como ya lo había mencionado), el franquiciatario puede quedar desprotegido.

"Cuando termina el Contrato, el franquiciatario tiene la obligación de discontinuar el uso de la Franquicia que supone dejar usar marcas, nombres y avisos comerciales y la explotación de patentes, así como de toda la tecnología proporcionada por el franquiciante. Debe dejar de operar la negociación mercantil y dejar de hacer negocios bajo el

³⁵ ARCE GARGOLLO, Juan, p. 68.

nombre del franquiciante o de cualquier manera que pueda causar confusión al público y a los consumidores que crean que sigue existiendo la relación de la Franquicia. Esta obligación puede tener problemas en su cumplimiento y en las sanciones correspondientes al franquiciatario incumplido, especialmente cuando el contrato concluye antes del plazo señalado por causas de terminación provocadas por el franquiciatario”³⁶.

Al término de la duración del contrato se puede o no pagar alguna cuota para su renovación, en la mayoría de los casos, éste no se realiza, salvo que quede estipulado en el Contrato de Franquicia al momento en que firman ambas partes.

Renovación. Como lo mencione en el párrafo anterior, se puede pagar o no una cuota para su renovación, en la mayoría de los casos, éste no se realiza, salvo que se estipule en el Contrato de Franquicia al momento en que firman ambas partes.

3.2.3 Penas Convencionales

Debemos de ser conscientes cuando nos hacemos acreedores de las penas convencionales. Esto es cuando:

- Existen restricciones en cuanto a ocupación de otros giros
- Atentar contra los manuales y sus descripciones
- Retraso o demora en el pago de regalías

3.2.4 Derechos y Obligaciones al término del contrato

Por lo regular estos son algunos de los derechos y obligaciones que tenemos al termino del contrato (dependiendo sí se estipula en el mismo):

³⁶ *Idem, id, p.64.*

- Cese del uso del nombre
- Pago de adeudos
- Derechos del Franquiciante a comprar

Los contratos, independientemente del giro que sean, están sujetos a las disposiciones sobre contratos contenidos en la legislación civil.

En la búsqueda de información, los autores manejan variadas pero muy similares ventajas y desventajas, lo que expondré sobre las mismas es:

Ventajas y Desventajas para los Franquiciatarios:

3.3 VENTAJAS

- Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado
- Facilidades para inicio de operaciones. Asistencia técnica permanente en la operación del negocio franquiciado
- Manual de Operación. Fácil acceso al Know How
- Técnicas de Mercadotecnia y Ventas. Acceso a programas de promoción y publicidad
- Capacitación. Capacitación documentada con los manuales de operación
- Desarrollo e Investigación de nuevos productos
- Incremento en su prestigio personal al involucrarse en un concepto de negocio
- Supervisión y Consultoría continua

- Asistencia en el Financiamiento. Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación

3.4 DESVENTAJAS

- Poca independencia. Reducción de la posibilidad de innovar y actuar autónomamente
- Disciplina. Total apego a los manuales en la operación del negocio franquiciado
- Monitoreo de los servicios
- Precios de los servicios
- Reputación. Riesgo de no haber seleccionado la Franquicia más a fin a sus aspiraciones personales
- Inflexibilidad
- El trabajo personal
- La venta del negocio
- Riesgos asociados con el Franquiciante. Posibilidad de un franquiciante incompetente o no ético

Básicamente, las Franquicias se caracterizan como un buen Formato o Sistema de negocio cuando ofrece los siguientes servicios:

- Apoyo técnico para el análisis y localización, así como viabilidad económica del establecimiento punto de venta
- Asistencia para la selección y compra de equipo
- Proyecto y ejecución de las instalaciones

- Entrenamiento y capacitación técnica y gerencial para ventas
- Participación en cooperación y asesoría, en publicidad y promociones
- Creación de procedimientos contables manualizados, así como de apoyo para ventas
- Centralización de compras de insumos básicos e instrucciones para el control de inventarios
- Orientación financiera y análisis de balances
- Continuidad en la prestación de estos servicios

Cuando se va a adquirir una Franquicia, lo primero que debemos hacer es evaluar las ventajas y desventajas que antes he señalado, a fin de determinar con toda claridad si es una Franquicia el formato de negocio que se apega a las condiciones y características que deseamos.

Me he permitido tomar como referencia³⁷ el esquema general de organización y jerarquías de una Franquicia, el cual es el siguiente:



Es muy importante tener algún ejemplo de lo que sería un Contrato de Franquicias, tomando en cuenta que este trabajo es mero apoyo para las personas que estén interesadas en conocer lo que es una Franquicias. Es mi deseo que se entienda que no es una tesis sobre cuestiones legales.

³⁷ REYES DIAZ LEAL, Eduardo p.106

A continuación mostraré lo que sería un Contrato de Franquicia³⁸:

CONTRATO DE FRANQUICIA

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

DECLARACIONES

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

³⁸ Machote, tomado de REYES DIAZ-LEAL, Eduardo, p. 120 a 126.

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

Declara LA FRANQUICIADA:

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

- 10) Que el presente contrato lo integraría una "red" de compañías que operan uniformemente, bajo las directrices, procedimientos y políticas establecidas en el SISTEMA y que las mismas son fijadas por LA FRANQUICIADORA.

EN ATENCION A LAS DECLARACIONES ANTERIORES Y A LA INTENCION MANIFESTADA POR CADA UNA DE LAS PARTES, LAS MISMAS ESTÁN CONFORMES EN CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO DE FRANQUICIA, POR VIRTUD DEL CUAL LA FRANQUICIADORA CONCEDE A LA FRANQUICIADA UNA FRANQUICIA RESPECTO DE "EL NEGOCIO" QUE OPERE CON "EL SISTEMA" Y UTILIZANDO "LOS SIGNOS DISTINTIVOS" D LA PRIMERA; SUJETO A LAS OBLIGACIONES, CONDICIONES Y TERMINOS QUE SE SEÑALAN EN LAS SIGUIENTES:

CLAUSULAS

PRIMERA. LA FRANQUICIADORA otorga a LA FRANQUICIADA y ésta acepta, una franquicia para operar EL NEGOCIO, según lo previsto en la declaración 8 que antecede, que se ubicará en _____ bajo los términos y condiciones contenidas en el presente contrato.

La operación de EL NEGOCIO deberá llevarse a cabo de conformidad con EL SISTEMA y bajo LOS SIGNOS DISTINTIVOS de la FRANQUICIADORA.

SEGUNDA. Ambas partes acuerdan que para mayor claridad en el contenido de este contrato, EL SISTEMA a que se refiere el presente será el que se describe en el anexo Número I, mismo que debidamente firmado por ambas partes se considera como parte integrante del presente; por lo que se refiere a LOS SIGNOS DISTINTIVOS son los que se relacionan en el Anexo II al presente y que se considera como parte integrante del mismo.

LA FRANQUICIADA reconoce y acepta que LA FRANQUICIADORA tendrá derecho a hacer modificaciones tanto a EL SISTEMA cuanto a LOS SIGNOS DISTINTIVOS, y desde este momento se compromete a acatar las referidas modificaciones, mismas que le deberán ser notificadas con _____ días de anticipación a su entrada en vigor.

TERCERA. LA FRANQUICIADA se obliga a pagar a LA FRANQUICIADORA por concepto de la franquicia concedida en términos de cláusula PRIMERA que antecede, la cantidad de \$ _____ como pago inicial, además de regalías equivalentes al _____ % de sus ventas _____.

El pago inicial a que se refiere el párrafo que antecede deberá ser pagado a LA FRANQUICIADORA en la fecha de firma del presente contrato.

Por lo que se refiere al pago de regalías los mismos serán efectuados en el domicilio de LA FRANQUICIADORA a más tardar

los _____ días _____ del mes siguiente a la fecha de su terminación.

Adicionalmente a las cantidades arriba señaladas LA FRANQUICIADA aportará una cantidad equivalente al _____% de sus ventas _____ para gastos de publicidad y promoción que llevará a cabo LA FRANQUICIADORA.

CUARTA. LA FRANQUICIADA deberá presentar a la FRANQUICIADORA, por escrito, una relación de los productos que desea le sean vendidos, para surtir las necesidades del NEGOCIO.

LA FRANQUICIADORA surtirá el pedido F.O.B. en su planta ubicada en _____. LA FRANQUICIADA estará obligada a retirar la mercancía de la planta inmediatamente después que se termine el procedimiento de carga de la misma en el medio de transporte que proporcione para tal efecto.

Todo pedido deberá ser pagado en el domicilio de la FRANQUICIADORA a más tardar _____ días después de la fecha con que LA FRANQUICIADORA facture el mismo.

QUINTA. LA FRANQUICIADA reconoce que la localización y apariencia del lugar donde físicamente operará EL NEGOCIO son de suma importancia para el éxito de la franquicia contratada por virtud del presente, por lo tanto está conforme y expresamente se obliga a establecer el mismo de conformidad con las siguientes reglas:

- 1) LA FRANQUICIADA pondrá a LA FRANQUICIADORA tres posibles lugares donde pretenda establecer físicamente EL NEGOCIO, entre los cuales LA FRANQUICIADORA escogerá el más adecuado.
- 2) LA FRANQUICIADA deberá presentar a la FRANQUICIADORA los planos de acondicionamiento y/o construcción del local seleccionado, para que esta última los apruebe.

- 3) También deberán ser aprobados por LA FRANQUICIADORA los proyectos de decoración del local donde LA FRANQUICIADA operará;

EL NEGOCIO

LA FRANQUICIADORA se compromete a asistir, en la medida de sus posibilidades, a LA FRANQUICIADA para la elaboración de los planos arriba señalados a fin que los mismos puedan ser aprobados lo más pronto posible.

LA FRANQUICIADA se obliga a no llevar a cabo ninguna modificación al local donde establezca EL NEGOCIO, a menos que cuente con autorización por escrito de LA FRANQUICIADORA en tal sentido.

SEXTA. LA FRANQUICIADORA se obliga a asesorar a LA FRANQUICIADA en la operación y establecimiento de EL NEGOCIO, en los términos y condiciones que enseguida se detallan:

Como marco específico de referencia, LA FRANQUICIADORA queda obligada a asesorar a LA FRANQUICIADA en la administración y operación de EL NEGOCIO que esta última de los niveles de competitividad establecidos por LA FRANQUICIADA.

No obstante que LA FRANQUICIADORA tiene amplias facultades para emitir sus opiniones respecto de la operación de EL NEGOCIO de la FRANQUICIADA, en ningún caso podrá ejercer actos de dominio respecto del mismo o en cualquier forma afectar a comprometer la integridad del establecimiento de LA FRANQUICIADA.

Consecuentemente, LA FRANQUICIADORA solamente tendrá la más amplia facultad para emitir su opinión y solicitar que se efectúen las correcciones pertinentes en cuanto a la fijación de objetivos, políticas, tácticas, procedimientos y a la toma de decisiones en las

siguientes materias, expresadas en forma enunciativa más que limitativa:

Mercadotecnia, técnicas de venta, administración y finanzas, tráfico, contratación de personal, control de operaciones e informática, adiestramiento y educación continua del personal.

SEPTIMA. LA FRANQUICIADA se obliga a cumplir las siguientes premisas básicas que constituyen la base para el otorgamiento del presente contrato, a saber:

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

- 6) Cooperar con LA FRANQUICIADORA en campañas promocionales o de mercadotecnia, incluyendo enunciativa pero no limitativa, ofertas, promociones, descuentos, otorgamiento de regalos o cualquier similar.
- 7) Notificar a LA FRANQUICIADORA respecto de cualquier queja de los consumidores respecto de la calidad, novedad, diseño, utilidad o cualquier otro similar, respecto de sus productos.
- 8) Mantener sus precios dentro del nivel establecido por LA FRANQUICIADORA y a no ofrecer ningún descuento o promoción sin la autorización previa y por escrito de LA FRANQUICIADORA.
- 9) Requerir pro escrito a LA FRANQUICIADORA el envío de los productos que requiera, a fin que LA FRNQUICIADORA los entregue dentro de los _____ días siguientes a su solicitud, según lo previsto en la cláusula CUARTA del presente contrato.
- 10) Permitir a LA FRANQUICIADORA acceso a su contabilidad a fin de determinar las regalías que le corresponden en términos de la cláusula _____ del presente contrato.
- 11) Generar ventas de los productos de LA FRANQUICIADORA de acuerdo con la siguiente tabla:

Primer Semestre:

Segundo Semestre:

Segundo Año:

Por cada año extra:

- 12) Obtener de las autoridades correspondientes todas las licencias, permisos o, en general, las autorizaciones necesarias para la operación de EL NEGOCIO.
- 13) Efectuar puntualmente los pagos de regalías, mercancías, o en general, cualquiera de los establecidos en las cláusulas TERCERA o CUARTA del presente contrato.

Ambas partes acuerdan que el incumplimiento de cualquier de las obligaciones señaladas en la presente cláusula otorgará a LA FRANQUICIADORA el derecho para aplicar cualquier de las siguientes penalizaciones:

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

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

DE LA FRANQUICADORA

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

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

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

En virtud de lo dispuesto por el párrafo que antecede LA FRANQUICIADA será responsable único ante LA FRANQUICIADORA de cualquier transmisión no autorizada de los conocimientos, técnicos o procedimientos contenidos en EL SISTEMA; además que dicha transmisión es una causal de rescisión inmediata del presente contrato, independientemente de las demás sanciones que correspondan de acuerdo con la legislación de propiedad industrial y/o penal, vigente en el momento de la falta.

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

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

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

DÉCIMA SEGUNDA. LA FRANQUICIADORA asumirá cualquier responsabilidad que en su caso, se pudiera derivar por la invasión de derechos de propiedad industrial por la utilización de LA

FRANQUICIADA de LOS SIGNOS DISTINTIVOS o por la aplicación de EL SISTEMA.

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

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

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

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

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

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

DÉCIMA QUINTA. Ambas partes manifiestan que es su intención que la operación derivada del presente contrato sea conducida en términos de buena fe, de conformidad con las sanas y adecuadas prácticas de comercio, por lo que conviene expresamente en que si alguna parte se entera o llega a su conocimiento cualquier

circunstancia que pudiera afectar gravemente la presente operación, lo hará del conocimiento de la otra parte para que ella decida lo que a sus intereses convenga.

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

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

LA FRANQUICIADORA:

LA FRANQUICIADA:

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

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

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

Las partes, enteradas del contenido y alcance del presente contrato, manifiestan que en el mismo no existe Mala Fe, Dolo o Error y lo firman por DUPLICADO, en compañía de 2 testigos, el día _____ de _____ de _____, quedando cada una de las partes con un ejemplar del presente.

Rubricas.

CAPÍTULO IV

EL SISTEMA DE FRANQUICIAS: UNA ESTRATEGIA DE DOMINACIÓN DE MERCADOS

IV EL SISTEMA DE FRANQUICIAS: UNA ESTRATEGIA DE DOMINACIÓN DE MERCADOS

Cada empresa tiene como objetivo fundamental el satisfacer la necesidad económica implícita en la inversión de los dueños, accionistas y también la social, así como el compromiso con el entorno donde la empresa desarrolla sus actividades.

Una de las metas que muchos empresarios se forman es la de dominar el mercado en donde participan. Claro que esto es a través de estrategias de promoción, productos y servicios que se brindan al cliente.

Para lograr estas metas, una de las estrategias que en nuestros tiempos está dando un resultado eficiente para la dominación de mercados, es el establecimiento de Sistemas de Franquicias.

Las Franquicias, trabajan en conjunto en los mercados, para establecer metas de participación de mercado e indicadores clave de ventaja competitiva.

Considerando que nuestra meta es dominar el mercado a través de nuestras estrategias de comercialización y promoción con el fin de elevar la eficiencia de la empresa y aprovechar las economías de escala, el contrato de Franquicias debe ser elaborado de tal forma que el franquiciante tenga opciones disponibles que le permitan incrementar su participación de mercado y por su puesto, obtener dominio.

Antes de comenzar con el desarrollo de este capítulo, quisiera comentar un poco sobre lo que son los elementos de Protección: El Registro y Protección de Marcas, ya que es muy importante para este trabajo que se está desarrollando.

Conoceremos los aspectos generales de protección de las marcas y de propiedad industrial, siendo ambos, los elementos creativos y originales que de manera integral constituyen el valor comercial del negocio y conforman la razón de ser de la franquicia.

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN

El Registro y Protección de las Marcas

Una franquicia concibe su existencia con el registro de su marca, de tal manera que éste es uno de los elementos considerados como más importantes, sin que por ello esto quiera decir que toda empresa que cuente con una marca registrada pueda operar o esté preparada para operar como franquicia, otro de los elementos que cada vez cobra mayor auge en este sistema de operación es el de derechos de autor.

