



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I METODOLOGIA	
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Justificación del problema	5
1.3 Objetivos	
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Hipótesis de trabajo	6
1.5 Variables	
1.5.1 Variable Independiente	6
1.5.2 Variable Dependiente	6
1.6 Definición de términos	7
1.7 Tipo de estudio	7
1.8 Determinación de la población	8
1.8.1 Diseño de la muestra	9
1.9 Instrumento de medición	11
1.10 Recopilación de datos	11
1.11 Proceso	11
1.12 Análisis de datos	12
1.13 Importancia del estudio	12
1.14 Limitaciones del estudio	12
CAPITULO II MARCO TEORICO	
2.1 Qué es una franquicia	14
2.2 Antecedentes de las franquicias en México	14
2.3 Asociación Mexicana de Franquicias	
2.3.1 Antecedentes	17
2.3.2 Objetivos	18
2.4 Aspectos relevantes que se deben conocer de las franquicias	
2.4.1 ¿Por qué franquician las empresas?	19
2.4.2 Requisitos para poder franquiciar	19

2.4.3 Qué se necesita entender antes de decidirse a franquiciar	20
2.4.4 Sistema de franquicias	22
2.4.4.1 Qué es un sistema de franquicias	22
2.4.4.2 Que no es un sistema de franquicias	23
2.4.5 Categorías de franquicias	23
2.4.6 Ventajas y Desventajas del sistema de franquicias desde el punto de vista del franquiciante y franquiciatario	25
2.4.7 Diferencia entre franquicia y negocio independiente	28
2.5 Aspectos Jurídicos – Legales	
2.5.1 Marco Legal	29
2.5.2 Desarrollo del contrato	29
2.5.3 Clausulado típico	31
2.6 Vigencia y renovación de la franquicia	33
2.6.1 ¿Qué debe esperar un franquiciario de la empresa franquiciante?	35
2.6.2 Equilibrar la toma de decisiones	37
2.6.3 Factores críticos	37
2.6.3.1 Historia	37
2.6.3.2 Soporte de la franquicia	37
2.6.3.3 El producto o servicio	38
2.7 Razones del fracaso de los franquiciarios	38
2.7.1 Reglas básicas para el buen funcionamiento de las franquicias	39
2.7.2 Beneficios y desventajas de las franquicias	40
2.8 Localización	41
2.8.1 Diseño de territorios	41
2.8.2 Características de los servicios	
2.8.2.1 Característica del local	42
2.8.2.2 Capacitación	43
2.8.2.3 Recursos Humanos	43
CAPITULO III ASPECTOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS	
3.1 Finanzas	45
3.2 Determinación de la contabilidad	45
3.2.1 La franquicia como activo intangible	46
3.2.2 Reglas de presentación de los activos intangibles	47

3.2.3 Marca registrada	47
3.2.4 Presentación en el estado de situación financiera	48
3.2.5 Costo de activo intangible	49
3.2.6 Amortización de activos intangibles	49
3.2.7 Registro de la adquisición de la franquicia	50
3.3 Información Financiera	
3.3.1 Cuota Inicial	51
3.3.1.1 Cálculo de la cuota inicial	52
3.3.2 Inversión Inicial de los franquiciatarios	53
3.3.3 Pago de regalías	55
3.3.3.1 Fijación de regalías	55
3.3.4 Cuota de Publicidad	56
3.3.5 Otras Cuotas	56
3.3.6 Costos	57
3.3.7 Arrendamiento	57
3.3.8 Requerimientos razonables de inversión de capital	58
3.4 Venta de la franquicia	59
3.4.1 Presentaciones de ventas y entrevistas personales	60
CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	
4.1 Introducción	63
Gráficas	65
4.2 Interpretación de resultados	81
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	85
5.2 Recomendaciones	89
ANEXOS	
Anexo 1	95
Anexo 2	98
BIBLIOGRAFIA	101

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las franquicias en su concepto moderno es un producto de la segunda mitad de este siglo y su crecimiento explosivo se ha generado en las últimas dos décadas. El concepto de vender una marca y un negocio para su explotación por un tercero sin desprenderse del negocio original, responde fundamentalmente a una nueva realidad en la que los consumos tienden a volverse homogéneos como parte de la globalización.

Cualquier negocio exitoso podría venderse a través del concepto de franquicia, pero no siempre van existir las condiciones para hacerlo, la franquicia implica en todo momento que el bien o servicio que se venda responda a los gustos de la población incluso en culturas tan distintas como son la china, la rusa o la mexicana.

Este estudio expone de una forma general lo que son las franquicias y su desarrollo, sin embargo, se hace especial atención a los aspectos financieros del sistema de franquicias los cuales desde cualquier punto de vista son la columna vertebral de todo negocio junto con la administración.

Esta enfocado en conocer cuales son las causas que originan que un negocio funcione como franquicia, la finalidad de esta investigación es obtener mayores conocimientos sobre las franquicias en México, el objetivo general y los objetivos específicos son la guía para el desarrollo del estudio, en base a ellos se desprende todo lo demás. El tipo de estudio que se realizo fue teórico y de campo siendo este último el que más limitaciones presentó para su realización.

Este estudio introduce al lector a lo que es una franquicia y los antecedentes de estas en México. Explica él porque franquician las empresas y cuáles son los requisitos para hacerlo, pero sobre todo explica que se debe entender antes de decidirse a convertirse en franquicia, ayuda al lector a comprender lo que es un sistema de franquicia, así como el marco legal de las franquicias, y desarrollo del contrato.

Otra finalidad de este estudio es dar a conocer que se debe esperar de la franquicia y equilibrar la toma de decisiones conociendo y aceptando aspectos importantes para ello.

Los aspectos financieros del sistema de franquicias, como lo es la determinación de la contabilidad, la franquicia como activo intangible y sus reglas de presentación y amortización, así como la presentación en el estado de situación financiera entre otros aspectos de igual importancia son tratados con especial atención.

La investigación de campo se realizo a negocios de la industria restaurantera de los municipios de Veracruz, Boca del Río y zona conurbada para determinar cuales negocios podrían funcionar como franquicias, los resultados obtenidos son presentados en gráficas con su respectiva interpretación, por último se presenta las conclusiones a las que se llegaron, así como las limitaciones que se tuvieron a la hora de realizar la investigación, se hacen recomendaciones a los negocios que podrían funcionar como franquicia, así como de una forma general a todo aquel que esta interesado en esta forma de hacer negocios.

Capitulo I

Metodología

CAPITULO I METODOLOGIA

1.1 Planteamiento del problema.

El desarrollo de las franquicias ha tenido un crecimiento explosivo en las últimas dos décadas, debido a esto se ha convertido en un negocio bastante globalizado. Aunque cualquier negocio exitoso hipotéticamente hablando podría venderse a través del concepto de franquicia, no siempre existen las condiciones para hacerlo.

El éxito de la franquicia implica que el bien o servicio que se venda responda a gustos estándares de la población.

Si un producto, por ejemplo un alimento, es ampliamente conocido y estimado aquí en México pero solo responde al gusto particular de una región, aunque el negocio tenga un gran éxito en la localidad donde se encuentre, difícilmente podrá ser exitoso como franquicia; Algo semejante sucede con las empresas que funcionan muy bien con sus dueños originales pero resultan un fracaso cuando se cambian los dueños.

Todo esto lleva a las siguientes preguntas ¿Qué hace u origina que un negocio funcione como franquicia? y ¿Qué factores están implicados para la formación u adquisición de ella?

1.2 Justificación del problema.

El presente estudio nace de la inquietud de lograr mayores conocimientos teóricos sobre las franquicias en México.

Debido a que cada vez son mas los negocios que abren sus puertas y desean alcanzar el éxito este estudio basa su investigación en las reglas básicas para que un negocio pueda funcionar como franquicia.

Con esto se pretende dar a conocer más el concepto de franquicia, las ventajas y desventajas que puedan tener estas frente a cualquier negocio, también dar a conocer los costos estimados que implica la adquisición de estas, pero a la vez conocer las utilidades potenciales que se pueden alcanzar con una franquicia bien administrada.

En sí pretende mostrar todo lo que implica formar o adquirir un negocio que pueda funcionar como franquicia.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

" Conocer que es una franquicia y cuál es su funcionamiento "

1.3.2 Objetivos Específicos.

- ❖ Qué son y cuales son los tipos de franquicias que existen.
- ❖ Conocer las reglas básicas para el buen funcionamiento de las franquicias.
- ❖ Conocer el efecto de la globalización de las franquicias.
- ❖ Cuales son las causas que originan que un negocio no funcione como franquicia.
- ❖ Ver qué negocios pueden funcionar como franquicias
- ❖ Conocer el marco jurídico de las franquicias.

1.4 Hipótesis de trabajo.

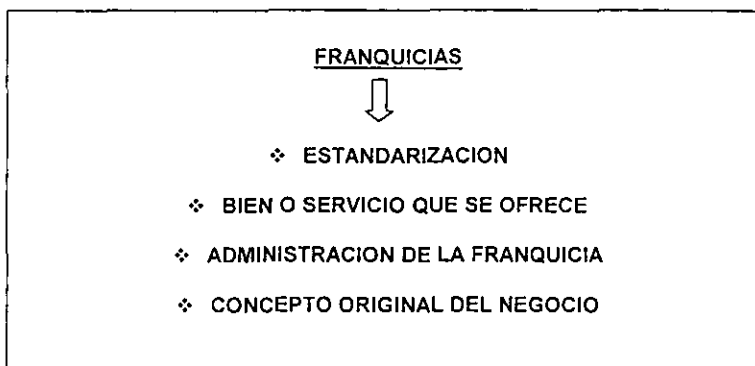
Las franquicias basan su éxito en la estandarización en diferentes lugares de un hábito de consumo, por lo que la tendencia globalizadora favorecerá su desarrollo en el estado de Veracruz.

1.5 Variables.

1.5.1. Variable Independiente: Franquicias.

1.5.2 Variable Dependiente: Su éxito se basa en diferentes factores como: La estandarización en diferentes lugares de un determinado hábito de consumo, el bien o servicio que se venda u ofrezca, la administración que se tenga de la franquicia y tener bien claro cual es su metodología para no deformar el concepto original del negocio.

En el cuadro siguiente se identifican de una manera más clara las variables dependientes.



1.6 Definición de términos.

- ❖ **Administración:** Nos estamos refiriendo al proceso de llevar acabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas, este proceso representa las funciones o actividades primarias que lleva acabo la administración las cuales son: planeación, organización, liderazgo y control.(1)
- ❖ **Bien o servicio:** Es lo que se esta ofreciendo al consumidor, el aumento del nivel de vida en los países ha producido un cambio en los hábitos de consumo y esto ha originado que cada vez sean mas los bienes o servicios requeridos por la población.(2)
- ❖ **Estandarización:** Ayuda a la consecución del servicio al cliente, pues éste obtiene ventajas con ella, puede encontrar los artículos comunes en cualquier establecimiento. (3)
- ❖ **Globalización:** Etapa en la que la empresa no tiene en realidad un país de origen. La alta dirección puede proceder de distintos de estados y, aunque puede darse una cultura común, ésta no tiene porque identificarse con la del país original, a este nivel las transferencias se realizan en todas las áreas (tecnológica, ideas, personal, métodos, etc.) y las economías de todas las naciones implicadas pueden resultar igualmente beneficiadas.(4)

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se realizará en esta investigación será tanto teórico como de campo.

La idea de llevar acabo un estudio teórico se refiere al hecho de conocer más a fondo todos los antecedentes de las franquicias como son: su evolución, su desarrollo, de donde nace el concepto de franquicia, cuales son sus ventajas y desventajas principalmente.

El estudio de campo se realizará con el propósito de conocer qué negocios pueden funcionar como franquicias y como se han desarrollado estas en México.

(1) Stephen P. Robbins, ADMINISTRACION: TEORIA Y PRACTICA, Edit. Prentice –Hall, México, 1995, Pagina. 25

(2) DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS, Edit. Brosmac, Madrid España, Edición 1999, Pagina 25

(3) *Ibidem* , Pagina 94.

(4) *Ibidem* , Pagina 113.

1.8 Determinación de la Población

Debido a que las franquicias representan una alternativa de negocio muy de vanguardia en el entorno global que llevadas al campo empresarial de manera adecuada seguramente dará buenos resultados pues se trata de negocios probados con cierto prestigio en el mercado, que tienen experiencia y son confiables.

La mayor parte de las franquicias giran alrededor de la industria restaurantera, es por esta razón por la que el estudio de campo ira dirigido a investigar cuales negocios dedicados a esta actividad en la zona del Puerto de Veracruz y la ciudad de Boca del Río podrían ser posibles candidatos a convertirse en franquicias con éxito.

La actividad restaurantera en estos dos lugares representan un factor muy importante para el desarrollo turístico y comercial, ambos son reconocidos por su característica cocina típica.

La industria restaurantera se encuentra regulada por la "Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Comedores" (CANIRAC), esta cuenta con un padrón de comercios dedicados a este giro, es precisamente este padrón el que se utilizo para reunir toda la información necesaria para llevar acabo el estudio de campo.

La actividad restaurantera está clasificada de la siguiente manera:

- RESTAURANTES
- RESTAURANTE-BAR
- CAFETERIAS
- ANTOJITOS
- TAQUERIAS
- PIZZAS
- NEVERIAS
- HAMBURGUESAS

1.8.1 Diseño de la muestra

La encuesta constituye un instrumento de mayor confiabilidad cuando la muestra es obtenida a través de métodos estadísticos.

Los comercios a encuestar, se eligieron por el método de muestreo aleatorio simple, el cual consiste en que todos y cada uno de los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

La fórmula utilizada para definir el tamaño de la muestra. (5)

$$n = \frac{\frac{z^2 \cdot q}{E^2 \cdot p}}{1 + \frac{z^2 \cdot q}{E^2 \cdot p - 1} \cdot \frac{1}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza

p = Si les interesa convertir su negocio en franquicia

q = No les interesa convertir su negocio en franquicia

E = Nivel de precisión

N = Población

Para un nivel de confianza del 95 % el valor tipificado obtenido de la tabla estadística de áreas bajo la curva es de 1.64 con ese nivel, los datos de la muestra es probable que difieran un 7 % en la población.

Los valores de p y q están determinados por la probabilidad del 90 % que si les interesa convertir su negocio en franquicia, el 10 % restante no les interesa convertir su negocio en franquicia.

Sustituyendo:

$$n = \frac{\frac{(1.64)^2 (0.1)}{(0.07)^2 (0.9)}}{1 + \left[\frac{1}{198} \left[\frac{(1.64)^2 (0.1)}{(0.07)^2 (0.9)} - 1 \right] \right]}$$

$$n = \frac{\frac{.26896}{.00441}}{1 + \left[0.05050505 \left[.26896/.00441 - 1 \right] \right]}$$

$$n = \frac{60.98}{1.29}$$

$$n = 50$$

1.9 Instrumento de medición

El instrumento de medición será un cuestionario el cual nos permitirá conocer si los negocios reúnen las características necesarias para poder funcionar como franquicia.

(Ver anexo 1)

1.10 Recopilación de datos

El propósito de aplicar el siguiente cuestionario es el de conocer qué negocios son los más aptos para establecerse como franquicias, este cuestionario va estar dividido en cinco partes las cuales son:

- 1. Objetivo**
- 2. Dimensión**
- 3. Administración**
- 4. Ventas**
- 5. Solvencia**

Los resultados que se obtengan de este ejercicio si no aseguran el éxito del proyecto, por lo menos proporcionan información de cuál es la situación competitiva actual de los negocios.

1.11 Proceso

El proceso que se seguirá para la recolección de los datos será el siguiente:

1. Se concertará una cita con cada uno de los comercios que conforman la muestra, con el objeto de aplicar el cuestionario.
2. Se les aplicará el cuestionario que nos permitirá medir las variables necesarias para la comprobación de la hipótesis.
3. Se organizaran los datos recopilados para analizarlos y llegar a conclusiones.

1.12 Análisis de datos

Para la realización del análisis de datos, se utilizará el método de análisis estadístico el cual nos permitirá reducir y sintetizar los datos recopilados.

Una vez analizados se presentarán a través de gráficas, lo cual nos permitirá interpretar y comprender de una manera más fácil y rápida la información recopilada.

Todo lo anterior en su conjunto, dará como resultado el sustento y confirmación de la hipótesis planteada, así como también la obtención de conclusiones.

