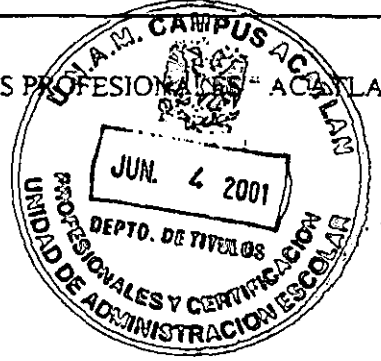


8



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATELAN"



LAS FRANQUICIAS COMO SISTEMA MODERNO DE COMERCIALIZACION

293037

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMIA

PRESENTA:
BRENDA MARTINEZ ESPINOSA

ASESOR: VIDAL TAMAYO ROMAN



MEXICO, D. F.

MAYO 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.

*Te doy gracias señor
por haberme permitido
llegar a esta etapa de mi vida
porque a través de mi familia,
de mis maestros y de mis amigos
me has dado constante aliento
en los momentos de tristeza y de duda;
porque siempre has crecido en mi
aún cuando yo te he olvidado;
porque me fortaleces
en cada paso que doy
y porque en todas partes
encuentro tu sonrisa,
pero sobre todo
por haberme dado la vida.*

Brenda

*El mundo es un gran mercado donde
compiten todos contra todos, ésta
es la nueva realidad.
En esa competencia hay que buscar
un espacio para sobrevivir y crecer.*

Jorge A. Hermida

LAS FRANQUICIAS COMO SISTEMA MODERNO DE COMERCIALIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

Pág.

CAPITULO 1 El Sistema de Franquicias

| | |
|---|----|
| 1.1 ¿ Que es una Franquicia? | 1 |
| a) Franquiciante | 5 |
| b) Franquiciatario | 5 |
| c) Franquiciante (Obligaciones que Asume Como Servidor) | 6 |
| d) El Producto o Servicio | 7 |
| e) El Contrato de Franquicia | 7 |
| f) El Mercado | 15 |

CAPITULO 2 Evolución de las Franquicias en México y el Mundo

| | |
|--|----|
| 2.1 Las Franquicias en el Mundo | 22 |
| 2.2 Las Franquicias en México | 30 |
| 2.3 Grado de Desarrollo de las Franquicias en México en Relación con el Mercado Estadounidense | 31 |

CAPITULO 3 Ventajas y Desventajas en la Adquisición de Franquicias

| | |
|--|----|
| 3.1 Ventajas Bajo el Sistema de Franquicia | 33 |
| a) Fortalecer y Preservar la Marca | 34 |
| b) Inversión | 34 |
| c) Experiencia | 34 |
| d) Mayor Grado de Eficiencia | 35 |
| e) Atractivo del Negocio | 35 |
| f) Crecimiento del Mercado | 35 |
| g) Promoción y Publicidad | 36 |
| h) Productos y Servicios | 37 |
| i) Asistencia Técnica | 38 |
| 3.2 Desventajas | 38 |
| a) Sociedad | 38 |
| b) Control y Gerencia | 39 |
| c) Rentabilidad y Utilidad | 39 |

CAPITULO 4 Fuente de Inversión, Financiamiento y Área Legal

| | |
|--|----|
| 4.1 La Inversión en una Franquicia | 40 |
| 4.2 Financiamiento | 44 |
| 4.3 Conceptos Prácticos Para la Compra de una Franquicia | 52 |
| 4.4 Marco Legal de las Franquicias | 55 |
| 4.5 Los Pros y Contra de las Franquicias Internacionales. | 67 |
| 4.6 Asociación Mexicana de Franquicias | 69 |
| 4.7 Comité de Ética de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) | 70 |

CAPITULO 5 La Apertura Comercial Mexicana y Repercusión en las Franquicias

| | |
|--|----|
| 5.1 Proceso de Globalización Económica Mundial | 72 |
| 5.2 Reestructuración Económica Interna | 78 |
| 5.3 Apertura Comercial Mexicana | 83 |
| 5.4 El Impacto de las Franquicias en la Economía | 89 |
| 5.5 Perspectivas | 98 |

| | |
|---------------------|------------|
| CONCLUSIONES | 100 |
|---------------------|------------|

ANEXOS

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Es un hecho innegable que el sistema de franquicias es un signo inequívoco de la modernidad. Consecuencia arrolladora de la Globalización y de la Apertura Comercial, que significó la incorporación del Mercado Nacional en el Mundial.

El sistema de franquicia surge como un mecanismo de hacer negocio, Sobre todo en naciones latinoamericanas que a través del modelo de apertura adoptado han buscado la inyección de capitales para hacer frente a la modernización.

Nuestro país no ha sido la excepción, sumándose a las más modernas corrientes, ya que hoy en día ya se observa una mayor participación de este sistema de hacer negocio, donde se compra y se vende el uso de una determinada marca de producto o servicio para comercializarla de manera exclusiva en un mercado determinado.

Como una perspectiva de crecimiento se debe de considerar como útil el conocimiento de este sistema, ya sea como información para todos aquellos que les es desconocido o como una opción más para quien desea invertir tanto en la ampliación de su propio negocio o el establecimiento de uno nuevo mediante la contratación de una franquicia.

Generalmente los empresarios suelen ver a la empresa como objeto de subsistencia y no como vía de expansión, pero la exigencia de la economía mundial actual da un giro total a las perspectivas del empresario local, en donde se tiene que ser más dinámico y competitivo conforme a su producto o se verá relegado, destinado al fracaso y a su desaparición del mercado.

La internacionalización de las franquicias empezó en la década de los 60. Actualmente hay más de 400 compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado americano, la mayoría se localiza en Japón, Reino Unido, Italia y Australia. La tendencia de las franquicias, como en otras empresas, se ha visto reflejada por lo que sucede en la economía. En lo que toca al empleo por las franquicias

éste fue para el 2000 de 189,419, mayor al de 1999 que fue de 172,031. La globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de libre comercio facilita la tendencia a la internacionalización y explotación de las franquicias de forma más clara y lógica.

La expansión de las franquicias a otras latitudes, mostrará que los empresarios mexicanos tienen buenos productos y que pueden competir con cualquiera fuera de México. Por otro lado, una ventaja de este sistema de comercialización es la manera en la que repercute en los niveles primarios de la producción de las industrias nacionales. Es por esto que la oportunidad que México tiene bajo esta forma de producir o comercializar es alentadora y justifica la necesidad de crear negocios franquiciables propios para luego exportarlos.

Sin embargo, dadas las perspectivas que hoy se nos presentan, un cambio de mentalidad del empresariado indudablemente traería un beneficio a nuestro país. Así, el propósito del presente trabajo es: Que el sistema de franquicias, sea un instrumento moderno de comercialización para el desarrollo del país, ya que la expansión del mismo conllevará a que las empresas mexicanas tengan nuevas alternativas para consolidarse si aprovechan debidamente las oportunidades que les abre el mercado, beneficiando a proveedores nacionales contribuyendo en la generación de empleo del país.

Para tal fin, en el primer capítulo se hará una breve descripción de la franquicias como tal, sus principales componentes que son: franquiciante y franquiciado, las obligaciones que asume quien otorga la misma, el producto o servicios, el contrato de franquicia y por último se analizará el mercado.

El segundo capítulo concentrará la atención en la evolución de las franquicias en el mundo, al igual que en nuestro país, el grado de desarrollo de las franquicias del mercado en México en relación con el Americano.

En el tercer capítulo se manejan puntos importantes a consideración del lector, tal es el caso de las ventajas que se pueden obtener bajo este sistema y su contraparte, puntos negativos que podrían ocasionar desventajas al trabajar bajo este esquema.

En el cuarto capítulo , se desarrollarán algunos de los principales obstáculos para la adquisición de una franquicia, como es el caso de la Inversión, el Financiamiento. También en su momento serán analizados los Conceptos Prácticos para la Compra de las Franquicias; el Marco Legal de las Franquicias; Pros y Contras de las Franquicias Internacionales; Asociaciones Mexicana de franquicias y el Comité de Ética de la Asociación Mexicana de Franquicias.

En el quinto capítulo, la investigación realizada en capítulos anteriores se verá abordada en este último, con el objeto de hacer más claro el significado de este trabajo en puntos importantes, como la globalización económica mundial, además de particularizar en la reestructuración interna de la economía mexicana, la apertura comercial, el impacto de las franquicias en la economía y las perspectivas de las franquicias en México.

Finalmente se llegará a las conclusiones y recomendaciones que el estudio nos permita inferir.

La metodología utilizada en parte de este trabajo es básicamente la investigación documental, ya que se acudió a diversos centros de investigación, con el objeto de recabar toda información bibliográfica necesaria a la investigación, además de consultar revistas y periódicos . Todo ello nos permitió comparar la teoría con la realidad y así obtener nuestras propias conclusiones respecto al tema que se pretende estudiar.

CAPITULO I

El Sistema de Franquicias

1.1 ¿Qué es una franquicia?

La franquicia la podríamos definir como un tipo de organización empresarial en el cual una empresa ya establecida y reconocida, firma un contrato con alguna persona o varias, para distribuir los bienes y servicios de la empresa que otorga la franquicia.

En el "Artículo 142" de la Ley de la Propiedad Industrial define a la franquicia de la siguiente forma: "Existirán franquicias cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativo establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta designe"¹

La búsqueda de la asociación empresarial en la actualidad es muy importante, la franquicia se ve conformada en sociedades por tres partes: el franquiciante, los franquiciados y los proveedores de bienes y servicios, estos últimos asociados a los franquiciantes.

Origen de las franquicias

La Edad Media

Aunque diversos autores consideran a Isaac M. Singer & Company como el primero en desarrollar una franquicia, no podemos dejar de mencionar la época feudal, donde surgen los orígenes del modelo de la misma.

¹ Gallastegui Armella, Juan Manuel, "¿Que es una Franquicia y como se Regula?", Conferencias de la Feria Internacional de Franquicias. AMF. A.C. de México, 1o de Marzo, 1997, pp.6.

A través de los siglos quinto y duodécimo, en gran parte de Europa se desarrollaron sistemas político-económicos basados en el sistema de grandes señoríos, los reyes y la nobleza controlaban la tierra y a los campesinos que la trabajaban.

En esa época la organización social, tiene dos rasgos característicos, por un lado la jerarquía con intensas ligas de dependencia hereditarias y por el otro lado la creación de autoridades relativamente autónomas y de interés privado, que caracterizaron gran parte de la época, su esencia consistió en la permuta que hacían los vasallos libres, sacrificando parte de su independencia a cambio de una seguridad vinculada a la tierra, perteneciente al señor feudal, sin que tal sacrificio los considerara como siervos. Así era como el señor feudal brindaba protección y ventajas materiales tales como tierras al vasallo y éste a cambio ofrecía obediencia, daba consejo al señor feudal y hasta llegaba a constituirse como rehén en el caso de que el señor feudal fuera apresado, o bien aportar dinero para el rescate del mismo o ayuda para el caso de la boda de la familia de la hija de dicho señor feudal o en el caso de que el hijo fuese nombrado caballero. Ofrecía servicio militar, acompañaba al señor feudal a las cruzadas formaba parte del tribunal que el propio señor feudal convocaba. Moler su trigo en los molinos del señor feudal y exprimir las uvas en sus prensas pagando por esto ciertas cuotas o impuestos llamados "diezmo real", conforman la raíz etimológica de la palabra regalías.²

En Francia el otorgamiento de ciertos privilegios a los siervos recibían el nombre de francis, la raíz francesa pasó al inglés como to enfranchise, la cual, tenía el significado de dar derechos a aquel que no los tiene. Aquella persona que se le otorgaba la ciudadanía, el derecho a voto, tenía la calidad de hombre libre el cual había ganado una franquicia o se había franquiciado.

En muchos casos el vasallo u hombre libre corría más riesgos que los siervos, debido a que el señor feudal tenía un interés creado en estos últimos ya que repercutía directamente con el trabajo de sus tierras y este mismo interés no lo tenía por los hombres libres, los cuales poco a poco se dieron cuenta que tenían pocos privilegios verdaderos ya

² Purvin L. Roberto Jr. "Fraude en las Franquicias", Cia Ed. Continental, 1ra. Edición, México, 1995, pp.42.

que todavía estaban sujetos al señor feudal y con una carga excesiva de impuestos.

Dentro del sistema feudal podemos ver claramente el conflicto que existe dentro de la franquicia, el dar la libertad a cambio de la seguridad que proporcionaba el señor feudal.

Otra gran institución de la época que jugó un gran papel fue la Iglesia Católica Romana la cual desarrolló al tiempo de los feudos la práctica de otorgar a la clerecía local el derecho de cobrar el diezmo a cambio del requisito de pasar una parte de éste a Roma, al mismo tiempo que la Iglesia utilizaba la franquicia como el derecho de administrar a la parroquia en nombre del Papa; en toda Europa se desarrollaba el sistema feudal.³

El concepto de franquicia ha tenido a lo largo de la historia diferentes acepciones las cuales han tenido en común la concesión y el privilegio exclusivo que se le otorga a una persona determinada.

La Época Colonial

El colonialismo fue el mecanismo de financiamiento que impulsó la expansión de Europa durante los siglos XVI al XVIII. Los colonos buscaban cierta independencia sin prescindir de la protección del rey a cambio del pago de impuestos.

Surgimiento de la franquicia

Como nos mencionan los Hermanos González Calvillo⁴ "el sistema de franquicia surge de la necesidad de Isaac M. Singer & Company al enfrentar un problema de distribución de sus máquinas de coser en el ámbito nacional, creando un sistema de concesión donde se le pagaría a la Compañía por el derecho de vender sus máquinas en territorios determinados. Posteriormente, compañías como la General Motors y Coca-Cola utilizaron este sistema. A & W Root Beer, en el año de 1924, fundó una cadena de comida rápida, uno de sus franquiciados fue J. Willard Marriot, que posteriormente formó Marriot

³ Ibid., pp.43.

⁴ González Calvillo, Enrique y Rodrigo, "Las Franquicias: La Revolución de los 90", 1ra. Edición, de Mc Graw Hill, México, 1995, pp.36.

Corporation una cadena franquiciante de restaurantes y hoteles. En la década de los cuarenta se desarrollaron grandes franquicias como Dairy Queen que para el año de 1948 había abierto 2,500 unidades y Tastee Freeze que logró establecer 1500 unidades, cabe destacar que en la primera etapa de las franquicias se manejaron alimentos de primera necesidad de bajo costo.

Hasta el año de 1950, las franquicias obtuvieron apoyo y reconocimiento público, a fines de la Segunda Guerra Mundial, cuando las condiciones políticas, económicas y sociales fueron propicias para su desarrollo con el establecimiento de nueva tecnología para la creación de nuevos productos.

Esta primera etapa tuvo la necesidad de uniformidad y consistencia de una franquicia a otra, de esta situación los franquiciantes necesitaban poder de autoridad sobre los franquiciados, para controlar la calidad y el servicio y a fines de los cincuenta con el poder económico de los franquiciantes se reformó la Ley "Uniform Franchise Offering Circular (UFOC), en los Estados Unidos.

A través de las Cortes se permitió, por primera vez a los franquiciantes, establecer la forma de hacer negocio, lo que podían vender y a quiénes se los debían comprar, la forma de preparar y presentar el producto, así como la fijación de precios, localización de las unidades y todos los aspectos relativos a la operación de la franquicia. Lo que les permitió poder competir con las tiendas comerciales, sacrificando la libertad y autodeterminación del franquiciado.⁵

A fines de los cincuenta se da un gran desarrollo de las franquicias gracias a la creciente industria en los Estados Unidos, la cual vino a revolucionar los hábitos alimenticios de los estadounidenses, ya que con este sistema podían adquirir alimentos preparados a bajos costos y de manera rápida, así surgieron franquicias como McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Arby's, Denny's, Wendy's, Pizzas Hut, Domino's y Subway.

⁵ Purvin L. Roberto Jr., op. cit., pp.50.

La expansión de las franquicias no sólo se dio en el ámbito de la comida rápida sino también se extendió a otros negocios donde se ha comprobado su conveniencia, como en inmobiliarias como Century 21, en el área de la hotelería y el hospedaje como Howard Johnson, Marriot, Hilton y Sheraton.

a) Franquiciante

Es la persona o sociedad que otorga el derecho para el uso de una marca, producto o servicio reconocido, así como la tecnología, supervisión y asistencia necesaria para operar exitosamente en el negocio. "El franquiciante quien otorga la franquicia, debe asegurarse de que su marca y tecnología se use de manera adecuada en todos los establecimientos. El apoyo del franquiciante es la fuerza vital de un programa de franquicias exitosas".⁶

Entonces el franquiciante es:

- El dueño de la marca o producto.
- El dueño del "know how" del negocio.
- El que innova o desarrolla nuevos productos.
- El de la experiencia comercial.
- El de las relaciones con proveedores.
- El administrador del Fondo de Mercadotecnia y Publicidad, el cuál es indispensable.
- El que supervisa el impacto de la imagen corporativa.
- El que proporciona la Asistencia Técnica.

b) Franquiciado

Es la empresa que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y el manejo del negocio. El franquiciado también adquiere ciertas obligaciones hacia el franquiciante como son: 1) el uso de las marcas y en su caso,

⁶ Andrew A. Caffey, "En las Buenas y en las Malas: Como Asegurar el Apoyo Total de su Franquiciante", Revista Entrepreneur, de Impresiones Aéreas, S.A, de C.V., Vol. 4, México, Enero 1998, pp.54.

nombres comerciales, avisos comerciales, patentes y derechos de autor; 2) que productos puede o no vender; 3) guardar confidencialidad, respecto a la información de este carácter que le proporcione el franquiciante, 4) mantener los estándares de calidad mencionados por el franquiciante; 5) la utilización de métodos operativos comerciales, de administración y publicidad que le haya señalado el franquiciante; 6) el pago de regalías; 7) respetar el territorio y la localización del establecimiento que haya sido aprobado por anterioridad por el franquiciante, las cuales pueden permitir que la operación del negocio sea la adecuada.⁷

El franquiciado adquiere el derecho de utilizar el sistema de negocio de algún producto o servicio, que deberán estar aprobados como exitosos. Estos sistemas de negocio pretenden mantener el mismo nivel de calidad y servicio de la empresa con el fin de mantener una consistencia en el producto o servicio en cualquiera de los puntos de venta del negocio.

Entonces el franquiciado es:

- El cliente o socio más importante.
- El inversionista.

c) El Franquiciante (Obligaciones que Asume Como Servidor)

Puede destacarse tres obligaciones principales del franquiciante, que son:⁸

1) Proveer el producto o servicio objeto de la franquicia, es decir, provee de sistemas computados de mantenimiento y seguimiento de inventarios, métodos o practicas recomendables de comercialización, etc.

2) El entrenamiento del franquiciado, el cual implica que el otorgante no sólo suministra un sistema de operación, incluyendo el manual de

⁷ Táctica Empresarial, Consultor de Negocios, Enero/Febrero, Núm. 2, México, 1998, pp.14.

⁸ Osvaldo J. Marzorati, "Derecho de Negocios Internacionales", Ed. Astrea. de Alfredo y Ricardo Depal, Buenos Aires, 1994, pp.433.

operaciones, supervisión, control y cualquier mejora que en el futuro desarrolle, sino que también implica enseñanza al utilizarlo.

3) La asistencia brindada por el franquiciante se da en aspectos económicos, así como financieros.

d) El Producto o Servicio

Hay que considerar cuál es el mercado ideal para el producto o servicio ofrecido por la franquicia, qué aspectos lo diferencian de los demás en un mercado, cómo se adapta su estructura de precios a las condiciones del mercado, cuál es el valor agregado que la franquicia aporta en la comercialización de este producto o servicio.

e) El Contrato de Franquicia (a grandes rasgos)

Las Leyes de muchos países requieren que cada empresa de franquicias presente a sus respectivos franquiciados un documento en el que se especifique en detalle las condiciones en las que el franquiciante y el franquiciado operarán comercialmente en forma conjunta. Quizá ninguna parte del proceso de desarrollo de franquicias sea tan importante para el éxito definitivo de éstas como la redacción de este documento. Este debe describir de manera explícita el alcance total de la relación con los franquiciados, explicando a grandes rasgos los términos y consideraciones por las cuales, acepta permitirles operar la franquicia, emplear la marca de fábrica y vender los productos o servicios. Estableciendo niveles de operación, el contrato contribuye a garantizar la uniformidad a través de todo el sistema de franquicias. También proporciona cláusulas claramente definidas mediante las cuales una franquicia puede darse por terminada.

Es fundamental que este contrato sea elaborado por un abogado que entienda de franquicias y esté familiarizado con el negocio, y es igualmente importante que el franquiciado tome parte en su elaboración porque es quien mejor conoce las circunstancias y requisitos de su empresa. Este no es el momento para ahorrar dinero copiando un contrato de franquicias "estándar" o para trabajos legales "estándar". Cada contrato de franquicia deberá ser tan exclusivo como la empresa que representa. Debe evitarse por todos los medios la situación desafortunada con la que tropiezan muchos franquiciantes

cuando surge un problema con los franquiciados. Corren a mirar los contratos para ver si la situación está incluida, para descubrir que no lo está, y que no existe una solución legal sencilla. El contrato de franquicia también deberá ser justo para los franquiciados. Un documento bien redactado protegerá al franquiciado y satisfará las mínimas objeciones provenientes del abogado. (Ver Anexo 1).

El contrato de franquicia lo podríamos definir como un contrato comercial, sujeto al marco jurídico de dicho carácter, donde el franquiciante y el franquiciado establecen mutuamente sus compromisos y responsabilidades recíprocas para dejar establecidos los límites del vínculo comercial y los distintos elementos que hacen al desarrollo de su relación de asociación.⁹

Los Puntos Claves a Negociar en un Contrato de Franquicias:

Cualquiera que sea el tipo de contrato de franquicia que se celebre o se pretenda celebrar, los siguientes son puntos de mayor importancia:¹⁰

Marcas:

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

Pago de Regalías:

La regalía es el pago al que se hace acreedor el inventor de un producto o servicio.¹¹

⁹ Hermida A. Jorge, "Marketing de Concepto + Franchising", Ediciones Macchihi, Buenos Aires Argentina, 1993, pp.8.

¹⁰ González Calvillo, Enrique, "Los Puntos Claves a Negociar en Contrato de Franquicia", Conferencias de la Feria de Franquicias, AMF, A.C. Cd. de México, 1ro de Marzo de 1997, pp.32.

¹¹ Ferenz Ferenz, "La Regalía", Conferencias de la Feria de Franquicias, AMF, A.C. Cd. de México, 1ro de Marzo de 1997, pp.23.

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

El monto (porcentaje) de las regalías depende de una serie de factores entre los que figuran el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciado. Los franquiciantes han establecido la práctica de cobrar del franquiciado, al momento de la firma, un contrato de derecho o cuota de franquicia (franchise fee). Se sostiene que el cobro que dicha cuota no tiene otro propósito que el de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato. El monto y la forma de pago de las regalías es un punto clave de negociación, en especial cuando se negocian contratos maestros.

Convenios de No Competencias:

La cláusula de no competencia que contienen la mayoría de los contratos de franquicia, la cual consiste en que el franquiciado acuerda en no competir directa o indirectamente con el franquiciante al término del contrato; generalmente esta cláusula prohíbe competir en la misma unidad franquiciada. Pongamos un ejemplo, una persona "X" que es el hotelero de años decide llevar la operación de su hotel a través de una franquicia, al paso del tiempo no está conforme con la misma y decide terminar anticipadamente el contrato, este tipo de cláusula sería totalmente injusta al prohibir de manera arbitraria que siguiera operando su hotel en virtud de que se trata del *modus vivendi* del antiguo franquiciado. Al respecto nuestra Constitución establece:

"Artículo 5.- A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero o por resolución gubernativa dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad..."

Haciendo un análisis de este artículo, se ve como única limitante el ejercicio de un trabajo ilícito, en el caso de que al franquiciante se atacaran sus derechos, sólo podrá vedarse por sentencia judicial consecuencia de un proceso previo. El sentido de esta disposición es facultar al juez para inhibir a una persona a continuar ejerciendo una actividad que dañe a un tercero, lo cual no obsta para que el sentenciado siga practicando dicha actividad. Ya que la actividad del hotelero es comercial y de libre concurrencia no se le puede limitar a ejercer su actividad.

Convenios de Confidencialidad:

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

Solución de Controversias:

En el caso de surgir alguna disputa o controversia entre franquiciante y franquiciado, y se hayan agotado todos los recursos para resolverlas no queda otro camino más que el de acudir a los tribunales o arbitrajes comerciales. La opinión de llevar a cabo uno u otro, así como el lugar en donde habrían de llevarse a cabo, ha sido y será una de las cláusulas que generan la negociación entre las partes, en especial cuando el franquiciante y el franquiciado están domiciliados en lugares distintos.

Territorios / Radios de Protección:

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

cumplimiento de una cuota mínima de desarrollo. La determinación de citado territorio, aunado a la negociación respecto del número de unidades que contempla el mencionado calendario, es un punto clave a resolver en el clausulado del contrato.

En los contratos individuales el franquiciante debe anticipar la necesidad del franquiciado de que exista un radio de protección alrededor de la unidad de franquicia y dentro del cual puede ser conveniente que no operen otros franquiciados. Este punto ha sido, especialmente en el pasado un punto clave del clausulado de los contratos de franquicia.

Plazo:

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

En los contratos individuales el tema del plazo de vigencias tiene suma relevancia, aunque no para los de una negociación entre el franquiciante con sus posibles franquiciados.

Cláusulas de Rescisión:

Es muy importante establecer en el contrato de franquicias específicamente cuáles son las causales de rescisión por parte del franquiciado, así como que se deberá establecer igualmente cuales serán los procedimientos que se deberán de seguir en caso de que el franquiciado incurra en ellos.

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

terminado el contrato. Los efectos y discusión de esta cláusula son de gran importancia.

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

Obligación de Proporcionar Cierta Información Relacionada con la Franquicia:

En México el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial (el "Reglamento"), fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de noviembre de 1994, en su artículo 65, establece que todo aquel que pretenda otorgar una franquicia deberá de proporcionar, previo a la celebración del contrato de franquicia respectivo, cierta información técnica, económica y financiera. De lo anterior se desprende que dicha obligación correrá a cargo del franquiciante o franquiciado maestro en su caso, asimismo, el franquiciado tendrá el derecho de exigir que dicha información le sea proporcionada. A este respecto, es muy importante hacer constar, por escrito, que la información antes mencionada le fue proporcionada al franquiciado y que este último efectivamente la recibió.

Mantenimiento y Reparaciones:

Los contratos de franquicia omiten frecuentemente una cláusula que le requiere al franquiciado mantener su unidad según un cierto nivel mínimo, como lo especifica el manual de operaciones. La cláusula podrá permitirle al franquiciante efectuar las reparaciones necesarias, si no son efectuadas por el franquiciado, corriendo este último con los gastos. También podrá incorporar un fondo, conformando por aportes periódicos por parte del franquiciado para restaurar su unidad.

Seguro:

Muchos contratos apenas abordan las estipulaciones sobre seguros o no se ocupan de ellas en absoluto. El contrato de franquicia deberá requerir al franquiciado, como mínimo, que tenga seguro por daños a terceros, indemnización por accidentes de trabajo y un seguro sobre daños a bienes inmateriales y especifique coberturas mínimas, recibiendo el franquiciante como coasegurado una copia de la póliza y todo aviso de anulación. El franquiciante posiblemente desee recomendar una compañía de seguros (muchas veces se puede negociar tarifas más bajas sobre la base del volumen), aunque el franquiciado tiene derecho a seleccionar su propia compañía aseguradora en tanto y en cuanto la póliza satisfaga los requerimientos de cobertura del franquiciante. Por otra parte debe estipular en caso de que el franquiciado no obtenga la cobertura apropiada, lo puede hacer el franquiciante y ser inmediatamente reembolsado por el franquiciado.

Capacitación:

El programa de capacitación del franquiciante es la última etapa del proceso de formación de un franquiciado. Es importante que el contrato especifique que éste debe completar con éxito ese programa y que, en caso de que no lo haga, el franquiciante podrá rescindir el contrato de franquicia y conservar un porcentaje especificado de los honorarios de la misma.

Publicidad:

El contrato de franquicia deberá requerir al franquiciado que utilice solamente los materiales publicitarios desarrollados o aprobados por el franquiciante y consignar claramente de qué manera han de ser presentados los materiales para su aprobación y a quién. Muchos franquiciantes requieren que los franquiciados hagan aportes a un fondo de publicidad de beneficio mutuo para todos los franquiciados administrado por el franquiciante y en el contrato se deberá especificar a quién se le deberá abonar el dinero (tal vez a la agencia de publicidad de la empresa del franquiciante) y con qué frecuencia.

Transferibilidad:

En el caso de que el franquiciado desee vender su franquicia, una cláusula del contrato deberá estipular disposiciones acerca de la venta, incluyendo:

1. Aprobación del nuevo comprador por parte del franquiciante;
2. Realización exitosa de la capacitación por parte del nuevo comprador;
3. Pago al franquiciante de honorarios por la transferencia y capacitación; y
4. Pago por adelantado del franquiciado al franquiciante de todos los honorarios.

El contrato deberá indicar que el franquiciante no se opondrá arbitrariamente a la aprobación del comprador y podrá concederle el derecho preferencial de comprar la franquicia, sea cual fuere el precio que se hubiera ofrecido. Por último, el contrato deberá especificar en qué condiciones, si fallece el franquiciado, los sobrevivientes pueden operar el negocio o venderlo y en qué condiciones el franquiciante puede adquirirlo.