La marca se define como un signo visible que sirve para distinguir un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie, diferenciando los orígenes de los productos y de los servicios, o sea un competidor respecto de otro³⁹.

El derecho de explotar una marca en el México, se deriva de su registro, siendo conveniente mencionar que este derecho es de uso exclusivo en la República Mexicana, es decir, el registro nacional de su marca no le permite ejercer acciones en contra de terceros en el extranjero, sin embargo, para comercializar un producto o prestar un servicio, su registro no es obligatorio y aunque los derechos generados por una marca se inician con su uso, sí se recomienda su registro para alguien que pretenda exportar sus productos registrar su marca en el país o países a donde los va a comercializar. Para lograr esto necesitamos realizar varios tramites ante las autoridades competentes, de primera instancia, dirigimos a la (s) embajada (s) correspondiente (s) para saber en donde podemos realizar el tramite, por ejemplo, en nuestro País es a través el IMPI.

Para el registro de marca es necesario realizar una búsqueda de anterioridad fonética, esto con el fin de saber si la marca que queremos registrar no esta ya registrada. Si no esta registrada,

³⁹ Ley de la Propiedad Industrial, art. 88..

procedemos hacer el registro de nuestra marca, cumpliendo con los requisitos que nos marca el IMPI.

La vigencia de un registro de marca es de diez años, por lo tanto el registro podrá ser renovado por períodos consecutivos iguales, las veces que su titular lo desee dentro de los seis meses anteriores a su vencimiento o en plazo de seis meses posteriores a la terminación de la vigencia de registro.⁴⁰

Para poder transmitir los derechos de uso de una marca será necesario conceder una licencia para su uso o suscribir un contrato de cesión de derechos, es decir, una marca durante su vigencia puede cambiar de titular o ser motivo de alguna licencia o franquicia, lo importante es que sea registrado en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial con el objeto de que pueda surtir efectos contra terceros; asimismo, una marca podrá ser utilizada tanto por su titular como por aquellos a quienes este último conceda una licencia, sin embargo esta transmisión podrá efectuarse única y exclusivamente cuando el registro de la marca se encuentre vigente⁴¹.

En términos de la legislación mexicana, el uso no autorizado de marcas registradas es considerado como un delito⁴².

Para solicitar el registro de una marca se deberá presentar en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, o en la Delegación Federal o Subdelegación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, lo establecido en el Art. 113 de la Ley de Propiedad Industrial, siendo la duración del trámite de registro aproximadamente de 4 a 6 meses, sin tener anterioridades; es decir, que no exista impedimento legal de registro y en caso de presentar la documentación completa.

La solicitud al ser presentada en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, procede a:

⁴⁰ *idem, id.*, art. 95 y 133 .

⁴¹ *idem, id.*, art. 136 y 137; Reglamento de la Ley art. 10.

⁴² *idem, id.*, cap III, art. 223

- Un examen administrativo (o de forma).
- Un examen técnico (o de fondo).

La Propiedad Intelectual

La Propiedad Intelectual se conforma de dos partes:

1. **La propiedad industrial** que se refiere a la protección de las marcas y patentes
2. **Los derechos de autor** que protege obras artísticas, literarias y del software

La invasión de una patente se considera delito. El ordenamiento legal es la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento y la dependencia encargada de su aplicación es el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

1. La Propiedad Industrial

La propiedad industrial protege y promueve⁴³:

- a) La realización de invenciones e innovaciones con aplicación industrial, de modelos de utilidad y de los diseños y dibujos industriales
- b) El registro de marcas, avisos y nombres comerciales, así como las denominaciones de origen

La marca es el símbolo que identifica a la empresa en cualquier lugar donde se establezca. Los dueños pueden invertir grandes cantidades de dinero, ya sea en el diseño y/o en la aplicación de

⁴³ *idem, id.*, título primero, cap. Único, art. 2.

estrategias de promoción ó publicidad, con el objeto de posicionarse en el mercado. Sin embargo, la mayoría de las veces todas estas estrategias pueden ser explotadas por terceras personas que aún sin estar autorizadas hacen uso indebido de la misma, de ahí que la Ley de Propiedad Industrial⁴⁴ catalogue en dos niveles este problema:

- 1) La infracción administrativa.- Que entre otras atenuantes puede ser: el usar una marca previamente registrada sin la autorización correspondiente del titular, o bien parecida en grado de confusión a otra registrada, ofrecer un servicio o vender un producto señalando la protección de una marca, desprestigiar los productos, servicios, la actividad comercial o el establecimiento de otra persona, vender productos alterados con una marca, etc.

Las sanciones aplicadas pueden ser desde una multa hasta el arresto administrativo⁴⁵

- 2) El delito.- Cuyas atenuantes pueden ser entre otras: la falsificación de marcas en forma dolosa y a escala comercial, revelar secretos industriales habiendo sido prevenido de su confidencialidad, usar la información contenida en un secreto industrial con el fin de obtener un beneficio propio o bien causar un perjuicio a la persona que guarde el secreto

Los delitos se perseguirán por querrela de la parte ofendida y se impondrá prisión y multa a quien incurra en cualquiera de los delitos señalados.

El caso más frecuente es el de la piratería, lo podemos ver por doquier.

La Propiedad Industrial ofrece muchos beneficios, los cuales están vinculados a mejorar la competitividad de los empresarios.

⁴⁴ *idem, id.*, art. 213 y 223

⁴⁵ *idem, id.*, Art. 214

Actualmente pueden realizar las mejoras necesarias en los procesos que se utilizan en la producción, comercio, o prestación de un servicio que los distinguen de sus competidores, sin que por ello se vean afectados por la imitación o reproducción no autorizada de sus creaciones intelectuales.

2. El Derecho de Autor⁴⁶

La franquicia conocida como "Formato de Negocio", reúne una serie de elementos creativos y originales, desde la fachada del establecimiento comercial o de servicios, hasta el contenido de los manuales que de manera integral conforman todo un Sistema. Sin embargo destaca de manera importante la existencia de los signos distintivos tales como las marcas y los manuales de operación que le dan uniformidad a este esquema y constituyen el soporte sobre el cual se acredita y dan valor comercial al negocio franquiciado.

El derecho de autor a su vez incorpora el derecho sobre las creaciones nuevas, patentes, diseños industriales, modelos de utilidad y secretos industriales, signos distintivos, marcas de productos o servicios, nombres y avisos comerciales y denominaciones de origen, y la represión a la competencia desleal⁴⁷.

El secreto Industrial se considera como la información que guarda una persona física o moral con carácter de confidencialidad por la ventaja competitiva que ésta ofrece frente a otros de su misma rama de actividad⁴⁸. Es necesario que deba hacerse constar en documentos o en cualquier tipo de instrumento en el que sea susceptible de reproducirse.

Por lo tanto, este instrumento deberá tener naturaleza, características o finalidades de los productos, los métodos o procesos de producción, los medios o formas de distribución o la comercialización de productos o prestación de servicios, que la empresa ofrece a los consumidores.

⁴⁶ *Vid;* v, penúltimo párrafo de la siguiente página.

⁴⁷ *Ley sobre Derechos de Autor.*

⁴⁸ *Marcas, Guía del Usuario, IMPI.*

Sin embargo de acuerdo con el artículo 84 de la Ley, la persona que guarde un secreto industrial puede transmitirlo o autorizar su uso a un tercero, sin que por ello se dé autorización a revelar por ningún medio la información que le fue conferida, salvo estipulación en contrario.

Cuando una persona revele sin causa justificada y sin el consentimiento del autor la información o parte de ella, se hará responsable de pago de daños y perjuicios que ocasione por la divulgación de los secretos industriales.

Quiero dejar en claro que estos datos fueron tomados de documento de Marcas, Guía del usuario emitido por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

A continuación pasaremos al desarrollo de información.

4.1 Decisiones estratégicas clave que se deben considerar en el contrato de Franquicia

- Regalías de publicidad adecuadas con la opción de incrementarlas en el futuro, a fin de tener una base sustentable para los nuevos tiempos
- Desarrollo de un verdadero sistema de soporte y el compromiso de trabajar con los franquiciatarios como socios en el negocio. Esto con el compromiso de saber que somos un verdadero equipo
- Llevar a cabo una retroalimentación de los franquiciatarios en el proceso de la planeación, así como en todas las decisiones que afecten la operación a largo plazo del negocio, la obtención y la retención de clientes, a fin de que todos ganen.

4.2 LA PLANEACION ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

La planeación estratégica debe ser complementada por la realización de la planeación operativa y la ejecución de la operación desarrollada por todos los niveles de la organización, con el fin de asegurar el cumplimiento de las estrategias y objetivos, en el logro de los fines deseados para el negocio⁴⁹.

Este punto lo desarrollaré más adelante, el cual tendrá mayor contenido.

⁴⁹ MOLZ , Rick, *Los nueve pasos de la dirección estratégica*, Panorama editorial, hace su planteo en forma de relato.

4.3 PREGUNTAS FUNDAMENTALES SOBRE LA EXISTENCIA DEL NEGOCIO

Cada vez que hagamos mejoras a nuestro negocio debemos hacernos ciertas preguntas, todo esto para beneficio de nosotros y de nuestro negocio. Pueden ser preguntas muy sencillas como:

- ¿Tenemos y/o estamos en el negocio adecuado?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos como organización?
- ¿Cuándo serán obsoletos los productos y servicios que producimos?
- ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?
- ¿Qué oportunidades y amenazas existen?

En este sentido debemos considerar a la planeación estratégica como un instrumento de apoyo, que de forma estructurada nos lleve a encontrar preguntas y respuestas, para llevar a la empresa en la dirección correcta y enfocar nuestros esfuerzos en forma eficiente.

Es importante que se establezca un marco de referencia antes de hablar de planeación estratégica.

4.4 PREMISAS BÁSICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las premisas básicas para establecer un programa de planeación estratégica, están fundamentadas en el conocimiento, tanto de las fortalezas internas y externas como de las debilidades; por lo anterior, reconocer que toda empresa se encuentra sujeta a cambios en el entorno, permite de manera sistemática prevenirnos de variaciones que podrán alterar el desempeño y resultados de la empresa.

Asimismo, se debe considerar la capacidad de la empresa para atraer y sostener ventas en forma continua, los recursos con los que cuenta la solidez de la estructura y organización para el desempeño de las actividades.

4.5 PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Huerdo Lange plasma en su libro que se tomó para esta investigación, cual es el proceso de la planeación estratégica de un Sistema de Franquicias, entre estas notas encontramos que la planeación estratégica que va orientada al crecimiento de la empresa y al desarrollo de nuevos mercados se fundamenta, principalmente, en un proceso cuyos elementos son los siguientes:

1. Analizar el potencial del mercado
2. Determinar el crecimiento de la industria
3. Definir la manera de servir a los clientes, para ganarnos su lealtad
4. Determinar una estrategia, para desarrollar la marca
5. Atacar primero en los principales mercados, de manera rápida y simultánea
6. Agregar establecimientos lo más rápido posible
7. Nunca pensar en la " saturación del mercado "
8. Crear una infraestructura de servicio que sea excelente
9. Utilizar equipo electrónico para manejar la información de clientes instantáneamente
10. Hacer cambios rápidos, para atender las necesidades cambiantes de los clientes

CAPÍTULO V

EL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

V EL PLAN ESTRATEGICO DE NEGOCIOS

Para desarrollar el concepto de Planeación Estratégica, es vital contar con las suficientes herramientas para medir, cuantificar, entender el entorno y las operaciones internas que se realizarán en nuestro negocio. Es por eso que se recomienda establecer una metodología bien estructurada que pueda establecer el plan de negocios que requerimos o que vamos a realizar.

Dentro del lo que se conocemos como sistemas, existe un prototipo el cual sirve para implantar y desarrollar lo que es un verdadero Sistema de Franquicias. Este prototipo es a través de diagnósticos, revisiones y actualizaciones del mismo sistema. Dicho prototipo puede dividirse en: la Planeación y la Descripción del producto y/o servicios brindaremos.

En la planeación se debe de determinar la misión del negocio. Es básicamente saber que es lo que queremos hacer, cual es n⁵⁰uestra misión.

Conocer la misión y la visión es lo primordial de cada empresa.

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones⁵¹.

Una vez determinada la misión deberán elaborarse los objetivos, que representan un estado final deseado. Los objetivos deben especificar la manera en que se habrán de cumplir las expectativas. Es necesario realizar investigaciones y análisis del mercado para conocer la situación actual por la que pasan los distintos ambientes económicos. Sucede frecuentemente con aquellos mercados considerados menos atractivos para iniciar un determinado proyecto

⁵⁰ BERNEJO, Manuel; RUBIO, Isabel e DE LA VEGA, Ignacio, *La creación de la empresa propia*, México, Mcgraw Hill, p. 73 a 79, marca la forma de hacer un plan de negocios.

⁵¹ KOONTZ Harold, *Administración*, México, Mcgraw Hill, p. 20

empresarial resultan ser los más transparentes y los que se simplifica en mayor medida la labor de investigación de mercado.⁵².

Cuando ya se haya realizado el análisis y sobre todo la investigación, se podrán describir ambos, para después crear el diseño de los productos y/o servicios que ofreceremos. Es necesario especificar las estrategias de mercadotecnia, proyectivas, operacionales y financieras, para poder desarrollar el sistema de nuestra Franquicias.

La planeación permite obtener la información sobre:

- El potencial del Mercado: Saber si nuestra empresa se encuentra en el status de micro o pequeño negocio; cual será la metodología, técnicas de promoción y servicios al cliente; cual es la infraestructura con la que contamos y lo más importante, tener la cultura de trabajar con Calidad.

La Federal Trade Commission (FTC) y la International Franchise Association (AFA), la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), son algunos de los organismos que ofrecen asesoramiento desde el listado de Franquicias hasta como adquirir o franquiciar tú negocio.

Una vez que se haya realizado la planeación, se debe de desarrollar de manera detallada el concepto del negocio mediante la "unidad piloto", la cual debe de operar bajo los lineamientos fijados en el manual de operaciones. La instalación de ésta es una etapa fundamental para que el sistema pueda ser aprobado en la práctica, ya que además de ser una forma factible de la Franquicia, puede funcionar también como un excelente centro de entrenamiento.⁵³

Huerdo Lange desarrolla cuales son las etapas del proceso del desarrollo de una Franquicias, los libros que he tomado como referencia concuerdan, pero he tomado a este autor como referencia. Veamos como lo plasma.

⁵² BERNEJO, Manuel; RUBIO, Isabel e DE LA VEGA, Ignacio, p. 73 a 79, explica la forma de hacer un negocio y de ahí se deriva lo escrito.

⁵³ HUERDO LANGE, Juan, p. 26

ETAPAS DEL PROCESO DEL DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA

Investigación y análisis

Desarrollo de la organización

Comercialización a franquiciatarios

Selección de franquiciatarios

Construcción y abastecimiento

Asistencia para la apertura

Apertura y retroalimentación

5.1 METODOLOGIA

5.1.2 Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es la situación actual de la empresa y su dirección hacia el futuro. Generalmente se escribe hasta que el plan de negocios ha sido terminado, ya que da una visión total del negocio, y describe cómo es el plan a seguir para nuestro Formato de negocio. A este documento se le deberá incluir la información general, así como el resultado obtenido de estas técnicas.

5.1.3 Introducción

Se deberán de establecer los objetivos del programa de Franquicia y la historia de la empresa, además debe hacer un análisis detallado de la industria y del sector en el que se encontrará el sistema de Franquicias una vez establecido.

Así mismo, deberá dar una visión global del plan estratégico de negocios, contemplando los siguientes puntos:

- Resumen Histórico del Sector Industrial.
- Resumen Histórico de la empresa.
- Resumen de la situación actual del Sector Industrial.
- Resumen de la situación actual de la empresa.

5.1.4 Misión

La misión es lo que buscamos como empresa, es lo que queremos lograr; como ya lo había comentado, es básico definir cual es nuestra misión para sí saber a donde queremos ir y de ahí saber cual será nuestra visión, como queremos visualizar nuestro futuro y como queremos que nos visualicen.

5.1.5 Objetivos

Los objetivos son primordiales, ya que son la respuesta a que es lo que queremos. Nuestros objetivos siempre deben de ser concretos, medibles y enfocados al beneficio de nuestro negocio.

En cursos de capacitación que recibí, el instructor nos marcaba como los criterios generales para el establecimiento de objetivos, lo siguiente:

- Deben indicar claramente lo que se espera lograr, y el período de tiempo que tomará para realizarlo
- Deben ser posibles de lograr de acuerdo con las capacidades de la empresa (muy importante)
- Deben ser flexibles ante el surgimiento de contingencias inesperadas
- Debe representar un reto, con el fin de lograr un entusiasmo y deseos de conseguirlo

5.1.6 Análisis del Mercado

Este análisis permite identificar la posición competitiva de nuestra empresa así como la capacidad del mercado para responder ante el crecimiento de la misma. Se recomienda hacer este análisis basándose en técnicas estadísticas, las cuales debemos de realizar con el respaldo de documentos (un ejemplo, es la realización de encuestas), y buscar el asesoramiento de personas especializadas en la materia.