1.13 Importancia del Estudio

La importancia de este estudio radica en el hecho que cada vez es más extenso el comercio de las franquicias en nuestro país, y si en otros lugares del extranjero surgen negocios que son un éxito como franquicias, por que no lograr que en nuestro país y especialmente en nuestro Estado los negocios que verdaderamente puedan funcionar como franquicias lo logren. Esta investigación va encaminada en una parte en despertar el interés de aquellos empresarios que tienen capacidad emprendedora a desarrollar más su negocio por medio de la creación de franquicias u adquisición de ellas.

Existe la capacidad y el empeño para lograrlo solo falta un poco de valor y conocimientos más amplios para conseguir que estas empresas traspasen las fronteras de nuestro Estado y posteriormente de nuestro país.

1.14 Limitaciones del estudio

No todos los empresarios están dispuestos a querer conocer sobre el sistema de franquicias, pues están en la idea de que estas representan muchos gastos y pocas oportunidades de éxito, lo cual es falso si se tiene una correcta administración y se tienen las ganas de lograr que el negocio sea un éxito.

Si existen riesgos en la creación de franquicias y si representan gastos pero las utilidades que se pueden alcanzar con este tipo de negocio ya sea como franquiciante o franquiciatario son buenas.

Capitulo II

Marco Teorico

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 ¿Qué es una Franquicia?

La franquicia es una forma de asociación donde una empresa denominada "franquiciante" vende el derecho de utilizar su marca y su sistema de operación a otra empresa o persona física (franquiciatario), por medio de un contrato. (6)

En otras palabras la franquicia es un sistema de comercialización que permite aumentar los canales de distribución de los bienes o servicios que se ofrecen a los consumidores.

2.2 Antecedentes de las franquicias en México

Como sucede en todos los negocios la gente le gusta opinar y en el caso de las franquicias no es la excepción.

Es precisamente este tema la causa de controversia, para muchos las franquicias son tan sólo una moda, un simple formato que está en nuestra sociedad por un determinado tiempo pero que tiende a pasar de moda y por alguna razón pasará a la historia (7)

Al igual que otras personas estoy totalmente en desacuerdo con esa idea, las franquicias en la actualidad representan un negocio confiable, para poder pensar esto existen ciertos hechos que así lo confirman:

(6) Manual de cómo desarrollar una Franquicia, (enfoque didáctico), SECOFI, Dirección General de Fomento al Comercio Interior.

(7) Ferenz Feher Tocatli, Franquicias a la Mexicana, Hablemos de franquicias con franqueza, México, 1999, Edit. Mc. Graww Hill, Pagina 1.

- Su historia: Las franquicias se remontan a mediados del siglo pasado con el surgimiento de las mismas con Singer & Co; empresa que atravesaba por serios problemas para la distribución de sus productos en el país, con bajas reservas de efectivo y que decide como estrategia cobrar a sus vendedores en lugar de pagarles para crear así un esquema de concesionarios mediante el cual compraban una maquina para revenderlas con un sobre precio (sistema que sirve como fundamento para el sistema de franquicias actual). Más adelante, entre las dos guerras mundiales, empresas fabricantes de automóviles adoptan un sistema similar para la venta de autos en la que seleccionaban personas para revender sus productos concediéndoles un territorio exclusivo y apoyándolos con campañas publicitarias. Con grandes éxitos en los mercados automovilísticos, varias compañías petroleras y refresqueras adoptaron el sistema. Así continua desarrollándose, adaptándose a un mundo cambiante hasta llegar a lo que son hoy las franquicias como opción de negocio para muchos empresarios.
- El desarrollo de las franquicias aquí en México data a principios de 1980 que es cuando comienza este movimiento, para muchos considerados en aquel entonces una moda. México es un país joven en cuanto a franquicias se refiere; en 1985 McDonad's pasa las barreras de nuestro país convirtiéndose en uno de los pioneros del sistema, seguido de Kentucky Fried Chicken, Howard Johson, TGI Friday's, Fudruckers, Holanda. Holiday Inn y Pizza Hut, entre otros. (8)

(8) Ibidem. Paginas 1, 2

La verdadera regulación comienza en el año 1990 con el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, en la que se acepta como definición de contrato de franquicia, la de aquél en que un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento.

En 1991 se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, mejorando notablemente la legislación en materias de franquicias.

En 1994 se reformó la Ley de Protección a la Propiedad Industrial, cambiando de ese nombre a de la Ley de Propiedad Industrial.

En el artículo 142 de la misma ley es en donde finalmente se define a las franquicias (hasta la fecha) de la siguiente forma:

“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 puedan producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos, establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.”

De allí a la fecha el crecimiento de las franquicias es impresionante, tanto nacional como internacionalmente.

- En México existen más de 400 empresas franquiciantes.
- Existen alrededor de 30,000 unidades franquiciadas.
- Alrededor de 150,000 personas son empleadas por el sistema de franquicias.
- Las ventas que genera el sector son de alrededor de 700 millones de dólares estadounidenses.
- Más de 15 franquicias mexicanas se encuentran internacionalizándose.
- Existen alrededor de 25 unidades por empresa franquiciante. (9)

(9) Ibidem, Pagina 2

2.3 Asociación Mexicana de Franquicias

2.3.1 Antecedentes

A finales de la década de 1980 existía un gran interés en Estados Unidos por el impulsivo desenvolvimiento de las franquicias en nuestro país además de una necesidad imperiosa del mercado de hacer negocios bajo este esquema.

Por aquel entonces, la ya de hace mucho tiempo consolidada Asociación Internacional de Franquicias (IFA) con sede en la ciudad de Washington, D.C., designó a un representante especial en México, además de colaborar con las autoridades mexicanas para adoptar reglamentaciones más favorables dentro de la ley de tecnología, ya que varias firmas estadounidense se encontraban invirtiendo en nuestro país.

En Junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México, misma que estuvo a cargo de la Cámara de Comercio Americana con sede en la ciudad de Guadalajara, Jal.

Debido al éxito de la misma, se comienza a pensar en la idea de la creación de una Asociación Mexicana de Franquicias.

Para finales de ese año, en el mes de Noviembre, se llevó a cabo la primera reunión con la finalidad de la creación de la antes mencionada asociación, esta reunión se desarrolló en el Distrito Federal con la participación de destacadas personalidades en mundo de los negocios en México.

Así es como en 1989 nace de manera formal la "Asociación Mexicana de Franquicias" (AMF) que contaba con la participación de seis empresas y dos consultores con la finalidad de crear y consolidar el desarrollo de las franquicias en México. (10)

(10) *Ibidem*, Pagina 72, 73

2.3.2 Objetivos

Entre los principales objetivos de la Asociación destacan, además de la difusión del sistema de franquicias, el constante apoyo, culturización y retroalimentación a las franquicias que operan en México, mediante ferias, seminarios, conferencias, diplomados, eventos especiales, etc., para lograr un óptimo desarrollo de sus empresas.

La A.M.F representa un verdadero punto de enlace de negocios entre las personas que otorgan servicios de franquicias y las personas que están interesadas en las mismas.

Actualmente la A.M.F. cuenta ya con más de 200 socios en más de 60 giros diferentes de negocios y las expectativas crecen día con día.

Una de las tareas más importantes que desempeña es la de representar ante las autoridades mexicanas un frente común para lograr un mejor desarrollo de las franquicias en México, y mantener un intercambio constante con entidades afines en otros países del mundo.

La A.M.F. funge también como mediador para resolución de conflictos que se puedan presentar entre franquiciantes y franquiciarios, exhortando en todo momento y mediante pláticas a la resolución de los mismos de la mejor manera posible y sin afectar a los involucrados y al sistema en sí. (11)

(11) *Ibidem*, Pagina 73.

2.4 Aspectos relevantes que se deben conocer de las franquicias

2.4.1 ¿Por qué franquician las empresas?

Los expertos en la materia coinciden que las empresas deciden incursionar en el sistema de las franquicias por una serie de características que aunque peculiares son similares en todos los casos, entre las más comunes encontramos las siguientes:

- Necesidad de expansión acelerada.
- Falta de capital suficiente para crecer.
- Falta de personal capacitado, que sea responsable y no un simple empleado.
- Temor a asociarse con desconocidos.
- Miedo a que nadie cuide su marca como ellos mismos.
- Temor a perder el control de las operaciones.
- No tener un conocimiento completo del mercado.

2.4.2 Requisitos para poder franquiciar

Los requisitos que se requieren para poder introducir a una empresa al sistema de franquicias son los siguientes:

- Tener un negocio rentable (para ambas partes)
- Que el negocio sea reconocido y tenga un buen posicionamiento en el mercado.
- Manejar una serie de conceptos originales.
- Que se le pueda enseñar a otros.
- Que maneje una operación estandarizada y sin muchas variables
- Que no sea muy especializado y complicado de entender, trabajar y transmitir.
- Que se pueda operar a larga distancia (siguiendo instrucciones de la operadora)
- Que no dependa de un solo hombre. (12)

[12] Ibidem, Pagina 13

2.4.3 ¿Qué se necesita entender antes de decidirse a franquiciar?

- Que está adquiriendo un compromiso a largo plazo.
- Que está adquiriendo un compromiso a brindar apoyo durante toda la relación.
- Que debe contar con una estructura financiera que aguante las pérdidas, y los costos legales de la unidad piloto.
- Que debe contar con una estructura administrativa adecuada para el desarrollo del nuevo sistema.
- Que debe estar dispuesto a innovar productos y servicios que vayan de acuerdo con el mundo cambiante en el que vivimos.
- Que debe tener las marcas y nombres comerciales debidamente registrados ante las autoridades competentes.
- Que de preferencia tenga una o varias unidades propias operando satisfactoriamente que sirvan como base para operar nuevos productos y servicios, además de ser centros de capacitación (en el campo).

De lo antes mencionado se considera que lo más importante es que la empresa decida crecer bajo el esquema de franquicias debe estar consciente de que de ese momento en adelante su negocio va a ser vender negocios y no productos y servicios.

El entender lo anterior puede resultar confuso y no es del todo fácil, se necesita saber diferenciar entre la operadora de franquicias y la venta de los productos o servicios que se realiza dentro de los puntos de venta. (13)

(13) Ibidem, Pagina 14

El futuro franquiciante debe desarrollar aspectos tales como:

- El perfil del franquiciario.
- Los esquemas de comercialización (entrevistas, folletos, videos, ferias, etc.)
- Planes de expansión.
- La estructura del personal administrativo y operativo de la operadora de franquicias por lo menos al tener el 80 % de sus franquicias vendidas.
- El organigrama de una unidad franquiciada.
- Aspectos financieros de la franquicia.
- Programas de capacitación
- Manual de las operaciones, estructuras y procesos.
- Diseño de la unidad piloto.
- Instrumento de control que le permitan evaluar resultados.
- Estudios de mercado para puntos de venta.
- Territorios a otorgar.
- Realizar un cronograma para entregarlo a los futuros franquiciarios que incluya los tiempos y movimientos así como actividades a realizar desde la firma del contrato y hasta la apertura de la unidad por parte del franquiciante; remodelación, adaptación, capacitación, inauguración, días posteriores a la inauguración, etc.

El ser una buena y exitosa empresa franquiciante no es tarea fácil y menos sencillo, todas las actividades a ejercer así como la estructura que se debe poseer están sumamente estudiadas y calculadas para lograr el éxito esperado.

Las empresas deben apoyarse en consultores especialistas, ellos saben de franquicias y ellas conocen su negocio, los dos hacen una buena combinación.

Como en todos los negocios existe una balanza entre las ventajas y desventajas de cada una de las partes involucradas, no quiere decir esto que el tener desventaja sea malo o que todas las ventajas sean vistas como tales por todas las personas, simplemente son puntos importantes que se deben tomar en cuenta antes de iniciar cualquier negocio. (14)

(14) Ibidem, Pagina 15

2.4.4 Sistema de franquicias

El Sistema de Franquicias nació en Estados Unidos a finales del siglo pasado y tomó fuerza en la década de los 50's ante la necesidad de generar oportunidades de negocios para los inmigrantes y de establecer, al mismo tiempo, estrategias de expansión para empresas exitosas.

En México, no fue posible su entrada, sino hasta 1989, debido a la política de fronteras cerradas y a la falta de una regulación legal en cuanto a la protección Industrial se refiere. (15)

Adquirir o vender franquicias es una forma de hacer negocios, por los que los participantes requieren acoplarse a las condiciones, características y necesidades de las partes, de tal manera que las franquicias no pueden ser consideradas como respuesta para todos los empresarios que tengan un negocio exitoso y quieran expandirse, y tampoco para aquellos inversionistas que quieran independizarse, diversificar su actividad actual o reconvertir su negocio independiente en una franquicia. (16)

2.4. 4.1 ¿Qué es un Sistema de Franquicias?

El Sistema de Franquicias no es otra cosa que una forma de hacer negocios, pero para muchos es algo más:

- Un negocio basado en porcentajes
- Una combinación del espíritu emprendedor y la Administración profesional
- La estrategia de negocios para uno mismo, pero no por sí mismo
- Una operación basada en la confianza
- Un negocio con menor riesgo de Inversión que uno independiente
- Un firme compromiso de negocios en la firma de un Contrato de Franquicias

(17)

(15) www.franquiciasdemexico.org/publicaciones_y_articulos.htm, pagina 14

(16) *Manual de cómo desarrollar una franquicia*, SECOFI, Dirección General de Fomento al Comercio Interior, Páginas 15,16

(17) www.franquiciasdemexico.org/publicaciones_y_articulos.htm, Páginas 8,9.

2.4.4.2 Que no es un Sistema de Franquicias.

Hay que tener siempre en cuenta que un Sistema de Franquicias no es:

- Un sistema totalitario
- Problema de una sola persona
- Una solución de problemas financieros
- Un desarrollo de representantes únicamente
- Una red de distribuidores únicamente
- El éxito inmediato
- Un contrato para toda la vida
- Una relación pasajera
- Una garantía de éxito inmediato (18)

2.4.5 Categorías de franquicias

Existen básicamente tres tipos de Franquicia:

Franquicia de formato de negocio (La gran mayoría) La franquicia con formato de negocio es la mas conocida, en este caso, una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios y marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método.

Los elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia son: el empleo de una marca o nombre registrado, el pago derechos o regalías y suministro de servicios. (19)

(18) *Ibidem*, Página 9

(19) Steven S. Raab, Matuskay Gregory, FRANQUICIAS, Como multiplicar su negocio Pagina 40, Edit. LIMUSA, México, 1999

Franquicias de Distribución Exclusiva (Basadas en productos exclusivos)

Este tipo de franquicia no requiere el pago de regalías, se trata de la compensación a la Asistencia Técnica la cual está implícita en el costo de producto que distribuyen. (20)

Franquicias de Producto y Marca

Este tipo de franquicias se uso por primera vez en los años de 1800 y que siguen empleando los distribuidores de automóviles, las gasolineras, la industria de los Refrescos embotellados y varios más.

Bajo una franquicia de producto, el nombre del producto y del negocio es él mismo y el consumidor los percibe de esa forma, ejemplo: Coca –Cola vende concesiones a franquiciatarios regionales que mezclan azúcar, agua gaseosa y concentrado, lo embotellan y lo distribuyen dentro de ciertas áreas específicas.

El Nombre del producto final se refiere al refresco como al negocio.

El departamento de comercio dice que las franquicias de productos y marcas registradas generaron un porcentaje muy importante de las ventas de todas las Franquicias en los últimos años.(21)

(20) www.franquiciasdemexico.org/publicaciones-y-articulos.htm

(21) Steven S. Raab, Matusky Gregory, FRANQUICIAS: Como Multiplicar su negocio, Pagina 39,40, Editorial LIMUSA, México, 1999.

