



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA FRANQUICIA "AUNTIE ANNE'S" Y SU INTRODUCCION AL MERCADO MEXICANO.

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN RELACIONES
INTERNACIONALES
P R E S E N T A :
CECILIA MARTINEZ HERNANDEZ**

**ASESOR DE TESIS:
LIC. VICTOR MANUEL PRUDENCIO VALLEJO**



MEXICO, D. F.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2002.



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por darme la oportunidad de vivir.

A mis papas que sin su ayuda, dedicación y ejemplo nunca hubiera podido llegar a ser lo que soy.

A mis hermanos, por su ayuda y comprensión. En especial a ti Claus que sin tus consejos y ayuda nunca hubiera podido terminar este trabajo.

A mis amigos, por ayudarme y apoyarme en lo que necesité.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por la educación que en ella recibí

A mi asesor, por su tiempo.

A Concha por asesorarme, a Rosa V. por ayudarme en la parte financiera, a Manuel C. Por su comprensión y a ti Roberto por toda tu ayuda, apoyo y comprensión, la cuál significa mucho para mi.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron para la realización de mi tesis

GRACIAS

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. FRANQUICIAS	
1.1 Antecedente de las franquicias	5
1.1.1 Desarrollo de las franquicias a nivel mundial	7
1.1.2 Las franquicias en México	13
1.1.3 Teoría de las tres edades	17
1.2 Definición de franquicia: Elementos que intervienen en las franquicias	18
1.3 Tipos, categorías y giro de las franquicias	22
1.4 Ventajas, desventajas y características de los integrantes del Sistema de franquicias	27
1.4.1 Franquiciante	27
1.4.2 Franquiciatario	29
2. ASPECTOS LEGALES	
2.1 Marco legal de las franquicias	31
2.2 Elementos básicos de una franquicia	36
2.2.1 Marca comercial	36
2.2.2 Sistemas de operación	36
2.2.3 Relación financiera	36
2.3 Circular de Oferta de Franquicias	37
2.4 El contrato de franquicias: elementos del contrato de franquicias	38
2.5 Derechos y obligaciones	45
2.5.1 Del franquiciante	45
2.5.2 Del franquiciatario	46
2.6 Aspectos legales que contribuirán a hacer más segura la inversión	47

3. INVESTIGUE ANTES DE INVERTIR	
3.1 Fundamentos que un negocio independiente debe de tener para poder transformarse en franquicia y los elementos con los que ya se le considera un Sistema de Franquicia	49
3.2 Elementos que el inversionista debe de tomar en cuenta antes de invertir en una franquicia	52
3.2.1 Conocimiento de preferencias y posibilidades personales	53
3.2.2 Investigación del mercado en el que deseamos invertir	54
3.2.3 Investigación y evaluación del franquiciante	55
3.2.4 Investigación y evaluación de la red de franquicias	60
4. CASO PRÁCTICO: FRANQUICIA "AUNTIE ANNE'S"	
4.1 Presentación de la Franquicia	63
4.1.1 Información sobre la franquicia "AUNTIE ANNE'S"	64
4.1.2 Programa de Licencias Internacionales AUNTIE ANNE'S	68
4.2 Investigación de mercado previa a la inversión en esta franquicia	71
4.3 Proyecciones financieras	
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS Y CUADROS	94

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los países que no tienen una cultura empresarial, pueden tardar décadas en formar empresarios; y en un contexto internacional como en el que actualmente vivimos, los países que no cuentan con pequeños, medianos y grandes empresarios, no dinamizan su economía a los niveles requeridos por su sociedad, ni alcanzan el mismo ritmo de crecimiento que los llamados países del primer mundo, condenados a permanecer a la zaga del desarrollo de éstos

El desdoblamiento de la economía por el proceso de globalización, que ha provocado profundas alteraciones en los modelos de producción y comercialización, ha obligado a las empresas a buscar e implementar nuevas estrategias competitivas, vínculos entre naciones y bloques comerciales. En esta vertiginosa movilidad de los negocios, las franquicias no son una excepción, ya que se han convertido en el modo dominante de proyecto emprendedor de comercio.

En nuestros días, no todos los países que conforman el sistema internacional tienen la capacidad de formar nuevos empresarios, por lo que es más sencillo "comprar la experiencia", con esto me refiero a que es más fácil comprar una franquicia, que es un negocio ya experimentado, al cual sin embargo se le tiene que prestar atención para que mantenga y multiplique su desarrollo: en cambio, el abrir un nuevo negocio, implica especular acerca del éxito que pueda tener. Por lo tanto, el Sistema de Franquicias, es una forma de obtener con mayor probabilidad de éxito, un negocio, con bajo riesgo.