5.1.7 Diagnóstico

Se deberá efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual nos permita poner en claro en donde estamos, y la capacidad de crecimiento que la empresa puede tener. Los puntos que se recomienda analizar son:

- Histórico de ventas y utilidades
- Estructura de costos y utilidades
- Estructura financiera
- Evaluación de la línea de productos

5.1.8 Factores Clave de Éxito

El plan estratégico de negocios deberá contemplar aquellos puntos específicos relacionados con el producto o servicio de la empresa, los cuales permitan competir y desarrollarse dentro del segmento del mercado en el cual uno desea incursionar. Los factores que deben analizarse son⁵⁴:

- Tiempo: Saber si es el momento preciso de lanzar nuestro producto al mercado
- Precio: Determinar el adecuado en relación con la competencia y el costo-beneficio.
- Calidad: Contamos con productos que son competitivos, con características lo distinguen de otros similares existentes en el mercado.
- Diseño: Deberá ser novedoso, práctico

⁵⁴ Los autores tomados como apoyo manejan diversos factores.

- Facilidades de Pago: Acceso a políticas de crédito para nuestros clientes, con el fin de adquirir nuestros productos
- Empaque: Éste protege a nuestros productos; mantiene su calidad, facilita su almacenaje y anaqueleo
- Servicio: La política de servicio está enfocada 100% a satisfacer las necesidades del cliente, deberá de ser nuestra política de Calidad
- Transporte: Contamos con el transporte adecuado
- Localización: Debemos encontrar el lugar exacto para nuestro negocio el cual sea de fácil acceso para nuestros clientes y de preferencia que se encuentra cerca de los centros de consumo

5.1.9 Administración y Estructura Accionaria

El principio básico del desarrollo de una Franquicia o simplemente de cualquier negocio, es el contar con una estructura administrativa y organizacional perfectamente definida.

Al momento en se desarrolle nuestra estructura accionaria, debemos de considerar hasta dónde la participación de los socios puede entorpecer o favorecer el desarrollo nuestro sistema.

5.1.10 Investigación y Desarrollo

La investigación y desarrollo deberá enfocarse a cuestiones como los costos sobre producto y costo sobre entrega o desplazamiento, entre otras cosas.

5.1.11 Estrategia de Mercadotecnia

Como ya lo había comentado, las estrategias son el primer paso hacia el logro de la misión de la empresa. Básicamente la

supervivencia y la estabilidad de una empresa dependen del diseño y de la combinación de estrategias adecuadas.

La planeación estratégica es un medio útil para conservar la ventaja comparativa así como para enfrentar la competencia. Con base en la misma misión, objetivos compartidos, políticas y valores similares, el sistema desarrolla acciones concretas que se complementan con la realización de la planeación y la ejecución operativas. Esta planeación debe ser desarrollada por todos los niveles de la organización (en el caso de las Franquicias, deben complementarse las ideas del franquiciatario con las de los franquiciantes), para asegurar el cumplimiento de las estrategias y objetivos para lograr los fines deseados para el negocio.⁵⁵

A grosso modo, las estrategias se pueden clasificar según las áreas funcionales en: estrategias de mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos. Estas tres últimas reviste una importancia fundamental para la empresa, sin embargo, para efectos del desarrollo del Sistema de Franquicias, se desarrolló la estrategia de mercadotecnia.

La estrategia de mercadotecnia es la base para lograr la consolidación de nuestro (s) producto (s), es la imagen de nuestra empresa y la incursión de la misma en los mercados. Esta estrategia, debe basarse en lo que se ha definido como las cuatro "P", las cuales se detallarán en las siguientes páginas⁵⁶.

⁵⁵ G.A. Steiner, Planeación estratégica.

⁵⁶ La mayoría de los autores marcan estas 4 "P", las cuales utilizadas por los mercadólogos, en este caso se tomó como referencia a Huerdo Lange, p. 103 a la 106.

1º PRODUCTO

La mercadotecnia debe asegurar que los productos provean el máximo de satisfacción a los consumidores.

El sistema de Franquicia	Hay que determinar si se manejará por medio de marca registrada u otra.
Entrenamiento	Debe describirse el número de días de entrenamiento, su costo, el material a cubrir, la forma de evaluación, etc.
Manual de operación	Deben especificarse todos los pasos para la realización del producto así como para el otorgamiento del servicio, también deben detallarse los perfiles y descripciones de puestos, y otros aspectos importantes para la estandarización del servicio al consumidor final.
Equipo y diseño	En este punto debe ilustrarse el diseño de planta y especificarse la maquinaria a utilizar y la distribución física del negocio.
Desarrollo de nuevos productos	Debe determinarse la manera en que se desarrollarán los nuevos productos, los responsables y la frecuencia del mismo.
Garantías/servicios / mantenimiento	El franquiciante debe determinar la garantía y el servicio que acompaña al producto, los términos en que se puede "hacer valido" y los periodos en los que se le otorgará servicio y mantenimiento a la maquinaria, en caso de que ahí se determine. De otra forma, se debe especificar los proveedores capaces de realizar el mantenimiento. También se debe especificar la frecuencia de visitas, los números 1-800 y líneas de comunicación y de apoyo.

2º PRECIO

Establecer precios que reflejen el valor de los beneficios que se ofrecen. Seleccionar estrategias de precios que maximicen el valor presente de las utilidades.

Cuota inicial	Esta es la cantidad que el franquiciatario debe desembolsar al otorgársele el derecho para explotar la Franquicia.
Regalías	Las regalías deben estar en función de las ganancias esperadas del negocio. Debe especificarse la cantidad (en dinero o en porcentaje del ingreso o de las ganancias) así como la forma y los plazos de pago.
Cuota por publicidad /costo de publicidad local	Esta cuota es también importante porque determina la difusión del sistema de Franquicias. Debe determinarse en la mezcla ya que forma parte del sistema en sí. También deberá especificarse el costo de la publicidad local, si está manejada por la Franquicia, y los estándares de calidad y si la publicidad local fuera a hacerse por el mismo franquiciatario.
Apoyos bancarios / financieros	Es preferible que el franquiciatario pueda ofrecerle a los prospectos un plan de financiamiento ya establecido que le informe sobre instituciones financieras, inversionistas que trabajan en conjunto con la Franquicia o sobre los fondos propios de la Franquicia disponibles para financiamiento.
Descuentos por volumen	En el caso de que existieran descuentos por volumen de compra, hay que calcular los descuentos de acuerdo con los rangos de compra.
Discriminación por territorio / cobertura	Una política adecuada que evite la canalización entre franquiciatarios.

3° PLAZA

Seleccionar canales de distribución que concuerden con los patrones de compra de los consumidores.

Diseño y remodelación del punto de venta	Cuál es el aspecto exacto que debe tener el local de la Franquicia.
Territorios a cubrir	Exactamente hasta dónde se delimitará el territorio y el número de puntos de venta por territorio.
Distribución del equipo	Determinar maquinaria y equipo requeridos.
Proveedor de producto (s) preestablecidos	En dónde comprar la materia prima y/o productos, distribuidores autorizados por el franquiciante.
Establecimiento de criterios de localización	Qué requisitos debe cumplir el área donde se localizará el punto de venta.
Apoyo en negociaciones con otros proveedores	Si hubiese la posibilidad de contactar otros proveedores, debe establecerse la forma de negociación y el tipo de asesoría que ofrecerá el franquiciante.
Inspección en puntos de venta	Debe establecerse la frecuencia con que se harán las inspecciones y los estándares a aplicar en las mismas de manera periódica.

4° PROMOCION

Debemos de asegurar que las promociones alcancen los objetivos de nuestros consumidores y que el mensaje sea persuasivo. Seleccionar la mezcla entre el personal de ventas, publicidad, ferias, incentivos al consumidor, etc.

Así mismo debemos de identificar aquellas áreas de mercado que cuentan con necesidades no satisfechas, o simplemente es donde podemos tener un alto potencial competitivo.

Una estrategia es concentrar nuestros esfuerzos en pequeños mercados que han sido despreciados o ignorados por la competencia, ya que muchas compañías han logrado entrar a mercados muy competidos a través de entrar en pequeños mercados con necesidades específicas.

El siguiente cuadro mostrará algunos aspectos de la promoción.

PROMOCION

Campaña en función a cobertura y tiempo	La campaña publicitaria debe planearse en función de su alcance y su cobertura relacionándola con el tiempo específico en que se logrará cada meta promocional.
Selección de medios	Periódico, televisión, radio, folletería, revistas especializadas, entre otros.
Originales para el franquiciatario	Cada franquiciatario debe tener logotipos y diseños originales para poder utilizarlos independientemente.
Paquete de reclutamiento	De qué forma deberán solicitarse empleados para la Franquicia (periódico, agencias de colocación, escuelas).
Apoyo en relaciones públicas	De que forma asesorará el franquiciante al franquiciatario en su relación con clientes, proveedores, medios y comunidad.
Apoyo en la cobertura	Entre la firma del convenio de Franquicia y la apertura hay un periodo de preparativos tanto para la operación del negocio como para darlo a conocer a la localidad.
Estrategia de mantenimiento	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.
Promociones en el punto de venta	Decidir qué tipo de publicidad se mostrará en la tienda para promover la Franquicia entre posibles franquiciatarios.

El Producto, Precio, Plaza y Promoción son principios a los que debemos de recurrir para lograr la penetración en los mercados.

Una de las formas de conservar la ventaja comparativa es mediante el control de la propiedad y de la confidencialidad y secreto de lo que hace diferente al sistema. La única solución para conservar esta ventaja es la vigilancia constante y la comunicación frecuente. Los mecanismos de control no pueden sustituir una administración efectiva del sistema de Franquicias.⁵⁷

La planeación estratégica de mercadotecnia se puede esquematizar como sigue⁵⁸:

MISIÓN



ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS



ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES



ESTABLECIMIENTO DE LA VENTAJA COMPARATIVA DE LA FRANQUICIA



ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA FRANQUICIA



ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES PARA LA FRANQUICIA Y PARA LAS UNIDADES FRANQUICIADAS

⁵⁷ S. Raab, *Franquicias: Como multiplicar su negocio*. p., México.

⁵⁸ Huerdo Lange, p. 110.

5.2 SEGMENTACION DEL MERCADO

La segmentación del mercado se puede entender como la división de nuestros clientes en grupos que desean obtener beneficios similares de producto, o que comparten características similares entre sí (apariciencia, precio, servicio, costumbres, etc.). Es el tipo de mercado de consumidores al que la corporación desea servir⁵⁹.

Ventajas de la Segmentación

Podemos mencionar como ventajas de la segmentación cuando⁶⁰:

- La compañía puede desarrollar una mezcla de mercadotecnia más adecuada, ya que el producto no es genérico sino específico
- La publicidad y promoción se puede dirigir mejor, logrando disminuir costos. Lo mismo sucede con la distribución (canales más angostos)
- La segmentación reduce la presión competitiva al inmunizar el segmento

Bases para la Segmentación

Consiste en la división de mercados en grupos de acuerdo con las variables demográficas como:

- Sociodemográficas: Variables que se pueden medir objetivamente
- Sexo
- Edad

⁵⁹ Curso de capacitación SECOFI.

⁶⁰ KLOTTER PHILIP, *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control*, Prentice Hall, p. 311, marca en su libro algunas de estas segmentaciones, así como las bases y límites para la segmentación, se tomarán las que consideré más importantes.

- Ingreso
- Nivel laboral
- Nivel educativo
- Tamaño de familia

Estas variables están altamente correlacionadas con necesidades específicas, hábitos de compra y medios de publicidad.

Existe una clasificación llamada de Perfil, en la cual se clasifica a los consumidores en relación con su personalidad, hábitos y necesidades psicológicas, esto con el fin de mostrar la necesidad de modificar el producto o algunos elementos de la comercialización.

Límites de la Segmentación

Algunos de los límites de la segmentación que debemos tomar en cuenta son:

- La identificación de aquellos segmentos en los que nuestro negocio tiene una ventaja competitiva
- Posicionamiento. Es el complemento de la segmentación. Identificación de variables clave por el lado de la oferta. Lo que busca es detectar atributos clave que diferencian al producto en la mente del consumidor
- Cuando el consumidor percibe un mayor beneficio en un producto, adquiere un grado de influencia en el precio
- El posicionamiento logra un poder de proveedor ya que los mayoristas desean tener aquellos productos que los consumidores demandan con más frecuencia

Tanto un posicionamiento demasiado angosto como uno demasiado amplio, pueden conducir al fracaso de la estrategia de mercadotecnia.

5.3 ESTRATEGIA DE OPERACIÓN

Estas siguientes paginas me permití tomar como referencia, algunas notas sobre de los cursos sobre el Sistema de Calidad, las cuales posiblemente las podremos encontrar en algunos libros, pero reitero, son notas tomadas en cursos de capacitación; así mismo como Manuales de Calidad y Procedimientos de la SECOFI (como mera consulta), esto con el fin de explicar los términos a utilizar.

La estrategia de operación que se enfoca a la manufactura o producción tiene por objeto definir:

- ¿Cómo se abastecen los materiales y los componentes?
- ¿Cómo se manufactura un producto?
- El nivel de integración
- ¿Cómo se reparten los recursos?
- ¿Cómo se organiza la infraestructura de soporte?

5.3.1 Procedimientos

El procedimiento es aquella sucesión cronológica o secuencial de actividades, que precisan de manera sistemática cómo hacer una función o un aspecto de ella.

Un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una entidad o unidad administrativa, por lo que es necesario que todo procedimiento se agrupen de una forma ordenada, en un solo documento, denominado "Manual de Procedimientos".

Los Manuales de Procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, son considerados elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo; asimismo la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la entidad.

5.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es el instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades que componen cada uno de los procedimientos que integran el Manual; generalmente, señalan quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

1) Metodología para la elaboración de manuales de procedimientos:

- Análisis y Diseño de Procedimiento.
- ¿Dónde inicia?
- Unidades Administrativas que participan
- ¿Dónde termina?
- ¿Existe problema? ¿Cuál es?
- Síntomas

2) Recolección de Información

- Investigación documental: Bases jurídicas administrativas, manuales anteriores, formas
- Entrevista Directa: Esto es, recibir respuestas
- ¿Qué se pretende saber?
- Saber escuchar
- Inspirar confianza
- Verificar la información en otra fuente

- Observación del Campo: Descubrir datos que hayan sido omitidos en la entrevista
- 3) Análisis de la Información: Es integrar la información en grupos similares y estudiar cada grupo aisladamente y su relación con los otros.

Debemos de detectar:

- El Tipo de trabajo
 - ¿Quién lo hace?
 - ¿Dónde?
 - ¿Por qué?
 - Papelería que se utiliza
 - ¿Para qué se utiliza?
- 4) Diseño del Procedimiento: Se integra la información en un procedimiento y con base en él, considera algunas opciones para:
- Eliminar lo no indispensable
 - Combinar un procedimiento con otro
 - Cambiar el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad
 - Mejorar el procedimiento cambiando el método
- 5) Diseño de Formas: Debemos de brindar, obtener y procesar información de la manera más completa y uniforme.
- Propósito del formato

- Información que debe incluir
- Orden en la información
- Necesidades de espacio
- Cantidad de copias necesarias
- Registro fácil de la información
- Facilitar la consulta de datos
- Omitir datos inútiles
- Economizar papel

5.4.1 Manual

Los Manuales son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información respecto a la organización y el funcionamiento de la entidad.

Se entiende por Manual el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

5.4.2 Elementos

En nuestros tiempos existe una gran variedad de modos de presentar un Manual de Procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad; éste varía según los objetivos y propósitos de cada negocio, organismo o entidad que lo realice, así como también varía de acuerdo con su ámbito de aplicación. Por lo anterior, resulta conveniente que se adopte una serie de normas generales que hagan uniforme tanto el contenido de los Manuales, como su forma de presentación.

A continuación presentaré los elementos que se han considerado importantes por ser los más adecuados para cubrir las necesidades de una Franquicia y lograr los objetivos que se persiguen con la elaboración de los Manuales de Procedimientos:

- Presentación
- Políticas
- Descripción de Procedimientos
- Diagramas de flujo
- Catálogo de formas

Presentación

Este apartado se refiere a la explicación sobre el contenido del Manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretende cumplir con él.

Se recomienda que, al momento de formular la introducción se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento.

Nuestro objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y con párrafos breves. Además, la primera parte de su

contenido deberá expresar qué se hace, la segunda y para qué se hace.