Igualmente existen diferentes categorías de las franquicias las cuales son las siguientes:

- *Franquicia Individual:*
Se otorga a una persona con un solo contrato específico.
- *Franquicia Múltiple:*
Se otorga a una sola persona a la que se le da un territorio específico para que a su vez venda un cierto número de unidades en un determinado tiempo.
- *Franquicia Regional:*
Se le otorga toda una región (para protegerla) a una persona y si funciona se puede pensar en abrir más unidades.
- *Franquicia Maestra Internacional:*
El franquiciante otorga al franquiciario el derecho para subfranquiar en un territorio. (22)

2.4.6 Ventajas y Desventajas del sistema de franquicias desde el punto de vista del franquiciante y franquiciario.

El éxito de las franquicias en el mundo se debe principalmente por las grandes ventajas que ofrece tanto a franquiciantes como franquiciarios. La franquicia se ha constituido en un modelo inmejorable para lograr expandir un negocio y dominar sus mercados. Igualmente la franquicia es la forma más segura y menos riesgosa que tiene un inversionista para hacerse de su propio negocio beneficiándose de la sinergia que representa el pertenecer a una red regional, nacional o por que no mundial.(23)

(22) Fereñ Feter Tocatlí, *FRANQUICIAS A LA MEXICANA. Hablemos de franquicias con franqueza*, Edit. Mc. Craw Hill, México, 1999, Páginas 16, 17

(23) www.franquiciasdemexico.org/publicacionesyarticulos.htm, Pagina 6

Para este estudio resulta muy interesante analizar las ventajas y desventajas que el Sistema de Franquicias ofrece tanto para Franquiciantes como para Franquicitarios.

Ventajas desde el punto de vista del Franquiciante:

- Fortalecimiento y preservación de la marca.
- Baja inversión en la expansión del negocio.
- Mayor eficiencia en las nuevas unidades directamente operadas y supervisadas.
- Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
- Con el cobro de la cuota inicial, se recupera a mediano plazo la inversión realizada en el desarrollo del Sistema de Franquicias.
- Cobro de regalías mensuales.

Desventajas desde el punto de vista del Franquiciante.

- Riesgo del mal uso de la marca o producto.
- Fuerte inversión inicial en el desarrollo del Sistema de Franquicias.
- Riesgo de bajos índices de rentabilidad.
- Riesgo de resistencia de los franquicitarios de cumplir con sus regalías mensuales.
- Posibilidad de rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza.
- Riesgo de presión por parte de los Franquicitarios para alterar los métodos de operación.
- Posibilidad de Franquicitarios incompetentes y no éticos. (24)

(24) Ibidem, Pagina 6

Ventajas para el Franquicitario en un Sistema de Franquicias.

- Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado.
- Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.
- Asistencia técnica permanente en la operación del negocio Franquiciado.
- Capacitación documentada con los manuales de operación.
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación.
- Adiestramiento en procesos productivos de bienes o servicios.
- Sentido de permanencia en una red consolidada de franquiciatarios.
- Acceso a programas de promoción y publicidad.
- Incremento en su prestigio personal al involucrarse en un concepto de negocio.

Desventajas para el Franquicitario en un Sistema de Franquicias.

- Reducción de la posibilidad de innovar y actuar autónomamente.
- Total apego a los manuales en la operación del negocio Franquiciado.
- Desarrollo de un mecanismo de rechazo a los sistemas de supervisión.
- Riesgo de no haber seleccionado la Franquicia más a fin a sus aspiraciones personales.
- Posibilidad de un Franquiciante incompetente o no ético. (25)

Antes de adquirir una franquicia se deben conocer las ventajas y desventajas que se han mencionado esto con el propósito de determinar con toda claridad si es una franquicia el formato de negocio que se apega a las condiciones y características personales.

(25) Ibidem.

2.4.7 Diferencia entre Franquicia y Negocio Independiente

Un negocio bajo el sistema de Franquicias ofrece grandes ventajas y seguridad contra la incertidumbre de emprender un negocio independiente. La Franquicia contiene los siguientes elementos:

- Posicionamiento de marca en el mercado.
- Productos probados y aceptados.
- Bienes y servicios que ofrecen un plus al consumidor final.
- Demanda a largo plazo.
- Transmisión de conocimientos vía manuales, capacitación y Asistencia Técnica.
- Conocimiento de la inversión total antes de emprender el negocio.
- Estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por Franquiciante Maestro que son transmitidas inmediatamente al Franquicitario para la aplicación en su negocio o punto de venta. (26)

Para entender esto mejor hagamos de cuenta que una franquicia es una carretera de cuota y un negocio independiente es una carretera libre.

El negocio independiente por ser carretera libre no se paga una cuota de entrada, ahora bien por lo tanto sería muy difícil pronosticar el tiempo que se tardaría en llegar a un destino determinado, la carretera libre no tiene muchos señalamientos y si sucediera algún accidente muy difícilmente nos auxiliaran para resolverlo y si así lo hicieran el precio sería muy alto, así que transitar por ella resulta barato en apariencia pero es muy riesgoso y al final costoso.

La franquicia por su parte es muy parecida a una carretera de cuota en la que indudablemente se tiene que pagar para entrar en ella, sin embargo se sabe con exactitud el tiempo que tardaremos en trasladarnos hasta el destino deseado, a lo largo de ella encontramos señales o avisos por todos lados, y esto significa que si seguimos la línea marcada difícilmente tendremos problemas que frenaran nuestros resultados, pero en caso de tenerlos se tiene la seguridad de que en breves instantes llegara la ayuda de personal calificado para salir del problema.

(26) *Ibidem*, Pagina 8

2.5 Aspectos Jurídicos – Legales

2.5.1 Marco Legal

La autorización expresa del franquiciante al franquiciario mediante el otorgamiento de una licencia para el uso y explotación de la marca y sistema de operación, ha dado origen al desarrollo de las franquicias.

En México, regulan a la franquicia expresamente en los artículos 142 de la Ley de la Propiedad Industrial (ya se explicó su desarrollo) y el 65 de su reglamento, sin embargo, el marco jurídico – legal se enmarca de manera general en lo siguiente:

- **Constitución General de la República.**
- **Código de Comercio.**
- **Código Civil federal.**
- **Ley de Propiedad Industrial.**
- **Ley de derechos de autor.**
- **Ley General de Sociedades Mercantiles.**
- **Legislación Fiscal**
- **Ley federal del trabajo**
- **Ley federal de Protección al Consumidor.**
- **Ley Federal de Competencia Económica.**

2.5.2 Desarrollo del contrato

El contrato de franquicia es un contrato mercantil, oneroso, bilateral, formal, de tracto sucesivo, que vincula ambas partes: franquiciante y franquiciario, por lo tanto se constituye como el documento con base legal alrededor del cual gira la negociación y se desarrolla toda relación entre el franquiciante y el franquiciario, definiéndose en su contenido los derechos y obligaciones, plazos para cumplirlas y ejercerlas, por tanto es el instrumento que protege las partes y prevé conflictos.⁽²⁷⁾

(27) Manual de cómo desarrollar una franquicia, SECOFI, dirección General de Fomento al Comercio Interior, 1999, Pagina 15.

Los términos empleados en un contrato de franquicia, centran su contenido en un régimen jurídico – legal, que debe ser contemplado antes, durante y después de la puesta en marcha del negocio, por lo que ningún aspecto debe quedar al margen de las negociaciones, es decir deben quedar expresamente reglamentados en el contrato, sus anexos y manuales.

Los anexos y manuales forman parte integral del contrato, por lo tanto tienen la misma fuerza y validez, de tal manera que a ellos deberán recurrir las partes para todo aspecto relacionado con el desarrollo práctico y cotidiano de la franquicia.

Es de suma importancia señalar que tanto el contrato como sus anexos y manuales deberán ser firmados o rubricados en su caso por ambas partes, a efecto de dar validez al conocimiento, aplicación y cumplimiento de sus obligaciones, aunque para efectos de formalidad este documento no requiere de protocolización ante notario público, es decir, no es necesaria ninguna solemnidad para su celebración, validez o legalidad, si debe estar registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial en los términos que marca la Ley, para efectos de validez del contrato mismo, los pagos que se hagan por este concepto (licencia concedida) son deducibles para efectos del Impuesto Sobre la Renta

Tratándose de contratos de franquicias internacionales, el contrato, sus anexos y manuales deben estar redactados en idioma español, aunque el franquiciante solicita y obliga la firma del contrato en idioma inglés por ser este el idioma universal del comercio, no afecta en lo más mínimo la existencia y validez del contrato firmado en español, éste tampoco requiere de legalización alguna ante ninguna autoridad consular.

Por lo que se refiere a los registros contables, los franquiciarios que operan una franquicia extranjera en México, deben reportar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los resultados obtenidos del negocio vía declaración mensual, periódica y anual, cabe mencionar que los ingresos por concepto de regalías son deducibles para el franquiciario y gravables para el franquiciante. (28)

(28) Ibidem. Pagina 16

El derecho de supervisión que ejerce el franquiciante sobre el franquiciario acerca de las actividades de administración, operación y control del negocio es con el fin de verificar que éste cumpla con los términos pactados contractualmente.

Este derecho se lleva a cabo única y exclusivamente durante el tiempo de duración del contrato, sin embargo es conveniente hacer revisiones periódicas del documento, con el objeto de que ambas partes tengan la seguridad de que se están cumpliendo con las obligaciones y derechos que fueron estipulados.

De la misma manera, el derecho y la obligación de cooperar mutuamente en el éxito de la franquicia vincula a las partes en el esfuerzo realizado para alcanzar los objetivos trazados durante sus negociaciones que culminan con la firma del contrato respectivo.

Es importante señalar que el franquiciante tiene el derecho potencial de comprar el establecimiento a un franquiciario propietario en casos de muerte o retiro del negocio, por tanto en él deberá condicionarse y establecerse las bases de esta re-negociación.

2.5.3 Clausulado Típico

Sin importar que existen franquicias del mismo giro, cada una de ellas cuentan con una operación totalmente diferente, por lo tanto, requieren de elaborar de manera individual su propio contrato, conteniendo la mayoría las cláusulas siguientes:

- **Consideraciones y Definiciones.**
- **Objeto, licencia del sistema.**
- **Plazo o vigencia del contrato.**
- **Territorio.**
- **Obligaciones del franquiciante.**
- **Contraprestaciones.**
- **Obligaciones del franquiciario. (29)**

(29) Ibidem, Pagina 16

- Operaciones del negocio franquiciado.
- Marcas.
- Manuales y estándares de operación.
- Responsabilidad laboral.
- Proveeduría.
- Responsabilidad frente a terceros.
- Publicidad.
- Contabilidad y archivos.
- Seguros y fianzas.
- Transmisiones y gravámenes.
- Incumplimiento y terminación.
- Obligaciones en caso de terminación o vencimiento.
- Causales de rescisión y penas convencionales.
- No competencia.
- Impuestos.
- Permisos.
- Independencia de los contratantes e indemnización.
- Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos.
- Fuerza mayor.
- Integridad del contrato.
- Modificaciones, encabezados.
- Vicios del consentimiento.
- Ley aplicable, jurisdicción. (30)

(30) Ibidem. Pagina 17

2.6 Vigencia y Renovación de la franquicia

Todos los contratos de franquicias pueden otorgarse para cualquier periodo de tiempo, va desde uno hasta 10 o 30 años. Sin embargo, la vigencia de la mayoría de los contratos de franquicias cubre 5, 10, 15 o 20 años. La fijación de la vigencia de un contrato de franquicia requiere de la destreza de un mago que presente un acto un acto en el que se utilice sierras para arboles ya que en ambos casos se debe evitar las mortales consecuencias de una falta de equilibrio entre las fuerzas antagónicas que con frecuencia intervienen en la decisión.

Desde el punto de vista del franquiciario, los contratos a largo plazo brindan una mayor protección a su inversión al limitar la posibilidad de que el franquiciador reclame demasiado pronto su marca registrada y sus sistemas de operación. También dan lugar a que el franquiciario saque provecho de la apreciación que a largo plazo experimentan los negocios en crecimiento.

Para el franquiciador, los contratos prolongados presentan mayores problemas. Por una parte, los contratos a largo plazo promueven la estabilidad de la compañía y le reducen el riesgo de perder ubicaciones o unidades cuando los franquiciarios deciden retirarse del sistema.

Sin embargo, por otra parte reducen la flexibilidad ya que limitan la frecuencia con que los franquiciadores pueden modificar los términos contractuales, aumentar las cuotas, o exigir que los franquiciarios remodelen sus instalaciones e implanten nuevos programas operativos.

Para determinar la duración exacta de la vigencia del contrato, los franquiciadores deben escoger periodos que tomen en cuenta todas las preocupaciones de los franquiciarios pero sin dejar de brindar amplia estabilidad con máxima flexibilidad a la operación y al diseño del sistema.

Junto con la duración del contrato, las condiciones de renovación deben decidirse desde las primeras etapas del proceso de desarrollo de la franquicia, con el fin de evitar los problemas que normalmente surgen al vencimiento de los contratos que no toman en cuenta tales aspectos administrativos. En la mayoría de las cláusulas sobre este punto los franquiciadores condicionan la renovación de los contratos al grado de cumplimiento de los mismos por parte de los franquiciarios y a su historial operativo, sobre todo en cuestión del pago oportuno de regalías.

Existen aspectos dignos de ser considerados, por ejemplo: al vencimiento del contrato ¿lo va renovar con los mismos términos del anterior, o va pedir que se firme un contrato nuevo que refleje los estándares actualizados del negocio? Esto podría parecer un aspecto de menor importancia; sin embargo con frecuencia la imposición de derechos adicionales o la obligación de mejorar o actualizar el sistema operativo molesta a los franquiciarios que no tienen previstos tales desembolsos.

Por último, debe determinar si va a cargar derechos de renovación y, de ser así, a cuanto van ascender.

Algunos franquiciadores establecen una cantidad equivalente a los derechos iniciales que estén cobrando por una franquicia nueva en esos momentos. Otros aplican un porcentaje digamos del 25 % de la cuota inicial que tengan en vigor en esa fecha. Otros más ni siquiera cobran derechos de renovación.

Al fijar sus derechos de renovación, se tiene que recordar que no hay nada mas molesto para los franquiciarios que tener que pagar dos veces por algo que les ha costado diez años edificar. Es indudable que pedir onerosos derechos de renovación a los franquiciarios representa una estupenda fuente dinero fresco para los franquiciadores, pero también es algo que da lugar a un profundo resentimiento por parte de los franquiciarios. (31)

(31) Steven S. Raab, Gregory Matusky, Franquicias. Como multiplicar su negocio, México. Editorial LIMUSA, pagina 177 y 178. 1999

2.6.1 ¿Qué debe esperar un franquiciario de la empresa franquiciante?

Esta pregunta se las hacen las personas que desean tomar como negocio una franquicia, como se ha dicho anteriormente la idea de adquirir una franquicia trae como primer pensamiento muchos gastos y pocas utilidades lo cual es un arma de dos filos por una parte cualquier negocio mal administrado y planeado esta sentenciado al fracaso, caso contrario resulta de cuando un negocio esta bien estructurado y tras de el se encuentra un amplio camino de conocimientos y experiencia es seguro que sea un éxito.

Muy particularmente en el caso de las franquicias estas requieren de todo el apoyo por parte del franquiciante para con sus franquiciarios ya que ellos por si solos no podrían lograr el éxito del negocio.

El franquiciario deberá recibir toda la ayuda, experiencia y conocimientos necesario por parte del franquiciante para lograr el crecimiento y desarrollo del negocio y poder recibir las utilidades esperadas.

El verdadero negocio de la empresa franquiciante es "hacer que todos sus franquiciario hagan un buen negocio", una vez que entendamos lo anterior es más fácil comprender lo que el franquiciario debe de recibir en contraprestación por sus pagos para lograr sus metas.

No olvidemos "*franquiciante*" es el dueño de una marca o producto, es la persona o empresa que desarrolla nuevos productos, el que posee la experiencia comercial y desarrolla las relaciones con los proveedores y el administrador de los fondos publicitarios.

En otras palabras es el que proporciona la asistencia técnica. (32)

(32) Ferenz Feher Tocatlil, FRANQUICIAS. Hablemos de franquicias con franqueza., México, 1999, Edit. Mc Graw Hill, Paginas 47, 48

Los programas comunes que el franquiciante debe de proporcionar a sus franquiciarios son:

- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo y actualización de manuales
- Asesoría de campo, control de operaciones y supervisión continua
- Localización de unidades
- Programa de preapertura
- Compras y abastecimiento
- Mercadotecnia
- Publicidad
- Administración y Finanzas
- Seminarios y Convenciones
- Desarrollo de nuevos productos y técnicas

Uno de los problemas que se presentan en la relación Franquiciante-Franquiciario es el que se da por no establecer de manera clara y precisa lo que comprende el programa de asistencia técnica, por lo tanto se recomienda que desde el primer momento el franquiciante deje claro hasta donde llegan sus responsabilidades.