Dicha afirmación se hace, debido a que según estudios realizados, las franquicias poseen un mayor porcentaje de éxito en comparación con los negocios independientes, ya que combinan las fuerzas de un negocio rentable bien administrado con el dinamismo y energía de un empresario motivado.

Frente a las oportunidades que ofrece una economía abierta y con el conocimiento de los retos que conlleva la competencia tanto nacional como internacional, las franquicias se observan como

una opción de inversión para los emprendedores, los cuales podrán tener un crecimiento y desarrollo acelerado de su inversión.

La franquicia es entonces, la forma de negociación que empresarios en todo el mundo, y ahora también en México, han adoptado, con el propósito de lograr no sólo la subsistencia, sino también la dinámica expansión que requieren actualmente las empresas.

Pese a los tropiezos que han enfrentado las franquicias no han dejado de crecer: según cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), al cierre de 1997 operaban ya 450 franquicias en México, con cerca de 16 mil puntos de venta, estimadas en 3.000 millones de dólares y generando 156 mil empleos.

Durante 1998 el crecimiento de las franquicias fue aproximadamente de un 20% con respecto al año anterior, por lo que ya se rebasan las 500 franquicias disponibles en México y que han empleado unas 200 mil personas. Para 1999, su crecimiento fue cauteloso, menor al alcanzado en los años anteriores, ya que el panorama macroeconómico no era tan favorable; aunque para nuestros días se prevee un crecimiento de este sector en 18%.

Según la AMF, de los más de 40 giros en que participan actualmente las franquicias, la tendencia de crecimiento se dirige hacia las firmas especializadas en servicios, las cuales tienen una concentración de aproximadamente el 36%, seguidas por las industrias de alimentos, ropa, construcción, bienes raíces y otros. (ANEXO I)

Actualmente, el 60% del total de las franquicias instaladas en el país son nacionales, mientras que el resto corresponden a empresas de Estados Unidos, Canadá y España principalmente; (ANEXO II) este porcentaje cobra importancia si a nivel mundial se considera que un país tiene un sistema económico muy desarrollado cuando el total de franquicias nacionales se acerca al 80%. Tomando en cuenta lo anterior, nuestro país ocupa hoy la décima posición entre los países más importantes de este rubro (después de Estados Unidos, Brasil, Canadá, Francia, Gran Bretaña, Alemania, Italia, España y Portugal). Aunado a esto, vale agregar que las compañías extranjeras cuentan con dos buenas razones para seguir viendo con interés al

país: por un lado, el probado desarrollo de las franquicias y por el otro, la solidez que México ofrece dentro de las economías emergentes.

Con la apertura comercial se rompen décadas de proteccionismo en México que nos habían aislado del exterior con sistemas industriales y comerciales enfocados sólo hacia el mercado interno, alejándonos paulatinamente de la realidad mundial.

En este momento nos toca enfrentar los desafíos, oportunidades y riesgos de un sistema internacional con grandes cambios enfocados a la especialización, en ramas como lo son la tecnología y el comercio. Uno de los procesos característicos de la apertura en el ámbito comercial ha sido el desarrollo de las franquicias, como un método o forma de comercialización de bienes y servicios, que proporciona la expansión de empresas a través de empresarios ávidos de participar en negocios probados, que le den seguridad a su inversión

Esta investigación tiene como objetivo central identificar las estrategias necesarias a seguir por el inversionista mexicano para analizar la factibilidad de adquirir y operar una franquicia extranjera que actualmente no se encuentre en el mercado nacional

Así mismo determinar la importancia del sistema de franquicias como método de comercialización y crecimiento que ofrece uniformidad en productos y/o servicios y conocer los aspectos legales básicos para el establecimiento, desarrollo, explotación y operación de un sistema de franquicias.

Mundialmente las franquicias ofrecen una opción de crecimiento tanto para el dueño del negocio que busca una expansión, como para el emprendedor interesado en invertir en un negocio de éxito. Haciéndose notar en este trabajo la importancia, desarrollo y crecimiento de las franquicias como una opción viable de negocio y para fines específicos de esta tesis la introducción de la Franquicia "Auntie Anne's" al mercado mexicano.

Aún cuando una franquicia extranjera tenga una estructura sólida y un buen posicionamiento de su marca en su país de origen, México representa un enorme potencial de crecimiento acelerado para la franquicia y una oportunidad de inversión para el emprendedor mexicano.