Acuse de Recibo de Documentos:

La Ley de Propiedad Industrial en su artículo 65 establece que al franquiciado potencial se le debe entregar una Circular de Oferta 10 días hábiles previos a la celebración de un contrato de franquicias o el pago de cualquier suma de dinero y un contrato de franquicia finiquitado 5 días hábiles antes de que pueda recibirse honorarios de un postulante. El vendedor deberá obtener un recibo de estos documentos, pero se sabe que los recibos se pierden. En caso de que el contrato establezca que el franquiciado acuse el recibo de los documentos por adelantado a los días requeridos, un franquiciado que ulteriormente fracase en su empresa tendrá sumas dificultades para imponerse en una causa judicial contra un franquiciante con el argumento espurio de que éste último aceptó su dinero sin el período de espera adecuado por la divulgación de la información requerida.

Es razonable suponer que éstos y otros "pequeños" detalles de un contrato de franquicia bien confeccionado podría ahorrarle al franquiciante apuros, gasto y hasta una acción judicial con resultados catastróficos.

f) El Mercado.

Mercadotecnia en las Franquicias Los Estudios de Mercado

"La investigación de mercados es una herramienta de la mercadotecnia, que a través del manejo de información nos permite tomar decisiones más sobre cómo, dónde y cuándo colocar nuestro producto o servicio en el mercado. La investigación de un negocio es un recurso sencillo, pero sobre todo, una poderosa arma que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un negocio"¹²

Algunos aspectos que vale la pena considerar en la evolución del mercado, son los riesgos generales o particulares de cada industria; la existencia de controles de precios (cuestión vigente en forma muy particular en países latinoamericanos); disponibilidad de materia prima y, en general de insumos, proveedores y servicios, acceso al personal con el perfil requerido; saturación del mercado; los competidores (locales y extranjeros); la demanda por el producto o servicio, etc.¹³

La Marca

La marca se define como el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya intención es identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlo de los competidores.¹⁴ En la marca se pueden encontrar dos elementos fundamentales:

¹² Fernández Valinas, Ricardo, "Investigar un Mercado: La Diferencia entre el Éxito y el Fracaso", Revista Entrepreneur, de Impresiones Aéreas, S.A. C.V., Vol. 4, México, Enero 1998, pp.8.

¹³ González Calvillo, Enrique y Rodrigo, op. cit., pp.42.

¹⁴ Kotler, Philip, "Mercadotecnia", Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1989, pp.32.

1. El Nombre de la Marca

Es la parte de una marca que puede vocalizarse; es decir, la parte pronunciable. Los ejemplos son Mc Donald's, Midas, Gymboree, Alphagraphics, Stern o Splash n'Dash.

2. El Logotipo de la Marca

Es la parte de una marca que puede reconocerse pero que no puede ser pronunciada, como un símbolo, un color característico, o letras distintivas. Los ejemplos son el sombrero de Arby, "T" en color negro sobre un fondo rojo de Taco Inn, o la abeja con el nombre de Nutrisa.

La Importancia de la Marca en el Sistema de Franquicia

No es posible concebir una franquicia o, al menos, un negocio susceptible de ser franquiciado sin que cuente con un reconocimiento de marca por parte de los consumidores, ya que las marcas logran el reconocimiento y la reputación de la franquicia.

Lo más normal es que la persona que desea adquirir una franquicia, inicialmente busque una marca reconocida ya que ésta es garantía de éxito. Además, la marca, por la que en un principio se pagan derechos de uso, con el paso del tiempo debe ser asimilada por el franquiciado como marca propia.

Tanto el franquiciante como el franquiciado deben preocuparse por proteger la marca de la franquicia a fin de que ésta no sea robada o usurpada, ya que cuando se adquiere una franquicia, se está adquiriendo el derecho a utilizar esta propiedad intelectual.

Cabe mencionar que el negocio que distribuye productos que no tienen una marca no puede llegar a ser una franquicia. En dado caso se trataría de un negocio dedicado específicamente a la distribución de productos. La marca es uno de los tres principios básicos para que un negocio sea franquicia, los otros dos son los sistemas y el producto en sí mismo, además hay que señalar que la marca es uno de los dos elementos intelectuales que contempla un contrato de franquicia, el otro es en sí la experiencia o conocimientos del negocio que se transfiere al franquiciado.

Registro y Protección de las Marcas en México

En México la marca registrada tiene protección legal porque es una propiedad exclusiva de su creador. La marca registrada protege los derechos exclusivos del vendedor y permite distinguirlos de los competidores. En México, el derecho exclusivo para explotar una marca deriva del registro de la misma ante la Dirección de Marcas del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI). Dicha Dirección controla el registro donde los propietarios de las marcas (vivan en el país o no) manifiestan su derecho de posesión sobre éstas; por lo anterior, en México todas las marcas comerciales deben estar debidamente registradas ante IMPI.

En México, la solicitud de registro de una marca deberá contener los siguientes datos:

- I. Nombre, nacionalidad y domicilio del solicitante.
- II. El signo distintivo de la marca.
- III. Los productos o servicios a los que se aplicarán las marcas.
- IV. Los demás que prevengan el reglamento de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Intelectual.

En el caso de que se trate de proteger un diseño, será necesario anexarlo a una solicitud con ocho ejemplares en blanco y negro y a color (si es que se desea proteger algún color en especial). Una vez entregada la solicitud ante la Dirección de Marcas del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI), deberá sujetarse a un examen administrativo o de forma a través del cuál, la autoridad verifica el debido cumplimiento de todos los requisitos de forma de solicitud en presencia del solicitante o de su apoderado y en caso de que sea necesario, se le indica si es necesario modificar algún dato o si falta algún requisito. En caso de que la solicitud sea correcta, se le recibe y se anota en ella el número de expediente, folio, fecha y hora de entrada.

Posteriormente se aplica un examen técnico o de fondo a fin de determinar si no existen otras marcas o diseños similares que pudiesen llegar a causar confusiones con la marca que se desea registrar. Se aplica un examen fonético que se lleva a cabo de acuerdo con una lista de las marcas registradas o en trámite, que

podrían constituir un impedimento para el registro. También se revisa que, en el caso de que la solicitud contenga un dibujo o una figura, que está no coincida con ninguna otra registrada previamente.

Si el resultado de los exámenes mencionados anteriormente señala que existen impedimentos, se le informa al solicitante para que éste pueda hacer las correcciones o modificaciones correspondientes. En cambio, si el resultado es favorable, se expide el título correspondiente.

En México es posible hacer la transmisión de los derechos de una marca a través de un contrato de cesión de derechos que se presenta ante la Dirección de Marcas del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI). Una marca puede llegar a ser utilizada por su titular así como por aquellas personas a quienes se les conceda una licencia para su uso.

La vigencia de un registro de una marca es de diez años y el registro podrá ser renovado en periodos de diez años las veces que el titular así lo desee.

Cabe mencionar que el uso, sin la debida autorización, de marcas registradas es considerado un delito.

En el caso de las franquicias, las marcas registradas permiten la identificación instantáneas que los franquiciados necesitan para ganar nuevos clientes, razón por la cuál, no es conveniente que un inversionista adquiera una franquicia donde el franquiciante no sea el titular de las marcas que distinguen al negocio de franquicia.

"Existen 120 diferentes tipos de negocios actualmente disponibles para su comercialización en todo el mundo bajo este sistema, siendo las principales áreas".¹⁵ (Ver Anexo 2).

- Construcción y mantenimiento
- Limpieza y conservación
- Comidas rápidas
- Super y mini-mercados

¹⁵ S. Mata, José Miguel, "Estudio sobre Agrupaciones Financieras", UNAM, 1998, pp.35.

- Renta de automóviles
- Hoteles y moteles
- Vestuario
- Entrenamiento
- Agencia de viajes
- Servicios automotrices
- Recursos humanos
- Venta de computadoras
- Restaurantes
- Transportes
- Mobiliario
- Educación
- Bienes raíces
- Cultura, etc.

El Derecho de Autor

El derecho de autor pertenece a la rama del derecho denominada propiedad Intelectual, la cual 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 servicio, nombre y avisos comerciales y denominaciones de origen, así como la represión a la competencia desleal.¹⁶

El derecho de autor es el derecho exclusivo para reproducir, publicar y vender la forma y el contenido de una obra del intelecto humano, pudiendo tratarse de una obra literaria, musical o artística, un invento, un diseño, conocimientos técnicos, secretos no patentados, el crédito comercial, una frase o slogan y la información contenida en algún documento. Este tipo de elementos los puede llegar a desarrollar una empresa a manera de estrategia comercial, de mercadotecnia y publicitaria, bajo el apoyo de marcas y signos distintivos.

¹⁶ González Calvillo, Enrique y Rodrigo, *op. cit.*, pp.47.

En México, el sistema de producción de derechos de autor protege a la persona física denominada "autor", quien tiene derechos exclusivos sobre la obra que ha creado. Dicha obra se considera como el producto o resultado de la actividad creativa del autor y la expresión de su talento, sensibilidad e ingenio. La Ley Federal de Derechos de Autor requiere la fijación de tal obra en un objeto tangible para que pueda ser protegida.

En el caso de las franquicias, a través del derecho de autor se puede proteger los elementos distintivos del sistema sobre los cuáles descansa el crédito comercial del negocio. A través del Derecho de Autor el franquiciante puede proteger los manuales de operación, anuncios, slogans publicitarios y anuncios de misiones corporativas, etc. Sin embargo, si alguna persona parafrasea la información de algunos de los elementos anteriormente señalados, no estará infringiendo los derechos de autor ya que éstos sólo sirven para evitar que otra persona presente, como si fuera suya, la obra que es de otro autor y como evidencia de propiedad del verdadero creador de la misma.

Publicidad y Promoción

La publicidad es cualquier forma pagada de presentación de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.¹⁷

La publicidad juega un papel de vital importancia en el sistema de franquicias. Por medio de ella se da a conocer al mercado, la existencia de un producto o servicio que se ofrece a la venta. Todos los sistemas de franquicias tienen la obligación de mantener la publicidad en los niveles mínimos aceptables para un mercado, con el fin de garantizar las ventas de sus franquicias satélites. Es por el concepto de publicidad por el que los franquiciados hacen una aportación económica mensual, ya que la publicidad controlada se utiliza en beneficio de todo el sistema de franquicias.

¹⁷ Kotler, Philip, *op. cit.*, pp.37.

En algunas ocasiones las empresas franquiciadas, es decir, las empresas que han decidido obtener una franquicia; delegan la responsabilidad de llevar a cabo la publicidad y la promoción a las franquicias maestras (las que tienen oportunidad de otorgar franquicias individuales en una zona determinada o en un país). Sin embargo, lo usual es que la publicidad siempre sea administrada por la empresa matriz. Como se mencionó anteriormente, los franquiciados cooperan con un porcentaje de sus ventas para que la publicidad contratada tenga una cobertura mayor y todo el sistema de franquicias se vea beneficiado.

Aquí es importante señalar que mediante reglas específicas que determina las franquicia matriz, se les permite a la franquicia de una zona específica unirse para buscar su desarrollo, siempre y cuando la imagen que el negocio principal quiere darse mantenga intacta. Por ejemplo, si los franquiciados en México de Domino's Pizza deciden hacer una campaña publicitaria consistente en señalar que aún con lluvias y fuertes tormentas sus repartidores siempre harán su entrega a tiempo, están en completa libertad de hacerlo, siempre y cuando se notifique a la franquicia matriz en Estados Unidos sobre el contenido de la publicidad y que no se vea alterada la imagen y el concepto de identificación del negocio.

La promoción es la actividad a través de la cual se comunican los méritos del producto y se persuade a los consumidores meta para que compren.

La promoción consiste en dar a manera de prueba el producto o servicio a fin de que el consumidor pueda percibir las características del mismo. Otra forma de hacer promoción es a través de anuncios con cupones o anuncios que ofrecen participar en un concurso o incluso, otorgando un premio al poseedor del cupón.

Los productos y servicios, dependiendo sus características y la necesidad que pretender satisfacer, se deben usar, sentir, vivir, gustar y oler para que se pueda apreciar su verdadero valor. Un anuncio por radio o televisión, un cartel, un folleto o la recomendación del vendedor sólo comunican hasta cierto punto las ventajas de un producto o servicio.

CAPITULO II

Evolución de las Franquicias en México y el Mundo

2.1 Las Franquicias en el Mundo

El desarrollo que se ha experimentado en el terreno de las franquicias en otros países no ha sido menos impresionante como ha ocurrido con tanta fuerza en Estados Unidos. Por lo que en este apartado analizaremos con gran interés lo que ha ocurrido en otros países.

Canadá

Un país que ha representado un importante mercado para las franquicias estadounidenses ha sido Canadá, ya que a pesar de su propia identidad como país independiente, Canadá se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud, cultura e idioma.

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

Canadá también ha tenido lo suyo en cuanto a desarrollo de franquicias locales que además se han desenvuelto a una buena velocidad. De hecho, algunos franquiciantes canadienses como Uniglobe Travel ya exporta sus conceptos al exterior y tal parece que la tendencias a la exportación ya es inmodificable, especialmente hacia Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Bélgica, Japón, Singapur, Australia, Nueva Zelandia y el Caribe.¹⁸

¹⁸ González Calvillo, Enrique y Rodrigo, op. cit., pp.46.

Hubo aproximadamente 1,700 franquiciantes en este país en 1984 con más de 42,000, en operación de productos y servicios. Suma que ha aumentado sensiblemente en la actualidad.¹⁹

De acuerdo con funcionarios de la Asociación de Franquiciantes Canadienses (ACF), el volumen de ventas alcanzado por los negocios que operan mediante el sistema de franquicias, ha crecido 13% anual en la década de los ochenta. El gobierno canadiense apoya al sistema de franquicias, pero sobre todo a los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados, para así balancear el déficit de pagos originado por el alto número de franquicias extranjeras que allí funcionan. Además provee paquetes informativos, seminarios y asesoría a franquiciantes y franquiciados por medio del Ministerio de Industria y Comercio.

La Asociación Canadiense de Franquicias, es un cuerpo nacional de franquiciantes y su objetivo es organizar un crecimiento y desarrollo de franquicias canadienses. La Asociación Canadiense de Franquicias (ACF), restringe la membresía a sólo aquellos que cumplen con los estándares y prácticas de la Asociación, y los miembros deben de cumplir con el Código de Ética. La Asociación también ha desarrollado una política de sacar a la luz el tipo de información, que los miembros deberán proveer para facilitar a los inversionistas a tomar una correcta decisión.

La Asociación consta con alrededor de trescientos miembros, teniendo su base en Toronto y tiene afiliados en Vancouver y Montreal.

El objetivo de la Asociación Canadiense de Franquicias (ACF), es aconsejar y asistir al gobierno, para mantener un clima de negocios conducido al crecimiento y desarrollo de franquicias para promover el crecimiento y la educación acerca de estas y fortalecer la unidad cooperación y entendimiento con las comunidades canadienses e internacional de franquicias.

¹⁹ Gilbert Taylor, Thomson David, Dabbikah Peter, "Franchising in Canadá", CCH. Canadian Limited Bubles, 1999, pp.32.

Cada otoño la Asociación Canadiense de Franquicias (ACF) da una conferencia sobre lo último en cuanto a franquicias se refiere. La conferencia en cuestión incluye temas legales y financieros propios de la franquicia. Así mismo la Asociación Canadiense de Franquicias (ACF), ofrece seminarios para educar al público para investigar una franquicia antes de invertir.

Canadá representa un campo fértil para la implantación de franquicias de manufacturas estadounidenses. Esto se debe por su cercanía geográfica, así como por su similitud en su indiosicracia e idioma.

En Canadá, no hay una legislación federal dirigida específicamente a las franquicias, siendo la excepción Alberta, la única provincia en Canadá que cuenta con una legislación específica en la materia. Sin embargo existen otras legislaciones que pueden afectar la estructura y operación de un negocio de franquicia. Los ejemplos incluyen la Ley de Impuestos, la Ley de Competencia, la Ley de Inversión en Canadá, ley de Marcas Comerciales, ley de Empaque y Etiquetación al consumidor.

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

Evidentemente, el gobierno y las instituciones financieras canadienses tienen plena confianza en la franquicia, como una industria rentable con bajas posibilidades de fracaso.

Brasil

En el caso de Brasil, las franquicias surgieron de una forma muy distinta a la de los demás países que importaron sus primeras franquicias de Estados Unidos. Las franquicias extranjeras fueron desalentadas al entrar en este voluminoso mercado por los controles de divisas que restringen la salida de regalías y dividendos.

A mediados de los cincuenta, Brasil ya contaba con tres franquiciantes que operaban de acuerdo con esquemas de primera generación, o sea de formato de marca y producto. Actualmente, Brasil cuenta ya con 430 franquicias de alta complejidad, de las cuales sólo 10% son de origen extranjero.

Pero el Boom de las franquicias en este país se produjo a mediados de la década pasada después de un crecimiento muy paulatino. La economía brasileña es, a la fecha, a pesar de los reveses sufridos, la número ocho del mundo, en gran parte debido al espectacular crecimiento que experimentó en los setenta.

Este Boom no se produjo sólo en términos de volumen, sino también en cuanto a la calidad y tecnología de las franquicias locales, lo cual habla de la madurez de este mercado.²⁰

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

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

Para citar un ejemplo, la empresa franquiciante Agua de Choira que cuenta hoy con casi 430 tiendas de perfumes y cosméticos, y que otorgaba franquicias desde 1980, descubrió que practicaba la franquicia en 1987, cuando ya tenía mas de 20 unidades franquiciadas operando.

²⁰ Hermida, Jorge A., op. cit., pp.127.

Es menester comentar la existencia de dos hombres interesados en el sistema de franquicia en Brasil, Marcelo Cherto y Marcus Rizzo.²¹

Marcelo Cherto regresaba a Brasil proveniente de Nueva York a fines de 1978 decidió tomarse como un abogado especializados en contratos de franquicias, sin embargo las franquicias eran desconocidas en América Latina, y en Brasil las pocas empresas que utilizaban el sistema de franquicias no sabían que territorio estaban pisando.

Por otro lado Marcos Rizzo inicio su carrera profesional en Sergipe de Brasil, donde convivió con uno de los esquemas de franquicias pioneros en el mundo, un tanto rudimentario: puestos de servicio o gasolineras.

Ambos eran unos apasionados del tema y tenían la fiel convicción de que las franquicias como método de comercialización de bienes y servicios, sería adoptado exitosamente por las empresas brasileñas.

Para 1986, Marcelo Cherto, que era director jurídico de la Asociación Brasileñas de anunciantes, fue contratado por Mc Graw Hill de Brasil para escribir un libro de los aspectos jurídicos de la mercadotecnia. Sin embargo, Cherto propuso mejor escribir un libro sobre Franquicias, idea que acepto Mc Graw Hill.

Asimismo, empezó a redactar artículos sobre el tema en los principales periódicos del país. Es cuando se pone en contacto un director de la red de tiendas Arapua -Cadena de Tiendas de Electrodomésticos -con Cherto, para que le estructure un plan para la implantación de una red de franquicias Arapua. Plan que nunca prospero, ya que esa empresa hasta hoy no ha vendido una sola franquicia.

Poco después Cherto y Rizzo unen sus esfuerzos para crear una empresa de consultaría. Finalmente, en 1987 suscribieron el contrato social de la empresa que poco tiempo después ya prestaba servicios para empresas y grupos de importancia y tradición, como grupo Motorola, Sharp, Arby's, Dunkin Donuts y Philip Morris, así como

²¹González Calvillo; Enrique, "La Experiencia de las Franquicias", Ed. Mc Graw Hill, México, 1995, pp.59

empresas estatales como Telesp Celular (compañía electrónica de San Paulo), solo por citar algunos de sus clientes tanto brasileños como multinacionales.

Tanto pronto se constituyó oficialmente la empresa, Cherto y Rizzo elaboraron un documento de nombre "Planteamiento estratégico". Este documento contiene toda una infraestructura para plantear un mercado de franquicias en Sudamerica.

A México no sólo le deben interesar los franquiciantes brasileños por ser un mercado interesante, sino por tratarse de un "trampolín" de las franquicias brasileñas hacia el mercado norteamericano.

Es por ello que los brasileños ven a nuestro mercado como el punto natural de expansión para sus franquicias, mercado que, además de requerir de un bajo grado de "tropicalización" para la introducción de sus productos y servicios, sirve como el puente ideal para acceder al jugoso mercado norteamericano.

Las dos franquicias 100% brasileñas que ya ingresaron al mercado mexicano son Ellus, en ropa de moda y Porcao, una de las churrascarias líderes del Brasil, la cual fue traída a México por Empresarios en Gastronomía, una de las empresas más importantes en el ramo restaurantero y de las que más conocen de franquicias en nuestro país.

La Asociación Brasileña de Franquicias (ABF) se fundo en San Paulo, el 7 de julio de 1987, siendo su principal objetivo dar a conocer las ventajas de las franquicias a los tres principales actores: franquiciantes, franquiciados y consumidores en general.

El Ministro de Industria y Comercio empieza a interesarse y ha otorgado a la industria, por conducto del Centro Brasileño de Apoyo a la pequeña y Mediana empresa, que junto con Asociación Brasileña de Franquicias (ABF) han organizado seminarios, y ha lanzado libros y material educativo sobre el tema, distribuyéndolo en universidades, asociaciones comerciales, etc.²²

²² González Calvillo, Enrique y Rodrigo, op. cit., pp.65.

Asimismo el Instituto de Franquicias ha realizado, seminarios, cursos, conferencias y ferias de franquicias, a fin de producir material educativo sobre el tema.

Actualmente Brasil ocupaba el quinto lugar a nivel mundial, por el número de establecimientos franquiciados, sólo por debajo de Japón y Francia.

Todo lo anterior, nos muestra que aunque en el mercado brasileño de franquicias hay mucho que aprender, se está llegando a una relativa madurez. Hay muchas oportunidades para los franquiciantes locales y extranjeros para explotar el mercado brasileño eficazmente.

Unión Europea

Los países miembros de este grupo (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal, Austria, Finlandia, Suecia y Reino Unido) muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias.

Algunos problemas de medición y estadísticas de este mercado son producto de la falta de organización y legislación de estos países como grupo en materia de franquicias. De hecho no existe provisiones especiales en el Tratado de Roma, con la excepción de los artículos 85 y 86, que tengan alguna relación con las franquicias. Al parecer, las mismas asociaciones locales prefieren operar mediante un esquema de autorregulación.

Existe la Federación Europea de Franquicias (EFF) que agrupan a las asociaciones nacionales de los siguientes países: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia y el Reino Unido. Su principal objetivo es proveer a las asociaciones locales de los países miembros, de un acceso colectivo y de mayor fuerza a la Comisión Europea, entidad responsable de regular los asuntos comerciales de la Comunidad Europea. Asimismo, la EFF ha establecido un código de ética y tiene un acceso al Comité de Comercio y Distribución de la Comunidad Económica Europea, así como al Comité de Liasón de la Distribución (organismo no oficial, pero de gran importancia en cuanto a distribución de productos en Europa).

Es necesario destacar en el contextos de la Unión Europea, la importancia del Reino Unido en cuanto a su desarrollo en franquicias. Su primera franquicia de formato de negocio fue implantada en 1955. Este es el caso de Wimpy, franquicia originaria de los Estados Unidos, que tuvo un tremendo desarrollo en el Reino Unido y que a la fecha cuenta con no menos de 400 restaurantes. Otro de los primeros casos exitosos es el de Service Master que funciona con éxito desde 1959.

En el Reino Unido las franquicias de comidas rápidas son las que han tenido mayor acogida, mientras que las de tercera generación o de formato de negocio son menos importantes.

La Asociación Británica de Franquicias se fundó en 1977 con ocho empresas, actualmente se ha registrado más de 50 franquicias con notorio crecimiento en el área de restaurantes y servicios varios.

Es importante mencionar que en esta década se espera un tremendo crecimiento en algunos otros países europeos, que se presentan como increíbles mercados potenciales por su poca explotación en materia de franquicias y que además cuentan con alto poder adquisitivo. Además, estos países están casi perfectamente intercomunicados, lo cual facilita la entrada y la salida de las franquicias más exitosas, como por ejemplo los casos de Francia, Italia y España.

Japón

Este ha sido siempre un país dispuesto a asimilar conceptos occidentales y a implantarlos exitosamente. Las grandes diferencias culturales y de idioma que representa el mercado japonés fueron de menos peso para las compañías extranjeras al compararlas con sus características de densidad demográfica, así como de poder adquisitivo per-cápita, condiciones que lo hacen un mercado ideal para la venta al menudeo. De tal forma fue que en 1965 Japón contaba apenas con siete franquicias y, para 1982, tenía ya 408, de las cuales 15% (62 franquicias) eran estadounidenses y vendían a través de 4990 tiendas.²³

²³ Ibid., pp.49.

En 1987 existían no menos de 600 redes comerciales de clara dominación norteamericana. Como en otros países las franquicias estadounidenses de más rápida aceptación han sido las de comida rápida y restaurantes, seguidas de tiendas de menudeo en general, ventas de vehículos, etc.

Dadas las diferencias culturales mencionadas, los "aterrizajes" de franquicias extranjeras en Japón han requerido de intensos esfuerzos. Tal fue el caso de Mc Donald's, que adoptó la carne de sus hamburguesas a los gustos de este mercado mediante la adición de cebolla rebanada. Este proceso fue cambiado con el paso del tiempo hasta llegar a la fórmula estándar, tal como fue concebida por los hermanos Mc Donald's.²⁴

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

2.2 Las Franquicias en México

En México la franquicia más antigua es Kentucky Fried Chicken, que se otorgó en Monterrey en el año de 1966. Posteriormente, Coca Cola y poco tiempo después Burger Boy otorgó cinco franquicias las cuales no tuvieron el éxito esperado debido a la falta de control. La mayoría de las franquicias que operan en México son muy recientes, debido a la legislación que se consideraba un obstáculo para su establecimiento.²⁵

A principio de los ochenta se introdujo en México Mc Donald's, lo que generó que otras empresas internacionales consideraran a México como un mercado potencial para el establecimiento de diversas franquicias. Así fue como nuestro país se encontraba en la primera etapa de las franquicias donde se importan negocios con una marca

²⁴ "Your Market in Japan", Revista Franchise Business, Jetro, Japón, 1987, No. 52, pp.1.

²⁵ Fernández López, Luis A, "Franquicias", Edición Especial, Reforma, México 13 de Marzo de 1995, pp.41.

prestigiada y un servicio probado como el ya mencionado, y otros más como Alphagraphics, Howard Johnson. Para el año de 1990, México se consideró como el mercado con mayor crecimiento en el mundo debido a la situación política, económica y social que vivía el país, en aquel entonces.²⁶

Es así como se dio paso a la segunda etapa de las franquicias donde empresas mexicanas desarrollan su propio sistema y entre estas se encuentran Helados Bing, Helados Holanda, Taco Inn y restaurantes como La Tablita y Vips, sin olvidar las franquicias que se encuentran en el mercado que están en un proceso de consolidación.²⁷

2.3 Grado de Desarrollo de las Franquicias en México con el Mercado Estadounidense

Existe una gran diferencia entre México y Estados Unidos, entre las cuales se puede destacar:

1. En los volúmenes de unidades que operan bajo el concepto de franquicia;
2. En el poder adquisitivo de la sociedad;
3. El conocimiento de la misma todavía en proceso de madurez;
4. Los hábitos de consumo;
5. Costos de producción;
6. Crédito o Financiamiento (inconveniente por parte del gobierno o por instituciones financieras);
7. Volumen de ventas;
8. Situación del país etc.

A manera de ejemplo, en el ramo alimenticio existen 10 mil establecimientos de hamburguesas contra 30 taquerías, ello solamente en nuestro país. Por ello se hace necesario estimar al empresario, no solamente en este ramo, sino en todas aquellas donde la necesidad de cambio y mejoras se vean satisfechas.

²⁶ González Calvillo, Enrique y Rodrigo, op. cit., pp.39.

²⁷ Ibid., pp.40.

La adquisición de insumos y materias primas por parte de las franquicias establecidas en México a proveedores nacionales ha sido significativa. Empresarios de franquicias como Mc Donald's, mencionan que la adquisición de insumos abastecidos por nacionales, ha generado una compra de insumos nacionales del 80%.

Todo hace ver que el éxito de una franquicia proveniente del mercado norteamericano no garantiza su logro en México. Las motivaciones de mercado, los hábitos y cultura del consumidos son diferentes.

Se hace evidente, no esperar que se siga la introducción de franquicias extranjeras al país, sino prepararse para colocar este sistema por parte de nacionales a otras naciones.

Se maneja de manera exagerada el éxito de las franquicias, a tal grado, que la demanda de franquicias norteamericana por parte de mexicanos se ha incrementado considerablemente. Muchas de ellas, sin una estructura organizativa bien planeada, lo que se estima que provocará que de cada 40 empresas que se introduzcan en nuestro país, sólo 15 sobrevivirán. La falta de conocimiento sobre la adquisición, provocará la elevación de precios de manera absurda.

La necesidad de alertar para que se investigara a fondo antes de la adquisición, se volvía infructuosa, a pesar de una situación económica recesiva, se continuaba con un optimismo a ultranza, lo cual impedía aconsejar a los compradores de las franquicias; no siempre resultaba ser el mejor negocio.

Las ganancias se buscan en forma acelerada, lo que hizo que ahora en México existía un sinnúmero de inversionistas en franquicias en busca de ayuda legal. Las impresiones y una falta de regulación mas cuidadosa hace que muy posiblemente no se evite las asociaciones y sindicatos de franquiciados en demanda de solución de sus problemas. Los inversionistas habrán ya perdido su dinero y el país recibirá nuevamente un grupo de desempleados.