Por ejemplo: "El objetivo de este Manual es contar con un instrumento de apoyo administrativo que permite inducir al personal de nuevo ingreso en los procedimientos que se desarrollan en la empresa".

Políticas

Se deberá de anotar los lineamientos de aplicación general, que regulen el desarrollo de las actividades del área analizada.

Ejemplo: "Nuestra Política es brindar al cliente un servicio y producto de Calidad".

Descripción de Procedimientos

Debemos de redactar con palabras sencillas el desarrollo de las actividades, que se realizarán en el procedimiento.

En sí, es la narración cronológica y secuencia de cada una de las actividades que hay que realizar dentro de un procedimiento, se explica quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace.

Diagramas de flujo

Nuestro diagrama de flujo será la carta que representa gráficamente la secuencia de las actividades que se realizarán en un procedimiento.

Catálogo de formas

Una forma es una pieza de papel impresa, la cual contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina; puede constar de uno o varios ejemplares, que pueden tener distintos y diversos usos.

Es importante que se incluyan las formas en el manual que se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.

5.4.3 Consideraciones Generales⁶¹

- Terminado el Manual de Procedimientos, se deberá contar el número de páginas que lo integran, incluyendo diagramas, descripciones, formas y guías de llenado y la información documental necesaria, y numerar cada página
- Una vez que tengamos nuestro proyecto de Manual, se requerirá someterlo a una revisión final, esto con el fin de verificar que la información contenida en el mismo sea necesaria, esté completa y corresponda a la realidad; además, contribuye a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias

Después de efectuar esta revisión, es conveniente someter el proyecto del Manual a la aprobación de las personas correspondientes.

- El proceso de implantación de procedimientos requiere considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades

Es de vital importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los Manuales conozcan a detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional, y que pueda consultar dichos documentos siempre que sea necesario, por ejemplo cuando se registre alguna auditoría sobre el sistema.

- La importancia y sobre todo la utilización de los Manuales de Procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que debemos mantenerlos permanentemente

⁶¹ Hay que recordar que algunos de estos datos se tomaron en cursos de capacitación: Introducción a la Calidad, Manejo de Manual de Procedimiento y Herramientas Estadísticas.

actualizados, mediante revisiones periódicas; para ello es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

- Cuando una unidad administrativa proponga modificaciones al Manual, presente los proyectos o solicite la intervención del responsable, para que éste se encargue de verificar que las sugerencias se apeguen a las políticas generales de la empresa; asimismo de prever los posibles efectos en otras unidades, así como de mantener la uniformidad de estilo y presentación

5.5 ESTRATEGIA FINANCIERA Y PROYECCIONES

Finalmente se deberá contemplar el análisis financiero de la empresa y de los posibles cambios que esta pueda sufrir en el futuro por lo cual se deberá analizar lo siguiente:

- Definición de fuentes y usos para los recursos
- Inversiones requeridas
- Servicio de deuda

Las proyecciones deberán incluir como mínimo:

1. Escenario Optimista. Aquel que se desarrolla y supera lo planeado.
2. Escenario más probable. Es el que se apega a la planeación.
3. Escenario Pesimista. Donde todo puede variar.
4. Escenario de Salida. Que hacer en caso de que todo falle.

AUTOEVALUACIÓN⁶²

El motivo de esta autoevaluación no es más que con el objeto de que el empresario pueda contar con los elementos de análisis suficientes para determinar si la capacidad de su empresa tiene potencial franquiciable, o bien, prepararse para el futuro, detectando las fuerzas y debilidades de su negocio y determinando la viabilidad del proyecto.

Quiero dejar en claro que ésta autoevaluación la realizó la SECOFI, la cual se utiliza en cursos de capacitación, me permití plasmarla, ya que da resultados que son necesarios para saber si podemos franquiciar nuestro negocio.

Los puntos sobre los cuales se realizará la autoevaluación son:

- Objetivo
- Dimensión
- Administración
- Ventas
- Solvencia

No debemos olvidar que hay varios puntos muy importantes en cuanto a Factores de Análisis:

- De primera instancia, el entorno de la región, tomando en cuenta los factores demográficos, económicos, políticos, sociales y culturales, principalmente
- Aspectos legales básicos como: estar constituidos legalmente y cumplir con los requisitos fiscales, contar con el registro de la

⁶² Curso de capacitación de Franquicias de la SECOFI.

marca y patentes expedido por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)

OBJETIVO

1. ¿Cuál es la principal razón de querer convertir su negocio en una franquicia?

1) R. Financ. 2) Modernización 3) Expansión

2. ¿Cuántas sucursales tiene actualmente?

1) 1 - 2 2) 3 - 5 3) Más de 5

3. ¿Todas las sucursales guardan la misma estructura del negocio original?

1) No 2) Si

4. Su negocio sobresale respecto de la competencia por:

1) Nombre 2) Tamaño y/o antigüedad comercial 3) Diseño externo e interno

Puntos: _____

DIMENSIÓN

5. ¿Cuánto mide su piso de ventas? M² _____

6. ¿Cuenta con un avalúo de su negocio?

1) No 2) En proceso 3) Si

7. ¿A cuánto asciende dicho avalúo?

1) De 15,000 a 50,000 2) De 51,000 a 100,000. 3) De 101,000 a 200,000

4) De 201,000 en adelante

8. ¿Cuántos empleados tiene en cada sucursal?

1) 0 - 2 2) 3 - 5 3) 6 - 20

4) Más de 20

Puntos: _____

ADMINISTRACIÓN

9. ¿Quién se encarga de la administración de su (s) negocio (s)?

- 1) Ud. mismo 2) P. Externo 3) Empleado

10. ¿Existe una estructura orgánica en su negocio?

- 1) No 2) Si

11. ¿Cada empleado tiene bien definidas las actividades y responsabilidades que les corresponden?

- 1) No 2) Si

12. Las actividades desempeñadas en su negocio se orientan por:

- 1) Indicac. Verbales 2) Capacitación informal 3) Manuales (Capac. formal)

13. ¿En su negocio se registran todas las operaciones para elaborar estados financieros?

- 1) No 2) Si

14. ¿Cómo es la situación fiscal de su negocio?

- 1) Peligrosa 2) No está al corriente 3) Sana

15. ¿Quién se encarga de los reportes fiscales de su negocio?

- 1) Ud. mismo 2) P. externo 3) Empleado

Puntos: _____

22. ¿Cubre oportunamente todos los créditos solicitados?

- 1) Muy pocas veces 2) Regularmente 3) Siempre

23. ¿Cómo calificaría la situación financiera actual de su negocio?

- 1) Mala 2) Regular 3) Buena

Puntos: _____

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Sume los puntos obtenidos en cada aspecto e ilumine la posición que le corresponda dentro de la siguiente tabla, esto es, Buena, Regular o Mala. Basándose en estos resultados usted podrá observar en dónde necesita enfocar sus esfuerzos, o bien, si puede iniciar el proyecto.

ASPECTO	MALA	REGULAR	BUENA
Objetivo	4-6	7-9	10-11
Dimensión	3-5	6-8	9-11
Administración	7-10	11-14	15-18
Ventas	3-4	5-7	8-9
Solvencia	5-7	8-10	11-14

EVALUACIÓN FINANCIERA

Este apartado tiene como propósito evaluar la situación financiera, resultados de operación y flujos de efectivo de su empresa en los últimos tres años. Para su elaboración se requieren cifras de las principales cuentas del Estado de Resultados y el Balance General, a partir de las cuales se elaborará el Flujo de Efectivo.

Como puede observarse en los cuadros, sólo se requieren de algunas operaciones aritméticas para completar los Estados Financieros simplificados. Su elaboración le permitirá conocer la situación actual de su empresas y su potencial para iniciar el proyecto de desarrollo bajo el formato de franquicias.

Instrucciones:

1. Se requieren cifras en pesos históricas de los tres últimos ejercicios contables (1995, 1996 y 1997) y presupuestadas para 1998 y 1999, en caso de contar con ellas.
2. Llene los espacios en blanco con las cifras correspondientes.
3. Realice las operaciones que se le indican en los paréntesis que se encuentran en los renglones sombreados.
4. Estas instrucciones son válidas tanto para el Estado de Resultados como para el Balance General.

ESTADO DE RESULTADOS	1995	1996	1997	1998	1999
1) Ventas netas					
2) Costo de ventas					
3) Utilidad bruta (1-2)					
Gastos:					
4) Gastos de ventas					
5) Gastos de administración					
6) Gastos financieros					
7) Depreciación					
8) Gastos totales (4+5+6+7)					
9) Utilidad neta antes de impuestos (3-8)					
10) ISR y PTU					
11) Utilidad neta (9-10)					

BALANCE GENERAL	1995	1996	1997	1998	1999
12) Efectivo					
13) Inventarios					
14) Cuentas por cobrar					
15) Total de activos circulantes (12+13+14)					
16) Activos fijos					
17) Depreciación acumulada					
18) Activos fijos netos (16-17)					
19) Total de activos (15+18)					
20) Cuentas por pagar					
21) Otros pasivos circulantes					
22) Total de pasivos circulantes (20+21)					
23) Deudas a largo plazo					
24) Capital social					
25) Utilidades retenidas					
26) Capital contable (24+25)					
27) Total de pasivo mas capital (22+23+26)					

5. Para elaborar el flujo de efectivo deberá comparar las cifras del Balance General actual con las correspondientes al ejercicio del año anterior, por lo tanto, en este cuadro se comenzará a calcular a partir de 1994.
6. Las cifras de utilidad neta y depreciación se toman de los renglones 11 y 7, respectivamente, del Estados de Resultados para cada año.
7. Determine los movimientos de las siguientes cuentas del Balance General, identifique si se tratan de aumentos o disminuciones y regístrelos en el renglón correspondiente. Por ejemplo, si el activo fijo para 1995 ascendía a \$1,200 y en 1994 a \$1,000, se registró un aumento en esta cuenta por \$200, por lo tanto debe anotar esta diferencia en el renglón "Aumento del activo fijo".

8. Realice las operaciones que se le indican en los paréntesis que se encuentran en los renglones sombreados.

FLUJO DE EFECTIVO	1995	1996	1997	1998	1999
28) Utilidad neta (=11)					
29) Depreciación (=7)					
30) Aumento en cuentas por pagar					
31) Aumento en otros pasivos circulantes					
32) Disminución de cuentas por cobrar					
33) Disminución de inventarios					
34) Disminución en capital de trabajo (30+31+					
35) Aumento en deuda a largo plazo					
36) Aportaciones de capital social					
37) Disminución del activo fijo					
38) Total de orígenes de fondos (34+35+36+37)					

FLUJO DE EFECTIVO	1995	1996	1997	1998	1999
39) Inversión en inventarios					
40) Aumento en cuentas por cobrar					
41) Disminución en cuentas por pagar					
42) Disminución en otros pasivos circulantes					
43) Incremento en capital de trabajo (39+40+41+42)					
44) Expansión del activo fijo					
45) Retiros de capital					
46) Dividendos de los accionistas					
47) Disminución en deuda a largo plazo					
48) Total de aplicación de fondos (43+44+45+46+47)					
Flujo neto de efectivo (38-48)					

9. Enseguida, realice las operaciones que se le indican en los paréntesis para obtener las principales razones financieras.

RAZONES FINANCIERAS	1995	1996	1997	1998	1999
Razón de liquidez (15/22)=					
Razón de apalancamiento ((22+23)/26)=					
Razón de rentabilidad (11/26)=					
Rotación de inventario (2/13)=					
Rotación de cxc (1/26)=					
Rotación de cxp (1/20)=					

10. Observe las razones financieras para los siguientes giros y evalúe que tan cerca está de ellos.

GIRO/RAZON	A	b	c	d
Autoservicio	0.47	1.47	15.0 5	6.68
Calzado	0.54	1.94	12.9 9	1.06
Departamentales	0.60	1.22	12.6 0	3.17
Fotografía	0.76	2.22	6.60	2.74
Farmacias	1.08	0.80	20.7 5	4.10
Mueblerías	2.08	2.13	27.0 1	3.94
Ferreterías	1.88	0.39	5.20	4.06
Tiendas de conveniencia	0.17	2.27	25.0 9	11.0 6
Abarrotes	1.24	1.66	29.4 7	8.55
Refaccionarias	0.51	1.54	7.78	1.20
Papelerías	0.70	1.49	11.1 6	3.69

11. Finalmente, considere los flujos de efectivo obtenidos para calcular su capacidad de recuperación de la inversión, mediante el calculo siguiente:

- a) Promedie los flujos de efectivo obtenidos y divídalo entre el tipo de cambio peso/dólar vigente (7.5).
- b) Considere el valor de su negocio en dólares proporcionado en la evaluación cualitativa y divídalo entre el promedio obtenido en el inciso a y multiplique por 12.
- c) Compare este resultado con el periodo promedio de recuperación que registran las franquicias de los giros siguientes:

G I R O	Inversión media (Dólares)	mínima	máxima	Recuperación (meses)
Restaurantes y bares	448,000	9,000	2,540,000	35
Comida rápida	235,000	2,000	1,000,000	30
Alimentos	128,000	7,000	150,000	23
Talleres y refacciones	121,000	2,000	295,000	21
Cuidado personal	84,000	24,000	200,000	19
Ropa y calzado	76,000	12,000	240,000	20
Otros giros	123,000	2,000	1,040,000	23
	170,000	2,000	2,540,000	25

POSICION COMPETITIVA

Con el objeto de determinar claramente en qué se fundamenta el éxito del negocio que se está operando, es necesario analizar diversos aspectos de la región que influyen directa o indirectamente en los resultados que se han obtenido en el negocio, es conveniente mencionar que este análisis va en función directa del giro comercial o de servicios que se ofrecen, sin embargo, mientras más detallado sea el nivel de estudio de los factores, mayor será la probabilidad de tener éxito en otros mercados.

Factores de análisis:

- 1) El entorno de la región, tomando en cuenta los factores demográficos, económicos, políticos, sociales y culturales.

- 2) Aspectos legales básicos:
La empresa debe estar constituida legalmente, cumplir con los requisitos fiscales. Asimismo, contar con el registro de la marca y patentes expedido por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

- 3) Planeación estratégica.

Descubrir objetivamente las fortalezas y debilidades de la competencia y las ventajas y barreras existentes en el mercado.

CONCLUSIONES

Puedo concluir que el desarrollo de Franquicias nacionales, resultan una alternativa viable de expansión para las empresas; permite crecer con la participación de recursos externos a la empresa.

Este sistema presenta la posibilidad de cubrir nuevos mercados, brindando al consumidor el mismo producto o servicio con igual, calidad y presentación en cualquiera de las empresas.

Para lograr que un sistema de franquicias tenga el éxito deseado, nuestro compromiso como empresa interesada en desarrollar este esquema en forma seria, debe cuando menos:

A) Contar con el registro de la marca (s), lo que permite al Franquiciante la seguridad de la propiedad intelectual de su formato de negocio y al Franquiciatario permanencia de la marca, ya que al adquirir una Franquicia sin el debido registro, podría ocasionar la pérdida de la inversión.

B) La empresa Franquiciante deberá estar sana en términos financieros, esto, con el fin de que no busque en el desarrollo de un Sistema de Franquicias un desahogo a sus problemas económicos.

C) También se deberá considerar y desarrollar un plan estratégico de negocios donde se definan las expectativas del negocio a futuro. Al concluir ésta elaboración se deberá desarrollar completamente los patrones de operación del negocio, consistentes en:

1) Manuales de operación, los cuales deben de ser el reflejo de cada actividad que se realiza en la empresa; éstos deben ser claros, objetivos y detallados, con el fin de facilitar su aprendizaje. Así en cada empresa franquiciada prestará el mismo servicio de calidad, etc.

2) Se deberá implementar un programa de capacitación y adiestramiento donde se contemplen todos los puntos de la filosofía

y operación del negocio, para que los futuros franquiciatarios y sus empleados conozcan la forma de operar el negocio.

3) Contar con un soporte operacional se deberán analizar las futuras necesidades de la red de franquiciatarios en cuanto a producción, adiestramiento, distribución y compras que se requieran.

4) Brindar apoyo técnico en cuanto a la realización de procesos, los cuales distinguen la calidad de los productos y servicios de la empresa.

5) Al finalizar este proceso se implementará la operación de la unidad piloto en la cual se pondrá en prueba el operar un Sistema de Franquicias. Esta unidad haría las veces del laboratorio de la red. Generalmente es propiedad del franquiciante, pero se puede vender posteriormente cuando se hayan realizado las pruebas.

6) Al operar la unidad piloto, se deberá considerar factores como la localización, sistemas de monitoreo y provisiones financieras, los cuales serán la base para determinar la rentabilidad de las empresas, que se incorporen a la red.