Los programas de Asistencia Técnica son los puntos medulares de cualquier negocio. (33)

(33) *Ibidem*, Pagina 48

2.6.2 Equilibrar la toma de decisiones.

Todo negocio hay que entenderlo, conocerlo y sobre todo ser capaces de financiarlo. La emoción y la lógica deben equilibrarse cuando se toma la decisión final sobre la compra de la franquicia.

Hay que sentir seguridad sobre el negocio, la gente involucrada en la franquicia deben sentirse excitados por esa oportunidad; sin embargo, la lógica debería prevalecer en las decisiones de renglones tales como:

- Aceptación del Cliente.
- Análisis del riesgo.
- Disponibilidad del producto.
- Datos demográficos, etc.

2.6.3 Factores Críticos.

Algunos de los elementos clave que deben examinar son: Historia, Soporte a la franquicia, el producto o servicio.

2.6.3.1 Historia

Referente a la historia se estudia lo siguiente:

- Determine cuanto tiempo ha estado en ese negocio el franquiciante.
- ¿Cuántas unidades tienen y cuantas han fracasado?
- Preguntar sobre los dueños, los directivos, y evalúen la percepción del público sobre la operación.
- Investigar sobre demandas

2.6.3.2 Soporte de la franquicia

- Hay que confirmar que se recibirán adecuado soporte mercadológico.
- Determinar si los costos les son repercutidos a ustedes en adición a las regalías continuas.
- Asegurarse de que recibirá entrenamiento adecuado, y si el costo de ello está incluido en el derecho de franquicia o regalla inicial.
- Determinar si está disponible asistencia financiera por parte del franquiciante y su alcance. (34)

2.6.3.3 El Producto o Servicio

- El producto o servicio ¿tiene amplia demanda del consumidor? Vender un nuevo concepto al público en general puede ser costoso y riesgoso.

Idealmente, la demanda del consumidor por el producto o servicio ya debería estar establecida por que si no, se convierte en un asunto de ganar participación del mercado en lugar de ganar la aceptación del mercado. (35)

2.7 Razones del fracaso de los franquiciarios

Los franquiciarios pueden fracasar debido a las siguientes razones:

1. Escogen una ubicación inadecuada
2. La ubicación puede ser buena pero por alguna razón imprevista sus características cambian.
3. Problemas de tipo gerencial
4. Algunos se niegan a cambiar o a intentar aplicar nuevas técnicas promocionales.
5. Ausentismo por parte de los franquiciarios.
6. Insuficiencia de capital.

Estas seis razones son las más comunes, sin embargo existen algunas formas de pensar por parte de los franquiciarios que pudieran llegar a ser la principal causa de fracaso, por ejemplo:

"Muchas personas creen que la idea de ser propietario de un negocio significa no trabajar mucho o nada", esto es el típico sueño americano, pero en la realidad no es así para que un negocio funcione hace falta trabajar y dedicarle tiempo, el esfuerzo de ese trabajo se vera reflejado con el éxito del negocio.

Otro ejemplo muy claro es el hecho de que un franquiciario debe aceptar de que debe salir a vender su producto de otra manera no lograra los resultados esperados.

El caso de ausentismo de los franquiciarios se debe a que resulta difícil trabajar cuando no tienen que rendir cuentas a nadie. (36)

(35) *Ibidem*.

(36) Steeven S. Raab. Gregory Matusky, Franchicias como multiplicar su negocio, México, 1999, Edit. LIMUSA Pagina 271

Comprar franquicias por el solo hecho de hacer un negocio puede traer serios problemas, si no se conoce perfectamente que tipo de franquicia va adquirir estará destinado a un total fracaso, para evitar esto se debe estudiar perfectamente el tipo de negocio que desea poner y conocer las necesidades y entorno económico de la población, hay que tener en cuenta que ser dueño de una franquicia implica trabajo. (37)

2.7.1 Reglas básicas para el buen funcionamiento de las franquicias.

Entre las reglas básicas para que una franquicia funcione adecuadamente se encuentran las siguientes:

- Que el negocio original sea exitoso
- Que el bien o servicio que se venda sea del agrado de un amplio grupo o sector social y que ese gusto se repita en otras ciudades y países.
- Que exista una metodología totalmente desarrollada y precisa para que no deforme el concepto original del negocio. (38)

(37) *Ibidem*, Pagina 24

(38) Miguel Pineda, Revista MUNDO EJECUTIVO, México, Octubre 1999, Pagina 76

2.7.2 Beneficios y Desventajas de las franquicias

Los beneficios que se obtienen con las franquicias son los siguientes:

- Crecimiento y Desarrollo.- El otorgamiento de franquicias a los negocios les permite crecer con rapidez que de cualquier otra forma y es en eso donde radica su recompensa.
- Mano de obra comprometida y leal.- El contar con este tipo de mano de obra permite al franquiciador liberarse de muchas responsabilidades de supervisión directa y disminuye los costos de administración.
- Satisfacción Personal.- La parte más satisfactoria del otorgamiento de franquicias consiste en observar la transformación que sufren los franquiciarios.
- Grupo de Talentos.- Este es sin duda uno de los beneficios más importantes ya que con el grupo de talentos creativos que se forman con los franquiciadores el éxito de la franquicia es mejor, este éxito depende de la creatividad y la imaginación, los franquiciadores representan una fuente inagotable de ideas y de opiniones.
- Diseminación de los Riesgos.
- Publicidad Amplia y Global.

Las desventajas de las franquicias son:

- Se puede pensar a primera instancia que el principal obstáculo que se encuentran al adquirir una franquicia es la "legislación", lo cual es en parte cierto debido a que como todo requiere tiempo y dinero, ahora bien antes de continuar con las desventajas es oportuno aclarar algunas ideas que se tienen sobre la legislación de las franquicias, principalmente la legislación no restringe el acceso al mercado, no desalienta el sistema de libre mercado ni limita su capacidad para crecer, por lo tanto la legislación no representa una gran desventaja sencillamente es cumplir debidamente con ella, si no se esta bien informado sobre la legislación seguramente le representara serios problemas. (39)

(39) Steven S. Rabb, Gregory Matusky, FRANQUICIAS Como multiplicar su negocio, México 1999, Edit. LIMUSA, Paginas 105, 121

- Mayor grado de exposición a posibles demandas judiciales.
- Restricciones impuestas a los franquiciadores.
- Perder parte de las utilidades. (40)

2.8 Localización

Una buena localización puede hacer o deshacer cualquier negocio, incluyendo una franquicia.

Si la selección de la ubicación es decidida por el franquiciante, hay que asegurarse de entender las razones de la selección del sitio.

Se tiene que determinar si el área de mercado definida (territorio) es razonable en tamaño y población en relación con la proyección de ventas que se le entregue. Estudien los datos demográficos del área. Hay que investigar cualquier plan para cambiar la zonificación, sistema de transporte u otros accesos vehiculares de la localidad propuesta. (41)

2.8.1 Diseño de Territorios

El diseño de territorios es un aspecto serio y muy delicado que requiere de todo un estudio llevado a cabo por especialistas en la materia.

A hora bien entre las características que los estudios de mercado (que son hechos a la medida y de manera especial para cada empresa en lo particular) toman en cuenta para encontrar los territorios y zonas de influencia adecuados para cada negocio están:

1. Identificar el mercado meta.
2. Tamaño de la población.
3. Edad y sexo de los habitantes.
4. Población económicamente activa.
5. Número de escuelas y Universidades.
6. Disponibilidad de recursos.
7. Vías de comunicación.
8. Entidades Gubernamentales. (42)

(40) Ibidem, Pagina 121

(41) www.franquiciasdemexico.org/publicaciones-y-articulos.htm Pagina 3

(42) Ferenz Feher Tocatlí, Franquicias a la mexicana. Hablemos de franquicias con franqueza, México 1999, Edit. Mc. Graw Hill, Paginas 38, 39.

9. Principal Industria y comercio en la zona.
10. Clientes del giro ya existentes en la zona.
11. Hábitos de consumo.
12. Niveles socioeconómicos.

Los territorios basados en las características antes mencionadas se delimitan por lo general por Kilómetros, ciudades, estados, regiones o calles a la redonda. (43)

2.8.2. Características de los Servicios

2.8.2.1 Características del local

Una vez identificado el territorio donde se localizara el negocio, se procede a la remodelación del local, el cual deberá ser del interés tanto del franquiciario como del franquiciante ambas partes procuraran que el costo de la remodelación sea lo menor posible.

En el esquema de una franquicia ideal, el franquiciante aconsejará al franquiciario sobre cuál de las diferentes opciones que este plantea resulta mejor para la construcción de la franquicia y tendrá la obligación de apoyarlo con el seguimiento necesario.

En caso que el local donde se pretenda poner el negocio no sea propio, lo más aconsejable es negociar la renta, una buena renta significa en el mayor de los casos un beneficio a largo plazo.

Lo que la negociación debe conseguir es algunos meses de gracia para no pagar la renta durante la época de la remodelación del local.

Se puede asegurar que la franquicia dará "plusvalía" a la propiedad y finalmente el casero contará con un grupo fuerte que respalde a un negocio que le entregue su renta de manera puntual.

El local debe cumplir con las características tanto de ubicación, localización e instalaciones requeridos por la empresa matriz.

Un local en buen estado significa una apertura del negocio más rápida, con ellos los ingresos comenzarán antes y el estado animico y económico de ambas partes se verá beneficiado. (44)

(43) Ibidem, Pagina 27

(44) Ibidem, Pagina 27, 28

2.8.2.2 Capacitación

Es muy indispensable a ser énfasis en lo que se refiere a la capacitación del personal que laborara en el negocio, el franquiciante deberá a ser conciencia de lo que la capacitación significa y responda a las siguientes preguntas antes de desarrollarla:

- ¿Quién la imparte?
- ¿Está manualizada?
- ¿Cuánto dura?
- ¿A quien esta dirigida?
- ¿Qué métodos se utilizan?
- ¿Es indispensable o es únicamente un requisito?
- ¿Es continua?

Tanto el franquiciante como el franquiciario deben ver a la capacitación como una inversión en el negocio y no como un gasto como muchos lo hacen.

Si ambas partes entienden la importancia de la capacitación desarrollaran seguramente mejores relaciones que traerán consigo mejores negocios. (45)

2.8.2.3 Recursos Humanos

El área de Recursos humanos es que se encargara de definir los perfiles del personal y desarrollar las descripciones de los puestos especificando claramente los niveles de responsabilidad, sus alcances y limitaciones, establecer los canales de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Los Recursos Humanos van de la mano de la Capacitación, la aplicación de un programa integral de capacitación para la franquicia permite considerar todos los niveles de la estructura, así como los requerimientos por áreas específicas. (46)

(45) Ibidem, Pagina 28.

(46) Manual de Cómo desarrollar una Franquicia (enfoque didáctico) Subsecretaría de Comercio Interior (SECOFI) Dirección General de Fomento al Comercio Interior, 1999. Pagina 37

Capítulo III
Aspectos financieros
del sistema de
franquicias

CAPITULO III ASPECTOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

3.1 Finanzas

Las finanzas juegan un papel muy importante dentro del Sistema de Franquicias, para comprender mejor este aspecto es necesario realizar algunas investigaciones antes de decidirse por algún negocio, son cuatro los puntos a investigar:

1. ¿Tiene el franquiciario un adecuado soporte financiero? O está confiado en la venta de franquicias para desarrollar el sistema.
2. Examine los datos financieros del franquiciante con algunos contadores, estudien los planes operativos disponibles.
3. Considerar si el franquiciante es lo suficientemente solvente económicamente para soportar los requerimientos operativos de sus franquiciarios.
4. Verificar la calidad de su crédito. (47)

3.2 Determinación de la contabilidad

Los controles y los procedimientos internos que se desarrollan para los franquiciarios son un elemento fundamental para el éxito general del sistema de franquicias.

Los franquiciarios necesitan instrucciones paso a paso sobre la forma de registrar, informar y manejar los ingresos que reciben durante la operación normal de sus negocios. (48)

(47) www.franquiciasdemexico.org/publicaciones_y_articulos.htm. Pagina 2.

(48) *FRANQUICIAS, Cómo multiplicar su negocio*. Steven S. Raab. Gregory Matusky, México 1999, Edit. LIMUSA, Páginas 199, 200.

En calidad de franquiciador, este debe proporcionarles instrucciones específicas sobre aspectos como:

- **Manejo de los Ingresos.**
- **Manejo de los Inventarios.**
- **Contabilidad Gerencial.**
- **Preparación de Nominas.**
- **Contabilidad de franquicias.**

Para otros asuntos más sencillos, como el manejo de los inventarios, los franquiciadores proporcionan formas fáciles de entender que los franquiciarios deben llenar. Para los asuntos más complicados, como las deducciones a la nómina, por medio de las cláusulas del contrato de los franquiciadores obligan a los franquiciarios a tener un contador público. (49)

3.2.1 La franquicia como activo Intangible

La franquicia es considerada como un activo intangible, el boletín C-8 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos establece que el concepto de intangibles se refiere a los activos no circulantes que sin ser materiales son aprovechables en el negocio.

El Boletín C-8 en sus párrafos 6 y 7 señala las dos características principales de los activos intangibles las cuales son las siguientes:

- ❖ "Representan costos que se incurren o derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios específicos a las operaciones de la entidad durante periodos que se extiendan más allá de aquel en que fueron incurridos".
- ❖ "Los beneficios futuros que se espera obtener se encuentran en el presente en forma intangible representados mediante un bien de naturaleza incorpórea, es decir que no tiene estructura material ni proporciona una aportación física a la producción u operación de la entidad.

Como requisito principal para que se cumplan las partidas arriba mencionadas es que sean consideradas como activos y no como gastos, es su potencialidad para generar utilidades en el futuro. (50)

(49) Ibidem, Pagina 30

(50) Gerardo Guajardo Cantú, Contabilidad financiera, Segunda edición, Editorial Mc Graw Hill, 1995, Paginas 491, 492

3.2.2 Reglas de presentación de los activos intangibles.

El Boletín C-8 de la Comisión de Principios de Contabilidad del IMCP establece en sus párrafos 17 y 188 que los activos intangibles deben presentarse formando parte del último párrafo de activos del balance general.

Cuando se dé el caso de que los activos intangibles sean importantes, deberán distinguirse los diferentes conceptos de activos intangibles, ya sea en el mismo balance general o en una nota, especificando el método y el plazo de amortización empleado para cada uno.

En caso de que un activo intangible pierda su valor económico y, consecuentemente se cargue a resultados deberá revelarse las circunstancias que obligaron a ello.

En lo referente a la amortización de los activos intangibles se debe informar en los estados financieros el método de amortización utilizado, de la vida útil estimada de dichos activos, así como el monto de la amortización por el presente año.

El periodo que se utiliza como base para amortizar el costo de los activos intangibles debe revisarse regularmente para determinar si se han presentado algunas circunstancias que indiquen un cambio en la vida útil de dichos activos.

(51)

3.2.3 Marca registrada.

Es por todos conocido que la marca representa un porcentaje importante en valor de los negocios, en el caso de las franquicias esto no una novedad.

La marca es la que encierra toda la información referente a un negocio, es de ella de la cual se desprenden valores e ideas que son vitales dentro de las mentes de los consumidores finales. (52)

Las marcas son un medio de construir y mantener un aspecto distintivo del producto elaborado con respecto al de la competencia. El valor de la marca se basa en la contribución que efectúa al incremento de las ventas de la compañía.

(53)

(51) Ibidem, Página 494.

(52) Ibidem, Páginas 494, 495

(53) Ibidem, Página 497.

Todas las marcas registradas son derechos que pueden adquirirse, venderse o arrendarse.

En el caso de adquisición de las marcas registradas, estas deben valuarse a su precio de costo más todos los gastos que se hayan originado para su obtención legal.

El adquirir una marca registrada puede tener éxito, en este caso su costo no debe afectarse y se mantendrá el valor inicialmente registrado en la adquisición, en caso contrario, estamos hablando de que la marca registrada adquirida no ha rendido los beneficios esperados, se recomienda que se amortice en forma acelerada o se cancele en su totalidad. (54)

3.2.4 Presentación en el estado de situación financiera.

Los activos intangibles son el último grupo de activos del estado de situación financiera, su presentación es la siguiente:

La Marca Feliz, S.A.	
Estado de situación financiera	
Al 31 de diciembre de XXX	
<u>Activos</u>	
Total de activos circulantes	
Total de inversiones a largo plazo	
Total de activos fijos	
<u>Activos intangibles</u>	
Derechos de autor	
Patentes	
Marcas registradas	
Franquicia	
Total de activos intangibles	
Total de activos (55)	

(54) Ibidem, Pagina 497.