La franquicia debe ser parte de la cultura empresarial mexicana, como sucedió en Estados Unidos, aún falta mucho en el sentido para que se acepte y se utilice como un método perfectamente válido de crecimiento en nuestro país.

CAPITULO III

Ventajas y Desventajas en la Franquicia

3.1 Ventajas Bajo el Sistema de Franquicias

El indudable éxito de las franquicias en el mundo, se debe sin duda a las enormes ventajas que ofrece el sistema de franquicia, constituyéndose en un modelo inmejorable para expandir un negocio y dominar mercados, así como la forma más segura y menos riesgoza que tiene un inversionista para mantener su propio negocio beneficiándose de las sinergías que representa pertenecer a una franquicia regional, nacional o incluso mundial. Creemos que es interesante detenernos un poco y analizar las ventajas y desventajas que ofrece.

Por otro lado, las franquicias, le ha permitido a algunos empresarios ver crecer de manera sólida sus negocios, brindando a las compañías las herramientas necesarias para su crecimiento y desarrollo. Las cuotas iniciales que se pagan y las regalías permanentes de forma periódica, generan ingresos para el franquiciante que podrán ser utilizadas o empleadas en publicidad, diversificación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, entre otras, que podrán ser esencialmente para el éxito de la empresa. "Al transferir los costos de expansión de los franquiciados se libera el capital propio para inversión o desarrollo".²⁸

El sistema de franquicias presenta ventajas que pueden ser muy valiosas como lo son:

- a) Fortalecer y Preservar la Marca;
- b) Un Grado de Inversión Menor;
- c) La Experiencia Puede ser Limitada;
- d) Mayor Eficiencia;
- e) Un Negocio más Atractivo;
- f) Crecimiento en el Mercado;
- g) Promoción y Publicidad Fuertemente Apoyadas;

²⁸ Steven S. Reabo y Gregory, Matusky, Franquicias: Como Multiplicar su Negocio, Ed. Limusa. 2da. Edición, México, 1995, pp.108.

- h) Productos y Servicios de Mejor y Mayor Calidad;
- i) Asistencia Técnica Responsable, etc.

a) Fortalecer y Preservar la Marca

Uno de los requisitos para el desarrollo de una franquicia es, precisamente, que la marca o nombre comercial que la distinguen sea sólida y que su penetración dentro de un territorio se haya realizado en forma plena.

A través del sistema de franquicias es más fácil procurar y mantener un concepto de marca, a fin de reforzar la imagen de la empresa en el plano institucional y establecer una perfecta identidad entre producto y punto de venta.

El exhibidor más grande para un producto de bienes y servicios son sus propios puntos de venta, pues además de mostrar y comercializar su marca, esta respaldado por una infraestructura y un compromiso de calidad y servicio.

b) Un Grado de Inversión Menor

Uno de los mayores beneficios para el franquiciante es el bajo capital requerido, en comparación con la apertura de filiales. Para un mayor número de grandes empresas, la expansión a bajo costo no es el beneficio más significativo, sin embargo puede incrementar su participación en el mercado a través de esfuerzos en conjunto con los puntos de venta como en las promociones y los lanzamientos de nuevos productos.

c) La Experiencia Puede ser Limitada

La experiencia del franquiciante se presentará provechosa para dar inicio en la operación de la franquicia, ésta ahorrará trabajo, así como los ensayos y errores que pueden resultar costosos.

La coordinación de las dos partes (franquiciante - franquiciado), es muy importante; el primero aportará el conocimiento, experiencia, etc., para lo cual, el franquiciado deberá reconocer detalladamente para su aplicación.

El preestablecimiento de condiciones deberá ser claro principalmente para el que lo adquiere. Los casos de falta de asesoría, asistencia técnica, y abandono total, no han sido pocos por parte del franquiciante, lo que ha provocado resultados nada agradables en el funcionamiento de las franquicias.

Por último, si bien la experiencia en el ramo, no es exigencia primera, lo es, el conocimiento pleno de lo que se está obteniendo y principalmente con quién se está llevando a cabo el negocio.

d) Mayor Eficiencia

La administración de una red de franquicias es relativamente fácil y requiere de pocas personas, considerando que los problemas de rutina son resueltos por los franquiciados.

De este modo los recursos gerenciales del franquiciante se canalizan de una manera más eficiente hacia la producción y desarrollo de nuevos productos o servicios. Es por eso que muchas empresas de moldes convencionales han convertido sus establecimientos en franquicias, facilitando así la operación, descentralizando el proceso administrativo y delegando la minuciosa y absorbente operación diaria de las unidades franquiciadas, mejorando la presentación de los puntos de venta, que son elevados y motivados hacia el éxito por la presencia de los propietarios.

e) Un Negocio mas Atractivo

El sistema le da a la empresa un concepto de seguridad, es decir, la idea de un negocio ya probado, con total asistencia en el crecimiento y desarrollo, generando interés para el ingreso de nuevos franquiciados.

f) Crecimiento en el Mercado

A quién se le piensa vender, qué quiere y puede comprar, son condiciones que se dan desde el surgimiento de las primeras mercancías. Esta situación difícilmente sufrirá cambios a través del

tiempo para considerar en dónde se crean mercados. Lo que ha sufrido alteraciones dignas de tomarse en cuenta, son las dimensiones de los mercados y los perfiles de los consumidores.

Si consideramos una etapa importante en la historia del mundo nos ubicamos en 1948, por ejemplo, tenemos que la población mundial inicio un crecimiento explosivo muy significativo en relación con el promedio de las bajas ocurridas durante la Segunda Guerra Mundial. Otro hecho significativo en ese periodo es que una de cada tres mujeres se agregaban a la fuerza de trabajo, situación que genera un mayor ingreso familiar al contar con dos miembros participando activamente, que creaba mayores facilidades para acceder a mas y nuevos bienes y servicios.

Así, ya para 1985 la mayoría de los hogares contaba con dos sueldos, formando con ello, un mercado mas grandes con ventas cada vez mayores. Las ventas aparentemente aumentan en el resultado de los estados financieros, aunque cada vez empieza a reflejarse menos los movimientos de descarga en los inventarios.

Nuevos competidores en el mercado con costos de producción mas reducidos por las economías de escala, ocasionarán una reducción de precios de la competencia, lo que nos obligará a ser mas competitivos.

g) Promoción y Publicidad Altamente Apoyadas

La comunicación con los mercados es necesaria, para modificar hábitos en el consumidor; hablarle de los beneficios del producto y finalmente, motivarlo para que visite el negocio. La única forma de absorber gastos de esta naturaleza es en equipo, considerando lo desproporcionado que suelen ser los gastos en medios masivos repartiendo la carga y demás, justificando más los esfuerzos dentro de un territorio, lo cual genera mayores utilidades.

La mayoría de las compañías con mayor desarrollo en el área de franquicias, llevan a cabo programas locales, regionales y nacionales de publicidad compartida.

h) Productos y Servicios de Mejor y Mayor Calidad

Considerando el mercado ideal para el producto o servicio a ofrecer por la franquicia, son aspectos que en un futuro pueden diferenciar a una empresa de otra.

Para un programa de mercadotecnia, la evaluación inicial del producto que se pretende vender es el objeto inicial y también es el de una franquicia. Por ello, antes de tomar la iniciativa de otorgar franquicias, se deben establecer los límites del negocio que se pretende ofrecer en franquicia.

El éxito de la franquicia va a depender de quienes compren su producto, se debe analizar a sus clientes identificando claramente sus necesidades, aspiraciones y deseos. Una evaluación objetiva de su competencia y su composición en el mercado es muy importante, saber qué negocio - tanto franquiciados como no franquiciados ofrecen productos similares o iguales a los suyos, así como la calidad del servicio que presta.

Esta identificación llevará primero a inculcar a la empresa a centrarse en la definición que el cliente establece sobre los criterios de buen servicio; segundo, marca, estándares de actuación claros, lo que llevará a una mejoría en la moral y desempeño del personal; tercero la actuación deficiente será corregida mediante los datos confiables que generan las reclamaciones; cuarto, lo anterior obligará a la organización o a examinar todo su sistema de prestación de servicio en busca de posibles puntos débiles; y quinto, esto genera la lealtad del cliente hacia la empresa, mejorando las ventas y la participación en el mercado.

Podría parecer que los costos serían un impedimento para ofrecer garantías, pero el reforzamiento en la capacitación, organización y compromiso del personal, aun cuando la inversión de recursos económicos y humanos ocasionan un aumento en los gastos con la implementación de un programa de garantía, la empresa hace un cambio, deja de incurrir en gastos para remediar errores y cae en gastos para evitarlos. El gasto consiste en que los recursos se aprovechan de manera más eficiente.

i) Asistencia Técnica Responsable

Si por un lado el franquiciante logra la expansión de su negocio asociándose con terceros, por otro lado, el franquiciado tiene la oportunidad de establecer su propio negocio aprovechándose del conocimiento y en algunos casos del financiamiento por parte del franquiciante. Se establece según el criterio general, que una buena franquicia puede ser reconocida cuando ofrece los siguientes servicios básicos:

- Apoyo técnico para el análisis y localización , así como la viabilidad económica del establecimiento o punto de venta;
- Asistencia para la selección y compra de equipo;
- Proyecto y ejecución de las instalaciones;
- Entrenamiento y capacitación técnica gerencial para eventos;
- Centralización de compras e instrucciones para el control de inventarios;
- Orientación financiera y de análisis de balances;
- Continuidad en la prestación de estos servicios.

3.2 Desventajas

Las políticas empleadas por la empresa y algunas otras circunstancias, pueden generar aspectos bajo los cuales el sistema de franquicias deja de ser considerado como una alternativa ventajosa, a considerar:

- a) Sociedad;
- b) Control y gerencia;
- c) Rentabilidad y utilidad.

a) Sociedad

En algunos negocios por este sistema el franquiciante tiene los derechos sobre la marca, más no posee físicamente el canal de distribución. En tanto que el punto de venta es propiedad del franquiciado esta condición básica puede generar problemas de indisciplina, causando divergencias operacionales.

b) Control y Gerencia

Ocurre comúnmente que después de algún tiempo, un sentimiento de independencia por parte de los franquiciados, como ya se había mencionado. Especialmente cuando el franquiciante es considerado poco ético o incompetente. Esto puede traer algunos problemas como son la presión por parte de los franquiciados para alterar los métodos de operación; la resistencia en cuanto a continuar cumpliendo con las regalías; el rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza.

La delegación de una responsabilidad, de un riesgo, de las relaciones laborales y, en general, de la operación diaria de un negocio suena interesante, sin embargo implican la falta de control.

Para el sistema, es importante que el franquiciante desarrolle prácticas de motivación para mejorar la relaciones con sus franquiciados, de la misma forma que las empresas desarrollen este tipo de programas internos para sus gerentes.

El franquiciado es un inversionista por lo que contará con una autonomía de operación claramente superior a la de un empleado. En algunos renglones de la operación, la autoridad del franquiciante se ve reducida a una serie de recomendaciones.

En todo caso, no puede pretender el franquiciante alguno tener el control total de las operaciones de sus franquiciados, a pesar de que haya realizado una profunda investigación de los mismos, quienes en ocasiones han recaído en omisiones e incumplimiento que han resultado sumamente caros a más de un franquiciante.

c) Rentabilidad y Utilidad

En aquellos casos donde la empresa tiene capital propio para invertir en filiales, el sistema de franquicias es poco atractivo, pues la utilidad es menor por causa de la división entre ambas partes. Por otro lado, la tasa de retorno es mayor, porque el capital empleado por el franquiciante es relativamente menor, no habiendo inversiones directas en los puntos de venta.

CAPITULO IV

Fuentes de Inversión, Financiamiento y Area Legal

4.1 La Inversión en una Franquicia

Para poder trabajar con una franquicia, los puntos indispensables que hay que cubrir son: el deseo de trabajar con un negocio propio, contar con capital suficiente para la adquisición de la franquicia y tomar en cuenta y evaluar los siguientes aspectos generales:

1. La experiencia del franquiciante en el negocio y antecedentes que posee.
2. Situación económica y financiera que tiene la compañía del franquiciante.
3. Integrantes del equipo del franquiciante.
4. Acreditación legal de la personalidad de los representantes del franquiciante.
5. Información sobre quiebras y trastornos económicos de cualquier empresa implicada con el franquiciante.
6. Estados financieros y balances debidamente auditados.
7. Qué criterios toma el franquiciante para seleccionar a sus franquiciados.
8. Cuál es el perfil del franquiciado ideal.
9. Nombre, teléfono y dirección de todos los demás franquiciados.
10. Desde cuándo ha sido otorgada la franquicia a otros franquiciados y qué resultados han obtenido.
11. Términos y condiciones que establece el franquiciante.
12. Qué duración tendrá el contrato de franquicia y de qué forma se hará la renovación del mismo.
13. Causales de rescisión y cancelación del contrato.
14. Territorio y clientes que se atenderán por medio de la franquicia y las garantías de la misma.
15. Programas de entrenamiento, apoyos en estudios de mercado, factibilidad y publicidad.
16. Organización, personal, operatividad, administración y capital aproximado para la operación del negocio.
17. Asistencia técnica inicial y permanente que otorgará el franquiciante.

- 18.El tipo de experiencia que el franquiciante requiere del franquiciado.
- 19.Información sobre compras, ventas, listas de precios, políticas, calidad y servicio.
- 20.Recursos técnicos, materiales y humanos que se requieren para operar el negocio.
- 21.Productos o servicios que se deben adquirir por orden del franquiciante, costo de los mismo y relación de proveedores.
- 22.Qué otras franquicias del mismo giro están operando en el mercado, qué sistema están utilizando: Esto se lleva a cabo a fin de evaluar todas las alternativas posibles de éxito y fracaso que en el mercado presenta.
- 23.Cuánto dinero cuesta esta franquicia, cuál es el costo de poner en marcha el negocio, y a qué plazo se da el retorno de la inversión.
- 24.Cuánto hay que pagar por mantener los derechos de seguir operando el negocio. Esto es, a cuánto ascienden las regalías y de qué manera están calculadas.
- 25.Si existe algún tipo de financiamiento para adquirir la franquicia o si el franquiciante establece algún tipo de convenio operacional o contrato profesional con alguna entidad financiera que pueda facilitar la obtención de financiamiento.

El Retorno de la Inversión

Siempre resulta lógico que las personas que invierten su capital en un negocio esperen recuperarlo y obtener ganancias en el menor tiempo posible. De aquí se desprende la importancia de solicitar al franquiciante datos contables y financieros que permitan al franquiciado calcular el retorno de su inversión. Dicha inversión deberá hacerse tomando como base la experiencia real en la conducción de la franquicia matriz o en su defecto, información de otras unidades franquiciadas con condiciones de mercado similares.

La información deberá cubrir:

1. Facturación mensual de lo que puede esperarse de ventas por producto.
2. Utilidad bruta.
3. Utilidad neta actual, descontando los impuestos aplicables.

Se deberá obtener dicha información desglosada mensualmente para poder identificar hasta cuándo se podrán empezar a retirar utilidades sin perjudicar al negocio manteniendo la capacidad de hacer nuevas inversiones y reinversiones para mantener la franquicia funcionando correctamente.

Es importante que también se realice un análisis financiero basado en la facturación bruta de un año aplicando las deducciones siguientes:

1. Devoluciones, descuentos, etc.
2. Costos del producto o servicio vendidos.
3. La totalidad de los gastos normales, incluyendo el sueldo o dividendos del propio franquiciado, regalías a la empresa franquiciante, etc.
4. Impuestos sobre la renta y otros gravámenes o contribuciones.

Cada dato que proporciona la compañía franquiciante debe ser minuciosamente analizando a fin de determinar la rentabilidad del negocio para, posteriormente, evaluar dicha rentabilidad que presenta la zona donde se desea establecer la franquicia.

Una vez conocida la rentabilidad y el tiempo de retorno (Ver Gráfica 1 en Anexos), surgirá la interrogante de que si la franquicia analizada es una buena inversión. Para saberlo, existen varios parámetros, incluso, hay que considerar si las utilidades ofrecidas cubren las expectativas personales del inversionista y si así es, entonces la inversión será aceptable; otros basan su criterio comparándolo con la rentabilidad de las inversiones en la bolsa de valores, en instrumentos bancarios a largo plazo, etc. También es muy válido comparar la franquicia analizada con otras franquicias del mismo giro o rango de inversión (no contra negocios independientes, porque éstos no ofrecen todo el apoyo y el "know how" de las franquicias) y si el resultado final es atractivo se tendrá el primer indicio de que la inversión en la franquicia analizada es correcta.

"La persona interesada en adquirir una franquicia primeramente deberá encontrar la franquicia correcta de acuerdo a sus expectativas de negocios y deberán identificar a un franquiciante con el que se pueda hacer una buena relación de negocios. Además, dicha persona tendrá que demostrar que es un buen candidato para el otorgamiento

de la franquicia y deberá cubrir ciertas características: ser emprendedor, tener grandes ambiciones de vida, con deseos de mantener todos sus conceptos bajo el término de excelencia y calidad total, que se automotive y motive a los demás, que se preocupe por el bienestar de sus colaboradores, que tengan sensibilidad del mercado, decisión en sus actos, una personalidad independiente, que sea ahorrador y trabajador y que los problemas no le detengan en su marcha".²⁹

Es necesario señalar claramente cuál es exactamente el mobiliario, el equipo y la mano de obra que el franquiciado va a tener que utilizar en todo lo anterior. Si no se tiene la precisión del costo, habrá que hacer la aclaración pertinente de tal manera que no le quede duda al franquiciado cuales son las premisas de inversión.

- **Descripción de la Inversión:** Se debe ser muy descriptivos y muy claros en la inversión, manejando márgenes, montos y aproximados.
- **Descripción de la Inversión:** Esta es muy importante en relación a que quede muy claro que debe existir una capitalización en una inversión por parte del franquiciado a cambio de lo que se ha desarrollado. Un Programa de Franquicia, por el cual se ha desarrollado una operación que en términos de inversión va a sacar en conjunto el franquiciante y el franquiciado con el pago de la cuota inicial de la regalía, con la buena disposición y operación por parte del franquiciado. Debe quedar por entendido que en la aceptación del contrato del franquicia, ambas partes deben saber cuánto van a invertir y cuánto les va a costar.³⁰

²⁹ Reyes Díaz-Leal, Eduardo, op. cit., pp.14.

³⁰ Gallástegui Armella, Juan Manuel, "Presentación de la Circular de Oferta de Franquicia en Términos de la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento, Conferencias: Asociación Mexicana de Franquicias, México 1999, pp.15.

4.2 Financiamiento

La adquisición de una franquicia conlleva a una serie de desembolsos cuyos montos varían considerablemente de una franquicia a otra. Posiblemente un empresario pueda llegar a absorber tales gastos sin dificultad, pero el común de empresarios mexicanos (que son pequeños y medianos) requieren de apoyos financieros para adquirir una franquicia.

En México han sido pocos los mecanismos desarrollados específicamente para la adquisición de las franquicias, sin embargo existen algunos instrumentos a través de los cuales es posible obtener crédito para tal fin.

Algunas compañías de seguros y fianzas han creado paquetes especiales para contratos de franquicias y existen compañías afianzadoras que han lanzado una fianza específicamente para franquicias.

Algunas instituciones aportan capital a las empresas o bien, les brindan apoyo financiero mediante arrendamiento en base a un minucioso estudio socioeconómico aplicado al franquiciado.

Aún con lo anterior, la falta de confianza en el sistema de franquicias es el gran obstáculo para el otorgamiento de crédito. Si bien en México, el sistema de franquicia ha tenido un notable crecimiento en los últimos 5 años, no ha sucedido lo mismo con la atención que el sistema financiero mexicano debe mostrar hacia las franquicias. De hecho, en México, aunque sí existen, son escasos los apoyos gubernamentales para franquiciantes y franquiciados, situación que no se presenta en países como Estados Unidos, donde el apoyo gubernamental ha fomentado en buena medida el gran desarrollo del sistema de franquicias.

Fondeo de Franquicias.

Ante el auge inusitado de las franquicias, no falta suspicacias. Muchos se preguntan de dónde sale el dinero para financiar ese despegue, cuánto está costando promoverlo, quiénes son los inversionistas.

La información al respecto es, sin embargo, prácticamente inexistente, no sólo porque en México todo lo que tiene que ver con dinero sigue manejándose como secreto de Estado, sino porque nadie es banco, ni casas de bolsa, ni organismos gubernamentales, ni quienes auspicias al desarrollo de este sistema tienen cifras para responder.

Los financiamientos disponibles para franquicias se manejan con los mismos criterios con que se rige cualquier tipo de financiamiento; no existe siquiera la intención de considerar a las franquicias como un nicho específico del mercado y no hay, por tanto información desagregada que pudiera ilustrar el comportamiento real del mercado de franquicia.

Hace un lustro México era virtualmente un país especulador. Nadie quería arriesgar su dinero en proyectos productivos, pues desde la comunidad de los instrumentos de renta fija se podían obtener rendimientos superiores a la inflación.

Estimaciones preliminares (y empíricas) de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), indican que sólo 10% de las franquicias han recurrido a fuentes de financiamiento. El resto se maneja con recursos propios. Este resto, sin embargo, suelen ser multitud de franquicias pequeñas y medianas (cuyas inversiones se sitúan entre los \$50,000 y los \$500,000 dólares), y que constituyen el grueso de las firmas registradas en la Asociación Mexicana de Franquicias y de otras que operan independientemente.

En realidad, las grandes marcas estadounidenses que cuestan millones de dólares y casi dominan el mercado con su sola presencia, son muy pocas, aun cuando representan, por el monto de inversión y el volumen de sus ventas, un porcentaje altísimo de lo que se invierte y gana en el campo de las franquicias.

Tal heterogeneidad es, precisamente uno de los argumentos más contundentes de las instituciones financieras para no situar a las franquicias como un nicho específico del mercado, minimizado el hecho de que en un negocio de este tipo existen no sólo ciertas garantías de éxito sino también parámetros estándar de inversión; ventas, rentabilidad, retorno de la inversión, etc.

De modo que, cuando se habla de financiamiento a franquicias, no se habla de algo fuera de lo común. Cualquier franquiciado que recurre a un banco a pedir crédito deberá llenar los formularios de siempre, mostrar sus pronósticos financieros, cubrir las garantías que se piden y contar con un historial crediticio que avale su solvencia. Pocos cumplen el requisito y menos aun cuando empiezan.

En franco proceso de recuperación de la inversión, aunque sangrado por las fuertes cargas de arrendamiento financiero que restan liquidez a su negocio, la tienda necesitaba crecer. Donde sea que Pons tocó puertas, la contestación fue la misma: no.

Caso como este se multiplican casi como se multiplican los locales franquiciados. Aunque la inaccesibilidad del crédito sigue siendo uno de los problemas más serios a los que se enfrenta el sistema mexicano de franquicias, debido a la falta de garantía de los solicitantes, algunas agencias financieras (como Bancomer, Banamex, Probusa, Afianzadora Insurgentes, Arrendadoras Monterrey, Somex o Multibanco Mercantil de México, entre otras) comienzan a percibir la importancia del mercado e incluso están creando fondos y áreas de apoyo para integrar a sus carteras, bajo el concepto de pequeña y mediana empresa, a muchos franquiciados.

Nacional Financiera parece estar de tras de buena parte de estos esfuerzos. Con un presupuesto de \$18 billones de pesos para atender la demanda financiera de empresas de entre 15 y 250 trabajadores y cuyas ventas anuales no exceden de \$97 millones pesos, a fines del año pasado decidió aprovechar parte de estos recursos para apoyar el sistema de franquicias.

En los últimos tres años la micro y pequeña empresa han absorbido alrededor del 70% de las disposiciones crediticias de Nacional Financiera (60% de los cuales se han destinado a capital de trabajo).

Ciertamente, los financiamientos de Nacional Financiera son los convencionales y no existen ninguna prerrogativa para el caso de que sean franquicias. Lo mismo ocurre con todas las agencias que ofrecen créditos, incluidas las arrendadoras.

Franquiciados, franquiciantes, promotores del ramo e intermediarios financieros coinciden en que si bien la mayor cobertura de crédito la tiene la banca comercial, con sus cerca de 4500 sucursales a lo largo del país, las arrendadoras, con acaso 500 sucursales, se están convirtiendo en la alternativa más viable para echar a andar una franquicia, porque a diferencia de los bancos, no exigen garantías sobre sus rentas.

Las operaciones de arrendamiento son operaciones estandarizadas, a mediano plazo (normalmente de entre 36 y 60 meses), con pagos nivelados (esto es, que mientras no haya cambios en las tasas de interés las mensualidades permanecen iguales) y sin prórrogas ni periodos de gracia.

Por esto mismo, y porque hay que comenzar a pagar desde el primer mes de operación, el arrendamiento constituye una carga onerosa para los franquiciados que desearían gozar de un respiro temporal, si quiera durante los primeros seis meses de operación, cuando los déficit del negocio suelen ser abrumadores.

Actualmente el arrendamiento financiero absorbe 50% de sus costos fijos, y 20% de sus ventas se fuga por este concepto.

De entre las 46 arrendadoras que existen actualmente, las de Probusa, Somex y Bancomer parece haber jugado un papel importante en el apoyo a franquicias, pero no son las únicas. Lo que pasa otra vez es que las empresas de sus clientes operan como franquicias.

Otra estrategia de financiamiento que están aplicando algunas franquicias (sobre todo maestras) es la de las sociedades de inversión de capital (sincas), en donde las instituciones financieras comparten el riesgo con los empresarios inversionistas.

Estas sociedades tiene la peculiaridad de brindar financiamiento no agresivo. Efectivamente, como los recursos se canalizan vía capital, no existe ningún costo financiero para nadie como sí ocurre, en cambio, con los créditos directos y los arrendamientos financieros.

Aquí la garantía se obtiene en función de la rentabilidad del negocio, vía dividendos, y por el diferencial entre los precios de compras y venta de las acciones de participación a la hora de invertir.

Tanto que, pese a existir 69 sincas constituidas, 44 de ellas operando, no habiendo a la fecha más de cuatro proyectos de franquicia financiados por este medio Hard Rock de México (única operación de Bolsa), Kentuck Fried Chicher Chihuahua (Procorp-Probursa)

Para Bisquets, las sincas son el instrumento más ágil y adecuado de promoción de franquicias, sobre todo si, en vez de abocarse a pocos grandes proyectos nacionales, fomentan numerosos proyectos de carácter regional y local. Es decir, que en vez de promover una empresa nacional de \$12 millones de dólares, fomenta la creación, por ejemplo, 40 franquicias regionales de \$300,000 dólares. Las sincas promovidas por los bancos seguramente ven aquí un terreno limitado.

Cualquier franquicia, porque "ya vienen con una experiencia", su mercado se orienta solo aquellos proyectos de entre \$500,000 y \$10 millones de dólares. La micro y la pequeña empresa quedan fuera de su ámbito. En todo caso, su inversión no puede ser menor a 25% del capital total, y debe cumplir siempre con el doble requisito de monto y porcentaje mínimo de capital.

Además de Procorp, Probursa maneja una serie de sincas regionales y de especialidad a través de las cuales está explorando algunos otros conceptos de franquicias y licencias: Zacatecas Fondo Empresarial está apoyado la licencia a México para comercializar ropa bajo la marca Hush Puppies, con una empresa de Aguascalientes que se llama Imágenes de Alta Moda. Proyectos de Mujeres Empresarias está analizando.

Uno de los problemas a los que se enfrenta un franquiciado a la hora de buscar financiamiento es que no existe un paquete integral. Dependiendo de los créditos que necesite, tendrá que ir ventanilla tras

ventanilla, mostrando los estudios de factibilidad (que muchas veces no los puede hacer, puesto que corresponden a estándares elaborados por la empresas franquiciante), proyecciones financieras y comerciales, garantías, etc.

Para agilizar los trámites y con el fin de alentar aún más el sistema de franquicias, la Asociación Mexicana de Franquicias, está proponiendo a las diferentes Instituciones financieras interesadas en el negocio, así como a sus socios, un esquema de financiamiento que, sin encajonar a las franquicias como un nicho específico, permita en cambio darles un tratamiento particular.

El objetivo de una franquicia maestra es tratar de buscar condiciones competitivas de financiamiento para sus franquiciados. Si el otorgamiento de un préstamo influyen el sujeto y el objeto del crédito, explica, lo que se pretende con la franquicia es que las instituciones financieras manejen operaciones preaprobadas en lo relativo al objeto del crédito.

Así, sería obligación de la franquicia maestra convencer a las instituciones de la rentabilidad y viabilidad del proyecto del que se trate (proporcionando para el caso toda la información estadística necesaria respecto del comportamiento de la empresa en su país de origen y en México, sus estándares de operación, sus proyecciones financieras, etc.), de manera que cada uno de los franquiciados no tengan que enfrentarse por si solos y desarmados ante la institución.

Es que la institución financiera y la franquicia maestra logren de común acuerdo definir en nivel óptimo de apalancamiento y las condiciones específicas de cada proyecto (los conceptos de financiamiento, los montos, el plazo, las tasas de interés y las comisiones).

Una vez puestos de acuerdo, el franquiciado ya no tendrá que convencer a las instituciones financieras de cuánto va a vender, cuánto va a ganar, sino simplemente tendrá que acreditarse como sujeto, dar sus garantías, sus avales, etc.