7) Al mismo tiempo se debe tomar en cuenta como se constituirá y operará la operadora de franquicias, la cual se encargará de administrar integralmente la red de franquiciatarios.

8) Una vez que éstos aspectos del desarrollo del sistema hayan sido cubiertos, se iniciará el diseño del contrato. Debemos tener en claro que el contrato será el instrumento que norme la actividad y la relación entre el franquiciante y los franquiciatarios, la capacitación y formación del equipo base del sistema y la publicidad que se requiera para lanzamiento de la Franquicia al mercado, aunado con la selección adecuada de los franquiciatarios.

Las empresas que pretendan hacer de su negocio un Sistema de Franquicias deberán de tener estos aspectos como prioritarios, a fin de mantener la imagen y el prestigio de su marca, y de igual forma establecer claramente, es el período de recuperación de la inversión.

Por ultimo, quiero comentar que el potencial de desarrollo de las Franquicias en México es amplio, tanto para las empresas extranjeras como para las nacionales interesadas en crecer desarrollando su propio sistema.

Lo que hace que viva un Sistema de Franquicias para cualquier empresa depende mucho de la aplicación correcta de los principios de administración y de nuestro potencial, es decir ser emprendedores.

BIBLIOGRAFIA

A. F. Stoner James/Wankel Charles
Administración
Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
1989. México, D.F.

Arce Gargollo, Javier
El Contrato de Franquicia
Primera Edición. 1990.
McGraw Hill
ISBN 968-454-263-1
México, D.F.

Bermejo Manuel, Isabel e Ignacio de la Vega
La creación de la empresa propia
Primera Edición. 1994
Madrid, España.

Di Costanzo Juan
Desarrollo del Sistema de Franquicias
Primera Edición. 1997
McGraw Hill
México, D.F.

Feher Ferenz
Franquicias a la Mexicana
Primera Edición. 1999
Mc Graw Hill
Mexico, D.F.

González Calvillo Enrique
González Calvillo Rodrigo
Franquicias; La Revolución en los 90
McGraw Hill, Segunda Edición
1992. México, D.F.

Guyenot, Jean
Que es el Franchising?
Ediciones jurídicas Europa América
1997. Buenos Aires, Argentina.

Huerdo Lange Juan
Sistema de Franquicias
Centro Internacional de Franquicias
1989. México, D.F.

Koontz Harold, O'Donnell Cryil
Administración
Mc Graw Hill
1985. México, D.F.

Kotler Philip
Dirección de Mercadotecnia
Análisis Planeación y Control
Prentice Hall. 7ma. edición
1995. México, DF.

Molz Rick
Los nueve pasos de la dirección estratégica
Panorama Editorial
1991. México D.F.

Reyes Díaz Leal Eduardo
Franquiciando en México
Del Verbo Emprender, S.A. de C.V.
1991. México, D.F.

Ricardo Torres Gaytán
Teoría del Comercio Internacional
Siglo XXI editores S.A.
1978, México, D.F.

S. Raab Steven
Franquicias: Como Multiplicar su negocio.
"The Blueprint for franchising a business"
Matusky Gregory
Primera Edición. 1994
México, D.F.

OTRAS FUENTES:

Cursos de capacitación sobre Franquicias
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
1999-2000.

Guía del usuario
Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)

Ley y Reglamento de la Propiedad Industrial

Ley y Reglamento de Derechos de Autor.

Revista: Entrepreneur
Volúmen 8 Número 1
Enero 2000.

Revista: Entrepreneur
Volumen 9 Número I
Enero 2001

FRANQUICIAS EN MEXICO

AUTOMOTORES		FRANQUICIAS													
NOMBRE	CIUDAD, EDO.	PROD. SERVO.	AÑO INC. NEG.	AÑO INC. F.	E. MEX.	E. EXTRA.	# F. TIFX.	UNID. PROPIAS	# E. EXTRA.	UNID. PROPIAS	INV. INIC.	CTO. F.	REGALIAS	FINANCIAMIENTO	
1	Admiral Rent a Car	Monterrey, N.L.	1993	1974	SI	Lat	7	2	0	0	Variable	USD 29.4K-37.4K	4.5%	NO	
2	Actea Car Wash Inc	Minneapolis, MN	1935	1973	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	0	Variable	USD 29.4K-37.4K	4.7%	SI	
3	Almas Rent a Car	Zephan, Jct	1933	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	54	3	1	0	USD 100K	0	0	NO	
4	Al Tuna and Lube	M. Grove's, MD	1935	1965	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	253	0	USD 100K	0	0	SI	
5	Alvocolet Systems	Melrose, LA	1988	1991	SI	EUA, Can, Lat	0	0	0	0	USD 13.5K	USD 9.95K	0.07	SI	
6	Battery Master	Monterrey, N.L.	1993	1997	SI	Lat	14	5	0	0	1620K	USD 195/Sem	0	SI	
7	Brake Masters Systems Inc	Tucson, AZ	1983	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	24	25	USD 177.7K-579.3K	USD 19.5K	0.05	NO	
8	Budget Rent A Car	Miami, FL	1986	1980	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	12	0	2378	748	USD 146.1K-429.2K	USD 20K+	7.5%	SI	
9	Dent Doctor	Little Rock, AR	1986	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	32	4	USD 90K	0.06	NO	
10	Dr. Auto Transmissions	Monterrey, N.L.	1987	1997	SI	Lat	3	1	0	0	USD 70K	USD 25K	0.07	NO	
11	EagleRider Motorcycle Rental	Terrence, CA	1992	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	4	4	USD 215K-225K	USD 35K	0.1	NO	
12	Eqo Mat	Mexico D.F.	1995	1975	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	4	4	USD 215K-225K	USD 35K	0.1	NO	
13	Europcar Car Rent	Mexico D.F.	1970	1973	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	4	0	30	0	USD 35K-155K	USD 55K	USD 500/mes	NO	
14	Financo de Pemex	Mexico D.F.	1992	1972	SI	Lat	3	29	54	2300	Variable	Variable	0	NO	
15	Grease Monkey Int'l Inc	Denver, CO	1978	1978	SI	EUA	4237	53	0	0	Variable	\$11.5K-34.5K	0.01	NO	
16	Hubcap Masters Int'l Inc	Nashville, TN	1993	1994	SI	EUA, Can	0	0	1.01	33	USD 27.4K-139.2K	USD 16.4K-24K	0.05	SI	
17	Lenta U.S.A. Service Centers	Kalamazoo, MI	1993	1970	NE, SE, DF	EUA, Can	0	0	7.7	1	USD 55K	USD 20K	0.07	NO	
18	Luna-X	Santa Ana, CA	1993	1999	SI	EUA, Can	0	0	15	11	USD 94K-110K	USD 20K	Hasta 7%	SI	
19	Masco Pintura y Holografia	Monterrey, N.L.	1993	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	0	USD 61K-127K	USD 20K	0	SI	
20	Master Service	Mexico, D.F.	1997	2000	SI	Lat	2	1	560	0	USD 90K	USD 25K	0.08	NO	
21	Midas	Mexico, D.F.	1992	1993	NE, NO, CEN, DF	Lat	0	0	0	0	USD 300K	USD 25K	8.5%	NO	
22	Novus Windshield Repair	Minneapolis, MN	1972	1935	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	20	0	0	0	USD 1.5M	USD 25K	0.5%	NO	
23	Od Butler Int'l Corp	Union NJ	1987	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	4	0	2515	1	USD 17.5K-30.5K	USD 7.5K-10.5K	0.03	SI	
24	Pavaca Car Rental System Inc	St. Petersburg, FL	1971	1971	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	137	1	USD 3K-30K	USD 6K-10K	0.07	SI	
25	Precision Auto Wash	Leezbura, VA	1997	1977	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	0	USD 115K-4.4M	USD 25K-200K	0.05	SI	
26	Precision Lube Express	Leezbura, VA	1997	1977	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	0	USD 170K-650K	USD 3K-15K	0.05	SI	
27	Rent-A-Tune Auto Care	Owensboro, KY, MD	1992	1973	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	4	7	36	USD 121.1K-259.6K	USD 12.5K	0.05	SI	
28	Rent-A-Wash	San Francisco, CA	1970	1977	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	0	USD 55K	USD 25K	0.03	NO	
29	Schub N Dash Washand	Nassau, N.Y., MD	1991	1972	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	22	1	0	0	USD 12.5K-131K	USD 2.5K-7.5K	USD 300/mes	SI	
30	SpeedCar	Mexico, D.F.	1993	1973	NE, NO, CEN	Lat	21	5	160	0	\$100K+	0	0	SI	
31	SuperGloss Wash and Repair	Orlando, FL	1992	1993	SI	EUA, Asia	0	0	192	0	USD 100K-195K	USD 25K	0.7%	NO	
32	SUM	Mexico, D.F.	1978	1999	SI	Lat	7	2	0	0	USD 4.7K	USD 4.81K	0.03	SI	
33	Thrifty Rent-A-Car Systems Inc	Tulsa, OK	1950	1962	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	1257	3	\$100K	USD 12.5K+	5.5-8%	SI	
34	Toden For Brakes Car Centers	Garden City, NY	1923	1996	SI	EUA, Can	0	0	53	2	USD 100.5K-140.2K	USD 25K	0.06	SI	
35	Tunes Automotiva Specialists	Sch. Lake City, UT	1972	1974	SI	EUA	0	0	23	2	Variable	Variable	0.05	SI	
36	Ziebart	Troy, MI	1954	1963	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	453	19	USD 24K-193.5K	USD 25K	5-6%	SI	
37	BELLEZA	El Segundo, CA	1996	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	2	USD 77.2K-104K	USD 22K	0.05	NO	
38	CopoCo Tena Tennis Salons	Mexico, D.F.	1996	1977	CEN	Lat	1	1	0	0	\$50K	USD 5K	0.05	NO	
39	Eterna	M. Jassauca, ON	1974	1970	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	79	14	USD 7.9K-92.7K	USD 10.3K	0.05	SI	
40	Fantasie Salms	Anchem, CA	1974	1976	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	1340	5	Variable	Variable	USD 200/Sem	SI	
BENEF Y RAICES															
42	100% Rentas	Mexico, D.F.	1997	1999	SI	Lat	0	1	0	0	\$10K	\$20K	Variable	NO	
43	Century 21	Mexico, D.F.	1989	1989	SI	Eur, Lat, Africa	125	0	0	0	\$400K	\$200K	0.03	SI	
44	Coldwell Banker Real Estate Corp	Bryan, TX	1906	1982	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	0	USD 10.5K-449.5K	USD 12.5K-27.5K	Hasta 6%	SI	
45	Help U-See Real Estate	Syosset, NY	1978	1978	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	160	0	USD 17K-100.3K	USD 10.5K	Variable	SI	
46	Realty Executives	Riveride, CA	1965	1973	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	1	0	483	0	USD 70K-75K	USD 10K	USD 335/por License	SI	
47	Realty World	Garza Garcia, NL	1984	1994	NO, CEN	Lat	15	0	0	0	USD 100K	USD 100K	USD 200/mes	NO	
48	Re/Max Mexico	Mexico, D.F.	1992	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	23	0	33	0	0	0	0	NO	
49	Re/Max Mexico	Durango, Dur.	1992	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	15	0	0	0	0	0	0	NO	
50	Re/Max Mexico	Mexico, D.F.	1992	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	15	0	0	0	0	0	0	NO	
51	Re/Max Mexico	Mexico, D.F.	1992	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	15	0	0	0	0	0	0	NO	
52	New World Coffee	Castroville, CA	1979	1979	SI	EUA, Eur, Lat, Asia	5	0	24	20	\$20K-8700K	USD 10K	0.05	NO	
53	The Coffee Factory	Easton, NY	1993	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	25	19	USD 119.6K-354.5K	USD 15.25K	0.08	SI	
54	The Coffee Cup Ltd	Mexico, D.F.	1994	1995	SI	EUA, Lat	12	0	0	0	USD 144K-390.5K	USD 15K	0.05	SI	
55	COGNAS Y BAGELS	Toronto, ON	1975	1970	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	377	6	USD 40K	USD 10K	0.05	SI	
56	Ben Apple Donuts	Chicago, IL	1993	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	131	23	USD 475K+	USD 25K	0.05	SI	
57	Daylight Donuts	Cincinnati, OH	1954	1954	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	13	0	2	0	\$20K aprox	0	0	NO	
58	Dunkin' Donuts	Randolph, MA	1950	1953	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	5144	0	USD 91.6K-640.6K	USD 40K	0.049	SI	
59	Southern Maid Donuts	Garland, TX	1937	1939	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	82	0	USD 120K-195K	USD 5K	0	SI	
DULCES															
59	Candy Bouquet	Little Rock, AR	1959	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	1	0	325	2	USD 4K-17K	USD 3.5K-7.7K	0	NO	
60	CANDY Express	Columbia, MD	1938	1977	SI	EUA, Eur, Lat, Asia	0	0	55	1	USD 147K-150K	USD 25K-35K	0.07	SI	
61	Desserts From Heaven/Candy HQ's	Pittsburg, PA	1990	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	307	15	USD 170K-195K	USD 35K	0.05	NO	
62	Baskin-Robbins USA Co	Randolph, MA	1945	1947	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	4250	6	USD 143.3K-397.6K	Hasta USD 30K	0.5-1%	SI	

ABREVIATURAS K: Miles M: Millones -) Información no provista +: Mínimo N/A: No se aplica \$: Pesos Uds: Unidades de Inversión Cdn: Dólares Canadienses US\$: Dólares Estadounidenses
 NE: Noroeste NO: Noroeste SE: Sudeste SO: Sudoeste CEN: Centro D.F.: Distrito Federal EUA: Estados Unidos Can: Canadá Lat: Latinoamérica Eur: Europa
 *Pertenece a la Asociación Mexicana de Franquicias
 Datos recalculados de la revista Entrepreneur