La presente investigación se centrará en la realización de un análisis de la historia e importancia que han cobrado las franquicias en México, además se presenta, como una alternativa de inversión, la adquisición de una franquicia extranjera exitosa.

Para la demostración de ésta, se desarrollará el trabajo en cuatro capítulos, dentro del primer capítulo se enmarca el contexto de México como el internacional, en el que se han desarrollado las franquicias, el concepto de esta figura, elementos que intervienen en ella, ventajas, desventajas para cada una de las partes y características generales que engloban a las franquicias.

En el segundo capítulo se da un panorama legal de las franquicias en México; cabe mencionar que este capítulo es uno de los más complicados, ya que hablar de franquicias es sinónimo de hablar de contrato. En México han fracasado muchas franquicias por causa de un contrato flexible e incompleto, que da lugar a que el franquiciatario no respete al franquiciante y a la marca, procediendo, sin dar aviso o sin tomar en cuenta al franquiciatario y con ello afectando la imagen de ésta. Por ello el franquiciante no daba el suficiente soporte al franquiciatario lo cual lleva al fracaso de la franquicia; es por esto que se refleja en forma particular los elementos del contrato de franquicia, así como los derechos y obligaciones de ambas partes.

Ya visto y teniendo en cuenta el concepto y el panorama legal de las franquicias, en el capítulo tercero se incluye un panorama global de los factores que se deben tomar en cuenta antes de invertir en una franquicia ya sea nacional o internacional.

En el cuarto capítulo se desarrolla el caso práctico, que consiste en, una descripción de la franquicia "Auntie Anne's", un análisis estratégico, así como una investigación previa a la inversión, que incluye los requisitos que se deben de cubrir para obtener dicha franquicia y su inclusión en el mercado local. Con esta información se efectuarán las proyecciones financieras y su análisis dará como resultado si es factible o no invertir en una franquicia extranjera, la cual no se encuentra hasta el momento en el mercado nacional.

1. FRANQUICIAS

1.1 Antecedentes de las franquicias

A nivel mundial, el desarrollo de las franquicias se remonta a fines de la Segunda Guerra Mundial, pero no es sino hasta la década de los cincuenta cuando cobran auge, manifestándose en Europa y Estados Unidos con un gran éxito, que, con el paso del tiempo fue invadiendo a las naciones Latinoamericanas, principalmente Brasil, y últimamente México.

Los primeros antecedentes de esta relación comercial suelen situarse entre los años de 1850 y 1860 cuando I.M. Singer & Company creó el primer embrión de este contrato de franquicias como medio para la distribución y venta de sus máquinas de coser, dando pie como antecedente a que otros negocios lo llevaran a cabo.

Años más tarde General Motors adoptó un esquema básicamente igual, debido a que en 1898, ésta compañía se encontraba en una situación similar a la de Singer, ya que eran empresas jóvenes y no tenían el capital suficiente para abrir puntos de comercialización propias, por lo que se otorgaron concesiones, en donde los puntos de venta y la contratación corría en forma independiente por parte del concesionario, esquema que como sabemos, se utiliza hasta nuestros días. De esta forma General Motors pudo utilizar sus recursos para la investigación y cuidadosa producción de sus vehículos, posicionándose así como líder en su ramo.

Posteriormente las compañías petroleras y de autopartes optaron por un sistema de franquicias primitivo, logrando así incrementar la distribución de sus productos, sin utilizar capital ni riesgo propio. Las gasolineras hasta 1930 formaban parte de las compañías petroleras, pero cuando gasolineras independientes empezaron a salir al mercado, comenzó una guerra impresionante de precios, por lo que se optó por rentar las estaciones gasolineras a los administradores de éstas.

Otro ejemplo importante de empresas precursoras de franquicias es Coca-Cola, la cual de 1886 a 1899 creció gracias a su sistema de fuente de soda, pero posteriormente dos inversionistas persuadieron al presidente de dicha compañía para que se les otorgaran los derechos para vender dicha marca en botellas en casi todo el país, no interfiriendo con el negocio de la fuente de soda; estableciendo así la primera embotelladora del mundo, conforme fue mayor la demanda estos empresarios empezaron a subfranquiciar los derechos del producto para distintas zonas geográficas y ya para 1919 existían 1000 embotelladoras a nivel mundial: pronto siguieron el ejemplo embotelladoras como Pepsi Cola y Dr. Pepper