Una política así, de crédito preaprobado tendrá un efecto multiplicador en la medida en que los montos de inversión total de una franquicia, los montos de financiamiento a otorgar y el destino de los fondos son los mismos para cada una de las operaciones de dicha franquicia.

Para la apertura de un negocio de franquicia, los apoyos proporcionados por:

1. Nacional Financiera.
2. Bancomer S.A.
3. El Banco de México.
4. Los Propios Franquiciantes.

Estas instituciones tienen como función:

Nacional Financiera, es una institución que ha desarrollado un programa especial para financiar las franquicias; ellos financian desde el costo hasta la adquisición del equipo, siempre y cuando el interesado en adquirir la franquicia tenga un línea bancaria que lo haga sujeto de crédito.

Bancomer S.A., también cuenta con un programa de financiamiento de franquicias. Dicho programa se le llama "Servicio Integral para Franquicias" (SIF) y atiende a los requerimientos de capital de franquiciado tanto para establecer su unidad de franquicia como para la operación de la misma, Esta institución también proporciona asesoría para la elección de la franquicia y cuenta con ejecutivos que diseñan el paquete de servicios financieros adecuados a las necesidades del franquiciados. También proporciona a las franquicias servicios de factoraje, seguros y arrendamiento financiero a tasas preferenciales para la adquisición del equipo, la decoración del equipo, la decoración del local o la adquisición del inmueble. Este banco puede llegar a financiar hasta un 80% del total de la inversión en la adquisición de una franquicia. La condición que Bancomer pone para proporcionar el SIF a los franquiciados es que el proyecto de inversión haya sido evaluado previamente por sus analistas, para lo cual cuenta con un listado de las franquicias que ya han sido evaluadas previamente.

El Banco de México, mediante el Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC) proporciona apoyo financiero para aquellas formas de comercialización que cuenten con sistemas tecnológicamente avanzados y en los que el riesgo empresarial se vea disminuido al máximo además de que proporcionen bienes y servicios con calidad a fin de beneficiar a los consumidores de recursos escasos y medios. Es precisamente en este esquema bajo el cuál las franquicias se ubican perfectamente.

El FIDEC promueve la aparición de nuevas franquicias y el desarrollo de las ya existentes. Para el registro y autorización de créditos, la franquicia deberá ser registrada en el FIDEC y el crédito se somete a trámites de acuerdo a las condiciones establecidas por el monto del préstamo solicitado. El financiamiento proporcionado por el FIDEC puede destacarse a:

1. La adquisición franquicias.
2. Construcción, ampliación, remodelación y adquisición de locales y bodegas.
3. Adquisición de equipo. (Se incluye equipo de transporte, equipo para manejo de mercancías, equipo para conservación y exhibición).
4. Capital de trabajo. (Para la adquisición de mercancías e insumos para la comercialización).
5. Aportación de capital. (Cuando el capital tenga como propósito la construcción o adquisición de infraestructura u otros activos fijos).

La otra alternativa de financiamiento que existen es el que algunas franquicias proporcionan financiamiento a sus franquiciados; el franquiciante otorga crédito por el monto del pago inicial e incluso, cuando ellos mismos venden el equipo, entregan un paquete financiero con pagos a plazos.

De acuerdo a un análisis efectuado a una muestra de 105 franquicias que operan en México, (58% son de origen mexicano, el 34% norteamericanas, el 2% canadienses y el 5% de diferentes nacionalidades), el 47% no proporcionan financiamiento a sus franquiciados en tanto que el 53% si lo hace.

Con ello se puede concluir que la capacidad de financiamiento por parte de los franquiciantes norteamericanos es mayor que la de los mexicanos y esto se debe a que las franquicias norteamericanas tienen mayor experiencia acumulada a través de varios años de trabajar en negocios con formato de franquicia y porque son franquicias más grandes que las mexicanas.

4.3 Conceptos Prácticos para la Compra de una Franquicia

¿Porqué Comprar una Franquicia?

Encuestas llevadas a cabo por el Instituto Brasileño de Franchising, con sede en Sao Paulo, revelaron que dos de cada tres personas de clase media y media alta, entre 25 y 40 años, tienen como meta ser los dueños de su propio negocio.

“El lanzamiento y operación de un negocio es la principal razón por la que una persona, con ambición desea ser su propio jefe. Sin embargo reconocer las ventajas y desventajas de las franquicias es, lo más importante que debe analizar el futuro o potencial franquiciado”³¹

Principales Ventajas

Concepto Exitoso

Por más seguro que esté un empresario de tener la idea que lo hará millonario, la mente del consumidor y su comportamiento a veces son difíciles de predecir. En el caso de una franquicia, el franquiciado compra un concepto de éxito comprobado. El franquiciante debe mantener el interés de corregir y adaptar constantemente el “sistema” para que, así, conserve su vigencia y reutilidad.

Marca y Productos Reconocidos

Una franquicia le aporta al franquiciado el derecho de uso de una marca con nombre comercial reconocido en el mercado. De alguna forma, el franquiciado, adquiere la cartera de clientes que ya se identifican con dichas marcas y con la reputación de los servicios

³¹ González Calvillo, Enrique y Rodrigo, op. cit., pp.127.

que presta. Asimismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requeriría de años para alcanzar.

Rápida Instalación de un Negocio Completo

En un esquema de franquicias, el negocio nace "ya hecho", completo y no requiere de meses o años de esfuerzo para depurar el producto o servicio que se ofrece. El éxito de un negocio suele implicar una indeterminable cadena de "experimentos" que, a su vez origina costosos errores y fracasos.

Por medio de la franquicia el franquiciado se evita el difícil trance de empezar con un negocio pequeño que requiriera de mucho tiempo para desarrollarse, y que, en algunos casos, podrían, además, requerir de algún apoyo externo.

Economías de Escala

La capacidad de comprar insumos del negocio en condiciones preferenciales es una de las ventajas de la franquicia. En la franquicia se puede comprar, sin importar los volúmenes, con descuento por el simple hecho de que el pedido que se le haga a los proveedores es, de hecho, considerado por estos como una compra global.

Específicamente, los gastos publicitarios que normalmente serían incosteables representan una de las principales ventajas, ya que por medio del sistema de franquicias, un pequeño comerciante accede a compañías más inteligentes (creadas por expertos) y con presupuestos astronómicos que representan beneficios importantes para el franquiciado.

Sinergia

La palabra sinergia, se aplica, ya que los nuevos franquiciados se convierten en parte de un todo que equivale a más que la simple suma de las partes. Todos los franquiciados, así como el franquiciante trabajaran en conjunto con la motivación de operar su propio negocio, pero aportando con su trabajo y éxito un beneficio colectivo para el franquiciante y los demás franquiciados del sistema.

Principales Desventajas

Poca Independencia

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

La compra supervisada de los insumos del negocio, equipos, los controles en la selección de todas las demás directrices del negocio, y que son, en realidad, los conceptos que conforman la tecnología o know-how por lo que el franquiciado paga una regalía, suelen convertirse en una atadura para el franquiciado.

Pagos al Franquiciante

Todo el apoyo y los conocimientos que recibe un franquiciado derivados de un sistema de un negocio comprobado, así como la reducción del riesgo de emprender un negocio, tienen un valor económico. El franquiciante ejerce el derecho de cobrar a sus franquiciados una cuota inicial, a la que incorrectamente se le llama guante en México, y regalías. La primera es una cantidad fija que se paga a la firma del contrato de franquicia, mientras que la segunda se determina a partir de un porcentaje de los ingresos brutos (ventas) del negocio.

Riesgos Asociados con el Desempeño del Franquiciante

Los resultados de un franquiciado siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante, y es allí donde el proceso de elección en la compra de una franquicia es de vital importancia.

Limitantes en Cuanto a la Compra o Venta del Negocio

Existen límites en la mayoría de los contratos de franquicia en cuanto a la compra o venta que lleve a cabo el negocio franquiciado. Por lo general, la realidad es justamente la opuesta.

El franquiciado tendrá que trabajar mucho (en horas e intensidad), sobre todo en la fase inicial del negocio franquiciado. A veces, dichas operaciones se ajustan a la autorización del franquiciante.

4.4 Marco Legal de las Franquicias

México: Estructura Legal

Uno de los grandes vacíos y rezagos que tiene este negocio es la reglamentación y la legislación. En 1982, cuando el número de empresas que operaban bajo el esquema de franquicia "se podían contar con los dedos de una sola mano", ya que las autoridades no sentían la necesidad de reglamentar su operación.

La Ley de la Propiedad Industrial y su reglamento, asegura que existía una Ley de Transferencia de Tecnología "totalmente anacrónica, de fronteras cerradas, que establecía límites en el pago de regalías al exterior y se impedía que existiera un pacto entre las partes". También que la Ley de Inversión Extranjeras "era muy restrictiva", lo que impedía la llegada de inversiones foráneas.

En ese entonces las franquicias que existían se regulaban a través de la Ley de Transferencia de Tecnología que se había iniciado en 1982 y fue reglamentada en 1990. A partir de ese entonces fue necesario darle una figura legal.

Según Francisco Aguilar España, presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), explicó que fue entonces el 27 de junio de 1991, cuando se publica en el Diario Oficial la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad industrial donde finalmente se incluye el concepto de franquicia. Sin embargo ésta todavía es incipiente. "Se requiere un reglamento que establezca las formas y condiciones donde un posible inversionista deba enterarse de la actividad comercial, empresarial y organizativa de la empresa que pretende otorgar franquicias". Es necesario que se conozcan las penalizaciones en caso de no entregar los documentos, y eso es "urgente".

Otro de las grandes problemas que enfrenta el sector es también la piratería. Esto es un cáncer; por ello, es necesario que tanto el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual como la Procuraduría continúen persiguiendo usos indebidos de marcas y competencias desleales, así como la violación de secretos industriales, que tanto se presentan en este negocio.³²

Gallástegui aseguró que los Bisquets Obregón han sido una de las marcas más atacadas y han tenido que destinar un presupuesto mensual para combatir esto.³³

A continuación se dará una breve reseña de la Circular de Oferta de Franquicia:

Antecedentes de la Circular de Oferta de Franquicia

Definiendo el Sistema de Franquicias como una estrategia de expansión de mercados, una fórmula de mercadotecnia para su expansión y su crecimiento, el avance que se ha dado en materia de regulación es muy importante, el definir en una Ley a la Franquicia como tal, y denota las características, las obligaciones y los derechos en la actividad de cada una de las partes que contratan para llevar a cabo dicha actividad. Esto conlleva a una amplia claridad de la expectativa de negocio y de actuación que están esperando cada una de las partes.

Lo anterior es un gran paso, pues se puede ver que por parte de la autoridad existen convencimiento de que las cosas deben hacerse con un nivel de regulación lo suficientemente aceptable para que no existan problemáticas en el futuro.

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

³² Rizo, Arantza, "Franquicias Mexicanas Contraatacan", Periódico el Economista, México, 8 de Septiembre de 1998, pp.35.

³³ Gallástegui Armella, Juan Manuel, "Franquicias Mexicanas Contraatacan", Periódico el Economista, México, 8 de Septiembre de 1995, pp.35.

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

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

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

Lo anterior es el nivel de profesionalismo que todos estamos buscando, ya que nadie desea una sobrerregulación y demás, como empresas franquiciantes deseamos una diferenciación dentro de nuestro nivel de competitividad con empresas similares, ya que incluso aquél posible franquiciado que tenga la curiosidad en cualquiera de las opciones, en ese momento se podrá dar cuenta literalmente (por escrito), que la diferencia existe y es clara.

El presente tema es muy importante ya que es el momento para que las empresas franquiciantes, ya establecidas, cuiden lo que ya tienen y mantengan la capacidad de lo que se ha desarrollado en años pasados, y la fundamentación de esa operación bajo el apoyo de la Circular de Oferta de Franquicia para que la credibilidad de un posible inversionista nos dé la ventaja competitiva contra otras inversiones en este aspecto en particular.

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

1. Una Ley de Transferencia de Tecnología totalmente anacrónica que mantenía cerradas las fronteras mexicanas a la posibilidad de repetir conceptos exitosos. Esta Ley establecía límites en el pago de regalías al exterior e impedía el que existiera un pacto entre las partes en relación a la confidencialidad de la tecnología, lo cual hacía que una vez concluido el contrato, la tecnología que había sido objeto de la transferencia, pudiera revelarse.
2. Una Ley de Inversión Extranjera muy restrictiva, la cual impedía la llegada de inversiones foráneas de una manera ágil y libre, como sucedía en otras economías con las que, sin darnos cuenta, ya estábamos compitiendo.
3. México, con una economía totalmente cerrada en donde los obstáculos arancelarios y no arancelarios habían generado una industria absolutamente improductiva e ineficiente y poco competitiva.

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

Abriendo los ojos a las grandes franquicias extranjeras sobre México como un mercado sensacional con posibilidades de penetración.

La Ley de Transferencia de Tecnología se modifica por medio de un reglamento, con el cual se consigue quitar el tope de pagos de regalías, se logra variar los aspectos de confidencialidad y se permite pensar en que un solo contrato se podía hablar de licencia de uso de marca y de transferencia de tecnología.

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

Resueltas las tres situaciones anteriores empiezan a desarrollarse un marco jurídico que regulara las franquicias, el cual era indispensable para que el sistema pudiera existir. El marco jurídico de la franquicia se refiere a que, a partir de que la Ley de Propiedad industrial definió a la franquicia y estableció la posibilidad de un formato de negocio que incluyera marca y conocimientos técnicos para lograr una repetición comercial, la autoridad tomará conocimiento y entenderá que existe dicha figura.

Es de mencionarse que dentro de todo el marco jurídico se cuenta con leyes específicas que afectan de forma directa a la franquicia, las cuales son:

1. Ley de la Propiedad Intelectual:

Define a la franquicia y, afortunadamente, no la sobrerregula; especifica un sólo artículo en donde nos dice:

- ¿Que es la franquicia?
- La obligatoriedad de emitir la Circular de Oferta de Franquicia
- Obligación de registrar los contratos de franquicia

2. Ley Federal de Derechos de Autor:

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

A pesar de lo anterior, la ley que aquí se menciona sigue vigente para el registro de software, indispensable en el manejo de cualquier sistema de franquicia eficiente. Sigue también siendo el mecanismo de registro de personajes indispensables en el registro de los programas de publicidad y mercadotecnia de la gran mayoría de las franquicias, por lo que la Ley Federal de Derechos de Autor siguen estando vigentes para todo lo que es propiedad intelectual o inmaterial, y continúa siendo un punto muy importante en materia de franquicias.

Adicionalmente a las leyes anteriormente mencionadas se tiene todo un marco jurídico, el cual representa un enorme reconocimiento que tiene la franquicia frente a la legislación. Una serie de disposiciones que son aplicables para cualquier giro empresarial de que se esta hablando, entre las cuales destacan:

- Código de Comercio;
- Ley General de Sociedades Mercantiles;
- Ley General de Protección al Consumidor;
- Legislación Fiscal;
- Legislación Laboral;
- Código Civil;
- Ley Federal de Competencia Económica.

Ley de Propiedad Industrial

La Ley de Propiedad Industrial, publicada en el Diario Oficial el 27 de junio de 1991 en su artículo 142 es la que define la franquicia en su primer párrafo. en el segundo fundamenta la existencia de la Circular de Oferta de Franquicia, en el tercer párrafo establece la obligatoriedad que tenemos como franquiciantes de inscribir los

contratos de franquicia ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial.

Artículo 142:

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

En este Primer Párrafo del **Artículo 142**, es muy importante atender a los elementos que la ley marca como distintivos de la franquicia, ya que puede haber operaciones, formatos o contratos que no se denominen de franquicia; que las partes que intervienen en este contrato no se llamen franquiciante o franquiciado y que sin embargo estemos frente a una franquicia, que contenga los siguientes elementos.

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

Segundo Párrafo: "Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretenda conceder previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa en los términos que establezca el reglamento de esta ley".

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

Otro elemento que se debe destacar en este párrafo es el que la entrega de dicha información debe ser anticipada, pues si no, no tendría objeto la elaboración de la Circular de Oferta de Franquicia

Es claro que el espíritu de la ley es que antes de celebrar el Contrato, el franquiciado tenga el pleno conocimiento de la franquicia que adquiere. Aquí habría que preguntarnos: ¿Que pasa con el franquiciante en relación al conocimiento, que debe tener del franquiciado?. Para lo cual es importante saber que el franquiciante tiene la plena libertad de pedirle la información que desee.

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

El Tercer Párrafo, obliga la inscripción de los Contratos de Franquicia. Esta obligatoriedad se debe a que en dicho documento se está transmitiendo el derecho de usar una marca y la Ley de la Propiedad Industrial obliga a que siempre que haya una transmisión de derechos de uso, es necesario inscribir el documento en que conste dicha transmisión. Lo anterior es una simple toma de nota que realiza el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial para tener un registro claro de quienes son los usuarios. La ley no establece de quién es la obligación de registrar el contrato, sin embargo lo más común es que sea una obligación del franquiciante, a pesar de que quien se lleva los mayores beneficios de que el contrato esté registrado es el franquiciado.

Circular de Oferta de Franquicia (art.65)

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

El **artículo 65** de la ley establece que debe otorgarse cierta información mínima, pero el asunto está en considerar a la Circular, no sólo como el cumplimiento de una obligación legal, sino como un instrumento de venta y de certeza en aquel inversionista a quien se le está otorgando la franquicia. Con la existencia de la Circular de Oferta de Franquicia, el franquiciante va a estar absolutamente seguro que lo

que firmó el franquiciado fue porque previamente lo conoció y también se cuidará de no presentar información incorrecta o alejada de la realidad.

Artículo 65:

“Para los efectos del **Artículo 142**, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos la siguiente información técnica, económica y financiera”:

1. Nombre, Denominación o razón social.
2. Domicilio.
3. Nacionalidad.
4. Descripción de la franquicia.
5. Antigüedad de la empresa franquiciante y en su caso del franquiciante Maestro en el negocio objeto de la franquicia.
6. Derechos de Propiedad Intelectual que involucra a la franquicia (marcas, nombres comerciales, avisos comerciales, patentes si existen, modelos, personajes, etc.).
7. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciado debe cubrir al franquiciante.
8. Tipos de Asistencia Técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciado. La Circular de Oferta de Franquicia debe ser absolutamente congruente con la forma de operar y con el Contrato de Franquicia.
9. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la Franquicia, es decir, la explicación de la manera de cómo se define el territorio de la franquicia.
10. Derechos del franquiciante a conceder o no subfranquicias a terceros y en su caso, los principios que debe cumplir para hacerlo.
11. Obligaciones del franquiciado respecto a la información confidencial que le proporcione el franquiciante.
12. Obligaciones y derechos en general, por parte del franquiciado que se deriven de la celebración del Contrato de Franquicia. Aquí lo que debe hacer es especificar, con la mayor claridad y detalles posibles, cuáles son sus obligaciones en caso de firmar el Contrato (especificar el por qué de las contraprestaciones, las obligaciones respecto a decoración interna, equipamiento, capacitación, punto de venta, etc.)

Es necesario aclarar que el **artículo 65** del Reglamento de la Propiedad Industrial, en ningún momento habla sobre el orden que se debe seguir en la información que se presentará en la Circular de Oferta de Franquicias. Únicamente se obliga que la Circular de Oferta de Franquicia contenga la información descrita en el capítulo antes mencionado.

Apoyos y Facilidades para las Franquicias en México

Aquellas franquicias (nacionales y extranjeras), que aparezcan en los próximos años se encontrarán con que en México ya no será necesario esperar a que el gobierno promulgue leyes en favor a la franquicia, ni tendrá que aguardar a que surjan instituciones especializadas que brinden apoyos a sus expectativas de crecimiento. La experiencia que se tuvo con muchas otras franquicias en años anteriores, han concientizado a diversos sectores sobre la trascendencia económica y comercial que este sistema puede representar para el país y es por ello que se han constituido varios organismos privados y departamentos de instituciones públicas para apoyar a las franquicias. En México, las franquicias pueden ya contar con los siguientes apoyos:

a) Asesoría

En México se cuenta con importantes firmas de consultoría que ayudan aquellas personas interesadas en comprar una franquicia o en convertir su negocio en una franquicia. La Asociación Mexicana de Franquicias y el Centro Internacional de Franquicias son instituciones que cuentan con programas de asesoría en general, proporcionando al interesado los datos sobre los diferentes consultores técnicos y legales en la materia. Les orientan para elegir la mejor alternativa de acuerdo a sus expectativas y les asesoran para obtener el mayor provecho de su inversión.

b)Financiamiento

Como se comentó anteriormente en México no se cuenta con planes y productos financieros que presente la amplitud y el costo que verdaderamente se requiere a fin de impulsar financieramente a las franquicias. Sin embargo cabe destacar la participación de Bancomer, Nacional Financiera, Banco de México; instituciones que se han preocupado por hacer que el capital llegue al menor costo posible a aquellas personas que como franquiciantes o franquiciados han decidido participar en el sistema de franquicias de alguna empresa. Estas instituciones, de acuerdo a la experiencia que han tenido en el ámbito de las franquicias día a día se esfuerzan por desarrollar nuevos y más atractivos programas de ayuda que constituyan un verdadero apoyo para el sistema de franquicias en México.

c)Apoyo Gubernamental

El gobierno Federal consciente de que las franquicias son formas de hacer negocios, con gran importancia en el entorno macroeconómico del país. Si bien el apoyo del gubernamental a las franquicias no es el todo completo, ya existen algunas dependencias de gobierno que ofrecen apoyos de la siguiente manera:

La Secretaria de Gobierno y Fomento Industrial (SECOFI) considera al sistema de franquicias como un factor clave para el desarrollo de la actividad comercial en México, por ello apoya diversas iniciativas de promoción, que abarcan aspectos tendientes a perfeccionar este nuevo sistema de hacer negocio.

En cuanto a capacitación, la CONCANACO ha desarrollado un manual de capacitación que recoge los principios y conceptos de expertos mexicanos en el ámbito de las franquicias. Este documento comprende dos capítulos: el primero se refiere principalmente a los aspectos fundamentales del sistema de franquicias. (conceptos de franquicia, franquiciante y franquiciados y principales aspectos legales). El segundo capítulo trata lo referente a presentar los requisitos para el proceso de desarrollo de una franquicia a partir de una empresa exitosa.

De manera adicional a este material, existen apoyos didácticos para el participante de seminarios que SECOFI lleva a cabo. Cabe mencionar que durante el período 1993-1994, la citada Secretaría impartió 112 seminarios con la participación de 2,931 empresarios mexicanos. El objetivo fundamental de dichos seminarios es el de desarrollar una cultura de negocios más amplia que se encuentre orientada, principalmente, hacia las franquicias y que permita a los empresarios descubrir la potencialidad de franquicias en sus negocios, la desarrollen y puedan penetrar en nuevos mercados. Con esto se espera que el empresario mexicano que desee adquirir una franquicia conozca las características, oportunidades, requisitos y riesgos al incorporarse a este formato. De la misma manera, se pretende crear una conciencia del compromiso de la empresa y los posibles franquiciados, en cuanto a ofrecer un sistema bien estructurado que en la medida de lo posible garantice el éxito y el funcionamiento de todo el sistema de franquicias.

SECOFI se encarga de proporcionar asesoría básica al empresario interesado en ser franquiciados, dependiendo de la forma del proyecto; se le brinda apoyo o bien, se pone a su disposición un listado de asesores especialistas para la creación de su franquicia; de esta manera se apoya el desarrollo de firmas nacionales que deseen convertir su empresa en franquicia.

La Dirección General de Comercio Interior se ha enfocado a lo que son la promoción y la comercialización de las franquicias en el interior de la República Mexicana. En 1995 organizó diez misiones comerciales en diferentes ciudades del país a las cuales asistieron más de 500 empresarios para obtener información sobre las más de 100 empresas franquiciantes que presentaron sus conceptos de negocios.

El Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) ha apoyado a las franquicias mexicanas en su participación de exposiciones y foros de carácter internacional y también les ha apoyado a través de asesoría para futuros franquiciados a fin de que éstos conozcan la situación de propiedad marcaría de las franquicias que desean adquirir.

d) Medios de Comunicación

La prensa escrita y demás medios de comunicación han aceptado de buena manera la importancia de las franquicias y, aún más importante, han captado de qué se trata el sistema de franquicias, por ello han contribuido a la difusión de la cultura de franquicias a través de suplementos, informes, programas por radio y publicaciones especializadas.

e) Sector Educativo

Prestigias Universidades del país han participado en la organización e impartición de cursos, seminarios y diplomados a formar profesionales especializados en franquicias.

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Iberoamericana, el ITAM, la Universidad Autónoma de México, han sido instituciones educativas que se han preocupado por dar a conocer a sus estudiantes lo que es el Sistema de Franquicias.

f) Ferias y Exposiciones

Se han desarrollados diversas ferias y exposiciones tanto a nivel nacional como en el plano internacional, las cuales han contado con la participación activa de franquicias mexicanas y extranjeras a fin de difundir sus conceptos y en general, la cultura de franquicias. Cabe señalar que Bancomex ha apoyado con recursos económicos a financiar la participación de las franquicias en este tipo de eventos y que ha sido la Asociación Mexicana de Franquicias quien ha organizado diversas misiones comerciales a Centro y Sudamérica para que empresarios mexicanos presenten sus conceptos y logren atraer la atención de posibles inversionistas en países de aquellas regiones.

4.5 Los Pros y Contra de las Franquicias Internacionales

La adecuación de las franquicias extranjeras en territorio mexicano es de fundamental importancia. Recordemos que el concepto de franquicia vino del exterior y el desarrollo de las primeras franquicias en el país fueron de origen extranjero.

Para el tema en cuestión, deberán establecerse las ventajas y desventajas de las franquicias internacionales que incursionan en el mercado mexicano.

¿Qué debe tomar en cuenta antes de lanzarse a otorgar franquicias a nivel internacional? Leonard Swartz, vicepresidente ejecutivo de desarrollo de negocios de Postal Instant Press y veterano experimentado en los mercados del extranjero, sugiere seis elementos clave para tener éxito al otorgar franquicias fuera del país.³⁴

1. Evalúe a fondo si el otorgamiento de franquicias en el extranjero va significar una ventaja o desventaja para su negocio base. Muchas personas se lanzan equivocadamente a los mercados internacionales creyendo ganar prestigio y fortuna personales. Su decisión deberá basarse exclusivamente en consideraciones de carácter comercial.
2. Prepararse para invertir recursos financieros y de personalidad. El otorgamiento de franquicias en el extranjero implica más dinero y mas gente.
3. Prepararse a esperar sus rendimientos. Los rendimientos en el otorgamiento de franquicias a nivel internacional pueden tardar hasta cinco años en llegar.
4. Supervise muy de cerca su operación en el extranjero, en especial la calidad de su producto. Muchos franquiciadores nacionales se meten en problemas en el extranjero porque no logran duplicar el nivel de calidad del producto o servicio que los productos exigen.
5. Empleen personal local con intereses accionarios en su empresa. No puede colocar a un estadounidense en un mercado extranjero y esperar que le dé los mismos resultados que un empresario local que conoce y comprende el mercado y la cultura del país. Aplique este mismo criterio y escoja franquiciados maestros extranjeros u otros empresarios locales que le ayuden a su tarea.
6. Láncese a fondo, nunca a medias!

³⁴ Steven S. Reabo y Gregory, Matusky, op. cit., pp.181.

¿Y cuales son los principales problemas del otorgamiento de franquicias a nivel internacional? En opinión de Swartz:

- a) Control de calidad. La distancia física entre usted y sus franquiciados del extranjero a menudo dificulta el control y supervisión operativa.
- b) Hasta en los países que se habla inglés, las palabras tienen sentido diferentes que en Estados Unidos.
- c) Diferencias culturales. Las tradiciones, las creencias y las costumbres de un país pueden afectar la receptividad y la comercialización de su producto o servicio.
- d) Diferencias legales. Las practicas comerciales comunes en Estados Unidos pueden estar prohibidas, limitadas o demandadas mucho tiempo bajo las leyes o las practicas comerciales del extranjero. Por ejemplo en Inglaterra un contrato de arrendamiento tarda a veces seis meses en conseguirse.

4.6 Asociación Mexicana de Franquicias

Con tan sólo 8 franquicias fue como en 1989, fue creada la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). En aquel entonces se constituyó con el propósito de ayudar a los empresarios mexicanos a convertir sus empresas en franquicias para posteriormente desarrollarlas como tales. La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) es un vínculo entre empresas franquiciantes y franquiciados, ambos siendo nacionales o extranjeros. La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) se encarga de mantener un intercambio continuo de información con otras asociaciones de franquicias en el mundo.

Para el año de 1992 la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) contaba con 250 empresas franquiciantes inscritas. Estas empresas habían atraído, hasta esa fecha, inversiones por 400 millones de dólares a través de 1,200 puntos de venta en todo el país, los cuales proporcionaban empleo a más de 60,000 personas. Hasta ese momento se habían obtenido ventas por 1,000 millones de dólares y se habían pagado 15 millones de dólares por concepto de regalías.

Entre los múltiples objetivos de la Asociación Mexicana de franquicias (AMF) se encuentra el desmitificar el concepto de franquicia como una fórmula mágica para hacer negocios y ganar dinero fácilmente, así

como proporcionar mayor difusión a la cultura de este formato comercial.

Este organismo también pretende despertar en el inversionista interés para adquirir una franquicia y éste conozca a fondo las ventajas y desventajas de la misma. Actualmente, la Asociación se preocupa por buscar alternativas de expansión en Estados Unidos, Centro y Sudamérica y España para, posteriormente, explorar otros posibles mercados que se interesen por importar franquicias mexicanas.