FRANQUICIAS EN MEXICO

123	Ranch 1	New York, NY	Pequeña In. Comida	1990	1993	SI	EUA, Can, Eur, Asia	0	0	20	10							
124	Bonanni's Bakery	Scottsdale, AZ	Pañetones	1994	1995	SI	EUA, Can	0	0	24	1	US\$250K-471K	US\$40K	0.05				SI
125	Tomy's Temple	Coral Gables, FL	Pañetones	1997	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	0	US\$179.4K-92.75K	US\$15K	0.05				SI
126	Wynn's R. R. Franchising Int'l Inc.	Cincinnati, OH	Restaurante	1990	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	11	US\$100K	US\$30K	0.03				NO
SANDWICHES																		
127	Arby's Inc.	FL Lauderdale, FL	Sandwiches	1984	1985	SI	EUA, Can, Eur	0	0	3170	0	US\$187.9K-2.2M	US\$25K-37.5K	0.04				NO
128	Blimpie Int'l. Inc.	Atlanta, GA	Sandwiches	1984	1970	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	1	0	2093	0	US\$132K-219.5K	US\$18K-30.5K	0.08				SI
129	Charley's Sbakery	Columbus, OH	Sandwiches, Pastas	1988	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	89	9	US\$103K-275K	US\$19.5K	0.05				SI
130	Dority Queen	Minneapolis, MN	Helados y Sandwiches	1940	1944	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	5233	59	US\$149.6K-507.3K	US\$20K-35K	4.5%				NO
131	Jimmy John's Gourmet Bread Shops	Evanston, IL	Sandwiches	1933	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	60	10	US\$63.5K-170.4K	US\$12.5K-25K	0.03				SI
132	Philly Connection	Atlanta, GA	Sandwiches y Helados	1990	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	75	3	US\$115K-211.5K	US\$20K	0.05				SI
133	Schlotzsky's Deli	Aurora, TX	Sandwiches, Sopas	1971	1977	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	737	21	US\$131K-191.5K	US\$30K	0.03				SI
134	Subway	M. Ford, CT	Sandwiches, Ensaladas	1965	1974	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	21	0	13071	0	US\$96K-231K	US\$10K	0.03				SI
135	The Queen's Corp.	Denver, CO	Sandwiches, Ensaladas y Sopas	1931	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	535	19	US\$142.2K	US\$20K	0.07				SI
136	The Great Steak & Potato Co.	Hamilton, OH	Sandwiches, Ensaladas	1983	1988	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	184	21	US\$128K-240K	US\$20K	0.05				NO
137	The Soda Fountain	Charleston, SC	Sandwiches, Bebidas y Helados	1992	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	15	0	US\$263.6K-200K	US\$15K	0.05				SI
138	The Steak Escape	Columbus, OH	Sandwiches	1993	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	15	4	US\$263.6K-200K	US\$20K	0.03				SI
139	Tubby's Sub Shops	Stirling Heights, MI	Sandwiches, Ensaladas, Sopas, Pastas	1983	1970	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	13071	0	US\$96K-231K	US\$10K	4.6%				SI
140	Tubby's Sub Shops	Stirling Heights, MI	Sandwiches, Ensaladas, Sopas, Pastas	1983	1974	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	21	0	13071	0	US\$96K-231K	US\$10K	4.6%				SI
141	Tubby's Sub Shops	Stirling Heights, MI	Sandwiches, Ensaladas, Sopas, Pastas	1983	1974	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	21	0	13071	0	US\$96K-231K	US\$10K	4.6%				SI
142	Zerco's Subs	Virginia Beach, VA	Sandwiches y Pizzas	1980	1970	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	45	6	US\$105-145K	US\$15K	0.08				SI
MISCELANEOS																		
143	Desert Moon Café	Valley Cottage, NY	Comida estilo Western	1992	1999	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	5	US\$155K-331K	US\$25K	0.05				SI
144	Kelly's Cajun Grill of America	Coral Gables, FL	Comida Rapida Estilo Cajun	1990	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	5	0	211	117	US\$100K	US\$25K	0.08				NO
145	Koya Japan	Winnipeg, MB	Comida Japonesa	1983	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	10	0	US\$153.7K-310.1K	US\$25K	0.03				NO
146	Levi John Saver's Restaurants Inc.	Lexington, KY	Pizzeria y Pañetones	1983	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	470	792	US\$420K-7.5K	US\$20K	0.04				NO
147	Levi's Frites	Coral Gables, FL	Comida rapida chino	1983	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	54	0	US\$160K Cdn	US\$30K	0.08				NO
148	Mado In Japan, Teriyaki Experience	Massachusetts, ON	Comida Japonesa	1983	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	60	0	US\$170K Cdn	US\$25K	0.08				NO
149	Mrs. Venezia's Fresh Italian Foods	Mississauga, ON	Comida Rapida Italiana	1981	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	9	9	US\$121.7K-104K	US\$22K	0.05				SI
150	Renzios Greek Food	Greenwood Village, CO	Comida Griega	1979	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	3	3	US\$100K	US\$20K	0.08				SI
151	Sandella's	West Reedding, CT	Sandwiches de Pao, Sopas, Ensaladas	1994	1999	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	270	630	US\$205K-205K	US\$45K	0.03				NO
152	Sbarro The Italian Eatery	Melville, NY	Restaurante Italiano	1959	1975	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	11	2	US\$65.5K	US\$15K	US\$250.3/m				SI
153	Steaks To Go	Murfreesboro, TN	Pañetones y Sandwiches a domicilio	1990	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	2	0	US\$110K	US\$15K	0.05				SI
154	Sushi Bar Masayoshi	Mexico, D.F.	Comida Japonesa	1990	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	5	10	0	0	US\$250K-350K	US\$50K	0.03				NO
155	Taco 'n' Hot	Merida, Yuc.	Disco Bar	1990	1994	SI	EUA, Eur, Lat	0	2	0	0							NO
COMPUTADORAS																		
INTERNET																		
156	Internet Coupons Yellow Pages	Puerto Vallarta, Jal.	Directorio comercial en Internet	1996	1999	SI	EUA, Can, Eur, Lat	0	1	0	0	US\$2K	US\$20K	0.5				SI
157	Quik Internet	Garza Garcia, NL	Internet	1999	1999	SI	EUA, Can, Eur, Lat	0	0	5	0	US\$40K	US\$25K	0.1				NO
158	Support On-Site Computer Services	Lake Forest, CA	Servicio de computacion a domicilio	1997	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	1	0	US\$9.7K-31.5K	US\$12.5K-70K	0.03				SI
159	Webdancer	Ottawa, Can	Internet	1994	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	11	0	221	0	US\$6.3K	US\$33.7K	0.1				NO
160	Z-Land.com	Azusa Vista, CA	Servicio de Internet	1995	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	21	4	US\$24K-12.2K	US\$30K	0.1				NO
MISCELANEOS																		
161	Fuji Copy Image	Edina, MN	Impresora, Cort de loner	1991	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat	0	0	18	4	\$150K	US\$50K	0.05				SI
162	Mission Copy de Software	Torreon, Coah	Servicios Computacionales	1993	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat	29	5	0	0	\$50K	\$50K	0				NO
CONSTRUCCION																		
163	Construccion	Zapopan, Jal	Materiales de Construccion	1979	1995	SI		42	0	0	0	VARIABLE	5K-100K Usd	0.01				NO
164	Dry-B-Loc Designer Deck Drain SYST	Cummins, Ga	Sistema de drenaje	1993	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	6	1	US\$55.2K-137.1K	US\$20K-25K	7.5%				SI
165	Eccentric Protective Coating	Raleigh, NC	Sistema de Plastico de Proteccion	1990	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	24	0	US\$23.1K-66.7K	US\$20K-25K	0.03				SI
166	Four Seasons Banquets	Hatfield, NY	banquetes	1975	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	232	2	US\$25K	0	0				NO
DECORACION Y REMODELACION																		
167	Artifacts	Mexico, D.F.	Decoracion y Diseño	1994	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat	1	1	0	0	US\$100K	US\$20K	0.1				SI
168	Carl's Home Closet Company	Atlanta, Ga	Sistemas de organizacion	1976	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	150	0	VARIABLE	VARIABLE	0.03				SI
169	Certa ProPainters Ltd	Valley Forge, PA	Estructura Residencial y Comercial	1987	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat	0	0	190	11	US\$21.2K-42.6K	US\$20K	Hasta US\$1K/mes				NO
170	Christina Decor Inc	Lubbock, TX	Decoracion para fiestas	1984	1996	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	204	0	US\$9.1K-21.5K	US\$9.5K-15.5K	2-4.5%				SI
171	Clash By Design	Gardena, CA	Arquitectura	1932	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	10	3	US\$69K-126K	US\$19.5K-34.6K	0.03				SI
172	Clonette	Norwood, MA	Arquitectura Comercial y Residencial	1935	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	35	0	US\$145K-170K	US\$12K	0.04				SI
173	Color Design Systems	Orlando, FL	Mantenimiento de Placas de Impresoras	1971	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	39	3	US\$13.95K-24.6K	US\$20K-160K	0.03				NO
174	Color Design Systems	Orlando, FL	Mantenimiento de Placas de Impresoras	1971	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	39	3	US\$13.95K-24.6K	US\$20K-160K	0.03				NO
175	Color Design Systems	Orlando, FL	Mantenimiento de Placas de Impresoras	1971	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	39	3	US\$13.95K-24.6K	US\$20K-160K	0.03				NO
176	Color Design Systems	Orlando, FL	Mantenimiento de Placas de Impresoras	1971	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	39	3	US\$13.95K-24.6K	US\$20K-160K	0.03				NO
177	Color Design Systems	Orlando, FL	Mantenimiento de Placas de Impresoras	1971	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	39	3	US\$13.95K-24.6K	US\$20K-160K	0.03				NO
178	Color Design Systems	Orlando, FL	Mantenimiento de Placas de Impresoras	1971	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	39	3	US\$13.95K-24.6K	US\$20K-160K	0.03				NO
179	Color Design Systems	Orlando, FL	Mantenimiento de Placas de Impresoras	1971	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	39	3	US\$13.95K-24.6K	US\$20K-160K	0.03				NO
180	Color Design Systems	Orlando, FL	Mantenimiento de Placas de Impresoras	1971	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	39	3	US\$13.95K-24.6K	US\$20K-160K	0.03				NO
EDUCACION																		
ADMNISTRACION																		
181	Turbo Management Systems	Newbern, OR	Capacitacion en Administracion	1995	1995	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	2	1	US\$9.3K-32.0K	US\$24K	0-10%				NO
COMPUTADORAS																		
182	New Horizons Computer	Mexico, D.F.	Computacion	1981	1992	SI	EUA, Can, Eur	4	0	209	20	US\$120K-350K	US\$30K	0.05				NO

ABREVIATURAS K: Miles M: Millones -: Información no prevista +: Mínimo N/A: No se aplica \$: Pesos Udía: Unidades de Inversión Cdn: Dólares Canadienses US\$: Dólares Estadounidenses
NE: Noroeste NO: Noreste SE: Sudeste SO: Sudoeste CEN: Centro D.F.: Distrito Federal EUA: Estados Unidos Can: Canadá Lat: Latinoamérica Eur: Europa
 *Pertenece a la Asociación Mexicana de Franquicias
 Datos recopilados de la revista *Entrepreneur*

FRANQUICIAS EN MEXICO

ID/OMAS	País	Descripción	1990	1996	SI	Lat	4	20	47	52	US\$150K	US\$30K	0.1	NO
103	México, D.F.	Especialización en idiomas	1986	1996	SI	Lat	4	20	47	52	US\$150K	US\$30K	0.1	NO
104	México, D.F.	Escuela de idiomas	1984	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$50K	US\$50K	0.1	NO
105	Od. Juárez Chihuahua	Escuela de idiomas	1993	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$50K	US\$50K	0.1	NO
MISCELANEOS														
109	Bonnton Beach, FL	Educación y entrenamiento para modelos	1939	1987	SI	Lat	4	20	47	52	US\$15K	US\$15K	0.03	SI
107	México, D.F.	Especialización en Ejecutivos	1984	1994	NE NO SE SO	Lat	4	20	47	52	US\$100K	US\$65K	7.5%	SI
108	México, D.F.	Cursos de capacitación	1971	1989	SI	Lat	4	20	47	52	US\$65K	US\$65K	35.5%	SI
FOTOGRAFIA Y VIDEO														
109	Bountiful, UT	Fotografía y retratos	1995	1997	SI	Lat	4	20	47	52	\$175K	\$90K	0.07	SI
130	Dayton, OH	Revelado, retratos	1981	1982	SI	Lat	4	20	47	52	US\$17.95K-54K	US\$12K	0.03	NO
191	San Antonio TX	Video	1990	1990	SI	Lat	4	20	47	52	US\$45K-70K	US\$15K	0.03	SI
HOTELES														
107	Fairfield, NJ	Hotels	1955	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$31.6K-50.5K	US\$15K-97.5K	0.05	SI
103	México, D.F.	Hotels	1999	1999	SI	Lat	4	20	47	52				
104	Atlanta, GA	Hotels	1970	1992	SI	Lat	4	20	47	52	VARIABLE		0.5%	SI
195	Silver Spring, MD	Hotels and Resorts	1970	1992	SI	Lat	4	20	47	52	US\$152.7K-292K	US\$35K	3-5%	SI
193	México, D.F.	Hotels	1973	1992	SI	Lat	4	20	47	52	US\$22K-9.7M	US\$22K-50K	3.5-5.25%	SI
107	México, D.F.	Hotels	1973	1992	SI	Lat	4	20	47	52	VARIABLE	US\$40K	2.4%	SI
109	Atlanta, GA	Hotels	1973	1992	SI	Lat	4	20	47	52	US\$37K	US\$300Habitacion	0.04	NO
199	México, D.F.	Hotels	1973	1992	SI	Lat	4	20	47	52	US\$44K-5M	US\$40K	0.05	SI
200	Parapetay, UN	Hotels	1972	1991	SI	Lat	4	20	47	52	US\$44K	US\$300Habitacion	0.04	NO
201	Atlanta, GA	Hotels	1972	1991	SI	Lat	4	20	47	52	US\$70K-4K-5.6M	US\$15K	4.5%	SI
202	México, D.F.	Hotels	1972	1991	SI	Lat	4	20	47	52	US\$44K-5M	US\$40K	0.05	SI
203	Coral Gables, FL	Hotels	1972	1991	SI	Lat	4	20	47	52	US\$27M-40M	US\$50K	0.04	NO
204	Parapetay, UN	Hotels	1974	1978	SI	Lat	4	20	47	52	US\$54K-50M	US\$60K-100K	0.05	NO
205	Parapetay, UN	Hotels	1974	1978	SI	Lat	4	20	47	52	US\$731.4K-2.3M	US\$20K*	0.05	SI
206	Fairfield, NJ	Hotels	1985	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$174.3K-3.7M	US\$15K*	7.5%	SI
207	Parapetay, UN	Hotels	1995	1995	SI	Lat	4	20	47	52	VARIABLE	VARIABLE	7.5%	SI
IMPRESION														
203	Tucson, AZ	Impresión y Diseño	1970	1990	SI	Lat	4	20	47	52	US\$4.4M-4.5M	US\$36K*	4.5%	SI
209	Wilsonville, OR	Impresión Rápida y Copiado	1963	1990	SI	Lat	4	20	47	52	US\$410K-460K	US\$40K-US\$90K	1.5-2%	SI
210	Agoura Hills, CA	Impresión	1965	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$147.5K-250K	US\$25K	Horiz. 5%	SI
211	Englewood, CO	Impresión Diseño y Copiado	1974	1992	SI	Lat	4	20	47	52	US\$192.5K-425.5K	US\$40K-US\$50K	4-6%	NO
212	Mission Viejo, CA	Impresión y Copiado	1970	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$277K	US\$10K	Horiz. 5%	SI
MASCOTAS														
213	Chickadee, OH	Tienda de mascotas para mascotas	1937	1971	SI	Lat	4	20	47	52	VARIABLE	VARIABLE	4-6%	SI
214	Carson City, NV	Comida para mascotas a domicilio	1973	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$135K-160K	US\$150K	4.5%	SI
NEGOCIOS DE SERVICIOS														
ALFOMBRAS														
215	Deerfield, IL	Limpieza de alfombras y tapetes, restauración	1930	1945	SI	Lat	4	20	47	52	US\$150K	VARIABLE	0-6%	SI
216	Rehoboth, ID	Limpieza de alfombras y tapetes	1933	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$10K	US\$2.6K	US\$600/mes	SI
217	Lawrence, GA	Mantenimiento de alfombras	1932	1993	SI	Lat	4	20	47	52	VARIABLE	US\$20K*	0.03	NO
CONTROL DE PLAGAS														
218	México, D.F.	Restauración de tapetes	1997	1999	SI	Lat	4	20	47	52	US\$10K	US\$5K-20K	0.09	SI
219	Salt Lake City, UT	Restauración de vidrios, muebles y paredes	1994	1997	SI	Lat	4	20	47	52	US\$15K-40.5K	US\$12.5K-17.5K	0	SI
220	Colorado Springs, CO	Restauración y sellado de baños y cocinas	1977	1990	SI	Lat	4	20	47	52	US\$13K-30K	US\$16.5K	5-7.5%	SI
221	Tucson, AZ	Restauración y sellado de baños y cocinas	1978	1991	SI	Lat	4	20	47	52	US\$7.5K-22.5K	US\$19.5K*	0	NO
222	Colorado Springs, CO	Restauración y sellado de superficies	1993	1994	SI	Lat	4	20	47	52	US\$2.2K-10.6K	US\$19.5K	4-6%	SI
223	Sarasota, FL	Control de plagas	1992	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$19K-29.5K	US\$15K-30K	0.05	SI
224	Trudy Nolen, Colorado Springs, CO	Control de plagas, cuidado de jardines	1938	1990	SI	Lat	4	20	47	52	US\$15K	US\$35K	0.07	NO
LIMPIEZA														
225	Omaha, Ne	Limpieza de ventanas de persianas	1983	1992	SI	Lat	4	20	47	52	US\$10K	US\$25K	5-12.5%	SI
226	Montezey, NJ	Limpieza de residencias Servicio de Empleo	1979	1991	SI	Lat	4	20	47	52	US\$37.5K-12.7K	US\$17.5K-81K	3-3.7%	SI
227	Chem Dry	Limpieza de alfombras	1973	1994	SI	Lat	4	20	47	52	US\$10K-200K	US\$133.3mes	\$2.20/mes	\$2.7K/mes
228	Columbia, Md	Limpieza de residencias	1970	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$15K	US\$15K	0.03	SI
229	Columbia, Md	Limpieza de residencias	1970	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$15K	US\$15K	0.03	SI
230	Fort Lauderdale, FL	Limpieza Comercial	1975	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$26K-52K	US\$15K-30K	4-6%	SI
231	Little River, SC	Limpieza comercial	1991	1992	CEN	Lat	4	20	47	52	US\$40K-114K	US\$100K-750K	0.05	SI
232	Da'wa, TX	Limpieza Comercial	1979	1994	SI	Lat	4	20	47	52	N/D	N/D	0.03	SI
233	Atlanta, GA	Servicio de limpieza	1979	1990	SI	Lat	4	20	47	52	VARIABLE	VARIABLE	0.1	SI
234	Memphis, TN	Limpieza de residencias Servicio de Empleo	1978	1990	SI	Lat	4	20	47	52	US\$23.1K-20.1K	US\$16.8K	3-7%	SI
235	Phoenix, AZ	Limpieza de oficinas	1983	1993	SI	Lat	4	20	47	52	US\$13.3K-22.4K	US\$13.5K-21.5K	5-7%	SI
236	Camp Hill, PA	Limpieza de oficinas	1978	1991	SI	Lat	4	20	47	52	US\$100K	US\$250K	0.1	SI
237	México, D.F.	Servicio de limpieza	1993	1994	NO, CE, NE	Lat	4	20	47	52	US\$23K-39K	US\$15K-25K	0.04	NO
238	Memphis, TN	Limpieza de oficinas y residencias	1947	1992	SI	Lat	4	20	47	52	US\$10K	US\$10K-20K	0.07	SI
239	Cleveland, OH	Limpieza y restauración	1965	1997	SI	Lat	4	20	47	52	US\$5.2K-40.7K	US\$14.7K-26.5K	4-10%	SI
240	Leon, Gto	Limpieza Industrial	1994	1998	SI	Lat	4	20	47	52	US\$1.6K-60.3K	US\$15K-25K	3-5%	SI
241	Charlotte, NC	Limpieza de baños	1993	1998	SI	Lat	4	20	47	52	US\$6K	US\$5K-20K	0	NO
242	Monteney, NJ	Productos para limpieza	1969	1990	NO, SE, CEN	Lat	4	20	47	52	US\$75K	US\$75K	0.03	SI
243	Redwood City, Ca	Limpieza comercial	1934	1994	SI	Lat	4	20	47	52	\$600K	0	0	NO
											US\$5.6K-21.7K	US\$3.3K-20.3K	0.05	SI