(55) Ibidem, Pagina 495

3.2.5 Costo de activos intangibles.

Todo negocio es capaz por si solo de adquirir activos intangibles de otras empresas o pueden desarrollarlos ellos solos. Una vez que se adquiere un activo intangible a través de una compra, se hace necesario estimar el valor de los activos monetarios dados a cambio.

Cuando un activo intangible es desarrollado internamente, la forma de medir su costo es un poco más difícil de efectuar, no obstante puede afirmarse que esta partida incluirá todas las erogaciones relacionadas con este concepto efectuadas con el propósito de generar ingresos futuros.

"La cantidad inicial asignada a todos los tipos de intangibles, como a los demás activos y de acuerdo con los principios de valor histórico original es su costo de adquisición."

3.2.6 Amortización de activos intangibles

La cancelación del costo de activos intangibles se llama amortización. Para saber a que tipo de activo intangible se le debe aplicar el proceso de amortización se tiene que determinar si tiene vida útil limitada o no, si la vida útil es ilimitada o es indefinida se mantendrán intactos hasta que pierdan su valor, es hasta esa fecha que el activo intangible se cancelara totalmente.

En el Boletín C-8 de la Comisión de Principios de Contabilidad afirma que " el costo de los activos intangibles debe ser absorbido a través de la amortización en los costos y gastos de los periodos que resulten beneficiados de ellos. La amortización deberá hacerse mediante un método racional, sistemático y consistente durante el término de vida útil estimada del intangible."

En caso de que la vida útil del activo intangible sea limitada por la ley, reglamento, contrato o por su misma naturaleza, deberán amortizarse en un periodo no mayor a la vigencia establecida en el documento que los regula, por lo general mediante la aplicación del método de línea recta. (56)

(56) Ibidem, Paginas 492, 493

3.2.7 Registro de la adquisición de la franquicia

Con frecuencia la mayoría de las franquicias otorgadas pueden costar cantidades significativas de dinero. La cantidad que se paga por la organización que recibe la franquicia se registra como **activo intangible** y se amortiza en línea recta durante el periodo de vigencia de la franquicia.

Para la compañía que otorgo la franquicia, la cantidad que recibió como pago representa ingresos que se clasificarán en el estado de resultados.

El asiento contable correspondiente a esta operación es el siguiente:

Compañía que otorgo la franquicia	Compañía que recibió la franquicia
Bancos	Franquicia
Ingresos por franquicias otorgadas	Bancos
Para registrar el otorgamiento de la franquicia.	Para registrar la adquisición de una franquicia. (57)

(57) Ibidem. Página 498.

3.3 Información Financiera

3.3.1 Cuota Inicial de la Franquicia

La cuota inicial de la franquicia consiste en un pago que se efectúa durante la firma del Contrato de Franquicia y se compone de los siguientes puntos:

- Gastos generados por las primeras reuniones entre el Franquiciante y el prospecto a franquicitario.
- Asistencia y aplicación de conocimientos para la evaluación del punto de venta propuesto por el prospecto a Franquicitario, incluyendo el hecho de que el Franquiciante tenga que viajar.
- Impresión de todas las copias necesarias de los Manuales que se deban entregar al prospecto a Franquicitario.
- Impartición de los cursos de capacitación.
- Asistencia técnica en obras de remodelación construcción o adaptación de locales.
- Contacto con proveedores de obra, equipo necesario y materia prima.
- Gastos legales realizados para la firma y registro del Contrato de Franquicia.

(58)

3.3.1.1 Cálculo de la cuota inicial

La cifra exacta dependerá de la naturaleza del negocio, existen ciertos criterios que pueden ayudar a aclarar las cosas.

Primeramente hay que recordar qué teóricamente la Cuota Inicial cubre el pago de los derechos de hacer negocios bajo la marca registrada y el sistema de negocios del franquiciador, pero en la realidad las pérdidas y ganancias, esa cuota también debe tener relación con los costos directos de las actividades para el otorgamiento de franquicias de su negocio.

Como franquiciador se debe determinar lo que le cuesta comercializar su oportunidad y mantener a su organización de ventas (sueldos, comisiones y premios). Estos costos deben servirle como punto de partida para establecer su cuota inicial.

Por otro lado el promedio de los costos marginales de inauguración de las unidades franquiciadas disminuye a medida que la amortización de los costos fijos de arranque se distribuye entre más y más unidades; en otras palabras, una inversión inicial de \$60,000.00 en honorarios de abogado y de asesores en mercadotecnia es enorme para que solo la cargue a su primer franquiciario, pero si distribuye esa misma cantidad entre diez de ellos, entonces cada uno tendrá que pagar \$6,000.00 y si la distribuye entre 100 franquiciarios, entonces ese costo se reducirá a sólo \$600.00 por tienda.

Otro criterio para fijar la cuota inicial es la competencia. Sería absurdo que se tratara de cobrar una cuota de \$85,000.00 cuando los demás franquiciadores del ramo sólo piden como cuota inicial la cantidad de \$25,000.00. Cuando no se cuenta con un historial de éxitos resulta muy arriesgado fijar una cuota mayor o hasta igual a la de los nombres más conocidos del ramo. Para evitar esto es recomendable subvaluarse al principio del juego, después a medida que van creciendo el interés y el éxito, van aumentando su cuota de acuerdo con la demanda, el mérito de esta estrategia radica en que no debe llevarse al extremo para no reducir el valor de la oportunidad de su franquicia. (59)

(59) FRANQUICIAS. Cómo multiplicar su negocio, Steven S. Raab. , Gregory Matusky, México 1999, Edit. LIMUSA
Paginas 162, 163

El último criterio se refiere a las utilidades, las cuales ocupan un lugar en la fijación de la cuota inicial.

Todos los empresarios tienen el derecho a ganar cierto rendimiento sobre la inversión que realizan. En el otorgamiento de franquicias no tiene porque ser diferente. Si pueden obtener utilidades con la venta de franquicias y seguir siendo competitivo en el sector industrial al que pertenezca.

Cualquiera de los criterios que se escojan es bueno, pero hay que tener en cuenta que no hay que vivir nada mas de la venta de la franquicia.

El cobro ininterrumpido de regalías es la verdadera medida del vigor de una compañía franquiciadora. (60)

3.3.2 Inversión inicial de los franquiciarios

En términos fáciles y sencillos de entender la inversión inicial representa **el costo total de su oportunidad de franquicia**. Es el monto que sus franquiciarios deberán pagar para abrir sus negocios y mantenerlos operando mientras no empiecen a generar utilidades. La inversión inicial también es un factor determinante para el éxito de la franquicia.

Para atraer a los prospectos, su inversión inicial debe ser competitiva ante las demás oportunidades de franquicia del ramo. Igualmente, para garantizar el éxito de sus franquiciarios, su inversión inicial debe darles idea muy aproximada del capital que van a necesitar para iniciar el negocio.

La determinación de la Inversión Inicial requiere un análisis cuidadoso de los costos inherentes a su negocio, así como los relativos a la unidad franquiciada. Es obvio que muchos de los gastos en que incurren los negocios actuales en sus operaciones diarias van a afectar a sus franquiciarios. Los inventarios, la nómina, el equipo, los materiales, la renta los servicios públicos y el pago de teléfono son gastos genéricos que pueden calcularse con exactitud recurriendo a los registros contables de meses anteriores de su propio negocio. (61)

(60) Ibidem, Pagina 162, 163

(61) Ibidem, Pagina 180, 181

Pero además de eso, se deben calcular los costos exclusivos de las unidades franquiciadas. Por ejemplo, el franquiciario va tener que contratar a un arquitecto para que le diseñe y remodele el local rentado siguiendo los planos estándar de la franquicia, y también a un contratista para que lleve acabo las obras de remodelación. Entre los demás gastos específicos del franquiciario es posible mencionar el cumplimiento de las ordenanzas municipales o estatales sobre instalación eléctrica, sanidad, el contrato de luz, las líneas telefónicas, los anuncios exteriores, el desarrollo y la ejecución de las promociones por inauguración, los honorarios de un contador y de un abogado, los anuncios en la sección amarilla, la impresión de las tarjetas de visita, de la papelería del negocio y la inserción de los anuncios para solicitar personal. Normalmente, los franquiciadores no tienen problemas para estimar estas cantidades tangibles, desembolsos fácilmente definibles. Sin embargo, los errores son más frecuentes cuando se trata de establecer el costo fundamental y determinante de las franquicias: **el capital de trabajo**

La contabilidad tradicional define el capital de trabajo como el activo circulante total (caja, bancos, inventarios y cuentas por cobrar) menos el pasivo circulante (cuentas por pagar, impuestos por pagar y acreedores diversos). En otras palabras, es una medida de la salud a corto plazo de una compañía.

En materia de franquicias, el capital de trabajo se refiere a la cantidad de dinero que los franquiciarios necesitan para operar el negocio franquiciado mientras éste no empiece a generar utilidades. Es un fondo para sobrevivencia con el que se financian el costo inicial de hacer negocios

¿Cómo se calculan las necesidades de capital de trabajo? Estas se calculan desarrollando un análisis muy sencillo del punto de equilibrio y del déficit. El punto de equilibrio se alcanza cuando:

$$\text{Ingresos} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

Si los ingresos son superiores a los costos totales hay generación de utilidades. Si los costos son mayores que los ingresos se genera un déficit que debe financiarse por medio del capital de trabajo del franquiciario. El monto de estos déficit puede calcularse proyectando los costos y los ingresos del primer año de operaciones.

(62)

No hay que olvidar que el monto anunciado de inversión inicial abarca todos los gastos relacionados con la adquisición de mobiliario, equipo y anuncios, así como los referentes a la adaptación, construcción o remodelación del local, rentas anticipadas del local mientras se adapta, inventarios iniciales (en la mayoría de los casos), tramites legales, contratación de personal, publicidad en preapertura y gastos por inauguración.

3.3.3 Pago de Regalías

El pago de regalías si existe, comúnmente se trata de franquicias de Distribución en las cuales la compensación a la Asistencia Técnica está implícita en el costo del producto que distribuyen.

¿Por qué se requiere un pago de regalías?

La respuesta a esta pregunta es muy sencilla, a fin de compensar la asistencia técnica continua a la que se obliga el franquiciante y el esfuerzo que ha representado al mismo, en tiempo y dinero, el posicionar su marca y concepto, se entiende que el pago de regalías sustenta el adecuado funcionamiento de la operación de franquicias. (63)

3.3.3.1 Fijación de las regalías

El primer paso para establecer cuales serán las regalías consiste en determinar la rentabilidad relativa del negocio. Si los márgenes de utilidad son bajos, unas regalías altas podrían acabar con la frágil salud operativa de los franquiciarios. Per sí en cambio, si los márgenes son altos, unas regalías mayores se justificarán plenamente.

Normalmente las regalías de las franquicias van de un 3% a un 10% de las ventas brutas.

Puesto que un error inicial en la fijación de las regalías podría poner en grave peligro los futuros ingresos del negocio, su calculo reviste la máxima importancia. Primero, hay que investigar el porcentaje que cobran sus competidores, no hay que fijar unas regalías superiores a las que cobran la competencia, pero hay que cuidarse de no copiarlos al grado de cometer los mismos errores que ellos. (64)

(63) www.franquiciasdemexico.org/publicaciones y articulos.htm, Pagina 15.

(64) FRANQUICIAS, Cómo multiplicar su negocio, Steven S, Raab, Gregory Matusky, México 1999, Edit. LIMUSA. Paginas 167, 169

Se tendrá que procurar que el nivel de las regalías se base en las metas y proyecciones financieras a futuro de la empresa.

Es posible no fijar ningún pago de regalías, en vez de ello se pueden obtener utilidades únicamente por la venta de los productos a los franquiciarios, en caso de operar una franquicia de producto. (65)

3.3.4 Cuota de Publicidad

Esta cuota es para mantener la presencia de marca en los medios adecuados, es un elemento vital para el éxito de la franquicia. En algunos casos esta cuota se divide en dos partes: Institucional y Regional.

La Regional o Local se destina al esfuerzo publicitario que el Franquiciario debe realizar en su propia zona, para reforzar la imagen de su punto de venta.

La Institucional reúne el esfuerzo de todos los Franquiciarios para llevar a cabo un plan de publicidad que permita posicionar la marca, en los medios adecuados. (66)

3.3.5 Otras Cuotas

Algunos empresarios caen en el error de creer que los únicos pagos que trae consigo el otorgamiento de Franquicias son la cuota inicial, las regalías y los gastos de publicidad, pero no es así, de hecho el franquiciador puede imponer a los franquiciarios otros honorarios, cuotas y derechos.

Los depósitos en garantía se emplean para garantizar el pago de todo adeudo que el franquiciario tenga pendiente con el franquiciador. Estos depósitos en garantía han sido blancos de muchas controversias.

Los depósitos en garantía pueden cobrarse desde un principio junto con la cuota inicial o como un pequeño porcentaje de las primeras ventas o como una combinación de ambos métodos.

Los franquiciadores consideran que el cobro de los depósitos en garantía representa desconfianza por parte de ellos y en algunos casos los evitan para no dar mala impresión, hasta cierto punto puede ser cierto pero si vemos con mas cuidado esta situación nos daremos cuenta que los franquiciadores están en todo su derecho de proteger su flujo de ingresos. (67)

(65) *Ibidem*, Pagina 169

(66) www.franquiciasdemexico.org/publicaciones_y_articulos.htm, Pagina 16

(67) **FRANQUICIAS. Cómo multiplicar su negocio**, Steven S. Raab. Gregory Matusky, México 1999, Edit. LIMUSA, Pagina 175

Los depósitos en garantía pueden servir para que los franquiciadores recuperen los costos, honorarios o compromisos que hayan incurrido a resultas de una mala operación del negocio por los franquiciatarios, o de acciones tendientes a forzar el cumplimiento de los contratos de franquicias.

3.3.6 Costos

- Hay que especificar los costos y derechos que se debe pagar al franquiciante.
- Determinar el programa de pagos de derechos, regalías, etc.; y compararlo con el flujo de efectivo del negocio.
- Averiguar si se requiere mantener cierto nivel de capitalización, se tendrá que asegurar que este sea razonable. (68)

3.3.7 Arrendamiento.

- Investigar quién negocia los términos del arrendamiento.
- Asegurarse que las estipulaciones del arrendamiento son apropiadas a sus necesidades.
- Determinar si el franquiciante es el arrendatario principal y usted un subarrendatario, o si el arrendamiento será directamente a su nombre.
- Clarificar si las especificaciones de la construcción, planos arquitectónicos y de instalaciones son su responsabilidad. (69)

(68) www.franquiciasdemexico.org/publicacione_y_articulos.htm, pagina 4.

(69) *Ibidem*.

3.3.8 Requerimientos razonables de inversión de capital.

Un elemento financiero crítico para todo éxito de franquicia es el requerimiento de capital inicial, hasta el momento se ha tocado lo que es la inversión inicial y las diversas cuotas que hay que pagar.

¿Qué tan cara puede ser su oportunidad y a pesar de ello seguir siendo atractiva para los franquiciatarios? La verdad no existe una cantidad establecida, eso solo lo da el prestigio que tenga el negocio y la confianza que se deposita en él.

Las cifras varían de acuerdo con las idiosincrasias de los negocios respectivos, lo que resulta bastante excesivo para uno puede ser modesto para otro.

La tarea de todo aquel que ofrece una franquicia consiste en crear una oportunidad de la misma que refleje razonablemente los requerimientos de capital de otros negocios y franquicias del mismo sector.

Si un negocio requiere caros edificios independientes, y una gran inversión en equipo, entonces estamos hablando que los costos pueden alcanzar niveles cercanos a los miles de pesos o dólares.

Por el contrario si una franquicia la puede operar una sola persona desde su propio domicilio, entonces la inversión no puede ser muy elevada.

En ciertos casos resultan una necesidad (especialmente en restaurantes de comida rápida), con frecuencia los requerimientos de una inversión inicial fuerte retardan el crecimiento de los franquiciadores nuevos.

Veamos un ejemplo:

El mercado de los franquiciadores puede compararse con una pirámide; entre menor sea la inversión inicial, mayor será la base de sus posibles franquiciatarios.