La Asociación Mexicana de Franquicias tiene estrechos vínculos con las empresas franquiciantes y en la medida en la que estas empresas observan los servicios que la Asociación Mexicana de Franquicias proporciona, se integran ciento por ciento más. En 1993 la Asociación Mexicana de Franquicias creó con carácter de documento oficial, una solicitud de ingreso a la asociación, con una serie de requerimientos que debía presentar el candidato a afiliarse. La Asociación Mexicana de Franquicias recibe entre 8 y 10 solicitudes mensuales de inscripción y sólo son autorizadas aquellas empresas franquiciantes que demuestran que cuentan con los elementos necesarios para proporcionar soporte y apoyo a su red de franquiciados. La Asociación Mexicana de Franquicias dispone de un código de ética que reglamenta el ingreso de empresas franquiciantes a la asociación.

Tradicionalmente, este organismo acude a dos eventos de carácter internacional. Uno de ellos es la Feria Mundial de Franquicias en Washington D.C y el otro, la Feria Europea de Franquicias, que se lleva a cabo en la ciudad de Valencia, España. En este aspecto de las ferias y exposiciones, la misión de la Asociación es obtener facilidades para que el empresario mexicano pueda asistir a un costo accesible.

4.7 Comité de Ética de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)

El Comité de Ética está formado por un número de miembros los cuales examinarán a aquellas franquicias que pretendan ingresar a la Asociación, con el objetivo de avalar o certificar aquella como miembro franquiciante de la Asociación.

"Su objetivo principal, es lograr la profesionalidad de las empresas franquiciantes en primer lugar, y de esta manera estimular el rápido pero seguro crecimiento de los negocios a través del sistema de franquicias, otorgando elementos de confianza a la sociedad en general, certificando y validando a la empresa y haciéndolo público a través de una institución seria y reconocida como la Asociación Mexicana de Franquicias"³⁵

La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) permite al miembro utilizar en su papelería impresa el logotipo de la Asociación y con ello, certificar su pertenencia a la Asociación

Procedimiento de Registro

1. Solicitar y llevar en forma completa la solicitud de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).
2. Obtener la aprobación del Comité de Ética.
3. Pago de membresía anual.
4. Tiene posteriormente acceso a la información de la Asociación.

³⁵ Asociación Mexicana de Franquicias, Julio, México 2000, pp9.

CAPITULO V

La Apertura Comercial Mexicana y Repercusión de las Franquicias

5.1 Proceso de Globalización Económica Mundial

La globalización económica es el proceso de integración, económica entre países en donde los procesos productivos de comercialización y de consumo se van asimilando de tal forma que se habla de una totalidad, un conjunto.³⁶

La globalización de las economías responde en buen medida, a los constantes y profundos adelantos tecnológicos que han propiciado la disgregación de los procesos productivos y de distribución de bienes y servicios en el mundo, acentuando la competencia entre las naciones.

El nuevo orden económico se caracteriza por su globalización e integración: la intensidad de los intercambios se acentúa y su naturaleza se ha diversificado: antes eran mercancías, ahora cada vez más son capitales, empresas, el know how, los que circulan estableciéndose flujo de bienes y servicios e incluso migratorios. Dentro de este contexto, desempeña un papel determinante tanto las corporaciones multinacionales como las transnacionales de los capitales a través del sistema financiero.³⁷

A la globalización de la economía se aúna un desarrollo técnico acelerado que extraña cambios profundos, el polo de las actividades productivas se ha desplazado y ahora es ocupado por las que han surgido con los avances de la tecnología, tales como la informática, la robótica, la electrónica, las telecomunicaciones, los materiales nuevos, la biotecnología (estas actividades se ubican principalmente en los países más poderosos, entre los que se desarrolla una feroz competencia para monopolizar los progresos técnicos y obtener el control de los mercados). Asimismo cabe mencionar, por su relevancia, a la industria agroalimentaria, la farmacéutica y la turística. Mientras tanto, otros sectores que antes fueron considerados como la punta (manufactura,

³⁶ Méndez Morales, José Silvestre; Pasado, Presente y Futuro de la Economía Mexicana, Ed. Panorama, México, 1999 pp.68.

³⁷ Revueltas, Alejandra, "Globalización y Regionalización: El Caso de México", Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1995, pp.103.

siderurgia, etc.), sin dejar de ser importantes, han pasado en otros países a segundo término).

La globalización ha intensificado el proceso de deslocalización de las actividades productivas; la deslocalización implica la separación del sitio de producción o de transformación de las mercancías del lugar donde se consume. Se trata de fabricar donde sea menos caro y vender donde haya capacidad de compra.

Los procesos de globalización cobraron fuerza en la segunda mitad de los ochenta, induciendo a que México realizara importantes modificaciones en la estructura de su planta productiva, y paralelamente, se viera precisado a llevar a cabo una reforma legislativa extensa para poder adherirse a las tendencias internacionales.

No obstante que pudiera resultar prematura a la evaluación de resultados de las políticas aplicadas en el país, porque las transformaciones estructurales generalmente se completan en el largo plazo, existe la impresión de que el camino que se ha seguido es el correcto, aunque con un costo social elevado.

En este ámbito, la orientación del modelo de desarrollo mexicano hacia el exterior ha sido una prioridad en la política económica, en la que el fomento del comercio exterior representa un instrumento fundamental en el establecimiento de las bases para el avance en el largo plazo; en el corto, la apertura hacia el exterior ha provocado vulnerabilidad de las empresas, sobre todo de las pequeñas y medianas, al no establecerse un programa nacional de industrialización; de aquí que se registren numerosos cierres de compañías y aumento de los niveles de desocupación.³⁸

La incursión a los mercados mundiales ha sido difícil, porque adicionalmente al abierto proteccionismo de los países y a la aceleración de la competencia, la demanda externa se ha debilitado en virtud del estancamiento de diferentes economías.

³⁸ Mielniska Opalin, León, Globalización y Cambio Estructural, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 1998, pp.508.

En el marco de la globalización, que implícitamente ha estimulado la desregulación de las actividades económicas y la privatización de las empresas gubernamentales, se ha favorecido la ampliación de las corrientes de capital a nivel mundial, en las que la inversión extranjera directa ha adquirido gran significación.

América Latina, y particularmente México, han sido los principales destinos de la nueva inversión; en este último país, a pesar de que coyunturalmente enfrenta problemas políticos y sociales, se ha conformado un entorno legal favorable para el establecimiento y operación de las compañías foráneas, con un potencial de negocios muy atractivo en el mediano plazo, debido a las reformas económicas estructurales instrumentadas y por el funcionamiento del Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (ALC).

IED en México, 1976-1997 (Miles de Millones de Dólares)

| Año | Anual | Sexenal | Saldo Histórico |
|------|---------|----------|-----------------|
| 1976 | 299.1 | 1,601.4 | 5,315.8 |
| 1977 | 327.1 | 327.1 | 5,642.9 |
| 1978 | 383.3 | 710.4 | 6,026.2 |
| 1979 | 810.1 | 1,520.4 | 6,836.2 |
| 1980 | 1,622.6 | 3,143.1 | 8,458.8 |
| 1981 | 1,701.1 | 4,844.1 | 10,159.9 |
| 1982 | 626.5 | 5,470.6 | 10,786.4 |
| 1983 | 683.7 | 683.7 | 11,470.1 |
| 1984 | 1,442.2 | 2,123.9 | 12,899.9 |
| 1985 | 1,871.1 | 3,996.9 | 14,628.9 |
| 1986 | 2,424.2 | 6,421.1 | 17,053.1 |
| 1987 | 3,877.2 | 10,298.3 | 20,930.3 |
| 1988 | 3,157.1 | 13,455.4 | 24,087.4 |
| 1989 | 2,913.7 | 2,913.7 | 27,001.1 |
| 1990 | 4,978.4 | 7,892.1 | 31,979.5 |
| 1991 | 9,897.1 | 17,789.1 | 41,876.6 |
| 1992 | 5,706.1 | 23,495.2 | 47,582.7 |
| 1993 | 4,900.7 | 28,395.0 | 52,483.4 |
| 1994 | 7,900.1 | 36,295.0 | 60,383.5 |
| 1995 | 4,000.2 | 4,000.2 | 64,383.7 |
| 1996 | 4,209.5 | 8,209.7 | 68,593.2 |
| 1997 | 7,980.2 | 16,189.9 | 76,573.4 |
| 1998 | 5,050.1 | 21,240.0 | 81,623.5 |

Fuente: Secofi, hasta 1991; INEGI, hasta 1997

A pesar de que la competencia internacional para atraer el capital foráneo es muy intensa, México ha adquirido una posición privilegiada en virtud de que posee diversas ventajas para captar el capital del exterior, entre otras, su cercanía geográfica a Estados Unidos, que junto con la anticipación del ALC, han propiciado la duplicación del valor de la inversión extranjera en un lustro.

Los efectos multiplicadores de la Inversión Extranjera en la República Mexicana han sido de diversas índoles, y en general beneficiosos. No obstante, la participación del capital foráneo en algunas actividades, particularmente en aquellas vinculadas con los servicios, se ha considerado innecesarias, ya que su aportación ha sido mínima y no ha compensado el desplazamiento de los inversionistas nacionales.

En este ambiente, la inversión privada ha adquirido mayor relevancia en la economía mexicana en virtud del saneamiento de las finanzas gubernamentales ha implicado la reducción del tamaño del sector público vía la privatización de empresas y la transferencia total o a través de concesiones a entidades privadas, (incluyendo en diversas circunstancias a las extranjeras), el desarrollo y/o el financiamiento de las inversiones y servicios públicos del país; planteándose ello como un negocio que tiene que ser rentable para la nación y para los inversionistas.

La inversión extranjera está representando un elemento importante para que México se incorpore a la modernidad, la entrada del país a esta etapa necesariamente determinará profundizar el cambio cualitativo y cuantitativo en los sistemas de producción; desarrollar estándares industriales internacionales; impulsar sólo los sectores o ramas en los que verdaderamente existan ventajas comparativas.

Los esfuerzos para incrementar la productividad tendrán que ser integrales, lo que significará encadenar las transformaciones no sólo en los aspectos técnicos, sino también en las gerenciales, y los de comercialización, principalmente. Asimismo, se tendrá que superar la insuficiencia crónica de recursos humanos y financieros y vencer la resistencia que existe al cambio en diferentes sectores de la población.

Es importante comprender que la globalización es un asunto que no sólo atañe a las grandes firmas; también incluye a las medianas y pequeñas, que predominan en el panorama mexicano en cuanto a número y en generación de empleos. De aquí que las firmas, para sobrevivir y crecer, tendrán que evaluar la conveniencia de formar alianzas o fusionarse a fin de facilitar su acceso a los mercados, a la tecnología y a la complementación financiera. Es vital romper con el tabú de la estructura familiar que caracteriza a un buen número de compañías en México.

México a través del ALC está llamado a desempeñar un papel más trascendental en la economía mundial en las próximas dos décadas. Estados Unidos, que se espera que mantenga su liderazgo internacional en este periodo, precisa de México para enfrentar la competencia de los formidables bloques que se consolidan: La Unión Europea (que adicionalmente a los países de la Asociación de Libre Comercio de Europa podría cubrir a las ex-economías de planificación centralizada y del Este) y el de Asia Pacífico con Japón y/o China al frente.

Con la firma del ALC, México realizó la acción más significativa para integrarse al mercado de mayor tamaño en el mundo, y en general, para insertarse de manera definitiva a la globalización. Habrá que tomar conciencia de que el ALC no excluye que Estados Unidos o Canadá puedan tomar decisiones que afecten a México.

Asimismo, se ha observado que la globalización tiene efectos de sinergia en las economías cuando éstas avanzan; no obstante, en periodos recesivos, los impactos negativos se multiplican en cascada; ello obliga a que México busque desarrollar una dinámica más vigorosa en su mercado interno a través de esquemas que en otras alternativas, permiten una utilización creciente de su abundante mano de obra, y que en última instancia podría favorecer una mayor equidad del nuevo modelo de desarrollo.

El proceso de globalización a que está sujeto la economía mexicana en lo externo ofrece oportunidades pero también presenta inconvenientes y aspectos que pueden ser negativos. Para aprovechar la globalización ha faltado preparación y aun estrategia. Se ha relegado a un lugar secundario a las políticas y programas sectoriales de desarrollo, en áreas de la libre decisión empresarial tanto nacional como extranjera en cuanto al futuro de muchos sectores de la economía mexicana. La falta de estrategia de desarrollo no se supera con programas sectoriales de gobierno, como los quinquenales que se han conocido en los últimos años, porque el sector público no es ya el motor del desarrollo y el crecimiento, y porque la capacidad nacional para aportar los recursos técnicos, humanos y financieros se han debilitado.³⁹

³⁹ Escalante García, Víctor, "El Gran Desafío del Siglo XXI: La Globalización y sus Efectos", El Mercado de Valores, México, 1999, pp. 55.

Se ha dejado de lado la función de coordinación de las políticas económicas y financieras de plazos medio y largo, a favor de incitar a ciertas fuerzas del mercado a producir resultados en una lógica que no puede abarcar el conjunto de las necesidades y la demanda a medio y largo plazo de la economía mexicana. En los últimos dos decenios se ha perdido la ruta del avance y se ha caído en crisis frecuentes, agravadas por desbalances estructurales, inclusive los venidos del exterior. Estas crisis no han sido atendidas con recursos adecuados o necesarios, entre ellos los asequibles al Estado y los que pudieran generar la sociedad civil.

Existía antes la noción, o el método de planeación económica y social nacional, con horizonte de un sexenio en ocasiones con la mira puesta más lejos, pero sin una adecuada consideración de conjunto que enmarcara los diferentes objetivos en forma congruente con los medios. Pese a la rectoría del Estado que se consagró en una reforma constitucional del año 1984, que en retrospectiva parece haber sido innecesaria, no ha habido seguridad en el dar señales al sector empresarial para sus propias decisiones más allá del plazo más corto.

Últimamente, en especial desde 1995, ha privado una política macroeconómica que mantiene el superávit del presupuesto programable, que es poco entendible en circunstancias de depresión de la demanda agregada y que tiende a comprimir toda en una cifra real cada vez más limitada. Por añadidura, el déficit financiero es financiable. Pero en realidad el superávit citado es una forma de transferir recursos internos al servicio de la deuda externa, con sacrificio del gasto corriente programable. Es una planeación financiera a corto plazo que domina a una estrategia inexistente de desarrollo a plazos medio y largo, con la esperanza de que ingrese al país capital del exterior que sirva para financiar el déficit de la balanza en cuenta corriente sin obligar al uso de las reservas internacionales.⁴⁰

Si se trata de inversión directa extranjera con fines productivos, cuyas metas y estrategias son a largo plazo, se compromete la estructura productiva futura del país con el servicio al capital de las empresas transnacionales. Si se trata de atraer capitales a corto plazo para cerrar la brecha, se requiere mantener tasas de interés y rendimientos de bolsa

⁴⁰ Albuquerque, Francisco, "Cambio Estructural y Globalización", Revista de Comercio Exterior", México Agosto 1999, pp. 930.

suficientemente atractivos, pero destructores de la pequeña y mediana empresa mexicana. Además se incurre de una manera continua en una sobrevaluación del peso para dar la impresión de estabilidad: ésta sirve para abaratar en pesos el costo del servicio de la deuda externa, pero asimismo fomenta las importaciones, dificulta la exportaciones y permite salidas más baratas de capital mexicano al exterior o de transferencia de las trasnacionales de sus utilidades para el pago de dividendos. Todo esto no indica una verdadera congruencia entre la planeación financiera y las tendencias de la economía real y el comercio exterior, que también es real.

Si lo anterior se considera a la luz del estancamiento general de dos decenios, con su cauda de desigualdad social y de aplazamiento de gastos en infraestructura, en programas sociales, en medio ambiente y en construcción de acervos de recursos humanos calificados, no parece que se pueda seguir dependiendo de proyecciones anuales, de base conyuntural, por más que sea también necesarias, sin un marco de referencia estructural y de interrelaciones que señale tanto posibilidades como limitaciones. Lo que se requeriría era visión de conjunto a plazos medio y largo para dar un contexto dentro del cual la proyección conyuntural, con todo y sus limitaciones y sus defectos, pueda interpretarse de manera adecuada.

La realidad es que a plazos medio y largo los factores de incertidumbre son mucho mayores y la proyección resulta mucho más difícil, quizá sólo válida dentro de ciertos límites o márgenes. Sin embargo, ello no debiera impedir establecer estrategias para el conjunto y para sus partes interrelacionadas. Por ello es indudable significación el tener que partir de la situación de estancamiento en que se ha encontrado en la economía mexicana en comparación con la época anterior y en comparación también con otras economías de características semejantes, porque el objetivo no debe ser alcanzar una cifra X de incremento del PIB de un año dado, sino crear las bases para un aumento sostenido del mismo.

5.2 Reestructuración Económica Interna

A primera vista el colapso financiero mexicano de diciembre de 1994 y la profunda crisis económica que le siguió se asemejan a otras crisis mexicanas anteriores. Después de cinco intentos previos de fijar el tipo de cambio desde 1945, hubo expansión económica, una aguda apreciación real del tipo de cambio y voluminosos déficit externos. Más tarde, todos

esos intentos terminaron con una cuantiosa devaluación y la inversión brusca del proceso inicial. En una revisión detallada de estos ciclos se puede concluir, que las medidas expansionistas y los choques externos adversos desataron las devaluaciones, y partir de 1976, las crisis han coincidido con factores políticos que crean expectativas negativas entre los diferentes sectores económicos de la nación.⁴¹

El colapso de 1994 volvió a coincidir con significativos acontecimientos políticos que se dieron a lo largo de ese año: El asesinato del candidato electo para la presidencia por el partido oficial para las elecciones que se llevaron a cabo este año y el homicidio de otros importantes líderes de ese partido, sucesos sin precedentes en las últimas seis décadas; y la aparición de una guerrilla en el sureste de México (Chiapas), principalmente, se dio con elementos diferentes a las crisis anteriores, en virtud de que el gobierno previo (1988-1994) había aplicado un programa de reformas estructurales de gran alcance: Se restauró la disciplina fiscal y monetaria. Una dinámica liberalización comercial reemplazó los principios de la sustitución de importaciones, se privatizaron empresas públicas y se emprendió la liberalización y desregulación de numerosas industrias. Estas actividades culminaron con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, que fue congruente con la nueva estrategia de crecimiento orientada al exterior; hacia fines de 1993 no estaban presentes los síntomas de otras crisis derivadas de las medidas expansivas y la reducción de las reservas de divisas.

La crisis de México de 1994 se dio en un mundo global de los capitales, por ello incidió de manera significativa en los denominados mercados emergentes, que por su estructura y funcionamiento son altamente sensibles a acontecimientos externos.

La crisis mexicana representó un nuevo prototipo de situaciones en las que el régimen del tipo de cambio fijo se vuelve vulnerable conforme surgen grandes desequilibrios entre las existencias de activos financieros líquidos y las reservas brutas. La fragilidad bancaria, los cambios exógenos de los flujos mundiales de capitales y la respuesta de la política económica durante las etapas iniciales de la crisis contribuyen a esos desequilibrios.

⁴¹ Mielniska Opalin, León, op. cit., pp.487.

A diferencia del pasado, la crisis de 1994, no se motivó en un déficit fiscal, sino en buena medida en el auge de crédito, alentado por flujos de capital foráneo, cuyo principal canal fue el mercado de valores que recibió mas de 65,000 millones de dólares entre 1991 y 1994; asimismo se captaron en ese periodo 27,000 millones de dólares vía la inversión extranjera directa, 150.0% mas que lo que se tenia acumulado en ese rubro hasta 1988 y alrededor de 22,000 millones de prestamos, particularmente del sector privado.

Sin embargo, los recursos del exterior no fueron siempre bien manejados, porque entre otras cosas, se utilizaron para financiar importaciones, en muchos casos no necesarias o el sistema bancario convirtió parte de la liquidez incrementada en prestamos hipotecarios y para el consumo. A pesar de que el banco central esterilizó montos significativos de las crecientes reservas internacionales, la liquidez global de la economía se expandió y el crédito al sector privado creció con un ritmo sin precedente; el endeudamiento interno real del sector privado se cuatuplicó entre 1990 y 1994 para alcanzar un nivel histórico.

La economía en su conjunto no tuvo suficiente capacidad de absorción productiva de los fondos en proyectos rentables desde el punto de vista privado y social; el financiamiento de proyectos de larga maduración con recursos de corto plazo expuso a las empresas del país a una crisis de liquidez. Así se causaron corridas contra el sistema financiero que obligó a su rescate para no provocar un colapso general dela economía, con un alto costo social.

La crisis mexicana en múltiples aspectos tiene similitudes a la que vivieron en Asia.

En este contexto, previo a la crisis de 1994, en diciembre de 1987, las autoridades mexicanas introdujeron un plan de estabilización basado en el tipo de cambio. Un elemento clave de este plan fue el acuerdo social (el "pacto") en virtud del cual los trabajadores, las empresas y las autoridades del estado acordaban reunirse con regularidad para fijar las disposiciones referentes a los precios, los salarios y el tipo de cambio. Un objetivo explícito del pacto fue la eliminación de la inercia salarial al fijarse incrementos al salario mínimo por debajo de la inflación pasada. Como resultado, experimentaron grandes reducciones reales.

El plan estuvo acompañado de reformas estructurales importantes. El régimen del tipo de cambio pasó de un tipo fijo a una banda estrecha. Se dio una expansión económica, los agregados monetarios crecieron con mayor velocidad que el PBI, el tipo de cambio real se apreció considerablemente y se ensancharon los desequilibrios externos. La actividad económica se recuperó paulatinamente entre 1988 y 1994. El PIB y el consumo privado aumentaron cerca de 30%, mientras que la inversión creció más de 70%. No obstante, el crecimiento durante ese periodo fue disparado y cayó en 1993 a 0.6%, hacia finales de 1994, la balanza comercial mostró un desequilibrio sin precedentes superiores a 1,500 millones de dólares mensuales.

El tipo de cambio real efectivo se revaloró durante la mayor parte del tiempo que duró el plan, en su cima, el tipo de cambio real se apreció casi 60%, en relación con el nivel de marzo de 1988.

Por otra parte, es fundamental tener presente la incidencia derivada del cambio de las condiciones financieras en el exterior por la gestación de la crisis de 1994, ya que a partir del segundo trimestre de ese año, la reserva federal del cual indujo una modificación en el manejo de sus tasas de interés para evitar un brote inflacionario, ajustando la política monetaria que revirtió el flujo de fondos entre EU y los mercados emergentes; ello provocó una gran salida de capital en México, que estaba concentrado en los denominados tesobonos, con redención en el corto plazo, comprometidos a pagarse en dólares. Entre 1991 y mediados de 1993 y 1994 se produjo un gran desequilibrio entre la deuda y las reservas, y terminó con el colapso de la moneda, ocurrido cuando vencieron los tesobonos. Al estallar la crisis, la deuda pública a corto plazo era casi el triple de las reservas. Los tesobonos por sí solos, comprendidos los activos de la banca comercial, rebasaban 22 mil millones de dólares en diciembre de 1994, en comparación con las reservas brutas inferiores 13 mil millones de dólares a principios de ese mes.

Hacia fines de diciembre las reservas cayeron a cerca de 6 mil millones de dólares.

La fracción del total de la deuda pública que se encontraba en manos privadas asignada a los tesobonos aumentó de 4 a 75% entre fines de 1993 y fines de 1994. Los inversionistas extranjeros adquirieron una gran porción de la deuda, mientras que los activos que estaban en manos de residentes mexicanos cayeron del 43 al 34%.

La crisis de 1994, al igual que en el pasado y aun en el presente, evidenció que el punto vulnerable de la economía mexicana es un sector externo estructuralmente débil. Diez años después de iniciada la reforma estructural, el problema es el mismo: México no ha podido desarrollar una base productiva que le permita crecer rápida y sostenidamente.

Después de la Crisis

En efecto el producto interno bruto (PIB) que había caído 6.2% en 1995, creció 5.1% en 1996, tuvo un crecimiento de 7.0% en 1997, con lo cual el nivel de actividad económica en este último año superó en 5.5% al registrado en 1994; sin embargo, los frutos de crecimiento se han concentrado en las grandes empresas, particularmente las que orientan parte importante de su producción a los mercados internacionales.

Los beneficios del elevado crecimiento en los dos últimos años no han permeado a la mayoría de las empresas e individuos, cuya existencia se encuentra "empantanada" por el sobreendeudamiento. La acentuación de la desigual distribución del ingreso en el país diluye el avance total, ya que a pesar de que el ingreso per capita adelantó alrededor de 6.0% en 1997, una quinta parte de la población tuvo percepciones equivalentes a menos de la décima parte del 20% que recibió los mayores ingresos. La concentración del ingreso ha colocado a México entre los tres primeros países con mayor desigualdad distributiva en el mundo.

Por otra parte, a pesar de que la tasa de desempleo abierto declinó desde un nivel máximo de 7.6% en agosto de 1995 (2.5 millones de personas) a 3.2 en enero pasado, el adelanto del empleo se ha dado con base a percepciones de subsistencia, que frente al avance inflacionario, ha derivado en una pérdida del poder adquisitivo de los salarios mínimos calculada cerca a 30.0% en los último tres años, previéndose que en el panorama más optimista en los tres años que restan del sexenio de la actual administración, la pérdida declinará a 20.0%. A su vez, la subocupación de la fuerza de trabajo y, en general, la economía informal,

se han expandido rápidamente en detrimento del sector formal y con afectaciones importantes al fisco. De acuerdo a la información disponible, la economía informal representa 10% del PIB, porcentaje que se duplica en el sector servicios; cálculos del sector privado indican que en general la economía informal significa entre 30 y 40 por ciento del PIB. La atenuación de las presiones inflacionarias ha sido insuficiente para ubicar las tasas de interés reales en un nivel que aliente la demanda de crédito para apuntalar el crecimiento económico (el financiamiento declinó 6.3% en términos reales en 1997 y 40% en los últimos tres años), y para la regulación del pago de los pasivos de empresas e individuos. El monto de la cartera vencida de los bancos, sin contar a las instituciones intervenidas por el gobierno, significa 14.0% del total, proporción entre cuatro y cinco veces superior a los parámetros internacionales. Solventar los adeudos no pagados y la capacitación de las instituciones ha tenido un costo fiscal que se aproxima a 12.0% del PIB y que llegará a 14.0% ese año por el rescate y fusión de nuevos bancos; este costo sólo se refiere al que deriva de las tasas de interés y, al apoyo a los deudores; sin embargo falta el costo que el gobierno tiene que reconocer en los próximos 30 años por las pérdidas de su riesgo en la cartera del fondo de protección al ahorro (FOBRAPROA).

5.3 Apertura Comercial Mexicana

En México las políticas proteccionistas, principalmente bajo la forma de aranceles a las importaciones, tiene una larga historia. Sin embargo, hasta la Segunda Guerra Mundial las medidas se concentraron en productos específicos. Fue sólo después de la guerra, cuando la competencia del exterior recobró su anterior fuerza, que implantó un sistema global de protección, cuyo objeto principal era ofrecer a la industria manufacturera, que apenas había surgido, una oportunidad de crecer y prosperar.⁴²

Durante los años cincuenta, la política mexicana de comercio exterior tenía como principal objetivo sustituir importaciones de bienes de consumo final. Después de un periodo inicial razonablemente exitoso, las posibilidades de una continua sustitución de esos bienes virtualmente se había agotado, y

⁴² Armella Aspe, Pedro, "El Camino Mexicano de la Transformación Económica", Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1995, pp.133.

durante la década de los sesenta se promovió la sustitución de productos intermedios de la industria manufacturera. Se esperaba que el proceso condujera a una ulterior integración vertical del sector industrial interno.

Paralelamente, se realizó un importante esfuerzo para evitar la exportación de materias primas no procesadas. Mediante impuestos moderados a la exportación de productos agrícolas y minerales no procesados, se buscaba alentar su proceso dentro del país.

Hacia 1970, estas políticas habían conducido a una protección ligeramente negativa de las actividades primarias, una protección moderada a las manufacturas intermedias y una protección considerablemente alta para los bienes de consumo duradero. Durante los años setenta, las políticas de comercio exterior se establecieron atendiendo principalmente a consideraciones de balanza de pagos. Aun cuando la estructura proteccionista básica no cambió, la política de importación fue más estricta durante la administración del Presidente Echeverría, en un intento por controlar el creciente déficit externo que finalmente desembocó en la devaluación de 1976.

Con una inflación creciente de 16% en 1978 a casi 30% en 1980, los controles de precios de subsidios tendía a mantener en un bajo nivel los precios de productos alimenticios y otros artículos no duraderos de consumo popular. Esto significó que para algunos cultivos de subsistencia básicos, como el trigo, frijol y arroz, entre otros, los precios de importación se encontraba muy por encima de los precios internos controlados. Con el fin de garantizar una oferta interna suficiente a precios controlados, la compañía paraestatal Conasupo importó grandes cantidades de esos productos, y la diferencia entre los precios de importación y los precios internos al menudeo se amplió cada vez más.

La política de fijación de precios predominó también en el sector energético. Las autoridades buscaron que los beneficios derivados de los recursos petroleros favorecieran el desarrollo económico nacional, cobrando por la energía precios muy por debajo de los prevaecientes en los mercados internacionales. Como es evidente, dichas políticas de precios tenían que ir acompañadas de políticas comerciales, como las regulaciones sobre la exportación para impedir que los combustibles baratos fueran exportados directamente y los subsidios a la importación en

caso de una oferta interna insuficiente para los productos petroquímicos básicos.