Y un caso más es el de Howard Johnson que creó en los años treinta una cadena de 25 moteles, sin embargo el verdadero desarrollo de este método de negocios, se produce en los años de 1950 y 1960, cuando aparecen los grandes empresarios que expanden su área de negocios por medio de este moderno sistema y como ejemplo se encuentran Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas Muffler, Holiday Inn y McDonald's de la cual por ser la más conocida vamos a mencionarla como ejemplo. Kroc vendedor de vasos desechables se dio cuenta del potencial que McDonald's podía tener sólo en la venta de maltucas, por lo que se puso a investigar y convenció a los fundadores y dueños de los beneficios económicos que les aportaría a nivel nacional, con la única condición de que él fuera el responsable de la comercialización a cambio de la mitad de los ingresos que se obtuvieran

Primero se puso en marcha la construcción y funcionamiento de la unidad piloto en Illinois, para ver cuáles eran las fortalezas y debilidades de la franquicia además de que se desarrollaron especificaciones y guías operacionales para posteriores franquicias. "Kroc hizo mucho más que lograr eficiencia y desarrollar especificaciones de un negocio exitoso: se convirtió en el creador de las franquicias con formato de negocio."¹

Para los años ochenta el crecimiento que experimenta el área de franquicias es exponencial y las estadísticas y cifras de venta en este aspecto, resultan prueba suficiente del éxito de esta

¹ González Calvillo, Enrique y González Calvillo, Rodrigo: Franquicias, la revolución de los 90, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1994, p. 40.

relación comercial entre franquiciante y franquiciatario, pudiendo concluir con lo anterior que "La franquicia es uno de los negocios con mayor fuerza a nivel mundial" ²

1.1.1 Desarrollo de las franquicias a nivel mundial

En la década de los treinta, el industrialismo y la fabricación en serie, producen enormes excedentes de producción por lo que las empresas se ven en la necesidad de dar salida a los mismos de la forma más rentable posible. Los fabricantes de Estados Unidos empiezan a pensar en asociarse con los detallistas que vendían sus productos dado que las leyes de su país prohibían a las empresas fabricantes vender sus productos en forma directa. Esta situación es la que genera el nacimiento de las FRANQUICIAS.

De esta forma aseguraban su presencia en el mercado y además podían exigir exclusividad. fue entonces cuando General Motors crea la primera cadena de franquicias para que así pudiera ser una franquicia suya quien vendiese al consumidor final y de esta manera podía controlar la comercialización de sus productos. Un gran número de empresas empezaron a copiar su sistema de distribución iniciándose así el desarrollo del concepto de Franquicia.

En Estados Unidos tuvo su desarrollo más espectacular al finalizarse la Segunda Guerra Mundial, ya que al volver los soldados a sus casas se hizo necesaria su reinserción en el mercado laboral: los años perdidos en la guerra suponían un grave problema debido a la falta de calificación de estos hombres, los cuales carecían de formación comercial o profesional alguna. Por lo que el sistema de franquicia era ideal para esta gente, ya que contaba con un cierto capital; y con la ayuda de sus franquiciadores suplían su falta de formación.

El espíritu del momento y el deseo de dejar atrás los terribles recuerdos de la depresión y la guerra, crearon un espíritu de consumismo dando pie a la compra generalizada de bienes, destacando el ramo automotriz; lo que dio como resultado la necesidad de construir carreteras, estacionamientos, centros comerciales; creando una competencia impresionante entre las tiendas, hoteles, restaurantes y otros negocios.

² Arce Gargollo, Javier : El contrato de franquicia, 3ª edición, Editorial Themiss, México, 1995, p. 32.

Este clima de negocios fue apoyado oportunamente por factores como que: el gobierno federal norteamericano, mediante la Small Business Administration brindaba asesoría y estímulos financieros, una adecuada estructura fiscal y la gran disposición de la comunidad financiera para el préstamo a los franquiciantes y a los franquiciatarios.

Con la aprobación en Estados Unidos del Lanham Act en 1946, se fijaron las bases para el desarrollo de las franquicias, debido a que ya se codificó el derecho del dueño de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licencias, otro aspecto importante fue que el franquiciante otorgaba al franquiciatario lo que en nuestros días se llamarían manuales de operación. El éxito fue tal, que de ser un sistema prácticamente desconocido, en sólo unos cuantos años, cientos de empresarios encontraron en las franquicias, el método ideal para la ampliación de sus negocios.