Por el contrario entre más cueste entrar al negocio, menor será la cantidad la cantidad de franquiciatarios que podrá atraer.

Al mantener los negocios en un precio razonable, se logra atraer a los franquiciatarios potenciales que no tienen dinero suficiente para adquirir otras oportunidades. (70)

(70) FRANQUICIAS. Como multiplicar su negocio. Steven S. Raab, Gregory Matusky, Editorial LIMUSA, México, 1999, Páginas: 94, 95

Para mantener los costos en niveles razonables, hay que tratar de reducir el paquete de las franquicias a sus elementos esenciales.

Esto no significa que se deba subestimar los requerimientos del negocio de franquicias.

Cuidar la selección del equipo, del inventario, del mobiliario y de los demás activos iniciales, hará que sus costos se reduzcan de manera razonable.

Para arrancar los franquiciatarios solo necesitan los elementos esenciales para tener éxito.

Todos los adornos y los accesorios costosos pueden venir mas adelante, cuando el negocio haya crecido y madurado.

Al principio de todo negocio, el objetivo del mismo debe limitarse a ofrecer a los nuevos franquiciatarios un programa atrayente y efectivo que maximice su potencial pero minimice sus costos. (71)

3.4 Venta de la Franquicia

Este aspecto es el más importante de todo el estudio realizado hasta el momento sobre el sistema de franquicias, se han señalado cuales son las ventajas y desventajas de las franquicias desde un punto de vista específico y otro general, así como también su entorno legal y desarrollo del contrato de franquicias, también se ha hecho mención a aspectos financieros muy importantes para el buen entendimiento y desarrollo de un sistema de franquicias.

La venta de la franquicia no es difícil si se cuenta con un buen historial tanto de prestigio de la región donde se encuentra el negocio como financiero, por otra parte hay que determinar las provisiones que prevalecerán si decide vender la franquicia o si fallece, en caso de que si se requiera la aprobación previa del franquiciante para hacer la transferencia, ver que ésta no se demore en forma excesiva.

El nivel de inversión, la naturaleza de la industria lo atractivo de la propia franquicia, ¿atraerán suficientes franquiciatarios nuevos como para asegurar que el sistema crecerá y la franquicia se pueda vender en el futuro?

(71) Ibidem, Paginas 95, 97

La mayoría de las personas no entran a un negocio con la idea de venderlo en el futuro, sin embargo, es un planteamiento sensato desarrollar un negocio con la idea de revenderlo.

Hay que tener una forma de vender los activos. La única forma de convertir en dinero el incremento de capital es a través de la eventual reventa del negocio.

Una franquicia debería venderse más rápido y por un mejor precio que un negocio independiente en virtud de su nombre, reconocimiento u otras ventajas de las franquicias.

Un franquiciatario debe analizar el atractivo general de la oportunidad de la franquicia para otros franquiciatarios potenciales, tomando en consideración todos los factores que influirán en el crecimiento total del sistema de franquicias.

A menos que el sistema crezca, muchos de los beneficios de la franquicia, tales como la publicidad compartida y el poder de compra se perderán. (72)

3.4.1 Presentaciones de ventas y entrevistas personales.

Llego la hora de vender la franquicia, ya se menciona que no es difícil si se cuenta con buenas bases, para llevar a cabo esta actividad hay que enviar folletos y formularios, no muchos solo unos cuantos seguramente tendrán respuestas.

El que ya se decidió entrar al negocio tendrá que hacer uso de todos recursos de ventas para convencer a aquellos que contestaron a su propuesta.

La entrevista juega un papel primordial en este proceso, como en todos lados la imagen cuenta mucho y tratándose de negocios no es la excepción.

La compra de una franquicia depende en todo momento de la interacción humana entre el comprador y el vendedor.

Algunos franquiciadores acuden a los posibles compradores y viajan hasta el lugar donde enviaron los folletos y formularios, otros, por su parte deciden invitar a los compradores más serios a visitar la oficina matriz y les pagan parte o la totalidad de los gastos de viaje si firman el contrato.

Los expertos en la materia opinan que es mejor recibir a los prospectos en sus terrenos puesto que ahí será más fácil llevar a cabo su presentación, con todos los elementos que hagan falta y al alcance de la mano. (73)

(72) Ibidem, Pagina 97

(73) Ibidem, Pagina 280

Los compradores entre mas sepan de la compañía y del personal, mas confiados y seguros se sentirán para comprar su franquicia.

La venta de las franquicias difiere de las ventas tradicionales en dos puntos importantes:

Primero: El reglamento de la Federación Internacional de Franquicias obliga al franquiciador a entregar al prospecto un documento de presentación, a mas tardar durante la primera reunión personal.

Segundo: El vendedor tiene prohibido cerrar el trato antes de que hayan transcurrido 10 días hábiles a partir de la fecha de esa reunión con el prospecto y de que se le hayan entregado los documentos en cuestión.

Ese periodo de espera para cerrar el contrato puede resultar peligroso si no se mantiene vivo el amor a la franquicia.

En ese tiempo los compradores se ven sujetos a pensamientos nefastos, se les pueden presentar situaciones difíciles como el caso de que los bancos se muestren resistentes a prestarles dinero para iniciar la nueva empresa, y puede darse el caso de que los amigos lo convenzan de olvidarse de esa idea y se conforme con lo que ya tiene. (74)

Por último la venta difiere de las ventas tradicionales por la información que debe proporcionarse a los prospectos sobre los posibles ingresos que podría producirles la oportunidad de la franquicia.

Los posibles franquiciatarios **cuando exigen** cifras sobre la cantidad de dinero que pueden esperar ganar, si se les puede proporcionar esa información, pero las Leyes sobre franquicias reglamentan con mucha precisión la forma en que dicha información debe presentárseles y establece la responsabilidad en caso de que se dé información falsa.

En este sentido los franquiciadores se niegan a proporcionar a sus compradores proyecciones de ventas o cifras reales de ventas de sus unidades en operación. Ese puede un grave error, por que un registro de éxitos probados a menudo es la herramienta de ventas más poderosa. (75)

(74) *Ibidem*, Pagina 282.

(75) *Ibidem*, Pagina 283.

Capítulo IV

Análisis e interpretación de resultados

Capítulo IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Introducción

La siguiente investigación se realizó con la finalidad de conocer que negocios pueden o tienen los medios para convertirse en franquicias, como se mencionó desde un principio los resultados obtenidos al final de la investigación pueden no asegurar el éxito de quererse convertir en franquicia pero va a proporcionar información a través de la cual nos daremos cuenta de cual es la situación competitiva actual de los negocios.

Los negocios seleccionados para la investigación corresponden al ramo de la industria restaurantera.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario elaborar un cuestionario que permitiera conocer cual es la situación actual de los negocios en cinco aspectos importantes como son: Objetivo, Dimensión, Administración, Ventas y por último Solvencia, hay que aclarar que este cuestionario fue elaborado por la SECOFI y es el mismo que ellos aplican a los negocios candidatos a quererse convertir en franquicia. Una vez que se contó con el cuestionario se procedió a seleccionar a los negocios que formarían parte de la investigación, esto se llevo a cabo por medio de métodos estadísticos para determinar la muestra y una vez determinada se realizó la aplicación de los cuestionarios, para esto se concertó una cita previa con los gerentes o dueños de los restaurantes para poder llevar a cabo el proceso de llenado del cuestionario.

Los negocios seleccionados no son mencionados por petición propia de los dueños.

Para efectos de gráficas solamente se seleccionaron las preguntas que tienen una relación con los objetivos de la investigación, quedando seleccionadas las siguientes preguntas:

CATEGORIA	PREGUNTAS
OBJETIVO	1, 2, 3
DIMENSION	6, 7, 8
ADMINISTRACION	9, 10, 11, 12
VENTAS	16, 18,
SOVENCIA	19, 20, 23

El objetivo relacionado con las preguntas anteriores es el de *Qué negocio puede funcionar como franquicia*, como se menciona con anterioridad el cuestionario aplicado a los diferentes negocios esta dividido en cinco categorías, las cuales permiten entender mejor el funcionamiento actual de todo negocio, estas cinco categorías la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) las considera como un factor clave para detectar que negocios reúnen las características óptimas para funcionar como franquicia, hace mucho énfasis de que no cualquier negocio es candidato a convertirse en franquicia debido a la naturaleza del mismo o bien por no tener una situación financiera sana y estable.

Siendo la principal ventaja del sistema de franquicias, cubrir nuevos mercados ofreciendo productos y/o servicios con la misma calidad, presentación y servicio en cualquier punto de venta, el empresario a través de estas categorías podrá determinar si su empresa tiene potencial franquiciable, o bien deberá prepararse para el futuro.

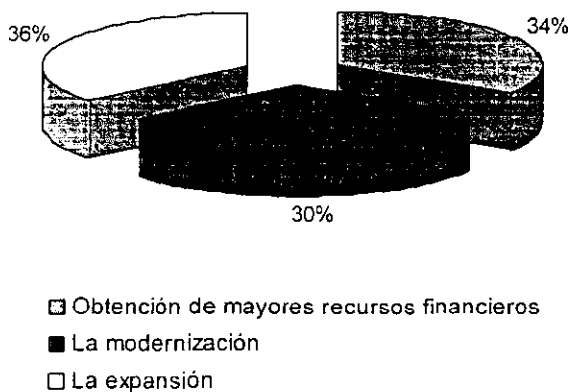
Conocer estos puntos nos permitirá darnos cuenta que elementos son los necesarios para determinar la factibilidad de emprender un proyecto de esta naturaleza

Este ejercicio permitirá también conocer el curso de acción que deberá seguir el empresario una vez detectadas las fuerzas y debilidades de su negocio y así poder determinar la viabilidad del proyecto en cuestión.

Por último vuelvo a remarcar que si los resultados obtenidos en esta investigación no aseguran el éxito del proyecto, si proporcionan una orientación general sobre la situación competitiva de los negocios a los cuales se aplico el ejercicio.

GRAFICAS

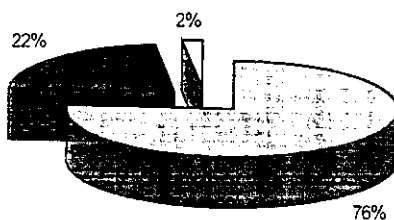
PRINCIPALES RAZONES PARA CONVERTIRSE EN FRANQUICIA



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

De los 50 negocios a los que se aplicó el estudio en su mayoría contestaron más de una opción en la pregunta número 1, arrojándose los siguientes resultados: el 34 % opina que la principal razón para convertir un negocio en franquicia es para obtener mayores recursos financieros, el 30 % considera que la modernización puede ser un punto clave para decidirse a convertirse en franquicia, por último el 36 % se inclina por la expansión ya que cada vez es más el crecimiento de los mercados y la competencia se vuelve más fuerte cada día.

NUMERO DE SUCURSALES

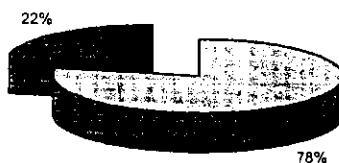


□ 1 o 2 Sucursales ■ 3 o 5 Sucursales □ Mas de 5 sucursales

Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta.

En lo que respecta al número de sucursales que cada negocio tiene podemos apreciar en la gráfica que el 76 % cuenta con 1 o 2 sucursales, el 22 % cuenta con 3 o 5 sucursales, y el 2 % restante cuenta con más de 5 sucursales.

ESTRUCTURA ORIGINAL DEL NEGOCIO



- Si guarda la estructura original del negocio
- No guarda la estructura original del negocio

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Con relación a que si guardan la misma estructura original del negocio, el 22 % no guarda la estructura original del negocio aunque la actividad sea la misma, y el 78 % restante si guarda la estructura original de negocio por así convenir a sus intereses

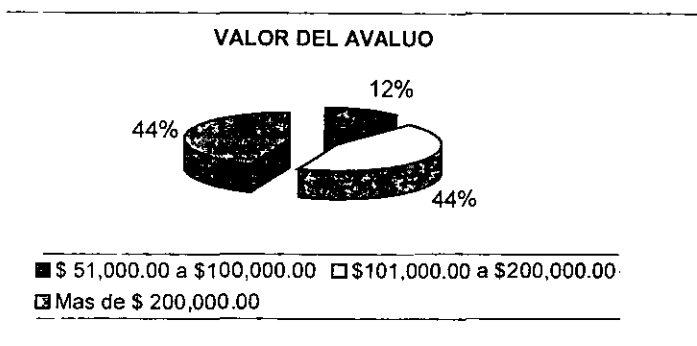
AVALUO



No Cuentan con avaluo Estan en proceso de avaluo Si Cuentan con avaluo

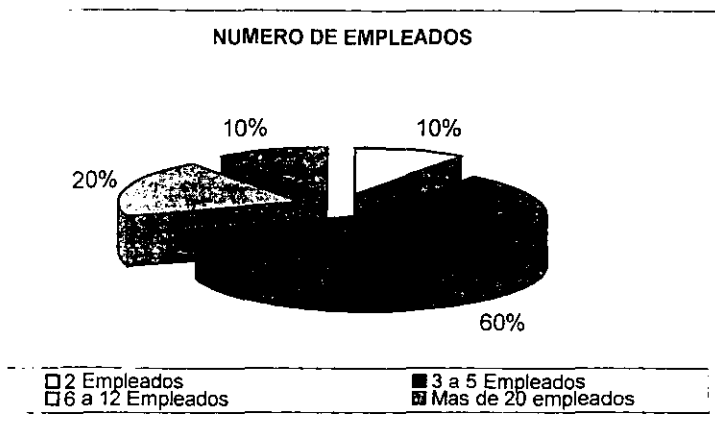
Fuente. Elaboración propia en base a encuesta.

El 44 % de los negocios encuestados no cuenta con un avalúo del negocio, el 6 % ha iniciado un proceso de avalúo, y el 50 % restante si cuenta un avalúo del negocio.



Fuente: elaboración Propia en base a encuesta.

De ese 50 % que si cuenta con avalúo del negocio, el 12% su avalúo oscila entre los \$51,000.00 a \$100,000.00, el 88 % restante esta dividido en 2 partes, 44 % su avalúo esta entre \$101,000.00 y \$200,000.00, y el otro 44 % esta a mas de \$200,000.00 su avalúo.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Cada sucursal cuenta con un número determinado de empleados, de los cuales el 60 % cuenta con 3 o 5 empleados en cada sucursal, el 20 % cuenta con 6 o 12 empleados por sucursal, y el 20 % restante está dividido en 2 partes, 10 % cuenta con solo 2 empleados y el otro 10 % cuenta con más de 20 empleados en cada sucursal.

ADMINISTRACION

Administración llevada por los dueños Administración llevada por personal externo

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

En lo concerniente a la administración el 70 % la realizan ellos mismos es decir no contratan a nadie para llevarla acabo, el 30 % restante es llevada por personal externo o por algún empleado de la negociación.

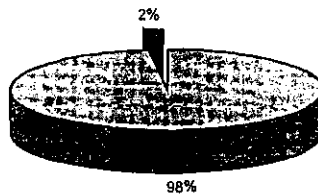
ESTRUCTURA ORGANICA

■ Cuentan con estructura orgánica □ No cuentan con estructura orgánica

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

El 68 % de los negocios encuestados cuentan una estructura orgánica del mismo, el 32 % restante no cuenta con estructura orgánica.

DEFINICION DE ACTIVIDADES



□ Actividades bien definidas ■ Actividades no del todo definidas

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

En las actividades que le corresponde a cada empleado el 98 % las tiene bien definidas y solo el 2 % no están del todo claras y definidas.

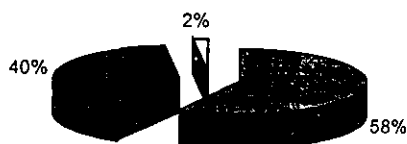
ORIENTACION DE ACTIVIDADES



-
- Actividades dadas a través de indicaciones verbales
 - Actividades dadas por capacitación informal
 - Actividades por medio de manuales de capacitación
-

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

El 70 % de las actividades son orientadas a través de indicaciones verbales que son dadas directamente a los empleados, el 24 % son dadas por medio de una capacitación informal y el 6 % restante se indica a través de manuales de capacitación al personal.