A comienzos de la década de los ochenta, todas estas medidas habían dado lugar a una estructura de precios muy distorsionada. Aun cuando la protección nominal promedio era prácticamente igual a cero, de hecho había una protección fuertemente negativa para los productos derivados del petróleo, una protección negativa para la mayoría de los bienes sujetos a alguna forma de control de precios, y una protección medianamente positiva para la mayoría de los bienes no controlados. Estas distorsiones se exacerbaban mediante el uso generalizado de barreras no arancelarias, como los permisos de importación que se requería prácticamente para todos los productos, y el uso de precios oficiales para la valuación aduanera.

Como resultado del deterioro de los términos de intercambio, en 1981 las autoridades respondieron con alza en las tasas nominales de protección, elevando el promedio hasta cerca de 10% antes de las devaluaciones de 1982.

Aunque siguieron variaciones en el nivel promedio de protección, que permaneció alineado con las fluctuaciones del tipo de cambio real, la estructura básica de protección permaneció esencialmente sin cambio. A fines de 1985, se inició un profundo proceso de desregulación y apertura comercial, que todavía continúa. Las medidas han abarcado una drástica reducción en los niveles y dispersión de los aranceles, la eliminación casi total de las restricciones comerciales cuantitativas, y negociaciones bilaterales intensas con el objeto de suscribir tratados de libre comercio con los principales socios comerciales de México.

La eliminación de barreras no arancelarias y la reducción de los aranceles ha tenido lugar en tres etapas. La primera implicó dos decisiones importantes que se adoptaron en 1985. Antes que nada México suprimiría unilateralmente los permisos previos de importación sobre casi 80% de las fracciones arancelarias sujetas a restricciones cuantitativas, para comenzar después un proceso gradual de eliminación de las cuotas restantes. En noviembre, el país inició negociaciones para ingresar al Gatt, lo que se logró en julio de 1986.

Como resultado de este primer movimiento hacia la apertura comercial, a fines de ese año menos de 28% del valor de las importaciones quedó sujeto a permisos, en comparación con 83% que se tenía a principios de 1985. El nivel arancelario ponderado descendió de 16.4 a 13.1%, y la dispersión se redujo de 16 a 11 niveles arancelarios.

La segunda etapa se relaciona de manera directa con la implantación del Pacto de Solidaridad Económica. En ese entonces, además de los efectos estructurales de una estrategia de protección más racional, se consideró que la competencia externa contribuiría también al esfuerzo de reducir la inflación. En consecuencia, se decidió que la política de apertura ya en proceso debería acelerarse significativamente como parte integral del programa de estabilización. Entre diciembre de 1987 y diciembre de 1988, el arancel más alto descendió de 100 a 20%, y el número de artículos sujeto a restricciones cuantitativas pasó de 1200 a 325, representando 21.2% de las importaciones totales. Durante 1989, 13 artículos adicionales quedaron excluidos del esquema de restricciones de cuotas, y 106 más durante 1990.

Para finales de 1991, menos del 10% del valor total de las importaciones están sujetos a permisos de importación, el nivel más bajo en 36 años. Con respecto a la composición, 54% de las importaciones sujetas a permisos corresponden a productos agrícolas, 11% a productos petrolíferos, 23% a insumos de la industria de bienes de capital, 7% a la industria automotriz y el restante 5% a artículos de las industrias electrónica, química y farmacéutica.

Como parte del esquema de liberalización, todos los "precios oficiales" usados para la valuación aduanera que se aplicó a 41 categorías arancelarias fueron eliminados en los primeros meses de 1988 y sustituidos por una legislación antidumping de conformidad con las normas del Gatt y un sistema de derechos compensatorios. Con respecto a los niveles arancelarios, el número de categorías disminuyó a 5 hacia finales de 1987, llevando el arancel máximo hasta 20%, con una reducción adicional de la dispersión en 1989, cuando se elevó 10% el arancel mínimo para un número significativo de productos. Así en 1990, más de 20% del valor total de las importaciones ingresó al país sin tener que pagar impuestos, mientras que la porción restante quedó sujeta a tasas entre 5 y 20%.

La tercera etapa en el proceso de la reforma comercial ha sido marcada por el fortalecimiento de las relaciones bilaterales con nuestros principales socios comerciales. En 1985, México y los Estados Unidos suscribieron un convenio bilateral sobre subsidios y derechos compensatorios, en virtud del cual las empresas estadounidenses debían demostrar que habían sufrido algún perjuicio para que se pudiera aplicar un arancel que las protegiera. En 1987, ambos países firmaron un convenio marco para establecer los principios y procedimientos aplicables en la resolución de controversias en materia de comercio e inversión. En octubre de 1989, se firmó un nuevo convenio marco para iniciar conversaciones globales que facilitara el comercio y la inversión.

En 1990, las resoluciones comerciales y de inversión con Canadá estaban regidas por el Convenio Comercial de 1946, el Convenio sobre Cooperación Industrial y Energía, y el Memorándum de Entendimiento sobre Aspectos Relacionados con el Comercio en 1984.

De 1988 a la fe se consolidaron y profundizaron los cambios estructurales, se renegó la deuda externa, se eliminó unilateralmente en la segunda etapa el resto de los instrumentos proteccionistas de comercio exterior, se avanzó de manera notoria en el proceso de desincorporación de empresas y organismos paraestatales y se iniciaron y concluyeron las negociaciones para la suscripción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), con Canadá y los Estados Unidos. El conjunto de políticas, aunado a la sobrevaluación del tipo de cambio, gracias al ingreso de inversión extranjera, permitió reducir la inflación y crecer en el sexenio; esa inversión, sin embargo, fue principalmente de cartera, lo que hizo muy vulnerable el crecimiento futuro de la economía.

En 1995 se observó una reducción de 8.3 en el producto interno bruto por habitante; un descenso de 29% en la inversión fija bruta; un incremento de 75% en la tasa de desempleo abierto; un descenso de 16.3% en el poder adquisitivo del salario mínimo; un mayor rezago en infraestructura, que se plasmó en un descenso de 31,1% en la construcción de obras públicas. Además, el crecimiento vertical de las carteras vencidas -agudizado por las políticas contraccionistas detonó la tremenda crisis sistemática de la banca comercial.⁴³

⁴³ Calva, José Luis, Los Extravíos de la Economía Mexicana II, Revista Entrepreneur, de Impresiones Aéreas, S.A. de C.V., Vol. 2, México, 11 de Octubre del 2000, pp.67.

Después de 1995, se mantiene la restricción monetaria y crediticia y el deterioro continuo de los salarios reales; pero la subvaluación cambiaria es abandonada, volviéndose a la estrategia salinista de estabilización que utiliza el tipo de cambio como ancla de precios.

El equilibrio inicialmente conseguido en cuenta corriente de la balanza de pagos desapareció (en 1999, el déficit comercial sin maquiladora ascendió a \$18,700 millones de dólares y el déficit corriente alcanzó los 15,726 millones, no obstante los altos precios que alcanzó el petróleo durante el segundo semestre), enfilándose el país hacia un nuevo ciclo de desequilibrios en las cuentas comercial y corriente, con la siguiente vulnerabilidad financiera externa.

Ciertamente, la inflación se redujo de 52% en 1995, a 27.7% en 1996, a 18.6% en 1998 y a 12.3% en 1999; pero la fragilidad financiera derivada de la utilización de la tasa de cambio como ancla antiinflacionaria amenaza nuevamente con convertir la desinflación en un logro efímero.

| APERTURA COMERCIAL (PORCENTAJE) | | | | INVERSION PÚBLICA | | GASTO PÚBLICO EN FOMENTO INDUSTRIAL | | |
|------------------------------------|--|-------------------|---------------------|------------------------------|-------------------------|--|-------------------------|---|
| Años | Valor de las Importaciones Controladas | Arancel Máximo | Arancel Promedio | Millones de \$ de 1980 b/ | Porcentaje de PIB c/ | Millones de \$ de 1980 b/ | Porcentaje de PIB c/ | Subvaluación (-) Sobrevaluación del peso d/ |
| 1980 | 160.00 | 100.00 | N.D. | 486.17 | 10.88 | 549.0 | 12.28 | 44.49 |
| 1981 | 85.50 | 100.00 | 18.30 | 601.86 | 12.38 | 672.8 | 13.83 | 56.83 |
| 1982 | 100.00 | 100.00 | 16.40 | 500.98 | 10.37 | 927.1 | 11.93 | 2.84 |
| 1983 | 100.00 | 100.00 | 8.20 | 353.51 | 7.64 | 500.8 | 10.82 | (25.09) |
| 1984 | 83.40 | 100.00 | 8.60 | 368.17 | 7.68 | 537.4 | 11.20 | (0.59) |
| 1985 | 35.10 | 100.00 | 13.30 | 314.62 | 6.39 | 488.7 | 9.93 | (12.28) |
| 1986 | 27.60 | 45.00 | 13.10 | 289.93 | 6.12 | 468.3 | 9.89 | (21.97) |
| 1987 | 26.80 | 20.00 | 5.60 | 268.34 | 5.57 | 442.4 | 9.18 | (20.89) |
| 1988 | 22.10 | 20.00 | 6.10 | 238.58 | 4.88 | 422.4 | 8.65 | 0.00 |
| 1989 | 14.10 | 20.00 | 10.10 | 218.18 | 4.06 | 361.2 | 6.72 | 5.48 |
| 1990 | 13.60 | 20.00 | 10.50 | 261.17 | 4.62 | 362.0 | 6.40 | 10.98 |
| 1991 | 9.20 | 20.00 | 11.20 | 246.02 | 4.18 | 331.1 | 5.62 | 22.85 |
| 1992 | 10.80 | 20.00 | 11.40 | 237.96 | 3.90 | 309.5 | 5.07 | 34.63 |
| 1993 | 10.70 | 20.00 | 11.40 | 205.19 | 3.30 | 286.5 | 4.61 | 41.66 |
| 1994 | 10.60 | 20.00 | 5.70 | 225.28 | 3.47 | 308.8 | 4.75 | 36.71 |
| 1995 | 7.20 | 20.00 | 3.40 | 175.77 | 2.88 | 280.7 | 4.61 | (5.15) |
| 1996 | 6.90 | 20.00 | 2.90 | 194.87 | 3.04 | 300.5 | 4.69 | 4.48 |
| 1997 | 8.90 | 20.00 | 2.60 | 219.36 | 3.21 | 302.8 | 4.43 | 18.03 |
| 1998 | 4.40 | 20.00 | 2.60 | 214.88 | 3.00 | 297.0 | 4.14 | 16.78 |
| 1999 | 3.60 | 20.00 | 2.80 | 205.78 | 2.77 | 279.4 | 3.76 | 27.31 |

Nota: Las cifras entre paréntesis son negativas.

Fuente: Elaboración propia con base en: Gatt, Mecanismos de examen de las políticas comerciales, México, Informe de la Secretaría, Ginebra; Herminio Blanco, Las negociaciones Comerciales de México con el Mundo, FCE, 1994; Tercer Informe de Gobierno, Anexo Estadístico 1997; México 1997; EZPL, Cuarto Informe de Gobierno, Anexo Estadísticas 1998.

5.4 El Impacto de las Franquicias en este Contexto

El impacto que representa es importante, pues fomenta la asociatividad a la vez que fortifica al desarrollo comercial y pone al alcance de inversionistas medianos y pequeños, la posibilidad de un negocio exitoso con una baja posibilidad de fracaso.

La importancia se suscribe al ámbito económico y social, pero no sólo debe medirse por el número de establecimientos que la representan, sino también por su capital invertido, el valor de la producción, el valor agregado, insumos, empleos generados, la capacidad de compra, etc.

México reúne características ideales para desarrollar el sistema de franquicias, como por ejemplo es un país joven, ya que el 64% de su población es menor de 24 años (Información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), la gente posee energía, compromiso, deseo de servir y alto espíritu de dedicación al trabajo para poder competir tanto en los mercados nacionales como internacionales.

Además cuenta con una situación geográfica que brinda excelentes oportunidades de negocios, tanto de los inversionistas extranjeros, como para los nacionales, ya que hay lugares que no se han explotado aún, por lo que todo esto aunado al cambio que el mundo de los negocios están experimentando, representa para México una de las mejores alternativas para hacer frente a la crisis.

Profundizando sobre la situación geográfica cabe hacer mención, que la Ciudad de México cuenta con el 68% de las franquicias, Monterrey el 9%, Guadalajara el 5% y el último 18% en el resto del país, por lo que la posibilidad de éxito son mayores en la provincia, pues no hay mucha saturación de mercados y al mismo tiempo es esos lugares se generan fuentes de empleo, brindan una efectiva capacitación y los comercios que proporcionan servicios o productos al menudeo se tendrán que modernizar para poder ofrecer al consumidor mexicano mayor calidad, a fin de mantenerse en el mercado.

Un ejemplo de lo anterior es que una franquicia extranjera (Mc Donald's) detectó que en los Estados de Durango, Colima, Tamaulipas y Baja California Sur, hacen falta más establecimientos de su franquicia, por lo cual ya están elaborando planes para penetrar en esos mercados. Lo

mejor en este caso sería que también franquicias mexicanas se decidan a llegar a esos lugares, ya que los esperan mercados no saturados.

El Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, Juan Manuel Gallástegui, dijo que el mercado de franquicias se convertirá en una de las actividades empresariales más dinámica del país, ya que se generan aproximadamente 4 mil millones de dólares, implicando con esto un crecimiento del 15 y 20% en la economía. Un ejemplo claro lo tenemos en ropa Robert's, ya que el mexicano de altos ingresos compra más de seis trajes al año.⁴⁴

Con todo lo anterior se puede deducir que México es un mercado importante, a pesar de los muchos problemas que en él existen y que por lo tanto la llegada de las franquicias a México ha sido benéfica, por lo que todos los organismos gubernamentales están luchando por lograr estabilidad económica para sentar las bases y crear una sólida confianza entre los inversionistas, ya que en los próximos años se prevé lo siguiente:

- Se harán más notorias las diferencias entre las franquicias con éxito probado, de las que aún no lo han alcanzado.
- Se agudizará la competencia, donde sobrevivirán y seguirán creciendo sólo aquellas que tuvieron debidamente concebidas y desarrolladas.
- Continuará el surgimiento de franquicias en el país.
- Se generará el conocimiento de las franquicias entre profesionistas.

Si todos los supuestos siguen igual, éstos ayudarán a seguir fomentando más empleos, a incentivar la inversión, a aumentar el ahorro interno, por lo que el producto interno bruto aumentará y con esto otras variables macroeconomicas, que ayuden a que de cierta forma la fuerza laboral luche por recuperar la capacidad real del salario.

Un problema por el cual se puede enfrentar al exportar una franquicia es la indiosincrasia de los consumidores al rechazar el producto, sin embargo esto puede disminuir con excelentes compañías de mercadotecnia, logrando que los consumidores cambien de hábitos, tal fue el caso de Mc Donald's, que al venir a México se encontró con que la gente tenía

⁴⁴ Castillo, Antonio Mario, "Crece Robert's a través del Sistema de Franquicias", El Financiero, Sección Negocios, México, 27 de Noviembre de 1998, pp.42.

profundas raíces culturales y alimenticias, pero gracias a múltiples campañas de mercadotecnia se aceptaron diversos tipos de comidas.

Actualmente esta franquicia compra el 7.5% de la cosecha total de papas del mercado mexicano, por lo que convirtió en su cliente principal, aspecto que favorece a México y no nada más por este insumo, sino por todo lo que utiliza para comercializar, ya que obtiene el 90% de este país y el 10% del extranjero (Estados Unidos Americanos).

Se prevé que la tendencia de que continúen desarrollándose las franquicias es a razón del 10% anual hasta el año 2000, por lo que especialistas en comercio estiman que las quiebras de franquicias se dará en un 4% anual. Si estas cifras se comparan con aspectos como que el 65% de los negocios independientes no consiguen sobrevivir al primer año de vida, con el sistema de franquicias la mortalidad se reduce a 61%, por lo que es lógico pensar porque numerosos países están adoptando este sistema.

Otro aspecto que hace que las franquicias tengan éxito son primordialmente los cambios demográficos, ya que por lo menos la mitad de las mujeres de este país, se ganan la vida ahora fuera de casa.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) las mujeres que trabajan necesitan guarderías, restaurantes, lavanderías, tintorerías, etc., ya que esas labores ellas no las realizan, por lo que tienen que pagar por esos servicios y lo mejor es que esa tendencia continuará por mucho tiempo, el otro aspecto es la importancia de la comodidad, ya que al acortar el tiempo de espera y un servicio eficiente, hacen que se tenga preferencia por un determinado producto o servicio.

Cabe mencionar que las franquicias tienen una proyección internacional tal, que ya son mucho los países que están optando por este sistema, ya que están convencidos del éxito que obtendrían fuera de sus fronteras, por lo que un ejemplo muy claro de esto es que ya en la Comisión de Comunidades Europeas existe un apartado en su Reglamento para las franquicias. CCE No. 4087/88 vigente del 1 de febrero de 1989 al 31 de diciembre de 1999. donde nos dice: Los acuerdos de franquicia son esencialmente licencias de derechos de propiedad industrial o intelectual

relativos a marcas comerciales, signos distintivos o "know-how", que pueden combinarse con obligaciones de suministro o compra de bienes.

Información Estadística

La información estadística que en los últimos años han venido presentando la Asociación Mexicana de Franquicias, el Centro Internacional de Franquicias han sido de gran importancia, ya que refleja fielmente la realidad que en el sector de franquicias ha vivido México. A continuación se presentan algunos de los puntos más sobresalientes de dicha recopilación estadística

• Origen de las Franquicias que Operan en México.

Desde 1994 hasta actualidad, el número de compañías franquiciantes en México pasó de 42 a más de 450, de las cuales el 58 por ciento son de origen mexicano y el resto provienen de diferentes países. Actualmente existen más de 58,625 puntos de venta de franquicias que operan en México, de esa cifra, 25,000 pertenecen a franquicias mexicanas. (Ver Gráfica 2 en Anexos).

Este hecho tiene explicación en lo que es la segunda etapa en la historia de las franquicias en México. En un principio, la gran mayoría de franquicias que operaban en México eran extranjeras y como consecuencia de la asimilación del concepto de franquicia por parte de hombres de negocio mexicanos, el número de franquicias mexicanas empezó a crecer. Actualmente es mayor el porcentaje de franquicias mexicanas que operan en México que el de franquicias extranjeras. En estos momentos, en el caso de las franquicias extranjeras, el 35% provienen de los Estados Unidos en tanto que el resto provienen de Canadá, España, Holanda, Alemania, Italia, Francia, Australia, Inglaterra y Suiza.

De acuerdo con Juan Hurtado Lange, Director del Centro Internacional de Franquicias, son más las franquicias mexicanas consolidadas que las extranjeras. Las franquicias extranjeras tienen que adaptarse a los hábitos de consumo del mexicano; tienen que implantar en sus franquicias el sistema de "tropicalización" que consiste en adecuar un negocio a las características del país o la región donde dicho negocio se establece, así como a las formas de administración de los negocios y la forma de convivir

con el gobierno, situaciones que un empresario mexicano conoce a fondo desde antes de iniciar su franquicia.⁴⁵

Actualmente las franquicias mexicanas cubren el 80% en la posesión de unidades en el mercado donde destacan dos marcas nacionales: Helados Holanda con 3,940 locales y Videocentro con 1,503 puntos de venta.

- **Sectores con Mayor Desarrollo en el Ambito de las Franquicias en México de 1989 al 2000.**

Los sectores que mayor desarrollo han tenido en México durante el periodo comprendido entre 1989 y el 2000 son los de comida rápida (14.40%), restaurantes (10.60%) y prendas de vestir y calzado (10.30). El gran auge de franquicias de estos tres giros se debe a que las necesidades humanas básicas del comer y vestir tienden a ser cubiertas antes que cualquier otra necesidad. El crecimiento de estos sectores no sólo se presenta en México, sino en todos los países del mundo donde operan franquicias. Cabe mencionar que giros como los de centros de capacitación, gimnasios, servicios de limpieza y joyería no han tenido un desarrollo tan sobresaliente como los mencionados anteriormente. (Ver Gráfica 3 en Anexos).

- **Número de Empresas Franquiciantes**

Actualmente en México, más de 450 empresas otorgan franquicias; dichas empresas abarcan 80 giros comerciales distintos. El sistema de franquicias fue reglamentado oficialmente en 1989, sin embargo, algunas de las empresas que actualmente otorgan franquicias operaban desde 1985 bajo un formato similar. Fue a partir de 1989 cuando se empieza a notar un crecimiento acelerado en el número de empresas franquiciantes.

De 1985 a 1989 el sistema de franquicias creció un 10.96%, mientras que para 1990 se mostraba un crecimiento del 9.59%, respecto al año anterior. En 1991 fue de 16.44%, en 1992 de 21.92, para 1993 fue de 19.18%, en 1994 el crecimiento volvió a ser de un orden del 21.92%, para 1995 el crecimiento del sistema de franquicias fue del 26.6%, en 1996 fue del orden del 12.4%, para 1997 fue de 20.6%, en 1998 fue de 24.8%, para

⁴⁵ Rizo, Arantzatzu, op. cit., pp35.

1999 el crecimiento fue de 26.8% y finalmente para el 2000 el sistema creció un 20.3%. (Ver Gráfica 4 en Anexos).

• **Distribución Geográfica en México**

Las franquicias no han limitado sólo a las ciudades más importantes del país; es claro que todas las ciudades de la República Mexicana con miras al crecimiento y consolidación económica buscan en las franquicias una firme plataforma para impulsar y desarrollar el comercio en su región.

Actualmente sobresalen las zonas del Noreste, Occidente y el Distrito Federal; de hecho en la ciudad de México se concentra el 68% de las operaciones de este sistema, en el Noreste se desarrolla el 9%, en Occidente el 5% y el 18 en el resto del país. Destacan las ciudades de Monterrey, Guadalajara y la capital del país, donde la mayor concentración de capitales, marca la pauta para el establecimiento de nuevos negocios y por ende, de nuevas franquicias.(Ver Gráfica 5 en Anexos).

• **México en el Plano Internacional**

México destaca ocupando el octavo lugar entre los países con mayor número de franquicias y puntos de venta en el mundo. Actualmente esta industria genera ventas por más de 4,000 millones de dólares al año; con su contribución del 2.5% en el Producto Interno Bruto el año 2000 las franquicias ya figuran en los indicadores de crecimiento de la economía mexicana, según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).⁴⁶ México supera a muchos otros países en los que desde hace muchos años atrás ya venían operando las franquicias como un formato de hacer negocios debidamente reconocido y de gran importancia.

Los primeros lugares los ocupa Estados Unidos, Australia, Japón, Francia, Brasil, Italia y España y después de México se encuentra Argentina, Portugal y Costa Rica.(Ver Gráfica 6 en Anexos).

⁴⁶ Ortega Perez, Antonio, "Franquicias", Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión, México, Mayo del 2000, pp.76.

- **Empleos Generados por el Sistema de Franquicia**

El sistema de Franquicias, aparte de beneficiar a muchos empresarios que buscan un negocio en el cual invertir, genera una importante fuente de trabajo, además de permitir al empleado su superación a través de continua capacitación que le especializa.

Al igual que la Legislación Mercantil y la Legislación Civil, la Legislación Laboral es aplicable íntegramente al sistema de franquicias debido a que las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo son de observancia dentro del territorio nacional. Las personas que elaboran en un establecimiento de franquicia, cuentan con un contrato. En los contratos de trabajo de las personas que elaboran en un establecimiento de franquicia y que tengan acceso a información confidencial, se le incluye la cláusula de confidencialidad correspondiente.

El número de empleos generados en México desde 1994 al año 2000 fue considerable, ya que de año en año, se pudo observar un crecimiento del 15% al 20% del empleo (Ver Gráfica 7 en Anexos).

- **Proveedores Nacionales**

Este sistema de franquicias también es benéfico para los proveedores nacionales. Ya que con el paso del tiempo, se ha visto que el crecimiento de las franquicias nacionales traen como consecuencia un aumento en la compra de materias primas del país. En 1995 las empresas estadounidenses establecidas en México empezaron a desarrollar a proveedores nacionales.⁴⁷

Desde hace algún tiempo la mayoría de los franquiciatarios han buscado sustituir las importaciones por productos locales: Hoy el 80% de sus insumos son de procedencia nacional y el resto son importadas.

⁴⁷ García de León, Verónica, "Crece el Sector de Franquicias en 1998, El Universal, Sección Finanzas, 29 de Julio de 1998, pp.36.

Tal es el caso de la textil que es la que más se beneficia con estos negocios, ya que la ropa utiliza al 100%, materias primas de proveedores nacionales, lo que le da una mayor fuerza a toda la cadena productiva en el exterior.⁴⁸(Ver Gráfica 8 en Anexos).

Sin duda, el sistema de franquicias es un poderoso mecanismo para el crecimiento de los negocios en el mundo. Sus resultados en los últimos años, tanto en México como en otros países, muestran un crecimiento sorprendente, lo que las ubica como el área de negocio de mayor dinamismo a nivel mundial.

Parte importante del proceso de globalización de la producción y de prestación de servicios, las franquicias se han distinguido como una de sus expresiones más notables. Y esto no es de extrañar, ya que, por un lado, son resultado de la creciente estandarización del consumo y, por otra, de la producción y prestación de servicios.

Cabe destacar que, hasta antes de la crisis de 1994 uno de los aspectos más importantes que explican el crecimiento de los servicios fueron las franquicias, por efecto de la mayor apertura comercial en el país, así como su incorporación en el reglamento de la ley de transferencia de tecnología, al crearse mejores condiciones para su comercialización y por sus ventajas dado el bajo riesgo de inversión, ya que se basa en la experiencia y conocimiento de un negocio con éxito comprobado en el país de origen.

Desde 1970 el sector servicios ha sido el principal receptor de inversión foránea seguido de la industria y el comercio. Por entidades, el Distrito Federal recibe más de 58%, le sigue el Estado de México(8.7%), Jalisco (4.6%), Michoacán (4.5%), Nuevo León (4.0%), Baja California Sur (3.7%) y Tamaulipas (1.0%). Por origen, Estados Unidos aporta más de 50% y le sigue el Reino Unido, Alemania, Japón, España, Suiza, Francia, Canadá, los países bajos e Italia.

⁴⁸ Gallástegui Armella, Juan Manuel, "Franquicias: Las Marcas Nacionales se Abren Paso", Revista Entrepreneur, de Impresiones Aéreas, S.A. de C.V. Vol. 4, México, 1o de Septiembre de 1997, pp.35.

México: IED Anual, por Sector Económico, 1977-1997 (Millones de Dólares)

| Año | Total | Industria | Servicios | Comercio | Extractivo | Agropecuario |
|------|---------|-----------|-----------|----------|------------|--------------|
| 1976 | 299.1 | 310.9 | 63.9 | 8.1 | -83.2 | -0.6 |
| 1977 | 327.1 | 212.1 | -1.6 | 87.0 | 28.5 | 1.1 |
| 1978 | 383.3 | 390.4 | 61.2 | -68.6 | 1.0 | -0.7 |
| 1979 | 810.1 | 591.7 | 111.5 | 38.1 | 69.0 | -0.3 |
| 1980 | 1,622.6 | 1,285.7 | 131.3 | 118.0 | 86.7 | 0.9 |
| 1981 | 1,701.1 | 1,405.6 | 319.8 | 170.1 | -189.0 | -5.4 |
| 1982 | 626.5 | 381.3 | 235.5 | 1.2 | 6.7 | 1.8 |
| 1983 | 683.7 | 597.0 | 12.9 | 58.6 | 15.0 | 0.2 |
| 1984 | 1,442.2 | 1,269.6 | 122.2 | 31.5 | 5.7 | 0.8 |
| 1985 | 1,87.1 | 1,165.8 | 435.3 | 109.5 | 18.0 | 0.4 |
| 1986 | 2,424.2 | 1,918.9 | 323.1 | 151.2 | 30.8 | 0.2 |
| 1987 | 3,877.2 | 2,400.5 | 1,433.9 | -21.2 | 48.8 | 15.2 |
| 1988 | 3,157.1 | 1,020.1 | 1,877.4 | 246.8 | 24.9 | -12.0 |
| 1989 | 2,913.7 | 982.3 | 1,102.3 | 386.3 | 9.5 | 19.3 |
| 1990 | 4,978.4 | 1,193.1 | 2,203.0 | 171.3 | 94.0 | 61.1 |
| 1991 | 9,897.1 | 1,326.3 | 5,176.6 | 436.3 | 31.0 | 45.0 |
| 1992 | 5,706.0 | 2,320.5 | 1,730.5 | 759.9 | 55.1 | 34.5 |
| 1993 | 4,900.7 | n.d. | n.d. | n.d. | 88.0 | n.d. |
| 1994 | 7,900.1 | n.d. | n.d. | n.d. | 450.0 | n.d. |
| 1995 | 4,000.2 | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 1996 | 4,209.5 | 2,584.2 | n.d. | 320.3 | 3.7 | 22.6 |
| 1997 | 7,980.2 | 4,941.2 | n.d. | 1,556.8 | 56.1 | 4.3 |
| 1998 | 5,050.1 | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |

Fuente: Secofi, hasta 1991; INEGI, hasta 1997

5.5 Perspectivas de las Franquicias en México

La perspectiva más alentadora de las franquicias mexicanas es a nivel de exportación, ya que se espera que en un lapso no mayor a dos años, las franquicias mexicanas consoliden su presencia en el extranjero. Por supuesto esta meta no será fácil de lograr ya que las franquicias mexicanas se enfrentan a problemas de propiedad intelectual, cambios en las preferencias de los consumidores, diversidad cultural de franquiciados potenciales, las propias legislaciones de los países, la competencia con otras franquicias de giros similares o completamente distintos (las franquicias compiten contra otras franquicias en términos de inversión y tiempo de recuperación de la misma), pero en la habilidad, profesionalismo y empeño de los empresarios mexicanos estará la base para superar estos factores.