ABREVIATURAS: M: Miles M: Millones -: Información no provisto +: Mínimo N/A: No se aplica \$: Pesos Uds: Unidades de Inversión Cdn: Dólares Canadienses US\$: Dólares Estadounidenses
 N: Noroeste NO: Noroeste SE: Sudeste SO: Sudoeste CEN: Centro D.F.: Distrito Federal EUA: Estados Unidos Can: Canadá Lat: Latinoamérica Eur: Europa
 *Pertenece a la Asociación Mexicana de Franquicias
 Datos recopilados de la revista Entrepreneur

FRANQUICIAS EN MEXICO

LIMPIEZA EN SECO, LAVANDERIAS															
243	American Laundry-Dry Cleaning	Valsenlo, Venezuela	Lavanderias y tintoreria	1995	1999	SI	Lat	0	0	1	1	US\$15K	US\$200K	0.05	NO
244	Comet 1 Hr. Cleaners	El Paso, TX	Limpieza en seco y tintoreria	1947	1967	SI	EUA, Can	11	0	1	1	US\$15K	US\$200K	0.05	NO
245	Dry Clean USA International	Mexico, D.F.	Lavanderias y tintoreria	1992	1992	SI	Lat	02	11	337	670	US\$176K-310K	US\$25K-50K	0	SI
247	Dry Clean Station	Minneapolis, MN	Limpieza en seco	1997	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	1800	110	US\$100K+	US\$25K-50K	0.03	NO
247	Lucas LaundryMart Inc.	Torrance, CA	Lavanderias y tienda de conv.	1993	1999	SI	EUA, Can	0	0	12	0	US\$27K-247.5K	US\$7.5K-22.5K	VARIABLE	SI
249	One Hour Metropolitan Dry Cleaning	Cincinnati, OH	Lavanderias y tintorerias	1949	1949	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	10	0	9	9	US\$470K	US\$30K	0.06	SI
249	Stigmat's	Mexico, D.F.	Lavado de sábanas	1993	1997	SE, NE, CFN	Lat	6	1	0	0	US\$230K-310K	US\$30K	0.04	SI
250	Tintorerias Mex	Mexico, D.F.	Tintoreria rapida	1999	1999	SI	Lat	5	5	0	0	US\$15K-25K	US\$5K-50K	0.05	SI
MANTENIMIENTO															
251	Air Serv Heating & Air Cond. Inc.	Waco, TX	Servicio de calefaccion y climatizacion	1993	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	56	0	US\$75K	US\$35K	2.5-2.5%	SI
252	Altopara Inc.	Dallas, TX	Calefaccion de aire acondicionado	1995	1997	SI	EUA, Lat	0	0	74	1	US\$4.2K-6K	US\$15K	0	SI
253	American Asphalt Sealing Co.	Kirtland, Oh	Mantenimiento de superficies de pavimento	1993	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	4	1	US\$75.5K-35.5K	US\$9.5K	0	SI
254	American Leak Detection	Palm Springs, Ca	Deteccion de fugas de gas y agua	1974	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	286	2	US\$119.1K-111.5K	US\$49.5K+	5-7%	SI
255	Bioron	St. Louis, MO	Eliminacion bacteriana de desperdicios	1993	1993	SI	EUA, Can, Eur	0	0	21	3	US\$10.5K	US\$17.5K	6-10%	SI
256	Chemstation	Dayton, OH	Distribucion y mantenimiento de estructuras	1995	1993	SI	EUA, Can	0	0	33	7	US\$25K-55K	US\$45K	0.04	NO
257	Color-Glo Int'l Inc.	Minneapolis, MN	Cuidado y restauracion de telas	1970	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	230	1	US\$1.5K-5.2K	US\$16.5K-25K	0.04	SI
258	Color-Glo Int'l Inc.	Minneapolis, MN	Mantenimiento de techos y paredes	1991	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	190	1	VARIABLE	VARIABLE	0.05	SI
259	Dr. Vinyl & Associates Ltd.	Lea's Summit, MO	Reparacion de vinyl, piel	1972	1981	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	130	2	US\$11.5K-16.5K	US\$23.5K+	0.07	SI
260	Ductbusters	Clemson, FL	Limpieza de sistemas de ventilacion	1992	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	16	1	US\$72.5K-57.5K	US\$7.5K-24K	5.5-7%	SI
261	Environmental Biotech Inc.	Sarasota, FL	Mantenimiento ecológico de desperdicio	1991	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	75	2	US\$21.6K-39.4K	US\$17.5K	0.05	NO
262	Handyman Connection	Cincinnati, OH	Reparacion de casas, remodelacion	1990	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	100	4	US\$12.2K-20.2K	US\$25-75K	0.05	SI
263	Hose Doctors	Cincinnati, OH	Inspeccion de casas en general	1994	1995	SI	EUA, Can	0	0	143	0	US\$7.6K-15.7K	US\$10.8K-22.9K	0.06	SI
264	Hovse Master	Bound Brook, NJ	Inspeccion de casas	1971	1979	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	309	17	US\$7.3K-26K	US\$8.5K-24K	6-7.5%	SI
265	Mr. Appliance Corp.	Waco, TX	Reparacion de electrodomesticos	1998	1996	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	28	0	US\$12.9K	US\$14.5K+	3-6%	NO
266	Mr. Electric	Waco, TX	Instalacion de electricidad	1994	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	108	0	US\$25K	US\$65K	3-6%	SI
267	Mr. Rooter	Waco, TX	Limpieza de tuberias	1991	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	265	0	N/D	N/D	3-6%	SI
268	Navut-A-Care Marine Services Inc.	Newport Beach, CA	Mantenimiento de botes	1991	1995	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	2	2	US\$34.3K-122.6K	US\$25K-75K	US\$500/mes	SI
269	Plaster To Plaster	Tempe, FL	Reparacion de casas	1994	1994	SI	EUA, Can	0	0	232	0	US\$9.1K-14.6K	US\$10.8K-20.5K	0.07	SI
270	Reckoner	Shyndruki, OH	Mantenimiento de pavimento	1999	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	19	2	US\$45K	US\$35K	0.05	SI
271	Super Clean Yacht Service	Newport Beach, CA	reparacion de botes	1999	1999	NE, NO, SE, SO	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	1	1	US\$75K	US\$125K	US\$800/mes	SI
SERVICIOS FINANCIEROS															
272	Century Small Business Solutions	Mission Viejo, CA	Compania y Contaduria	1949	1965	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	677	9	US\$135K	US\$15K	7-8%	NO
273	Firma Fin	Guadalupe, Jal	Autorizaciones	1992	1992	SI	Lat	76	5	0	0	30K	320K	0.4	SI
274	LoDacPha Inc.	Tallahassee, FL	Servicios Financieros	1999	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	147	0	US\$450-16K	US\$16K	VARIABLE	NO
275	Walter Money-USA Inc.	El Cerrito, CO	Casa de Empeño	1976	1995	SI	EUA	0	2	25	12	US\$42.5K-103.5K	US\$21.5K-24.5K	3-5%	SI
276	Premiera	Mexico, D.F.	Casa de Empeño Privada	1996	1997	SI	N/D	19	2	0	0	350K	320K	0.02	NO
SERVICIOS POSTALES Y DE ENVIÓ															
277	Carters & Freighters	Danvers, CO	Servicio de envio	1990	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	53	0	US\$30K-51.5K	US\$24.6K	0.05	SI
278	Mail Boxes Etc.	Irapuato, Gto	Servicios Postales	1991	1991	SI	Lat	56	1	3765	0	US\$40K	US\$22K	0.06	NO
279	MPA International	Victoria, Tmpps	Servicios Postales	1984	1996	SI	Lat	11	3	0	0	376K	376K	0.05	SI
280	PostNet	Mexico, D.F.	Empaques de envios	1993	1994	SI	Eur	18	7	432	2	374K	376K	0.05	NO
281	PostNet Postal & Business Services	Henderson, NV	Centros Postales y de negocios	1995	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	493	0	US\$6.7K-97.6K	US\$24.9K	0.04	SI
282	Postal Annex+	San Diego, CA	Servicios Postales, Copiado, Serv. Dinamico	1985	1986	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	220	0	VARIABLE	VARIABLE	0.05	SI
MISCELANEOS															
283	Bavenco	Mexico, D.F.	Auditoria Computarizada para bares	1987	1990	SI	Lat	4	1	115	0	0	US\$30K	0.1	NO
284	Hobby	Mexico, D.F.	Reparacion de estufa y ropa	1997	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	27	0	0	0	130K-310K	US\$4K	0.04	SI
285	Hoel Outk	Guadalupe, Jal	Reparacion de cableado y ropa	1984	1985	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	33	0	990	0	US\$40K	US\$10K-20K	0.04	SI
286	Mr. Logo	San Salvador, El Salvador	Bardados Computarizados	1992	1992	SI	Lat	0	0	1	3	US\$40K	US\$10K-20K	0.05	SI
287	Motroz	Mexico, D.F.	Motivacion, Tecnologia	1991	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	1	0	0	US\$20K-57K	US\$15K	0.1	NO
288	Toucher Design Service	Ft. Kent City, MD	Servicios de representacion personal	1974	1981	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	71	0	US\$41.4K-104.9K	US\$50K-62K	0.05	SI
289	Tronco	Madrid, España	Fotos y esculturas personalizadas en 3D	1993	1999	SI	Lat	0	0	9	2	US\$500	US\$15K-50K	US\$100-500/mes	SI
290	Versa System	Mexico, D.F.	Reciclado de cartuchos de impresion	1993	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	1	1050	0	US\$5K	US\$7K	0	NO
CONDICIONAMIENTO FISICO															
291	The Lotus Gym	Sarasota, AZ	Acondicionamiento Fisico para Niños	1976	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	63	6	US\$100K	US\$150K	0.05	NO
292	Pro Wre Workout	W.borough, OH	Acondicionamiento Fisico para Niños	1993	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	20	1	US\$300K	US\$1.5K	0.1	NO
CIUDAD Y EDUCACION															
293	Centro SOI	Garza Garcia NL	Desarrollo de habilidades intelectuales	1995	1995	SI	Lat	24	0	3	0	VARIABLE	\$45K	VARIABLE	NO
294	Computers/Computer Explorers	Great Falls, VA	Computacion para niños	1993	1988	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	218	2	US\$7.4K-13.5K	US\$10K-29.5K	VARIABLE	NO
295	Dremschneider David Inst. Cent	Windsor, CO	Tutores	1995	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	14	3	US\$100K	US\$50K	0.05	SI
296	El Limon Verde	Mexico, D.F.	Enseñanza Infantil	1994	1998	SI	Lat	1	1	0	0	VARIABLE	US\$140K	0	SI
297	Facilitador	Monterrey, NL	Sistema de aprendizaje para niños	1998	1998	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	23	0	US\$16K	US\$35K-15K	1.5%	SI
298	Future Kids	Mexico, D.F.	Computacion para Niños y Adultos	1992	1992	SI	Lat	20	1	0	0	US\$23-30K	US\$15K	51%	NO
299	Gymboree	Mexico, D.F.	Estimulacion Temprana	1990	1990	NE, NO, CEN	Eur, Lat	38	3	400	0	US\$45K	US\$25K	0.06	NO
300	High Touch-High Tech	Garza Garcia NL	Juegos y Educacion Cientifica	1992	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	2	1	2	2	US\$1.5K-14.5K	US\$20K	0.05	NO
301	Little Scientists Franchising Corp	Ansonia, CT	Servicios educativos científicos	1995	1995	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	28	2	VARIABLE	US\$20K	VARIABLE	SI
302	The Fourth R	Garza Garcia NL	Computacion adultos y niños	1991	1992	SI	Lat	7	1	307	0	VARIABLE	US\$20K	0.05	NO
303	The Mad Science Group	Montreal, QC	Actividades científicas para niños	1985	1995	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	107	0	US\$70K-57K	US\$25K	0.03	SI
304	Sylvan Learning Centers	Baltimore, MD	Educacion Comercializadora	1978	1980	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	120	63	US\$61.6K-123.3K	US\$30K-45K	6-9%	SI
305	Tutor Time Child Care Systems Inc.	Boca Raton, FL	Centro de cuidado para niños	1979	1989	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	120	63	US\$148.8K-1.7M	US\$50K	0.05	SI
306	The Whole Child Learning Co	San Marcos, TX	Aprendizaje para niños	1998	1999	SI	EUA, Can, Eur	0	0	1	4	US\$15K	US\$15K	0.05	SI

ABREVIATURAS K: Miles M: Millones -+ Información no prevista +: Mínimo N/A: No se aplica \$: Pesos Udís: Unidades de Inversión Cdn: Dólares Canadienses US\$: Dólares Estadounidenses
 R2: Noroeste NO: Noroeste SE: Sudeste SO: Sudeste D.F.: Distrito Federal E.U.A.: Estados Unidos Can: Canadá Lat: Latinoamérica Eur: Europa
 *Pertenece a la Asociación Mexicana de Franquicias
 Datos recopilados de la revista Entrepreneur