VENTAS

-
- Ventas mantenidas entre 10 y 22 %
 - Ventas aumentadas en mas del 30%
 - Ventas disminuidas entre 10 y 20%
-

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Del total de los encuestados el 58 % opina que sus ventas se han mantenido entre un 10 y 22 %, un 40 % dice que se han aumentado a más de un 30 %, solo un 2 % considera que las ventas han disminuido en relación con años anteriores en un 10 y 20 %.

CAUSAS DE DISMINUCION DE VENTAS



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

En el caso de disminución de las ventas el 70 % considera que la causa principal es la crisis económica que afecta a la sociedad y solo un 30 % considera que la falta de mercado es la razón por la cual las ventas bajan.

SOLICITUD DE CREDITOS

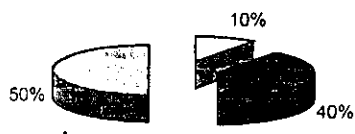


Si han solicitado créditos No han solicitado créditos

Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta.

El 68 % de los negocio han solicitado créditos para el funcionamiento de los mismos, el 32 % restante no lo ha considerado.

FUENTES DE CREDITO



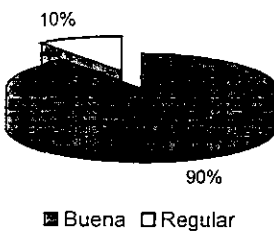
□ Conocidos ■ Instituciones de fomento ▣ Banca Comercial

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Del 68 % de los negocios que han solicitado créditos el 6 % ha sido ha conocidos, otro 5 % se ha solicitado a Instituciones de fomento y el 20 % restante se han solicitado a la Banca Comercial.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

SITUACION FINANCIERA



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Por último el 90 % de los negocios consideran que la situación financiera actual es buena y solo un 10 % considera que es regular.

4.2 Interpretación de Resultados

En el objetivo de los negocios la razón principal de para convertirse en franquicia es la expansión, sin embargo un 78 % no guarda la estructura original del negocio, este factor es importante ya que si se desea entrar al sistema de franquicias el concepto que se va a introducir al mercado deberá guardar totalmente una similitud con la estructura original del negocio, de no ser así estamos viendo que aunque son del mismo giro, son negocios independientes uno del otro y por lo tanto difícilmente podrán funcionar como franquicias, ahora bien, se puede dar el caso que de esos negocios independientes se escoja el que mejor concepto tenga e intentar introducirlo al mercado como una franquicia.

La mitad de los negocios encuestados cuentan con un avalúo, la otra mitad su avalúo esta en proceso o no cuentan dicho avalúo, estamos hablando que en la actualidad un 44% de los negocios no han querido avaluar su negocio y sin embargo están interesados en convertirse en franquicia, hay que recordar que para entrar a un sistema de franquicia se hace necesario contar con un avalúo del negocio.

La mayoría de los negocios tienen entre 3 y 5 empleados, estamos hablando de un 60 %, el 10 % cuenta con mas de 20 empleados, el 30 % restante tiene menos de 5 empleados.

Es muy notable que los negocios no cuentan con una estructura orgánica del mismo, esto es preocupante ya que esto permite saber cuales son las actividades y funciones que se deben desempeñar y sobre todo permite asignar responsabilidades.

Aunque un 98 % dice tener sus actividades bien definidas, es evidente que por muy pequeño que sea el negocio la estructura orgánica es indispensable, ahora bien el 70 % de las actividades son dadas a través de indicaciones verbales, esto es de llamar la atención ya que algunos negocios grandes hacen esto y si desean convertirse en franquicia va implicar un gasto fuerte el desarrollar un manual de orientación y capacitación.

Las ventas, el 58 % de los negocios consideran que sus ventas se mantienen, no como ellos quisieran pero por lo menos no bajan de entre un 10 y 22 % en comparación con otros años, ellos opinan que la principal razón de la disminución de ventas es la crisis económica y por otra parte la falta de mercado.

En lo que se refiere a solicitud de créditos solo un 32 % no ha solicitado créditos, esto es bueno ya que el negocio no cuenta con deudas y lo convierte en candidato viable a convertirse en franquicia, sin embargo negocios que si han solicitado algún crédito, se pudo constatar a la hora de aplicar el cuestionario que son negocios fuertes, con buen nivel de ventas y que pueden hacer frente a un compromiso de este tipo, así que también son buenos candidatos a entrar a un sistema de franquicias.

La situación financiera de la mayoría de los negocios (98%) consideran ellos que es buena, la minoría (10%) no lo considera así, piensas que es regular, pero ambas opiniones coinciden en que su situación financiera no es mala.

Con todo lo anterior vemos que un negocio con un concepto original, con una estructura orgánica adecuada a sus necesidades y sobre todo que no tenga problemas financieros puede funcionar como franquicia.

Hay que poner atención en los aspectos como:

- ❖ La estructura original del negocio
- ❖ Estructura orgánica del negocio
- ❖ Manuales de capacitación
- ❖ Ventas
- ❖ Avalúo del negocio

Estos aspectos si son cuidados harán funcionar bien el negocio.

La posición competitiva de todos los negocios es muy grande y fuerte, así que si hay buenos candidatos a convertirse en franquicia y existen buenos negocios independientes que le van a dar guerra a las franquicias ya establecidas.

La investigación realizada a 50 restaurantes de los municipios de Veracruz, Boca del Río y zona conurbada indica que aunque existen negocios interesados en convertirse en franquicia no cuentan con los elementos necesarios para hacerlo, solamente existen tres negocios que tienen las condiciones y los medios para hacerlo, para poder explicar esto se han enumerado los casos, con la finalidad de no dar a conocer los nombres de los negocios encuestados.

Caso 1.

El giro principal de este negocio es la elaboración de comida típica del Estado de Veracruz, se encuentra localizado en el paseo del malecón de la ciudad de Veracruz, cuenta con más de 50 años de prestigio nacional e internacional, aunque reúne las condiciones para entrar a un sistema de franquicias no se decide hacerlo por el temor de fracasar y perder todo el prestigio que ha ganado, la administración que se tiene es buena, salvo por la indicación de actividades que se hacen a través de indicaciones verbales, lo más recomendable en este caso sería contar con un manual de actividades para mejorar el rendimiento de los empleados el cual es bueno pero podría ser mejor. El concepto de este negocio es bueno y cuenta con muchas posibilidades si se decide a franquiciar de lograr el éxito.

Caso 2.

La actividad principal es la elaboración de comida Argentina y cortes de carnes, esta localizada en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, cuenta con un buen prestigio en el Estado de Veracruz, el concepto que maneja es bueno y el servicio que presta es de buena calidad, el problema que presenta para poder franquiciar es que no cuenta con un control de inventarios en la compra de materia prima, todo lo realizan en base al cálculo que ellos van viendo, les ha funcionado hasta la fecha pero para entrar a un sistema de franquicia es necesario contar con un control de inventarios, el cual permita conocer en qué fecha se debe comprar la materia prima para no carecer de ella, de igual forma que el caso 1 es necesario implantar manuales de actividades a los empleados para mejorar el rendimiento.

Caso 3.

La actividad principal es la elaboración de diversos tipos de comidas y el servicio es rápido, se encuentra localizado en la zona de restaurantes del centro comercial "Plaza de las Américas" en el municipio de Boca del Río Estado de Veracruz, cuenta con todos los elementos para poder franquiciar y el hecho de que es un restaurante de comida rápida lo hace atractivo al inversionista, su administración es buena y sencilla de llevar, sus inventarios son llevados por medio de controles de inventarios, el personal que maneja es mínimo.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Realizar la investigación de campo no fue una tarea sencilla, primero que nada se tuvo que seleccionar a los restaurantes que serían encuestados y posteriormente ubicar su localización, una vez hecho esto se paso a concertar una cita con los gerentes o dueños y fue ahí donde nació el primer obstáculo, porque algunos no querían hacerlo pues decían que la información solicitada es confidencial, al no obtener una respuesta afirmativa se pasaba a buscar otro restaurante que pudiera responder el cuestionario, todo el proceso de hacer citas y levantar los cuestionarios duro tres días y medio, y ese fue otro factor que limito a la investigación pues el tiempo que se tuvo para hacerla fue poco y por lo mismo no se podía estar presente en algunos restaurantes a la hora que contestaban el cuestionario, el hecho de no estar presente en ese momento hace pensar que algunos cuestionarios fueron contestados a la ligera o incluso por personal del negocio, pero con todo eso si se obtuvieron los resultados esperados, se logro identificar al menos tres negocios que puedan funcionar como franquicia, en dos de los tres casos se detectaron fallas que pueden ser corregidas si se les da la atención adecuada, aún cuando no se decidan a convertirse en franquicia deben corregir cualquier error que puedan tener pues eso puede mejorar la calidad y el prestigio del negocio en la actualidad.

Podemos concluir que cualquier negocio puede funcionar como franquicia claro que esto es hipotéticamente hablando, ya que no siempre van existir las condiciones apropiadas para hacerlo, es decir el éxito de toda franquicia dependerá del bien o servicio que se ofrece y de la buena administración que se tenga del negocio, así como del valor del crédito comercial o mercantil que

tenga el negocio, estamos hablando de la capacidad que tiene el negocio para gozar de un cierto prestigio comercial entre el público y entre sus clientes, es decir, el crédito mercantil o comercial es el valor intangible de una empresa.

Las franquicias hoy en día representan una buena alternativa de negocio si se tiene claro desde un principio que la inversión inicial puede ser fuerte pero las utilidades que se tendrán son buenas.

La franquicia es un sistema de comercialización para distribuir bienes o servicios a los consumidores. Las empresas que deciden franquiciar lo hacen principalmente por la necesidad de expansión, por la falta de capital para crecer, entre otras más, un sistema de franquicias no es otra cosa que una forma de hacer negocios y no es problema de una sola persona, ni un sistema totalitario ni representa el éxito inmediato es decir que decidirse a convertirse a un sistema de franquicias no le va a garantizar el éxito inmediato, esto se logra con mucho trabajo y cuidado del negocio.

Las franquicias pueden ser de: Formato de negocio, Distribución exclusiva, Producto y Marca, Individual, Múltiple, Regional y Maestra Internacional.

En México las leyes que regulan a las franquicias son: Constitución General de la República, Código de Comercio, Código Civil Federal, Ley de propiedad Industrial, Ley de Derechos de Autor, Ley General de Sociedades Mercantiles, Legislación Fiscal, Ley Federal de Trabajo, Ley Federal de Protección al Consumidor, Ley Federal de Competencia al Económica.

Los contratos de las franquicias pueden otorgarse por cualquier periodo de tiempo y pueden ser estos de 10 a 30 años, aunque en algunos casos van de 5 a 20 años.

El franquiciante tiene la obligación de otorgar a sus franquiciatarios: capacitación y adiestramiento, desarrollo de manuales, asesoría de campo, publicidad, etc.

La razón principal del fracaso de las franquicias es que existen problemas de tipo gerencial, o se niegan a cambiar o a intentar aplicar nuevas técnicas promocionales.

En lo que respecta a los aspectos financieros, se concluye que el sistema de franquicias en la actualidad juega un papel importante en el desarrollo económico del país por la generación de empleos, en la actualidad con la apertura de nuevos mercados se están dando muchas inversiones tanto nacionales como extranjeras y esto permite que la economía mejore y sea segura para el país, con esto se puede lograr atraer inversiones cada vez mas grandes .

Los franquiciatarios necesitan instrucciones de cómo registrar, informar y manejar los ingresos que reciben durante una operación normal del negocio, el franquiciador deberá proporcionar instrucciones específicas de aspectos como: Manejo de los ingresos, manejo de inventarios, contabilidad gerencial, preparación nominas, contabilidad de franquicias.

La franquicia es un activo intangible y como tal se amortiza, estas pueden representar costos significativos de dinero. La cuota inicial dependerá de acuerdo a la naturaleza del negocio

La inversión inicial representa el costo total de su oportunidad de franquicia, la determinación de la inversión inicial requiere un análisis cuidadoso de los costos inherentes al negocio, así como los relativos a la unidad franquiciada.

Las necesidades de capital de trabajo se calculan desarrollando un análisis sencillo del punto de equilibrio y del déficit.

El pago de regalías se da a fin de compensar la asistencia técnica continua a la que se obliga el franquiciante y el esfuerzo que ha representado al mismo.

La fijación de las regalías puede poner en peligro a los futuros ingresos del negocio, su cálculo debe ser cuidadoso y darle la importancia correspondiente.

En la investigación realizada se tomaron como muestra 50 restaurantes de las 8 categorías en que esta dividida este sector empresarial las cuales son: restaurante, restaurante/bar, cafeterías, antojitos, taquerías, pizzas, neverías, hamburguesas.

Los resultados se mostraron en el capítulo anterior a este, y reflejan que la mayoría de los negocios encuestados consideran que su situación actual es buena y la principal razón de quererse convertir en franquicia es la de la expansión, esto puede ser a que cada vez es mas la competencia y crecimiento de los mercados y esto origina que los negocios ya establecidos se preocupen por su permanencia en el mercado.

A lo largo del estudio se ha comprobado que si un buen franquiciatario trabaja de la mano de la empresa franquiciante, este va a contar con una buena ubicación y manejar un concepto interesante que le va a permitir involucrarse a un mercado potencial en crecimiento.

Las franquicias en la actualidad pese a las fuertes crisis que azotan a nuestro país siguen adelante, generando empleos y contribuyendo con el desarrollo de las comunidades, hay que tener presente que en una franquicia uno nunca esta solo, se comparten los éxitos y fracasos con personas afines que se encuentran igual de interesados de que el negocio prospere.

Las franquicias son negocios que permiten un crecimiento rápido y homogéneo, el franquiciante mantiene una estructura administrativa comparativamente más pequeña que con negocios independientes y representa una forma de vida, una forma de pensar, de actuar, calidad de productos y servicios manejando un mejoramiento constante de los mismos.

La relación entre franquiciante y franquiciatario debe ser como una relación de ganar – ganar.

Por la situación actual de nuestro país las franquicias representan verdaderas opciones de negocios para aquellos que quedaron desempleados o que sus negocios no sobrevivieron a los problemas que los aquejaron.

Las grandes ventajas se pueden sintetizar en el ahorro de tiempo que se logra en dar a conocer una marca, un producto o un servicio, en evitar cometer los errores de cualquier negocio y en utilizar todo el esfuerzo e historia que se tiene en la comercialización de la empresa, así también existe una desventaja importante como lo es el hecho de que no se puede innovar y actuar de una manera autónoma y también esta el riesgo de no haber seleccionado la franquicia mas a fin a las aspiraciones personales que se tengan.

5.2 Recomendaciones

El empresario, el inversionista, o el dueño de un negocio debe estar consciente de que adquirir una franquicia, convertir su negocio o desarrollar el sistema de franquicia en su empresa, representa una gran responsabilidad.

No solo tiene que dedicar tiempo y recursos a su empresa, sino también a todos sus franquiciarios.

La expansión de la franquicia se debe hacer en forma planeada y de acuerdo con la infraestructura con que cuente para otorgar una asesoría y soporte eficiente.

Una expansión rápida y no prevista, seguramente podrá ocasionar problemas y desprestigio de la franquicia, originando en algunos casos la desaparición de la misma.

Se debe tener una comunicación permanente con los franquiciarios, esta deberá de ser en un ambiente de trabajo en equipo, y esto permitirá obtener con mayor certeza los resultados esperados.

La motivación que se logre en los franquiciarios es un punto fundamental para el buen desarrollo de las actividades de las franquicias.

En la etapa de comercialización o venta de la franquicia, se deben planear expectativas realistas o proyecciones conservadoras sobre los ingresos y utilidades que los futuros franquiciarios van a obtener.

Cuando no se cumplen las expectativas, los franquiciarios se sienten engañados y se inicia el cuestionamiento sobre el pago de regalías.

Por otra parte, tanto el franquiciante como el franquiciario deben cumplir con sus obligaciones, para que el negocio tenga los resultados esperados, de tal forma que el éxito de una franquicia depende del esfuerzo y dedicación de ambas partes.

Ambos tienen que realizar una amplia investigación previa a la firma de cualquier contrato.

Hay que asegurarse que la situación financiera actual de su empresa o negocio sea sana y reúna las condiciones apropiadas para desarrollar un sistema de franquicia.

Como candidato a adquirir una franquicia, hay que realizar una investigación cuidadosa acerca de la franquicia a adquirir, verifique el prestigio que esta tenga en la región de origen y sobre todo analice si satisface las necesidades de la población donde pretenda implantarla.