Hoy en día se observa un incremento en la especialización de las ventas al detalle; en la industria de alimentos por ejemplo se ve reflejado en la cada vez mayor demanda de comida naturista y comidas tradicionales de otros países, por lo que ha creado oportunidades para crear franquicias con líneas estrechas de productos; así como esta especialización ha influenciado también a detallistas de otras industrias, particularmente para acercarse a los consumidores de mayor capacidad de gasto. Este tipo de franquicias también reflejan la segmentación del mercado, dirigiéndose a los consumidores de mayor capacidad económica.

Para muchos consumidores en el mercado, la conveniencia siempre ha sido una de las características típicas de las franquicias. desde restaurantes carreteros hasta tiendas cercanas al hogar, en donde se pueda encontrar todo tipo de productos; la conveniencia de los servicios que se ha convertido en el punto crítico en los ramos de la construcción, productos para el hogar y limpieza y estos productos probablemente continuarán aumentando su popularidad.

Bajo la perspectiva de la globalización las franquicias con la disminución de barreras artificiales al libre flujo de bienes y servicios, permite y alienta a estas empresas a la utilización de estrategias especialmente orientadas para el acceso de mercados divididos territorialmente y para aprovechar la desigual distribución geográfica de las condiciones de compra y

reproducción de la fuerza de trabajo, esto es que la integración económica no solo significa la ampliación del espacio económico donde las unidades productivas toman sus decisiones de localización y organización de la producción.

Esta forma de inversión permite introducirse rápidamente al mercado interno, ya que al adquirir una empresa de estas dimensiones se obtiene el segmento del mercado que esta ocupaba, así como una imagen identificada.

Conclusiones

1. El surgimiento y crecimiento del sistema de franquicias en el mundo ha tenido que enfrentar condiciones adversas de todo tipo. En México las franquicias son muy recientes debido a la legislación, que se consideraba un obstáculo para su establecimiento, lo cual trajo consecuentemente diversas reformas en nuestras leyes, como la creación de la Ley de Fomento y Protección Industrial.
2. A raíz de la apertura comercial, el sistema de franquicias en México experimentó un acelerado crecimiento. Las franquicias en México, a principios de su etapa de maduración, se enfrentaron a la crisis de 1995, hecho que evidenció que las franquicias son negocios que como todos los demás, en épocas de crisis ven reducidas sus ventas y sus utilidades aún cuando cuentan con el respaldo de marcas cuyo posicionamiento las diferencia de los competidores.
3. Sin embargo, se pudo observar que las franquicias son conceptos altamente resistentes a la crisis y que las cadenas de franquicias tienen más oportunidades de subsistencia que los negocios independientes.
4. El éxito experimentado por este sector se debe en buena medida al apoyo de los franquiciantes hacia sus franquiciados en materia de capacitación y asesoría. Esto ha permitido erradicar factores de falta de orientación que en el pasado se significaron como el escollo para el crecimiento del sistema de franquicias en México.
5. De los sectores en los que se pueden clasificar las franquicias no hay alguno que se encuentre saturado, dado que cada negocio posee algo diferente que llama más la atención de los consumidores es posible penetrar en cualquier mercado. En este sentido cualquier giro es rentable, por lo que resulta que lo más importante no es el tipo de negocio, sino saber donde establecer la franquicia. Lo vital en este caso es realizar un buen estudio de mercadotecnia, el cual será la base del éxito de la franquicia.

6. El indudable éxito de las franquicias se debe sin duda a las enormes ventajas que ofrecen, constituyéndose en un modelo inmejorable para expandir un negocio y dominar mercados, su contraparte, puntos negativos que podrían ocasionar desventajas al trabajar este esquema.
7. En México existen algunas inconvenientes como la falta de apoyo por parte del gobierno o por instituciones financieras respecto a créditos o financiamientos, por lo que se debería suprimir algunos impuestos que finalmente se traduciría en reactivar la economía, aspecto que favorecía al país, porque habría más negocios.
8. Se debe destacar la importancia que conlleva la celebración de un contrato de franquicia que sea preciso, claro y que delimite cada uno de los derechos y obligaciones que emanan para el franquiciado y el franquiciante.
9. Es importante destacar que dentro del contrato de franquicia se indique la continua colaboración que debe proporcionar en el negocio ambas partes, ya que se encuentra en juego el nombre y reconocimiento ganado por el franquiciante a través de sus franquicias y el patrimonio del franquiciado ya que este ha aportado el capital de inversión.
10. Es fundamental para la constitución y celebración del contrato de franquicia la asesoría de expertos que elaboran el sistema de franquicia, los manuales operativos y el contrato, para establecer el éxito que desea tanto el franquiciado como el franquiciante. La información que se proporciona al franquiciante necesariamente deberá ser veraz y muy detallada para que el franquiciado no tenga duda alguna en la celebración del contrato.
11. Actualmente, los dueños de las franquicias en México cuentan con programas de capacitación, apoyo y asesoría debidamente estructurados y que impiden caer en errores de operación, además de hacer más rentables los negocios, hecho que les permite permanecer y consolidarse en el mercado.

12. La globalización de las economías responde en buena medida a los constantes y profundos adelantos tecnológicos que han propiciado la disgregación de los procesos productivos y de distribución de bienes y servicios en el mundo, acentuando la competencia entre las naciones.
13. El mundo ahora es un gran mercado, y la apertura hace que cada empresa deba competir, no solo con otras empresas del mismo país sino con otros productores de otros países y continentes.
14. De acuerdo con los tratados internacionales, las franquicias mexicanas seguirán abriéndose camino hacia el exterior.

Anexo 1

El Contrato de Franquicia

CONTRATO DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE _____, REPRESENTADA POR EL SEÑOR _____, EN SU CARÁCTER DE _____, DE LA SOCIEDAD, A QUIEN A DELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DESIGNARÁ COMO LA FRANQUICIADORA Y POR LA OTRA _____, REPRESENTADA POR EL SEÑOR _____ EN SU CARÁCTER DE _____ DE LA SOCIEDAD, A QUIEN EN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE ASIGNARÁ 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 el poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública núm. _____ otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público núm. _____ de la Ciudad de _____ y que a la fecha no le ha sido revocado.
- 3) Que ha desarrollado un sistema de mercado (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 y morales dicho sistema.
- 4) Que también está interesada en licenciar de manera NO EXCLUSIVA el uso de sus nombres comerciales, marcas, logotipos y cualquier otro medio gráfico y/o tridimensional (en adelante LOS SIGNOS REPRESENTATIVOS) que signifique una ventaja comercial para el adquirente de dichas licencias.
- 5) Que a fin de conjugar las transmisiones a que se refieren las dos declaraciones anteriores y que el licenciatario de las mismas obtengan el mejor resultado posible en su uso, deberá poner a 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 no de la Ciudad de _____, inscrita en el Registro Pública de la Propiedad bajo el número _____.
- 7) Que en este acto representada por el señor _____, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgada y que consta en la escritura pública núm. _____ otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público núm. _____ de la Ciudad de _____ y que a la fecha no le ha sido revocado.
- 8) Que desea establecer un negocio (en adelante EL NEGOCIO) que tenga por objeto la comercialización de los productos de LA FRANQUICIADORA, para lo cual requiere de la obtención de licencias respecto de EL SISTEMA y LOS SIGNOS DISTINTIVOS a que se refiere las declaraciones 3 y 4 que anteceden, así como de 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 establecidos en el SISTEMA y que en 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 ESTAN 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" DE LA PRIMERA; SUJETO A LAS OBLIGACIONES, CONDICIONES Y TERMINOS QUE SE SEÑALAN EN LAS SIGUIENTES:

CLAUSULAS

PRIMERA. LA FRANQUICIADORA otorga a LA FRANQUICIADA y está 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 integral del presente; por lo que se refiere a LOS SIGNOS DISTINTIVOS que 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 determinación.

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, para surtir las necesidades del NEGOCIO.

LA FRANQUICIADORA estará obligada a surtir el pedido formulado por LA FRANQUICIADA dentro de los _____ días siguientes a la recepción del mismo.

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 propondrá 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 obligará a asesorar a LA FRANQUICIADA en la operación y establecimiento de EL NEGOCIO, en los términos y condiciones que en seguida se detalla:

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 establezca en términos del presente contrato, a fin que la lleven a colocarse dentro de los niveles de competitividad establecidos por LA FRANQUICIADA.

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

Consecuentemente, LA FRANQUICIADORA solamente tendrá la más amplias 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 operación e informática y educación continua del personal.

SEPTIMA. LA FRANQUICIADA se obligará 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 franquiciados, se mantenga, cuando menos, en el nivel que tiene al momento que se otorga el presente contrato, en virtud que esta forma de operación es la que 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 los adquieran en EL NEGOCIO.
- 4) Mantener suficientes productos en existencia para satisfacer las necesidades de sus 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 limitativamente, 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 no establecer ningún descuento o promoción sin autorización previa y por escrito de LA FRANQUICIADORA.
- 9) Requerir por escrito a LA FRANQUICIADORA el envío de los productos que requiera, a fin que LA FRANQUICIADORA los entregue dentro de los _____ días siguientes a su solicitud, según lo previsto en la cláusula CUARTA del presente contrato.
- 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 trabajo.

Ambas partes acuerdan que el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones señaladas en la presente cláusula otorgará a LA FRANQUICIADORA el derecho para aplicar cualquiera 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 enmanar su error, en el entendimiento que, si reincide en la misma falta, no podrá volver a aplicarse este inciso.

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

DE LA FRANQUICIADORA

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

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 las mismas también reconoce que las licencias de referencia únicamente serán válida 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 Promoción 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 entre 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 penalidades señaladas en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, así como cualquier otro ordenamiento o disposición legal aplicable.

DECIMA 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 franquicia 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 de común acuerdo fijen las partes.

DECIMA 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.

DECIMA 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.

DECIMA 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.

DECIMA 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 llegar a su conocimiento cualquiera circunstancia que pudiera afectar gravemente la presente operación, lo hará del conocimiento de la otra parte para que aquella decida lo que a sus intereses convenga.

DECIMA 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.

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

LA FRANQUICIADORA:
LA FRANQUICIADA:

DECIMA 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.

DECIMA NOVENA. Las partes se sujetan en los términos del presente contrato y para cualquier interpretación o conflicto sobre el mismo, a las Leyes y Tribunales competentes en el Distrito Federal, renunciado a cualquier otro 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 2000, quedando cada una de las partes con un ejemplar del presente.

Anexo 2

| Nombre de la Franquicia | Producto o Servicio |
|---|---|
| AUTOMOTORES | |
| AirBag Options All Tune and Lube Alta Mere Industries Altracolor Systems Battery Master Budget Rent A Car Dent Doctor Dr. Auto Transmissions Franquicia Pemex Grease Monkey Int'l. Inc. Jomar Refaccionarias Lentz U.S.A. Service Centers Lube Depot Maaco Pintura y Hojalateria Mermaid Marketing Inc. Midas Mighty Distrib. System of America Inc. Mr. Motor Oil. Butler Int'l. Corp. Payless Car Rental System Inc. Precision Tune Auto Care Rent-A-Wreck Speedee Oil Change & Tune-Up Speedy Auto Service Splash N Dash SuperGlass Windshield Repair Tunex Automotive Specialists Turbo Wash | Desactivación de bolsas de aire Cuidado total del automóvil Polarización de vidrios, alarmas y accesorios Reparación de pintura a domicilio Acumuladores y baterías Alquiler de autos y camionetas Reparación de abolladuras Reparación de Transmisiones Gasolina y combustible Cambio de aceite rápido Refracciones automotrices Suspensión, frenos, silenciadores Lubricación y cambio de aceite Pintura y hojalateria automotriz Lavado de autos Centro de servicio automotriz Distribución de partes al mayoreo Cambio de motor Cambio de aceite a domicilio Alquiler y venta de vehículos Mantenimiento mecánico automotriz Alquiler y arrendamiento de autos Cambio de aceite, afinación, frenos Frenos, suspensión, cambio de aceite Servicio automotriz Reparación de parabrisas Diagnóstico y servicios varios Lavado automático de autos |
| BELLEZA | |
| Cost Cutters Family Hair Care Diversified Dental Services H.R.C. Int'l. inc. Linda The Dentist's Choice The Lemon Tree | Estética familiar Reparación de dentaduras postizas Tratamiento para el cabello Artículos de belleza Reparación de dentaduras postizas Estética familiar |
| BIENES RAICES | |
| Century 21 México Coldwell Banker Real Estate Corp. Re/Max Int'l. Inc. | Servicio inmobiliarios y bienes raíces Corretaje de bienes raíces Servicio de bienes raíces |

| COMIDA | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Café | |
| Brewster's Coffee | Café gourmet |
| Caffe Appassionato | Café estilo europeo |
| Caffe Macchiato | Café de sabores |
| Coffe Station | Comida |
| Coffe Cavem | Café gourmet |
| Gloria Jean's | Café gourmet |
| The Coffee Factory | Café en grano |
| Donas y bagels | |
| Big Apple Bagels | Bagels, Sandwiches |
| Big City Bagels Inc. | Panadería, café, delicatessen |
| Creppaletas | Alimentos |
| Kiko Donas | Donas de levadura |
| Lil Orbits | Mini donas/alimentos |
| New York Deti & Bagel | Restaurante con servicio a domicilio |
| Southern Maid Donuts | Donas y otros productos |
| Dulces | |
| Candy Bouquet | Dulce |
| Candy Express | Dulce y regalos |
| Kemels | Palomitas de maíz |
| Sweets From Heaven/Candy Hqtrs. | Tienda de dulces |
| Helados y yogur | |
| Cold Stone Creamery | Helados y yogur |
| Gelato Amare | Helados, yogur, café |
| Helado Bing | Helados |
| Helados Frozz | Helados |
| Helado Siberia | Helados |
| TCBY Treats | Helado, yogur helado |
| Yogen Fruz Worldwide | Helado, yogur helado |
| Panadería, galletas y pretzels | |
| Auntie Anne's Inc. | Pretzels artesanales |
| Baker Street Artisan Breads | Panadería y café |
| Cindy's Cinnamon Rolls | Panadería |
| CinnaMonster | Pan de canela |
| Cookies in Bloom | Canasta de regalo con galletas |
| La Boutique del Pan | Especialidades en pan y pasteles |
| My Favorite Muffin | Bagels, café, muffins |
| Pretzelmaker Inc. | Pretzels gourmet |
| Treats International Inc. | Panadería, café |
| Wetzel's Pretzels | Pretzels artesanal |
| Tiendas de conveniencia | |
| Circle K | Tienda de conveniencia |
| Surticasa | Tienda de conveniencia |
| Misceláneos | |
| Bervinco | Auditorias computarizadas para bares |
| Chili Chompers | Comida, ropa y regalos |
| Environmental Biotech | Servicios para industria alimenticia |
| Hawaiian Paradise | Hielo raspado |
| Juice World Int'l. Inc. | Jugos, comida saludable |

| | |
|--|---|
| L.A. Smoothie Franchises Inc. Purified Water To Go Steak House Water & Ice | Bebida, vitaminas, accesorios Agua purificada Carne Hielo y agua purificados |
| COMIDA RAPIDA | |
| Hamburguesas | |
| Burger King Corporation Carl's Jr. Restaurants Flamers Charburgers Mc Donald's Wnataburger Wienerschnitzel | Hamburguesas Hamburguesas y pollo Hamburguesas y pollo Hamburguesas Hamburguesas Hot dogs y hamburguesas |
| Comida mexicana | |
| Cap'N Taco La Salsa Franchise Inc. Nach-O Fast Taco Bell Corp. Tamales Tia Angélica The Taco Maker Tippy's Taco House Tortas Locas Hipocampo | Comida rápida Comida rápida Nachos gourmet y bebidas Comida rápida Comida mexicana Comida rápida Comida mexicana Tortas |
| Pizza | |
| Ameci Pizza & Pasta Benedetti's Pizza Caesar's Pizza Domino's Pizza Inc. La Fábula Pizza Mister Pizza Papa John's Pizza Pizza Inn Inc. Pizza Man-He Delivers Pizzas Josephinos Telepizza | Pizza, pasta, ensaladas, sandwiches Restaurante y entrega a domicilio Pizzas entrega a domicilio Pizzas entrega a domicilio Alimentos/pizzas Pizzas Pizzas Pizza, pasta, ensaladas Pizza, pollo y costillas Pizzas Pizzas |
| Pollo | |
| BW-3 Franchise Systems Inc. Broaster Fried Chicken Buffalo's Café Churchs Chicken El Pollo Pepe KFC Popeyes Chicken & Biscuits | Alitas de pollo Comida rápida Alitas de pollo, pollos Pollo frito Comida rápida, pollos asados Pollo Pollo frito y bisquets |
| Sandwiches | |
| Dairy Queen Escape Enterprises Ltd. Jerry's Subs & Pizza Jimmy John's Gourmet Sandwich Shops Mr. Goodcents Franchise Systems Inc. Philly Connection Quizno's Corp. Schotzsky's Deli | Productos lácteos, sandwiches Sandwiches Sandwiches y pizza Sandwiches Sandwiches, pasta Sandwiches y helado Sandwiches, sopa, ensaladas Sandwiches, sopa, ensaladas, pizza |

| | |
|---|---|
| Steaks Te Go Subway Tubby's Sub Shops | Pollo y sandwiches a domicilio Sandwiches y ensaladas Sandwiches y ensaladas |
| Miscelaneos | |
| Antonello's Bobby Rubino's Place For Ribs Damon's International La Cocina de Honan Made In Japan, Teriyaki Experience Mrs. Vanelli's Fresh Italian Foods Oh Mighty Ices Franchise Corp. Petro's Chili & Chips Renzios Greek Food Sbarro The Italian Eatery | Comida italiana Restaurante y entrega a domicilio Costillas, barbecue Comida rápida Comida rápida japonesa Comida rápida italiana Helado italiano, pretzels Papas fritas y salsa chili Comida rápida griega Comida rápida italiana |
| COMPUTADORAS | |
| Casa de Software Microsip IC Solutions Inc. Quik Internet Z Land | Informática Servicio de internet y telecomunicaciones Servicio de internet Servicio de internet |
| CONSTRUCCION | |
| Castart Four Seasons Sunrooms Handyman Connection Roof America Plus | Piedras decorativas para piscinas Solariums, patios Reparación y remodelación Recubrimiento y techos |
| DECORACION Y REMODELACION | |
| AWC commercial Window Coverings California Closet Company Certa ProPainters Lts. Closettec Decorating Den Interiors Fancy Florerías Floor Coverings Int's Foliage Design Systems Kott Koatings Roll-A-Way Inc. Segusino Staind Glass Overlay The Closet Factory | Instalación y limpieza de persianas Armarios, sistemas de organización Pintura comercial y residencial Armarios comerciales y residenciales Decoración de interiores Arreglos florales Materiales para piso Mantenimiento de plantas de interior Reparación de tinas de baño Persianas de seguridad Muebles y decoración Diseño para vidrios Armarios |
| EDUCACION | |
| Administración | |
| Crestcom International Ltd. Priority Management Systems The Sleeping Giant Within Inc. Turbo Management Systems Ltd. | Capacitación en administración y ventas Capacitación para profesores Desarrollo humano, motivación Capacitación en administración |
| Computadoras | |
| ExecuTrain Corp. New Horizons Computer Learning | Capacitación en software Capacitación en informática |

| | |
|--|--|
| PC Professor Computer Training & Repair The Fourth R | Reparación y capacitación en computadoras Computación para niños y adultos |
| Idiomas | |
| Berlitz Speak International Wall Street Institute | Enseñanza de idiomas Escuela de inglés Enseñanza de idiomas |
| Misceláneos | |
| Barbizon School of Modeling Boston Bartender's School of America Centro SOI Kumon Math & Reading Center | Educación y entrenamiento para modelos Escuela para cantineros Educación Educación complementaria |
| FOTOGRAFIA Y VIDEO | |
| Infinity Video Productions Inc. Special Delivery Photos Inc. The Sports Section | Grabación de videos Fotografía de recién nacidos Fotografía deportiva |
| HOTELES | |
| Choice Hotels Int'l Country Inns & Suites By Carlson Days Inns of America Inc. Hawthorn Suites/Hawthorn Suites LTD. Hilton Inns Holiday Inn Worldwide Howard Johnson Int'l. Inc. Knights Franchise Systems Inc. Microtel Inn & Suites Radisson Hotels Worldwide Ramada Franchise Systems Inc. Super 8 Motels Inc. Travelodge | Hoteles, suites Hoteles de servicio limitado Hoteles y alojamiento Hoteles, suites Hoteles y resorts Hoteles Hoteles Hoteles Hoteles económicos Hoteles, suites Hoteles y alojamiento Hoteles económicos Hotelería |
| IMPRENTAS | |
| Alphagraphics Mexicana Copicentro Xerox Kwik-kopy México LazerQuick Minuteman Press Int'l. Inc. PIP Printing Signal Graphics Printing Sir Speedy Inc. | Centro de impresión rápida Centro de impresión digital Imprenta rápida Impresión rápida, copiado Imprenta Impresión Impresión, copiado, diseño Imprenta, copiado |
| NEGOCIOS DE SERVICIO | |
| Alfombras | |
| Carpet Master Chem-Dry Centro de Limpieza Key Duraclean Heaven's Best Carpet & Uphol. Cleaning Jani King Langenwaller Carpet Dyeing | Limpieza de alfombras Limpieza de alfombras Productos y accesorios para limpieza Limpieza ultrasónica, restauración Limpieza de alfombras y tapizado Servicio de limpieza Restauración de alfombras |

| | |
|---|--|
| Rainbow International Steamatic | Lavado y coloración de alfombras Limpieza especializada |
| Azulejos y porcelanas | |
| American Refinishing Systems Marble Renewal Perma-Glaze Surface Doctor Worldwide Refinishing Systems Inc. | Recubrimiento de tinajas Restauración de mármol, granito Restauración y retocado de baños y cocinas Restauración y retocado de superficies Reparación de porcelana y fibra de vidrio |
| Limpieza | |
| Jantize America MaidPro Merry Maids Molly Maid Sparkie Wash Supergel | Limpieza comercial limpieza residencial limpieza residencial limpieza residencial limpieza y restauración Productos químicos para limpieza |
| Limpieza en seco, lavanderías | |
| Champion Cleaners Franchise Inc. Clean 'N' Press America Comet 1 Hr. Cleaners Dry Clean USA Ecoclean Ecomat Cleaners & Laundry Magic Wash One Hour Martinizing Dry Cleaning Valet Express | Limpieza en seco y lavandería Limpieza en seco y lavandería Limpieza en seco y lavandería Tintorería de lavado en seco Tintorería ecológica Lavandería ecológica Lavandería y tintorería autoservicio Limpieza en seco y lavandería Limpieza en seco |
| Mantenimiento de muebles | |
| Furniture Medic Guardzman WoodPro | Restauración y reparación de muebles Restauración y reparación de muebles |
| Reparación de calzado | |
| Hakky Heel Quik | Reparación de calzado Reparación de calzado y ropa |
| Servicios financieros | |
| Comprehensive Business Services Inc. E.K. Williams & Co. Firme Plus Autofinanciamiento Total Invercasa LedgerPlus Inc. Money Concepts | Consultoría, contaduría Contaduría, impuestos Autofinanciamiento Autofinanciamiento Contaduría, impuestos, servicios financieros Asesoría financiera |
| Servicios postales y de envío | |
| Handle With Care Packaging Store M.P.A. Internacional Mail Boxes Etc. Pak Mail Pony Mailbox and Business Center Inc. PostNet Postal & Business Centers Postal Annex | Productos y servicios para envío Mensajería y paquetería Servicios postales varios Comunicación, envíos, empaques Envíos, servicios de comunicación Centro postal y de negocios Envíos postales, copiado, servicios de negocio |
| Misceláneos | |
| Aire Serv Heating & Air Conditioning Inc. Airsopure Inc. American Leak Detection Bladerunner Mobile Sharpening System | Calefacción y aire acondicionado Sistema de purificación de aire Detención de fugas de agua y gas Afilado a domicilio |

| | |
|---|--|
| Buster Enterprises Inc. Chemstation Color-Glo Int'l. Inc. Coastic-Glo Int'l. Inc. Creative Colors Int'l. Inc. Dr. Vinyl & Associates Ltd. HouseMaster Mr. Appliance Corp. Naturalawn of America Inc. Naut-A-Care Franchising Inc. Pool Franchise Service (PFS) Sealmaster Super Kompras Micro The Buyer's Agent Inc. Truly Noten Two Men and a Truck Int'l. Inc. | Limpieza de sistemas de ventilación Distribución y productos de detergente Restauración y teñido de telas Restauración de edificios, techos y paredes Restauración de plástico, vinil y cuero Reparación de vinil, piel Inspección de casas Reparación de electrodomésticos Cuidado orgánico de jardines Mantenimiento de botes Reparación y mantenimiento de piscinas Mantenimiento de pavimento Tienda de autoservicio Corredores de bienes raíces Control de plagas de jardín Servicio de mudanzas |
|---|--|

NINOS

Acondicionamiento fisico

| | |
|---|--|
| Head Over Heels Franchise System Inc. J.W. Tumbles, A Children's Gym Kinderdance Int'l Inc. Pee Wee Workout Pre-Fit Franchises TennisKids Inc. The Little Gym | Gimnasia para niños Gimnasia para niños, fiestas Educación motora para niños Acondicionamiento físico para niños Acondicionamiento físico para niños Instrucción de tenis para niños Acondicionamiento físico para niños |
|---|--|

Computadoras

| | |
|-----------------------------|--|
| Futurekidsinc TechnoKids | Educación en informática Computación para niños y adultos |
|-----------------------------|--|

Misceláneos

| | |
|---|--|
| Baby's Away International Inc. El Limón Verde Gymboree High Touch-High Tech Safe-T-Child Inc. Taller de Cuentos The Mad Science Group USA BABY | Renta de equipo para niño Enseñanza infantil Centro de estimulación temprana Actividades científicas para niños Programa de identificación para niños Cuentos personalizados Actividades científicas para niños Muebles y accesorios para jóvenes |
|---|--|

RECREACION

| | |
|--|--|
| Cine Transformer Color Me Mine Empowered Women's Golf Shops Field of Dreams Golf USA Inc. Jumbovideocentro Jungle Jim's Playland Kampgrounds of America Inc. Las Vegas Golf & Tennis Inc. Macrovideocentro Moy | Exhibición y venta de películas Estudio de cerámica Ropa para golf para mujer Recuerdos deportivos Tienda de artículos para golf Renta de videogramas Parque de diversiones bajo techo Campamentos Equipo y accesorios para golf y tenis Renta de videogramas Centro de entretenimiento familiar |
|--|--|

| | |
|----------------------------|---------------------------------|
| Multivideo | Renta de videogramas |
| Nevada Bob's Discount Golf | Equipo para golf |
| Pro Image | Vestimenta deportiva |
| Putt-Putt Golf & Games | Mini golf, centro de recreación |
| Q-Zar | Juegos láser |
| Tequila Rock | Discoteca y bar |
| The Athlete's Foot | Equipo y accesorios deportivos |
| Videocentro | Renta de videogramas |
| Videojuegos Funny Chips | Videojuegos |

RESTAURANTES

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| 100% Natural | Restaurante de comida natural |
| Banihana | Restaurante japonés |
| Bennett's Bar-B-Que Inc. | Restaurante |
| Bennigan's Grill & Tavern | Restaurante |
| Bullwinkle's Family Food n'Fun | Restaurante y centro familiar |
| Copeland's of New Orleans | Restaurante estilo cajun |
| El Fogoncito | Restaurante-taquería |
| El Jardín de los Conejos | Restaurante-taquería |
| El Tizoncito | Restaurante-taquería |
| Grupo Anderson's | Restaurante, bar |
| Hudson's Grill of America Inc. | Restaurante, bar |
| La Luz Satélite | Restaurante, bar |
| La Tablita | Restaurante, bar |
| Longbranch Steakhouse & Saloon Inc. | Restaurante estilo western |
| Los Bisquets Bisquets Obregón | Café-restaurante |
| Marie Callender's | Restaurante |
| Mi Viejo Pueblito | Restaurante, bar |
| Mickey Finn's Sports Café | Restaurante, bar |
| Philadelphia Bar & Grill | Restaurante, bar |
| Ponderosa Steakhouse | Restaurante familiar |
| Rodizio, Carnes Do Brazil | Restaurante estilo brasileño |
| Sirloin Stockade Family Steakhouse | Carne, pollo, pescado, ensalada |
| Straya California Creole Café | Restaurante estilo cajun |
| Sushi Itto | Restaurante de comida japonesa |
| Tablitaco | Restaurante, bar |
| Taco Hut America Inc. | Restaurante de comida mexicana |
| Taco Inn. | Restaurante-taquería |
| Teriyaki San | Restaurante de comida japonesa |
| TGI Friday's | Restaurante, bar |
| The Griddle Family Restaurants | Restaurante familiar |

SALUD

Acondicionamiento físico

| | |
|-----------------|------------------------------------|
| Body Machine | Gimnasio |
| Gold's Gym | Gimnasio |
| Jazzercise Inc. | Clase de danza y ejercicios |
| Lady of America | Centro de acondicionamiento físico |