FRANQUICIAS EN MEXICO

307	Wonders of Wisdom Child's Cent	Prince William, VA	Cuidado de desarrollo	1987	1988	SI	EUA, Can	0	0	3	2	US\$97K-133K	US\$20K	65/Sem	NO
MISCELANEOS															
303	Ernest Books	Tijuana, BC	Cuentos para niños												
309	The Baby's Room	Monterrey, NL	Muebles y accesorios para bebés	1992	1993	SI	EUA	3	2	50	0	US\$60K-100K	US\$7K-12K	0.04	NO
310	USA Baby	Elmhurst, IL	Muebles y accesorios para jóvenes	1975	1983	SI	EUA, Can	3	0	37	0	US\$35K-31K	US\$15K-32K	0.04	SI
RECREACION															
311	A.J. Barnes Bicycle Emporium	Memphis, TN	Tienda de bicicletas	1920	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	30	0	US\$100K	0.00	NO	NO
312	Amuzing	Mexico, D.F.	Centro de entretenimiento	1994	1998	SI		0	0	0	0	VARIABLE	\$100K	0.05	NO
313	China Park	Nevada, F.R.G.	Parrillas de entretenimiento infantil	1974	1994	SI		0	0	0	0	US\$3.75K-7.5K	US\$250K	0.05	NO
314	Go! USA Inc.	Orlando, FL	Artículos para Golf	1920	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	32	1	US\$175K-207.5K	US\$250K	0	NO
315	Junco Jumbo Playland	Guerra Garcia, NL	Parques de diversion infantil	1993	1994	SI	EUA	3	0	112	2	US\$1M	US\$250K	0	NO
316	Kiddie Games	Guatemala, Gto	Juegos inflables	1999	1999	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	30	0	US\$1M	US\$185K	0.07	NO
317	Las Vegas Golf & Tennis Inc	Las Vegas, NV	Equipo y accesorios para Golf	1974	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	1	1	VARIABLE	0	0	NO
318	Outdoor Connection	Victoria Center, KS	Muebles de Peces	1920	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	31	0	US\$40K-75K	US\$45K	0.03	NO
319	Pro Golf Equipment	Farmington Hills, MI	Equipo y accesorios para Golf	1992	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	150	3	US\$200-5 CR	US\$5.6K	1.5-2%	SI
320	Putt-Putt Golf & Games	Fayetteville, NC	Juegos en miniatura y Conf. Recreacion	1954	1955	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	211	3	US\$275.5K-450.5K	US\$24.5K-49.5K	2.5-3%	NO
321	Soccer Post Intl. Franchise Corp	New Rochelle, NY	Artículos para futbol	1978	1991	SI		0	0	24	4	US\$127.5K-162K	US\$19.5K	0.04	SI
RESTAURANTES															
322	100% Natural	Cincinnati, OH	Restaurante Natural	1920	1993	SI	EUA, Can, Lat	7	12	0	0	US\$160K-250K	US\$40K	5.5%	NO
323	Bennett's Bar-B-Que Inc	Englewood, CO	Restaurante de barbacoa	1924	1989	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	7	5	US\$1.1M	US\$435K	3.5%	SI
324	Bennigan's Grill & Tavern	Pilano, TX	Restaurante	1970	1995	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	57	101	US\$1.1M-2.1M	US\$75K	0.04	NO
325	Bobby Rubino's Pizzeria	St. Louis, MO	Restaurante	1970	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	11	0	US\$3.5K-60K	US\$45K	0.04	NO
326	Bonanza Steakhouse	Pilano, TX	Restaurante	1953	1993	SI	EUA, Can	0	0	90	0	US\$772.2K-1.9M	US\$350K	0.04	NO
327	Cherry	Mexico, D.F.	Restaurante Internacional	1928	1989	CEN		1	3	0	0	VARIABLE	US\$15K	0.04	NO
328	Cinemas Grid	Atlanta, GA	Restaurante Teatro	1975	1980	SI	EUA, Can	0	0	19	1	US\$470K	US\$30K	0.03	NO
329	Colter's Bar-B-Que	Dallas, TX	Restaurante de Barbacoa	1922	1995	SI	EUA, Can, Eur	0	0	15	3	US\$135K-30K	US\$15K-32K	4.5%	NO
330	Damen's International	Columbus, OH	Restaurante de Comida Americana	1970	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	113	21	US\$1.5M	US\$50K	0.04	SI
331	Denny's Inc.	Spartanburg, SC	Restaurante Familiar	1953	1994	SI	EUA, Can	0	0	070	037	US\$370K-676K	US\$35K	0.04	SI
332	El Fogonito	Mexico, D.F.	Restaurante	1988	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	5	5	1	0	\$650K	US\$15K	0.03	NO
333	El Taronero	Mexico, D.F.	Taquero Restaurante	1963	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	0	0	US\$70K-1M	US\$15K	0.03	NO
334	Golden Corral Franchising Systems	Raleigh, NC	Restaurante de Carnes	1973	1997	SI	EUA	3	0	300	140	US\$1.3M-3.6M	US\$25K	0.04	SI
335	Johnny Rockets	Mexico, D.F.	Restaurante de Comida Americana	1928	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	60	0	US\$300K	US\$50K	0.25	NO
336	La Bodeguita del Medio	Guadalajara, Jal.	Restaurante Bar Cubano	1998	1998	SI		1	1	2	0	US\$200K-250K	US\$50K	0.04	NO
337	La Taberna	Mexico, D.F.	Restaurante de Carnes	1925	1983	SI	EUA, Eur, Lat	1	1	0	0	\$250K	US\$35K	0.03	SI
338	Las Arpas	Monterrey, NL	Restaurante	1925	1992	SI	EUA, Eur, Lat	1	1	0	0	VARIABLE	US\$10K	0.03	NO
339	Las Arpas Briqueles Obregon	Mexico, D.F.	Restaurante, Café y Pasaadeno	1945	1994	CEN		11	18	0	0	VARIABLE	US\$35K	0.03	NO
340	Pizzeria Uno Chicago Bar & Grill	Boston, MA	Restaurante	1943	1980	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	60	89	US\$738.6K-1.97M	US\$50K	0.05	SI
341	Pandora Steakhouse	Pilano, TX	Restaurante Familiar	1965	1996	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	351	124	US\$720.2K-1.8M	US\$50K	0.04	NO
342	Pizzeria Uno Chicago Bar & Grill	Mexico, D.F.	Cocina Americana y Buffet	1965	1996	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	63	0	US\$4M	US\$25K	3.1%	NO
343	Steak 'n Egg	Pilano, TX	Cocina	1926	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	1	110	US\$925K-1.9M	US\$75K	0.04	NO
344	Surfline	Mexico, D.F.	Comida Japonesa	1920	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	42	7	4	0	US\$175K	US\$25K-4.5K	0.05	NO
345	Tablazo	Mexico, D.F.	Cocina Fina	1970	1995	SI	EUA, Eur, Lat	0	4	0	0	\$2M	US\$20K	0.03	SI
346	Taco Inn	Mexico, D.F.	Taquero Restaurante	1970	1990	SI	EUA, Eur, Lat	0	4	0	0	\$30K-100K	US\$12.5K	0.05	NO
347	Tony Roma's	Mexico, D.F.	Comida Americana	1970	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	12	5	216	0	US\$300K	US\$100K	0.03	NO
348	Tumbleweed Inc.	Louisville, KY	Comida Est. y Western	1922	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	20	20	US\$30K-1.6M	US\$35K	0.03	SI
349	Winger - An American Diner	Salt Lake City, UT	Restaurante estilo Diner	1975	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	6	315	US\$94.5K-1.1M	US\$30K	0.04	SI
ROPA Y ACCESORIOS															
350	D'Pina	Guadalajara, Jal.	Renta y Venta de ropa de señora	1971	1990	SI	Lat	22	4	0	0	\$20K	\$150K	0.03	NO
351	Diana	Guadalajara, Jal.	Calzado y accesorios	1974	1990	SI		1	17	0	0	\$500K	US\$5K-15K	4.5%	SI
352	Quinta Formwear	Addison, IL	Vestimenta Formal para Hombre	1936	1990	SI	EUA, Can	0	0	198	41	US\$50K-227K	US\$15K	4.5%	SI
353	The Athlete's Foot	Kennesaw, GA	Equipos y accesorios deportivos	1972	1973	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	453	248	US\$175.5K-426K	US\$35K	0.03	SI
SALUD															
ACONDICIONAMIENTO FISICO															
354	Curves for Women	Waco, TX	Acondicionamiento físico para mujeres	1992	1995	SI	EUA, Can, Eur	0	0	700	0	US\$5.7K-11.2K	US\$14.9K-19.9K	US\$395/MES	SI
355	Gold's Gym Franchising Inc	Venice, CA	Gimnasio	1979	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	669	1	US\$427K-173K	US\$12K	US\$277/mo	NO
356	Jazzercise Inc.	Carbond, CA	Escuela de Danza y fitness	1977	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	51	0	5110	2	US\$1.2K-19.9K	US\$325	US\$20%	SI
357	Lady of America	St. Louis, MO	Centros de Acond. de ejercicio Físico	1924	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	216	0	US\$1.2K-19.9K	US\$25K-4.5K	0.1	SI
358	Power Kickbox	Austin, TX	Clases y acondicionamiento	1993	1999	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	3	2	US\$4.1K-11.1K	US\$900	VARIABLE	NO
CONTROL DE PESO															
359	Control Teo	Mexico, D.F.	Control de Peso	1993	1994	SI	EUA, Can, Lat	0	0	0	0	N/D	N/D	0.03	NO
360	Inch-3 A Weigh	Birmingham, AL	Control de Peso	1923	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	60	11	0	0	US\$92K	US\$20K	0.1	NO
361	L.A. Weight Loss Centers Inc	Horsham, PA	Perdida de peso	1929	1989	SI	EUA, Can	0	0	56	1	US\$15.5K-45.4K	US\$29.5K	0.03	SI
CUIDADO ESPECIAL															
362	Nanny Instead Bemer Care	Edna, WI	Servicio para Ancianos	1994	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	197	1	N/D	N/D	0.03	NO
363	HomeTown Int'l Inc	Denver, CO	Cuidado a domicilio de Ancianos	1973	1996	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	11	1	0	US\$300K	0.05	SI
364	Lizann Arabians Services	Cherry Hill, NJ	Servicio a domicilio para ancianos	1992	1998	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	11	1	US\$2.2K-4.2K	US\$9.95K-11.85K	1.5%	NO
365	Wholesale Getaways Inc	Versailles, KY	Vehículos para discapacitados	1988	1989	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	38	0	US\$17.5K	US\$15K	US\$550/mo	NO
MISCELANEOS															
366	The Dentists Choice	Fresno, CA	Reparacion de dentaduras postizas	1922	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia	0	0	62	0	US\$7K	US\$15K	0.05	SI
367	Dormundo	Lerma, Edo. Mexico	Cochones, Camas y Accesorios	1989	1999	NE,NO,CEN		67	53	0	0	\$250K	US\$25K-4.5K	0.03	NO
368	Formacia Dermologica	Mexico, D.F.	Productos para piel	1990	1999	NO	Lat	1	11	0	0	US\$25K	US\$15K	0.04	NO

ABREVIATURAS K: Miles M: Millones -: Información no provista +:Mínimo N/A:No se aplica \$:Pesos UdIs: Unidades de Inversión Cdn:Dólares Canadenses US\$: Dólares Estadounidenses
NE: Noroeste NO: Noroeste SE: Sudeste SO: Sudeste CEN:Centro D.P.:Distrito Federal EUA: Estados Unidos Can: Canadá Lat: Latinoamérica Eur: Europa
 *Pertenece a la Asociación Mexicana de Franquicias
 Datos recopilados de la revista Entrepreneur

FRANQUICIAS EN MEXICO

369	Farmacias de Similitra	Mexico, D.F.	Medicinas Similitra	1987	1989	SI	MEX		20		0	0							
370	Great Earth Vitamins	Hicksville, NY	Vitaminas y complementos nutricionales	1970	1970	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	70	0	143	0	\$250K-500K	\$300K-700K	0			NO
371	Hoyos Hiperpica Franchises Inc.	Concord, CA	Reparación de Dientes por resina	1929	1925	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	0	0	0	US\$62.5K-91K	US\$32K	0.06			SI
372	The Medicine Shoppe	St. Louis, MO	Farmacia	1970	1970	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	41	8	0	US\$4.5K-4K	US\$17K	3.5%			NO
373	Optima Devyn	Mexico, D.F.	Opticas	1938	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	1277	15	0	US\$50.6K-22K	US\$10K-12K	2.5-5%			SI
374	Purified Water To Go	Las Vegas, NV	Venta de agua purificada	1992	1995	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	310	6	3	0	\$550K	US\$5K-15K	0.07			NO
375	ROS	Mexico, D.F.	Medicinas Similitra y sobresitos	1998	1999	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		8	10	0	0	0	US\$10K-65.5K	US\$10K-19.5K	4.7%			SI
SERVICIOS EMPRESARIALES																			
CONSULTORIA																			
376	Ascent	Aurora, Ariz., Ariz.	Asesoría Empresarial	1991	1992	SI	Lat. Am.		0	1	0	0	0		US\$1K	0.1			NO
377	The Entrepreneur Source	Burlington, CT	Consultoría de franquicias	1924	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	0	1	0	0	US\$1K	0			SI
378	Promerium LLC	Park Ridge, IL	Consultoría de transición	1929	1970	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	0	21	1	US\$90K	US\$75K	0			SI
PERSONAL																			
379	Awark Personnel Services	White Pine, TN	Personal Temporal						0	0	0	0	0	US\$12K-3K-43.1K	US\$40K	3.7%			SI
380	Managemnt Recr. teroHumana	Cleveland, OH	Búsqueda de Personal	1990	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat		0	0	52	0	0	US\$13.6K-32K	US\$11.5K	0.1%			SI
381	Professional Dynamic Programs	Woodland Park, CO	Búsqueda de Personal	1957	1995	SI	EUA, Eur, Lat, ASIA		0	0	910	42	0	US\$22.5K-52.5K	US\$70K	0.07			SI
382	Standard Recr. Assoc. Inc.	Akron, OH	Búsqueda de Personal	1976	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	20	0	0	US\$27.5K	N/D	0			NO
PUBLICIDAD																			
383	FastSign	Monterey, NJ	Rotulos e Impresión digital a color	1991	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat		0	2	497	0	0	US\$75K	US\$20K	6.5%			SI
384	Innovaciones Publicitarias	Torreon, Coah.	Anuncios promocionales y publicitarios	1998	1994	SI	EUA, Lat.		0	2	0	1	0	\$550K-100K	VARIABLE	0			SI
385	Sign-A-Rama Inc.	West Palm Beach, FL	Letreros para negocios	1928	1987	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	474	0	0	US\$33.5K	US\$37.5K	0.05			VARIABLE
386	Sign Now Corp.	Budapest, FL	Letreros para negocios 24 hrs.	1933	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	311	0	0	US\$115K	US\$35K	0.05			SI
387	Super Signs	Aven, MA	Publicidad por correo directo	1992	1993	SI	EUA, Can		0	0	300	4	0	US\$12K	US\$32K	US\$140/mens			SI
MICRO-EMPRESAS																			
388	Centro de Negocios Emprenda	Monterey, NJ	Centro de negocios	1993	1993	SI	Lat.		12	1	0	0	0	Hasta \$ 50 k	0	0.5			NO
389	Copico Xerox	Mexico, D.F.	Impresión Digital	1994	1994	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		13	0	0	0	0	US\$45K	US\$30K	0.06			SI
390	Shred-It America Inc.	Milwaukee, WI	Reciclaje de papel a domicilio	1986	1992	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	0	0	0	US\$232K-325K	US\$55K	0.05			SI
391	Sunbelt Business Brokers Network	Charleston, SC	Correlación de negocios	1979	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	218	1	0	US\$6.2K-22K	US\$5K-15K	VARIABLE			SI
392	The Alternative Board (TAB)	Denver, CO	Servicios para negocios	1990	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	32	33	0	US\$10.1K	US\$39.1K	0.1			NO
393	The Interface Financial Group	Palm Beach, FL	Financiera	1972	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	60	0	0	US\$52.1K-105.3K	US\$25K	0.03			SI
VENTAS AL POR MENOR																			
394	CD Warehouse Inc.	Ox-bonoma City, OH	Discos compactos nuevos y usados	1992	1992	SI	EUA, Can, Eur		0	0	264	75	0	US\$115K-115K	US\$15K	0.05			SI
395	Electronica Stern	Mexico, D.F.	Componentes electrónicos	1996	1992	SI			31	7	0	0	0	\$690K	\$100K	0.04			SI
396	Elephant House Inc.	Austin, TX	Distribución de tarjetas	1991	1991	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	206	6	0	US\$11K-21.5K	US\$5K	0			NO
397	Fancy Florists	Monterey, NJ	Florería	1928	1995	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		12	2	1	0	0	US\$2K-70K	US\$7.5K-25K	0.03			SI
398	Fastlane USA Inc.	Newbury Park, CA	Marcos para fotos y posters	1928	1997	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	107	4	0	VARIABLE	VARIABLE	7.5%			SI
399	Nation's Direct Cassette Outlet Inc.	Independence, MO	Venta de cintas para grabadoras	1977	1990	SI	EUA, Can		0	0	69	2	0	US\$24K-115K	US\$30K	0.05			SI
400	Party Land Inc.	Plymouth Meeting, PA	Anillos para fiestas, globos	1923	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	69	2	0	US\$20K-70K	US\$35K	0.05			SI
401	Pinata S&S Video	Cancun, QR	Sex shop	1990	1990	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		10	7	0	0	0	\$300K-600K	US\$3K	0.03			SI
402	Protocol LLC	Mendota Heights, IL	Expendio de productos personales	1997	1996	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	45	0	0	US\$9.5K	US\$500	0			SI
403	Radio Shack	Fl. Worth, TX	Artículos electrónicos	1921	1998	NE, NO, SE, SO, CEN	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		40	40	2114	4993	0	VARIABLE	VARIABLE	0			SI
404	Tinder Box International	Boys Gym, PA	Casacas, Teleros, Accesorios y regalos	1929	1995	SI	EUA, Can, Eur, Asia		0	0	110	2	0	US\$22K	US\$30K	4.5%			SI
VIAJES																			
405	Travel Network	Emmwood Cliffs, NJ	Agencia de viajes	1932	1993	SI	EUA, Can, Eur, Lat, Asia		0	0	513	1	0	US\$19.3K-69.1K	US\$14.6K-29.9K	US\$100-750/mens			SI

ABREVIATURAS: K: Miles M: Millones +: Información no provista -: Mínimo N/A: No se aplica \$: Pesos Uds: Unidades de Inversión Cdn: Dólares Canadenses US\$: Dólares Estadounidenses
 RE: Noroeste NO: Noroeste SE: Sudeste SO: Sudoeste CEN: Centro D.F.: Distrito Federal EUA: Estados Unidos Can: Canadá Lat: Latinoamérica Eur: Europa
 *Pertenece a la Asociación Mexicana de Franquicias
 Datos recopilados de la revista Entrepreneur