La comunicación es uno de los elementos primordiales de una fructífera relación entre el franquiciador y el franquiciatario, para esto es necesario aplicar las siguientes reglas:

- ❖ Definir y aclarar sus ideas antes de comunicarse, esto quiere decir pensar muy bien antes de hablar.
- ❖ Evaluar la situación del franquiciatario, muchas veces se tiende a ordenar o a expedir partes, eso no debe de hacerse, hay que entender la forma de pensar del franquiciatario y plantear un argumento que corresponda a su estado de animo.
- ❖ Eliminar toda interferencia, hay que decir todo en poco tiempo y en pocas palabras.
- ❖ Escuche tanto como hable, transmitir un mensaje a los franquiciatarios sólo es la mitad de la batalla, hay que lograr que todos los reciban, para esto hay que escuchar las preguntas y prepararse para adaptar su presentación y facilitar así su comprensión.
- ❖ Cuidar los mensajes ocultos, el lenguaje corporal y el tono de la voz a menudo pueden transmitir significados secundarios o no intencionados, hay que tener en cuenta todos los canales de comunicación.
- ❖ Hay que obtener una retroalimentación, es decir no hable y desaparezca, hay que proporcionar los medios para que los franquiciatarios contesten sus mensajes.
- ❖ Procurar no matar las comunicaciones, cuide lo que ha ganado.
- ❖ Dar a entender a los franquiciatarios el valor que tiene la comunicación, es decir si a un franquiciatario se le ocurre una buena idea hay reconocercela ante los demás, si hay un problema llamar a los franquiciatarios y pedirles ayuda.

"Los pequeños detalles son los que dan lugar a las ideas grandes y rentables."

Para convertir un negocio en franquicia puede acercarse a Despachos de Consultores y Abogados, expertos en la materia y que estén afiliados a la Asociación Mexicana de franquicias.

La Asociación Mexicana de franquicias cuenta con un directorio de las mejores franquicias tanto nacionales como internacionales las cuales están clasificadas alfabéticamente por producto o servicio.

Incluye información valiosa y consejos útiles para quienes quieren franquiciar su negocio o para quienes desean comprar una franquicia.

Este directorio es la guía obligada de consulta inicial que se debe tener si se desea conocer sobre las franquicias en México.

El directorio proporciona un perfil de cada franquicia, incluyendo desde su fecha de inicio, giro, dirección, teléfono, correo electrónico, pagina de Internet y el nombre de contacto de la franquicia.

Además integra un directorio de Asesores y proveedores en materias de franquicias para quienes deseen obtener información más amplia y completa sobre esta industria o contrariar los servicios de profesionales para la compra de una franquicia.

Hay que hacerse las siguientes preguntas antes de adquirir una franquicia

¿Qué marcas y nombres comerciales incluye la franquicia?

¿Están en orden todos sus registros?

¿Cuál es giro de negocio?

¿Quién es la empresa franquiciante?

¿Cuántas unidades propias tiene en operación?

¿Cuántas unidades franquiciadas?

¿Desde cuando opera la empresa?

¿Desde cuando opera como franquicia?

¿En que plazas opera como franquicia?

En México y especialmente en el estado de Veracruz existen negocios con muchas posibilidades para convertirse en franquicia, estos tienen la calidad de exportación y cada día se ven más las empresas que desean incursionar en otros mercados, todas ellas con conceptos exitosos.

Los mercados extranjeros en la actualidad están sedientos de negocios innovadores y México cuenta con ellos, tiene conceptos de negocios que son sumamente exitosos.

Me atrevo a pensar que las empresas mexicanas ya no son las mismas que antes, cada día sale gente más preparada y con ganas de triunfar en cualquier parte.

Los negocios no se hacen en él "hay se va", un negocio se hace consciente de que implica riesgos, gastos y muchos dolores de cabeza, pero siempre hay que mantener firme la idea de que más temprano que tarde se alcanzará el éxito deseado.

Sea cual sea la forma en que decida entrar al sistema de franquicias tenga presente de que el éxito no se logra de la noche a la mañana, hay que trabajar muy duro y con muchas ganas de triunfar.

Toda franquicia representa calidad en productos y servicios manejando un mejoramiento constante de los mismos.

Entrar a una franquicia es entrar al arte de hacer negocios.

Hay que reconocer que no es lo mismo ser un buen taquero que ser un buen restaurantero y que para lograrlo hay factores que se pueden aprender de las personas que son exitosas en sus áreas.

Comprar franquicias es comprar experiencias, tecnología y seguramente éxitos y buenas utilidades; el adquirirlas tiene su riesgo, hay que investigar antes de elegir la que más convenga.

La franquicia como formato funciona, se usa, y es el presente y seguramente será el futuro de los negocios internacionalmente.

Todos los asuntos relacionados con la franquicia deberán ir contenidos en uno o más convenios escritos, los cuales estipularán con toda claridad los términos de la relación y los derechos y obligaciones respectivos de las partes.

El que otorga la franquicia deberá brindar una asesoría razonable a sus franquiciatarios en una forma congruente con el contrato de franquicia.

Hay que demostrar que se poseen los conocimientos básicos, la educación, la experiencia, los atributos personales y los recursos financieros necesarios para operar un negocio y cumplir las obligaciones del franquiciatario señaladas en el contrato de franquicia y demás documentos del caso.

No se tiene que hacer discriminaciones a la hora de otorgar la franquicia en base a la raza, el color, la religión, el país o el sexo.

La publicidad se puede llevar a cabo de forma masiva, esto representa un bajo costo ya que se comparte entre todos los franquiciatarios por sus aportaciones al fondo respectivo.

Se tiene que seguir y respetar las normas establecidas por el franquiciante, para mantener la uniformidad del negocio,

Se tiene que explotar la franquicia conforme a lo estipulado en el contrato.

No hay que revelar a terceros los conocimientos adquiridos en la operación de la franquicia.

Se debe de informar al franquiciante los hechos trascendentes o extraordinarios que afecten o puedan afectar a la franquicia.

Hay que proteger la marca y avisos comerciales como si fuera de su propiedad.

Se tiene que cumplir con los estándares establecidos para cuidar y mantener la calidad del producto o servicio que se ofrece.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario para identificar si un negocio puede funcionar como franquicia.

OBJETIVO

1. ¿Cuál es la principal razón de querer convertir su negocio en una franquicia?
 1) R. Financiero () 2) Modernización () 3) Expansión ()
2. ¿Cuántas sucursales tiene actualmente?
 1) 1-2 () 2) 3-5 () 3) Mas de 5 ()
3. ¿Todas las sucursales guardan la misma estructura del negocio original?
 1) No () 2) Si ()
4. Su negocio sobresale respecto de la competencia por:
 1) Nombre () 2) Tamaño y/o antigüedad comercial () 3) Diseño externo e interno ()

DIMENSIÓN

5. ¿Cuánto mide su piso de ventas? (M2.)
6. ¿Cuenta con avalúo de su negocio?
 1) No () 2) En proceso () 3) Si ()

7. ¿A cuánto asciende dicho avalúo?
- 1) De 15,000 a 50,000 () 2) De 51,000 a 100,000 ()
- 3) De 101,000 a 200,000 () 4) De 201,000 en adelante ()
8. ¿Cuántos empleados tiene en cada sucursal?
- 1) 0 – 2 () 2) 3 – 5 () 3) 6 – 2 () 4) Más de 20 ()

ADMINISTRACION

9. ¿Quién se encarga de la administración de su (s) negocio (s)?
- 1) Ud. Mismo () 2) P. externo () 3) Empleado ()
10. ¿Existe una estructura orgánica en su negocio?
- 1) No () 2) Si ()
11. ¿Cada empleado tiene bien definidas las actividades y responsabilidades que les corresponden?
- 1) No () 2) Si ()
12. Las actividades desempeñadas en su negocio se orientan por:
- 1) Indicaciones Verbales () 2) Capacitación informal () 3) Manuales ()
13. ¿En su negocio se registran todas las operaciones para elaborar estados financieros?
- 1) No () 2) Si ()
14. ¿Cómo es la situación Fiscal de su negocio?
- 1) Peligrosa () 2) No esta al corriente () 3) Sana ()

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

- 1) Ud. Mismo () 2) P. externo () 3) Empleado

VENTAS

16. De acuerdo con la experiencia y / o registros, las ventas en su negocio han:

- 1) Disminuido () 2) Se han mantenido () 3) Aumentado ()

17. ¿En que porcentaje?

- 1) 10 – 20 () 2) 21 – 22 () 3) Más de 30 ()

18. En caso de disminución, ¿Cuál cree que sea la principal causa?

- 1) Crisis Económica () 2) Falta de Mercado ()
3) Obsolescencia del negocio ()

SOLVENCIA

19. ¿Ha solicitado algún crédito para la operación o mejora de su negocio?

- 1) No () 2) Si ()

20. ¿A que fuentes ha recurrido para obtener dichos créditos?

- 1) Conocidos () 2) Institución de Fomento ()

21. ¿Le han concedido sus créditos?

- 1) Ninguno () 2) Algunos () 3) Todos ()

3) Banca Comercial

22. ¿Cubre oportunamente todos los créditos solicitados?

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

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

- 1) Mala () 2) Regular () 3) Buena ()

ANEXO 2

RESTAURANTES	
BANDERAS	EL GARIBALDI
COJUNTO VILLA MARINA	SOFIA
LA PAGODA	LA ESLAVA
LOS CEDROS	PESCADOS Y MARISCOS OCHOA
EL GAUCHO	SURIANA II
EL FORTIN	EL RECREO JAROCHO
TANO EL VERACRUZANO	LA PIRAGUA
MARISCOS VILLA RICA	LOS MANDILES
POZOLVER	LA PARRILLA COSTENA
LA PAELLA	SAMBORCITO
ROQUE	LA CABAÑA
EL TORBELLINO	LA PALAPA
KATAY	DOÑA ANA
EL PESCADOR	EL ALMENDRITO
EL QUIJOTE	GUADALAJARA
MESON DE COLON	EL PATO MOJADO
DARIO II	MARISCOS VILLA RICA MOCAMBO
PLAYA ESCONDIDA	KABUKI
EL TRANVIA	VILLA DEL MAR
LA OLIMPICA	COCOTEROS
MATECOCO	MING FAI
EL UNICO	EL RECREO DE LA PLAYA
LAS GUACAMAYAS	EL GRAN PULPO
MARISCOS DEL GOLFO	VIPS DE VERACRUZ
DOÑA FE	MARISCOS RUBIMAR
LOS FAROLITOS	CIA TITO
TLAQUEPAQUE	EL CASERIO
YOYITA	CARLOS & CHARLIES
EL RECREO	EL PULPO
JULIETA	MAMACITAS HOT
LA GABITA	FLAMINGOS
PLAYA AZUL	LAS BRISAS BOCA DEL RIO
LA CHOCA	LA GLORIA
MARISCOS EL VERACRUZANO	EL VARADERO
LE GOURMET	LA JAROCHA
ACUARIOS	LICHITA
PARDIÑOS	CARMONA PESCADOS Y MARISCOS
LAS BRISAS MARINAS	LA MANASION
LAS BRASAS	LA PASADITA
LA MIXTECA	LOS CORRALES
EL PILAR	SAL Y ACEITE
EL JAROCHO	EL RINCON OAXAQUEÑO

RESTAURANT E - BAR	
PALACIOS	REGIS
CASA BLANCA	MANHATAN
EL CHICOTE	TASCA DEL GOLFO
CUBANACAN	LA PUERTA DE ALACALA
LA PERLA	MEXICAN BULEBAR
RIO DE LA PLATA	EL CHICOTE
EL AMATÉ II	RELAX BAR SUCURSAL F
LA CENTRAL	CAPEZZIO
BAR EL GALLO	LA TABLITA
VIDEO CROWNS	BAHIA'S
EL PARAISO	LA OLA
LA GAVIOTA	LA BOHEMIA
AKELARE	LENCERIA NIGHT CLUB
BARROCO	LA CASONA

CAFETERIAS	
LA MERCED	CAFÉ ANDRADE
EMIR	INTER CAFÉ
CAFÉ CORDOBA	OASIS
LA PARROQUIA	CAFÉ BECARI
OPINAH'A'O	CAFÉ LA FUENTE
CAFÉ LA CATEDRAL	CAFÉ LA FLOR

PIZZAS	
CHICAGO CHIKEN PIZA	MAGAZZINO
YAYOS PIZZA	PIZZAS ANGELO
WHATA PIZZA	LORENZ PASTA
NAPOLI	BENEDETTIS PIZZA

NEVERIAS	
YUCATAN	ALASKA

HAMBURGUESAS	
DINNOS	TESTER BURGER

ANTOJITOS

EL COCHINITO DE ORO	EL NAGUELLITO
EL KUINITO	LOS FAROLITOS
ANTOJITOS	SALSA Y SABOR
LOLIN	LA PALAPA
CAPRICORNIO	EL ASADOR
LOTHUS	EL POLLO
EL JAROCHO	LA GUADALUPANA DE VERACRUZ
DORA LUZ	EL PARAISO
SAMBORCITO	CATITA
EL MAESTRO ASADOR	LA CASITA
LAS CAZUELAS	DON PEDRO
EL ARRIERO	CORAZON BELLO
24 HORAS	LA PARRILLA EJECUTIVA
EL OASIS	
EL CHANGARRO	

TAQUERIAS

LA PARRILLA VERACRUZANA	TACOS MANOLO
RICO MC PATO	LAS BRISAS MARINAS
LA PARRILLA SUIZA	SEÑOR TACO
TACOS FLACOS	LA PARRILLA VIKINGA
ARABES LOS BRAVOS	LA FIESTA
LAS BRISAS	PARRILLA DANNEZA
LA SALSA	MARIGALANTE
RODEO MIX	TACOS ARABES

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Asociación mexicana de Franquicias. Directorios de socios, 2do. Semestre 1999

Código de ética de la Asociación Mexicana de Franquicias. México 1999.

Como desarrollar una franquicia (Enfoque didáctico), Secretaria de Comercio y Fomento Industria (SECOFI), Subsecretaria de comercio Interior, Dirección General de fomento al Comercio Interior, Numero de Paginas 90, México 1999.

CALLEJA BERNAL, Francisco Javier, Contabilidad Financiera 1, 8va. Edición, Editorial Alhambra Mexicana, México, 1998.

Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Editorial Brosmac, Madrid España, Edición 1999, Numero de Paginas

FRANCO DIAZ M. Eduardo, Diccionario de Contabilidad, Edición 1995, México, Numero de Paginas

FERENZ FEHER Tocatlí, FRANQUICIAS A LA MEXICANA, Hablemos de franquicias con franqueza, Editorial Mc. Graw Hill, 2ª. Edición, Numero de Paginas 82, México 1999.

Fisco Agenda 00, Ediciones Fiscales ISEF

GUAJARDO CANTÚ Gerardo, CONTABILIDAD FINANCIERA, Editorial Mc. Graw Hill, 2ª. Edición, Numero de Paginas 619, México 1995

GONZÁLEZ DEL RÍO Cristóbal, Costos II, Editorial ECAFSA, 14ª. Edición, México 1997.

LARA FLORES Elías, Primer curso de Contabilidad, Editorial TRILLAS, 16ª. Edición, Numero de paginas 347, México 1999.

MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ, Fundamentos de Administración, 6ª. Reimpresión, Editorial TRILLAS, México, 1997

PINEDA Miguel, Revista Mundo Ejecutivo, Numero 246, Octubre 1999

PEREZ REYES E. Contabilidad de Costos, Editorial LIMUSA, Noruega editores, 4ª. Edición, México 1996.

PURVIN L.Robert JR: Fraude en las franquicias, protéjase antes y después de invertir, Editorial CONTINENTAL, México 1995.

ROJAS S. Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, Plaza y Valdés editores, Numero de paginas 355, México 1995.

STEPHEN P. Robbins, Administración Teoría y Practica, Editorial Prentice Hall, Numero de paginas 560, México 1995.

STEVEN S, Raab. Greogory Matusky, FRANQUICIAS, Como multiplicar su negocio, Editorial LIMUSA, Noruega Editores, Numero de Paginas 326,México 1999.

[www.franquiciasdemexico.org/publicaciones -y-articulos.htm](http://www.franquiciasdemexico.org/publicaciones-y-articulos.htm)

www.ccm.itesm.mx/dae/asociaciones/uneete