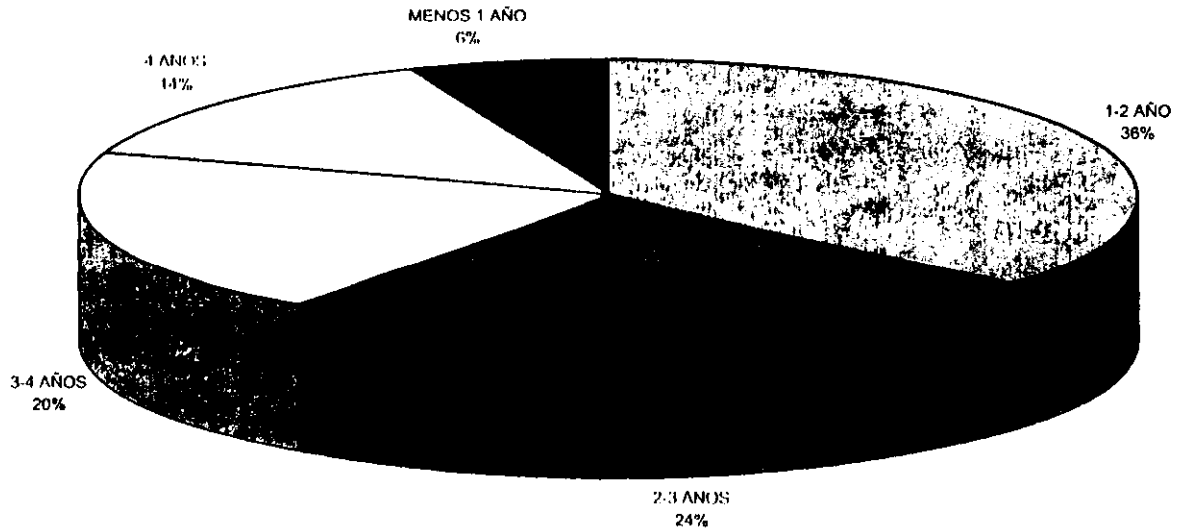
Control de peso

| | |
|------------------------------|-----------------|
| Hollywood Weight Loss Clinic | Controlde pesos |
| Inches A Weigh | Controlde pesos |

| | |
|--|---|
| Jenny Craig Int'l. | Controlde pesos |
| Cuidado especial | |
| Family Care Sistemas Médicos Franquicias de Enfermería Home Instead Senior Care Wheelchair Gataways Inc. | Atención médica Servicios de enfermería en el hogar Servicio para ancianos Vehículos para discapacitados |
| Nutrición | |
| Great Earth Vitamins Sangster's Health Centres | Vitaminas y suplementos nutricionales Vitaminas . cosméticos, comida |
| Misceláneos | |
| Don Colchón Dormimundo Hayes Handpiece Franchise Inc. Ópticas Devlyn The Medicine Shoppe Internacional | Colchones y recámaras juveniles Productos para descanso Reparación de dentaduras Productos y servicios ópticos Farmacia |
| SEGURIDAD | |
| Alarmas Guardián First National Security | Sistemas de seguridad Reguardo en cajas de seguridad |
| SERVICIOS EMPRESARIALES | |
| Consultoría | |
| Asesori General Business Services International Mergers and Acquisitions Logos Consultores International ProVenture Business Group Inc. | Consultoría y capacitación Consultoría, servicios Consultoría para negocios Capacitación y consultoría Corretaje de negocios, consultoría de franquicias |
| Letreros publicitarios | |
| ASI Sign Systems Inc. Fastsigns Sign-A-Rama Inc. Singn Now Corp. | Letreros arquitectónicos Rotulación e impresión digital Letreros para negocios Letreros al instante |
| Limpieza de oficina | |
| CleanNet USA Inc. Coverall Cleaning Concepts O.P.E.N. Cleaning Systems ServiceMaster Swisher Hygiene Franchise Corp. | Limpieza de limpieza Limpieza de oficina Limpieza de oficina Limpieza de oficina y residencias Limpieza de baños |
| Personal | |
| Dunhill Staffing Systems Inc. Express Service Inc. Fortune Personnel Consultants Link Staffing Services Management Recruiters/Sales Consultants Sanford Rose Associates | Servicio de personal eventual y permanente Servicio de personal Búsqueda de personal ejecutivo Personal temporal Búsqueda de personal Busqueda de ejecutivos |
| Publicidad | |
| Homes & Land Magazine Magneticard Mobil Ambition USA LC Money Mailer | Publicidad en revistas de bienes raíces Publicidad Sistema de publicidad Publicidad por correo directo |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Performance Marketing Concepts Inc. | Seminarios de mercadotecnia, consultoria |
| Publicity- Ecoreloj | Publicidad en mobiliario urbano |
| Resort Maps Franchise Inc. | Mapas de negocios turisticos |
| Misceláneos | |
| Empire Business Brokers Inc. | Corretaje financiero y de negocios |
| Fire Defense Centers | Equipo de incendios y seguridad |
| HQ Business Centers | Centro de negocios |
| Professional Dynametric Programs Inc. | Asesoría de personal |
| Regent Business Centers | Centro de negocios |
| Shred-It America Inc. | Reciclaje de papel a domicilio |
| Sunbelt Business Brokers Network | Corretaje de negocios |
| The Interface Financial Group | Facturación |
| Your Office USA Inc. | Centro de negocios |
| SERVICIOS DE VIAJES | |
| First Discount Travel | Agencia de viajes |
| Travel Network | Agencia de viajes |
| Travelmaster Card | Tarjeta de descuento en viajes |
| VENTAS AL POR MENOR | |
| Boommerrang Gameware | Venta de video y videojuegos |
| CD Warehouse Inc. | Discos compactos nuevos y usados |
| Conroy's 1-800-Flowers | Flores, regalos |
| Electrónica Steren | Componentes electrónicos |
| Elephant House Inc. | Distribución de tarjetas |
| Fan-A-Mania | Tienda de entretenimiento y deporte |
| Fastframe Custom Picture Framing | Marcos para fotos y posters |
| For Olde Times Sake | Recuerdos y regalos |
| Microplay Video Games | Videojuegos |
| Party City Corp. | Artículos para fiestas |
| Party Land Inc. | Artículos para fiestas, globos |
| RadioShack | Componentes electrónicos |
| Rider's Hobby Shop | Tiendas de curiosidades |
| Totally Wireless | Teléfonos celulares, computadoras, comunicación |
| VESTIMENTA | |
| D'Paul | Renta y venta de ropa de etiquetas |
| Femioni | Ropa casual |
| Julio | Ropa y accesorios para dama |
| Mondo | Ropa para caballero |
| Pepe Jeans London | Ropa casual |

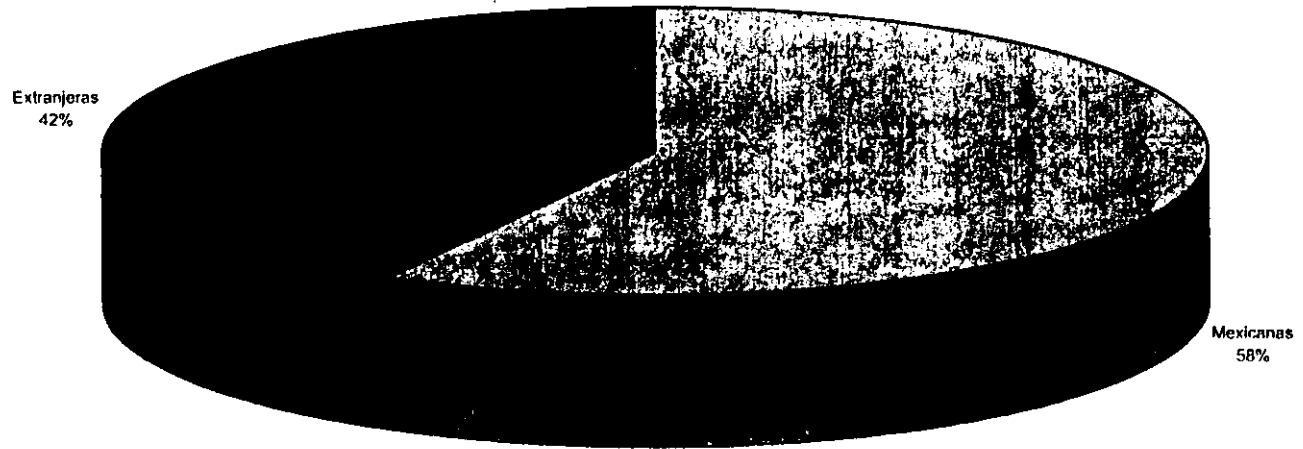
RETORNO DE INVERSIÓN



Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias.
Información Estadística.
Revista Entrepreneur 2001

Gráfico 1

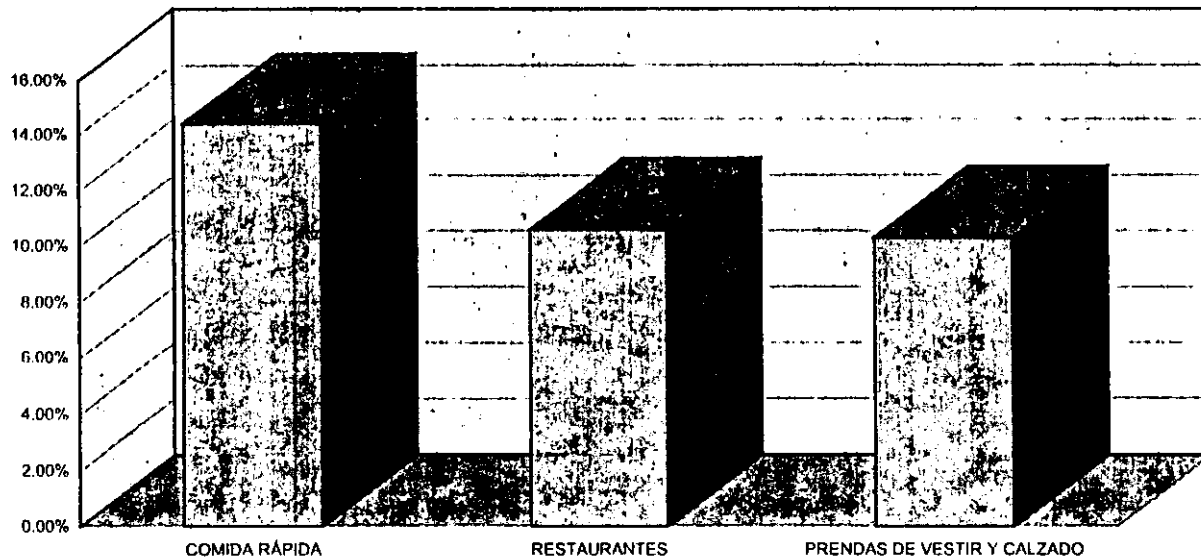
ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS QUE OPERAN EN MÉXICO



Fuente: Periódico Reforma.
Suplemento Especial.
Septiembre de 1994
Revista Entrepreneur, Enero del 2001

Gráfica 2

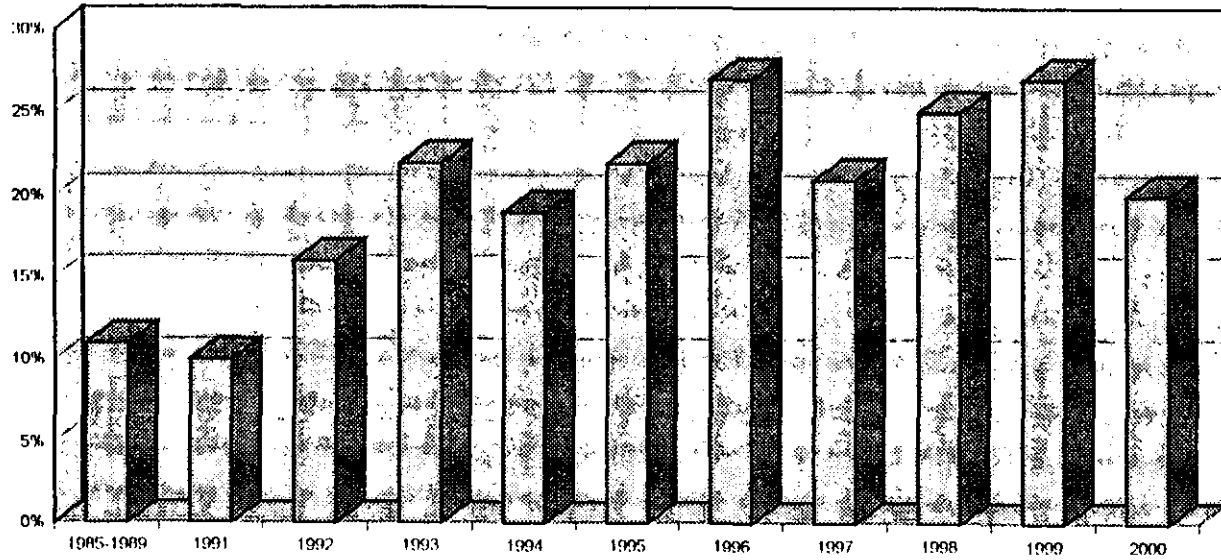
SECTORES CON MAYOR DESARROLLO EN EL AMBITO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO DE 1989 AL 2000



Fuente: Periódico Reforma.
Suplemento Especial.
Septiembre de 1994
Revista entrepreneur, Enero del 2001

Gráfica 3

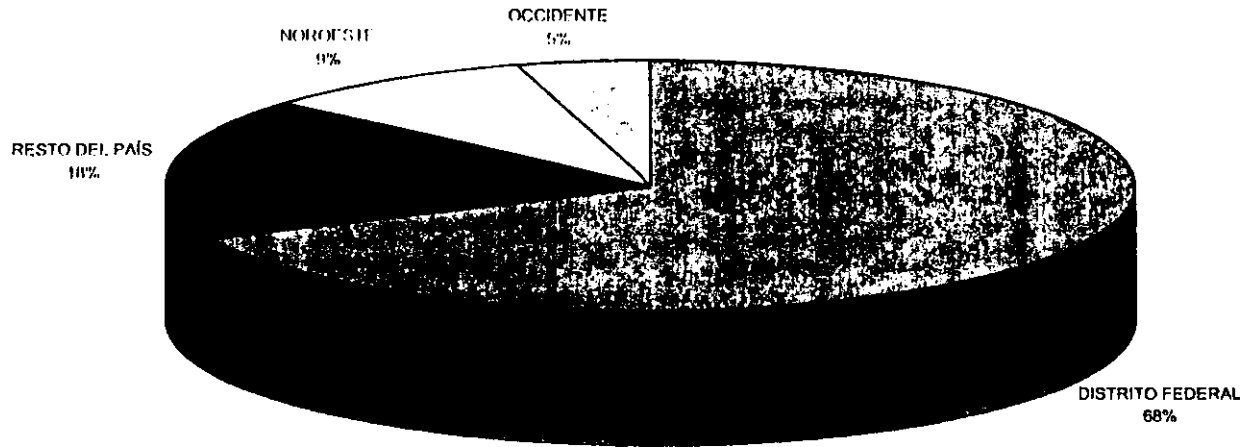
NUMERO DE EMPRESAS FRANQUIIANTES EN MEXICO



Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias
Información Estadística.
Enero de 1985-1999
Revista Entrepreneur, Enero del 2001

Gráfica 4

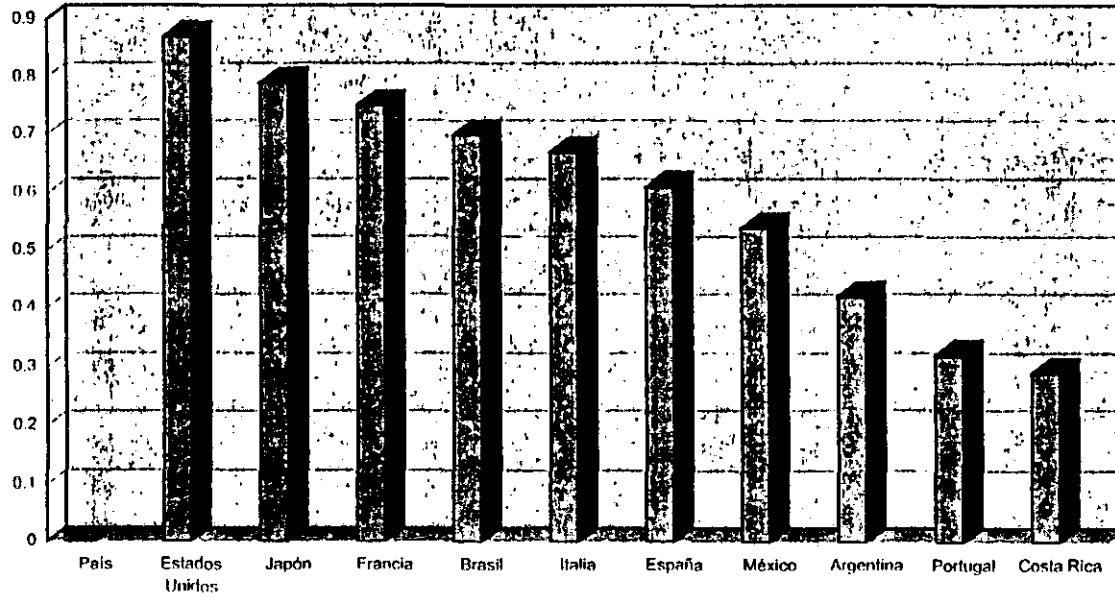
DISTRIBUCIÓN GEOGRAFICA EN MÉXICO



Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias.
Información Estadística.
Enero de 1994, Entrepreneur, Enero del 2001

Gráfica 5

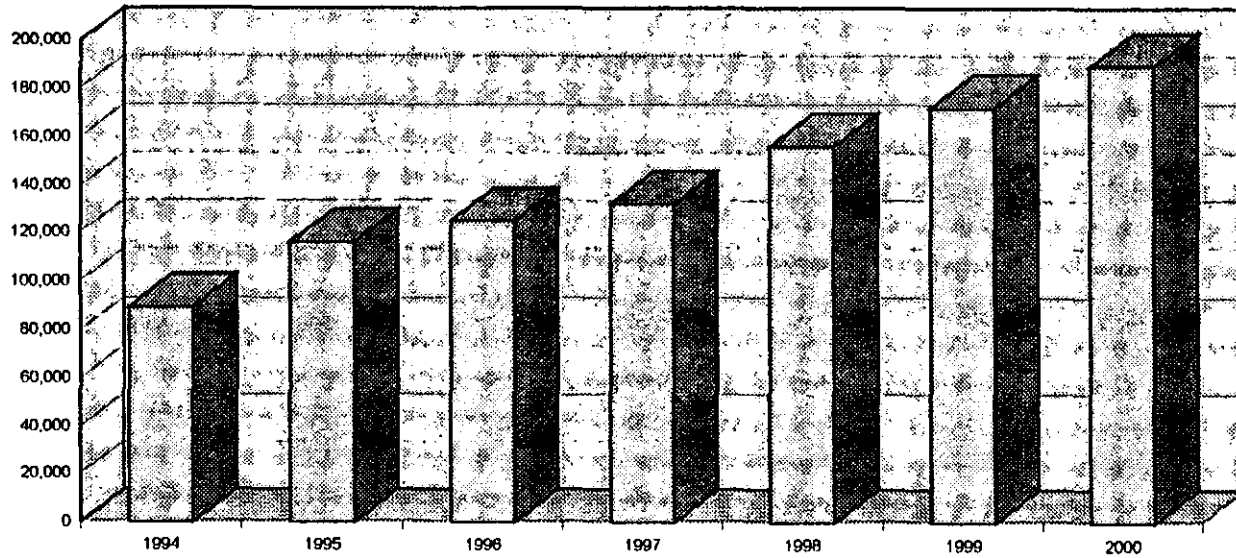
MEXICO EN EL PLANO INTERNACIONAL



Fuente: Periódico Reforma.
Suplemento Especial.
Septiembre de 1994.
Revista Entrepreneur.

Gráfica 6

EMPLEOS GENERADOS POR EL SISTEMA DE FRANQUICIAS



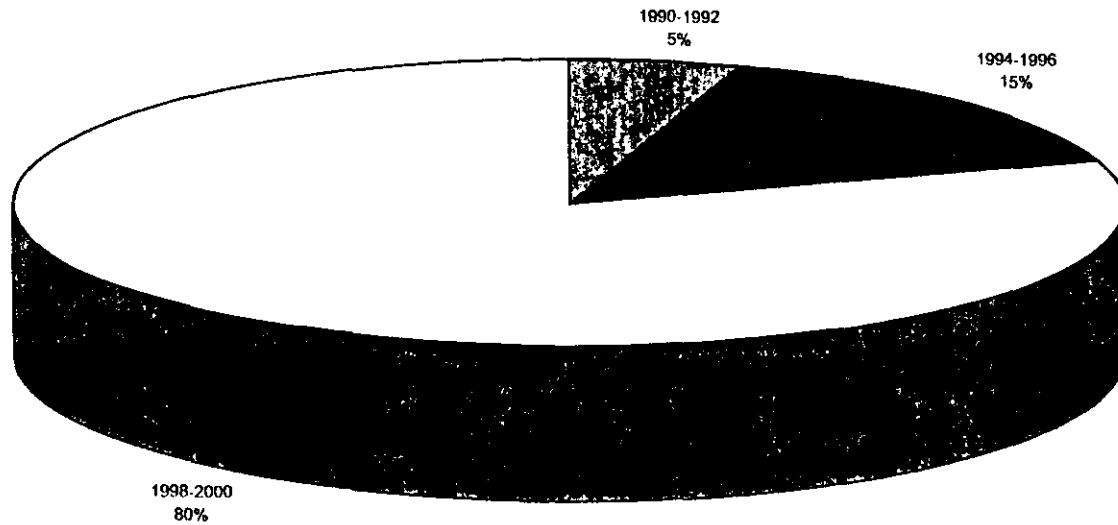
Fuente: Periódico Reforma.

Suplemento Especial de 1994.

Revista Entrepreneur, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999 y 2000.

Gráfica 7

PROVEEDORES NACIONALES



Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias.
Información Estadística.
Revista Entrepreneur 1990-2001

Gráfica 8

GLOSARIO

Arancel Es una tarifa que se expresa como porcentaje fijo del valor del bien comercializado.

Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT) Organismo internacional dedicado a promover relaciones comerciales más libres mediante negociaciones comerciales multilaterales. Asimismo busca el libre comercio. A partir de 1985 se sustituyó por la Organización Mundial de Comercio (OMC)

Contrato de franquicia Es un contrato comercial, sujeto al marco jurídico, de dicho carácter, donde el franquiciante y el franquiciado establecen mutuamente sus compromisos y responsabilidades recíprocas para dejar establecidos los límites del vínculo comercial y los distintos elementos que hacen al desarrollo de su relación de Asociación.

Economía cerrada Economía en situación de autarquía o que no participa en transacciones internacionales.

Economía de Escala Se refiere a los procesos productivos en los cuales la producción crece en mayor proporción que el incremento en los insumos o factores de producción. Es decir, si se duplican todos los insumos, la producción también lo hace, y en mayor proporción.

Empresas Multinacionales Empresa que detenta la propiedad, el control o la administración de los medios de producción y distribución en varios países.

Franquicia Es el objeto del vínculo entre una empresa que ha desarrollado un sistema de distribución comercial en base a una marca, a un logo y a un diseño de local o de oficina, dándole a ese todo un carácter conceptual en términos comerciales, que trasciende la mera compra-venta de productos.

La empresa concede o acuerda una franquicia con su distribuidor franquiciado, para que éste desarrolle un negocio que en su esencia es igual a otros ya que posee la empresa y a otros que luego serán concedidos de la misma forma.

Franquiciante Es el titular de la marca que transmite conocimientos técnicos y proporciona asistencia técnica.

Franquiciatario Es aquella persona dentro del contrato a la cual se le otorga la licencia de uso de una marca, la transmisión de conocimientos técnicos y en su caso, asistencia técnica para que pueda producir bienes y prestar servicios de manera uniforme.

Globalización Económica Es el proceso de integración económica entre país en donde los procesos productivos, de comercialización y de consumo se van asimilando de tal forma que se habla de una totalidad, un conjunto.

Marca Se define como el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuya intención es identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.

Mercado Es el lugar o conjunto de lugares donde los compradores compran y venden bienes, servicios y recursos.

Monopolio Forma de organización del mercado en el que existe un productor único de un bien para el cual no hay sustitutos afines.

Regalía Es el pago a que se hace acreedor el inventor de un producto o servicio. En los contratos de franquicias, la contraprestación del franquiciante por la licencia de su sistema (marca o nombre comercial y know-how) es el pago de una regalía.

Sinergia Capacidad de dos más unidades de negocio -compañías para generar a través de la colaboración eficiente, un valor de trabajo mayor que las actividades desarrolladas en forma separada.

Bibliografía

1. Arce Gargollo Javier, **El Contrato de Franquicia**, Ed. Themis, 3ra. Edición, México, 1997.
2. Armella Aspe, Pedro, **El Camino Mexicano de la Transformación Económica**, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1995.
2. González Calvillo, Enrique y Rodrigo, **Franquicias: La Revolución de los 90's**, Ed. Mc Graw Hill, México, 1995.
3. González Calvillo, Enrique, **La Experiencia de las Franquicias**, Ed. Mac Gaw Hill, México, 1995.
4. Hermida, Jorge A. **Marketing de Concepto + Franchising**, Ed. Marcchihí, Buenos Aires Argentina, 1993.
5. Kotle, Philip, **"Mercadotecnia"**, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1989.
6. Marzorati, Osvaldo J., **Derecho de Negocios Internacionales**, Ed. Astrea, Buenos Aires Argentina, 1994.
7. Méndez Morales, Silvestre José, **Pasado, Presente y Futuro de la Economía Mexicana**, Ed. Panorama, México, 1998.
8. Mielniska Opalin, León, **Globalización y Cambio Estructural**, Instituto Ejecutivo de Finanzas, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 1998.
9. Pulvin L., Roberto Jr., **Fraude en las Franquicias**, Ed. Continental, México, 1995.
10. Revueltas, Alejandra, **"Globalización y Regionalización: El Caso Mexicano"**, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1995.
11. Reyes, Díaz Leal, Eduardo, **Franquiciando en México**, Del Verbo Emprendedor, México, Septiembre 1991.

12. Steven S. Reab Gregory Matusky, **Franquicias: Como Multiplicar su Negocio**, Ed. limusa, 2da. Edición, México, 1995.

Hemerografía

1. Aguilar España, Francisco, **El Nacional**, "Franquicias", Sección Economía, México, 29 de Julio de 1998, pp.32.
2. Aguilar España, Francisco, " Crecerá 25% el Sector de Franquicias en 1998", **El Universal**, Sección Finanzas, México, 29 de Junio de 1998, pp.26.
3. Albuquerque, Francisco, "Cambio Estructural y Globalización", **Revista de Comercio Exterior**", México, Agosto 1999, pp.930.
4. Andrew, Cofey A., "En las Buenas y en las Malas: Como Asegurar el Apoyo Total de su Franquiciante", **Revista Entrepreneur**, de Impresiones Aéreas, S.A. de C.V., Vol. 4, México, 1 de Enero de 1998, pp. 54.
5. Calva, José Luis, "Los Extravíos de la Economía Mexicana II", **Revista Entrepreneur**, de Impresiones Aéreas, S.A. de C.V., Vol. 2, México, 11 de Octubre del 2000, pp. 67.
6. Cano, Araceli, **El Financiero**, "Crece Robert's a Través del Sistema de Franquicias", Sección Negocios, México, 25 de Septiembre del 2000, 13A.
7. Castillo, Antonio Mario, **El Financiero**, "Franquicias en México", Sección Negocios, México, 27 de Noviembre de 1998, 18 A.
8. Escalante García, Victor, "El Gran Desafío del Siglo XX: La Gobalización y sus Efectos", **El Mercado de Valores**, México, 1991, pp.55.

9. Fernández Valinas, Ricardo, "Investigar Un Mercado: La Diferencia entre el Exito y el Fracaso de un Negocio", **Revista Entrepreneur**, de Impresiones Aéreas, S.A. de C.V., Vol. 4, México, 1 de Enero de 1998, pp. 8.
10. Gilbet, Taylor, Tohomson, Dabbikeh Peter, "Franchising in Canada", **CCE**, Canadian Limited Bubblos, 1999, pp.41.
11. Honono, Mauricio, **El Financiero**, "Vanidad Femenina, Mucha tela de Dónde Cortar", Sección Negocios, México, 2 de Octubre de 1999, 32A.
12. Rizo, Arantzazu, " Franquicias Mexicanas Contratacan", **El Economista**, Reporte Especial, México, 8 de Septiembre de 1999.
13. "Your Marketin in Japan", **Revista Franchise Business**, Jetro, No. 52, Japón, 1987, pp.1.

Documentos

1. Asociación Mexicana de Franquicias: **Boletín de Inversión Segura**, México, junio de 1999, pp.5.
2. Asociación Mexicana de Franquicias, "**Conferencias de la Feria Internacional de Franquicias**", Ciudad de México, Marzo de 1999, pp.36.
3. Asociación mexicana de Franquicias, "**Presentación de la Circular de Oferta de Franquicias en Términos de la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento**", México, 1999, pp.1.
4. Diario Oficial de la Federación, **Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial**, Jueves 27 de Junio de 1991, pp.20.
5. Diario Oficial de la Federación, **Artículo 65 de la Ley de la Propiedad Industrial**, Miércoles 23 de Noviembre de 1994, pp.45.

Diccionario

1. Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, Ed. de la Real Academia, España, 1980, pp32.