Una vez conocido el panorama de lo que fue el inicio de las franquicias en Estados Unidos, es interesante saber como se divulgó el interés mundial en este tipo de negociaciones

La internacionalización de las franquicias tuvo su origen en la década de los sesenta, para el año de 1971 ya había 156 franquicias norteamericanas operando con 3365 unidades fuera de los Estados Unidos. En la actualidad existen más de 400 compañías norteamericanas las cuales otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría se encuentran localizadas en Canadá, Japón, Inglaterra, Italia y Australia.

"Esta tendencia a la internacionalización y la exportación de franquicias será cada vez más clara y lógica, debido a que se facilitan las condiciones para la exportación de una franquicia principalmente por la globalización de los mercados, la internacionalización de los países y la creación de zonas de libre comercio.

De esta forma las marcas, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás países con mucha mayor velocidad, agilizando el aterrizaje y promoción a nivel mundial de una franquicia

extranjera. De hecho, en muchos casos, los mercados demandan cientos de franquicias antes de que lleguen a sus países o se publiciten en sus localidades".³

Además y como consecuencia de la globalización de los mercados, se han ido unificando las necesidades y los hábitos de los consumidores a nivel mundial. Por otra parte, con el apoyo de cuidadosos estudios de mercado, que identifican la necesidad de modificar o tropicalizar el concepto original, para asegurar su mejor introducción al mercado internacional, por lo que la probabilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado, tiende a reducirse.

Se podría decir que tal vez los pasos más palpables de la internacionalización y el rompimiento de las barreras tradicionales y los patrones del pasado son la entrada de McDonald's a la Unión Soviética y la de Kentucky Fried Chicken a China. Estos dos casos ejemplifican el alcance que pueden tener las franquicias, además de que demuestran notoriamente el progreso del proceso de internacionalización: otros ejemplos claros están en Yugoslavia, Hungría, Alemania Oriental, Checoslovaquia y Polonia, en donde en años pasados era imposible imaginar una franquicia occidental en estos países.

Entre algunos de los países en donde se ha visto con mayor énfasis la internacionalización de las franquicias se encuentran:

CANADÁ

Es el país con el mayor número de franquicias de la tercera generación originarias de Estados Unidos, esto se debe a que a pesar de tener su propia identidad se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud cultural y del idioma. Las franquicias que hasta el momento han tenido mayor demanda son las de comida rápida, restaurantes y las de servicio. Aunque cabe mencionar que también son bien aceptadas las franquicias europeas y japonesas.

³González Calvillo, Enrique y González Calvillo, Rodrigo: Franquicias, la revolución de los 90, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1994, p. 47.

También puede decirse que el número de franquicias canadienses que exportan sus conceptos se está incrementando, ejemplo de ello es Uniglobe Travel; entre los países a donde son exportadas las franquicias provenientes de Canadá son Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Bélgica, Japón, Singapur, Australia, Nueva Zelanda y el Caribe.

En Canadá la confianza del medio financiero para el apoyo de franquicias es muy amplio, debido al bajo porcentaje de fracasos que se han tenido; por otro lado, sus bancos son muestra clara de la madurez de este mercado, ya que bancos de todos los tamaños cuentan con programas de franquicias.

Además dicho país cuenta con un completo apoyo por parte de su gobierno, que por un lado apoya al sistema de franquicias, pero sobre todo a los negocios con capacidad de expansión al exterior, para así poder balancear el déficit de pago originado por la gran cantidad de franquicias que trabajan ahí; y por otra parte provee paquetes informativos, asesoría a franquiciantes y franquiciatarios y seminarios mediante el Ministerio de Industria y Comercio

"De acuerdo con la Asociación de Franquiciantes Canadienses (AFC), el volumen de ventas alcanzado por los negocios que operan bajo el sistema de franquicias, ha crecido 13% anual en la década de los ochenta".⁴

JAPÓN

Dicho país es una puerta abierta para la entrada e implementación de proyectos occidentales; no obstante a las diferencias culturales y de idioma, ya que para los inversionistas extranjeros tiene mayor peso características como su capacidad demográfica y su poder adquisitivo per cápita. De tal forma fue que en 1965 contaba con siete franquicias y para 1982 tenía ya 408 de las cuales el 15% eran estadounidenses.

Como en la mayoría de los países, las franquicias estadounidenses con mayor aceptación fueron las de comida rápida y restaurantes, en seguida se encuentran las tiendas de menudeo, venta

⁴ Ibid., p. 48.

de vehículos, etc. A dichas franquicias debido a la diferencia cultural y de idioma se les tiene que llevar a cabo un exhaustivo trabajo de tropicalización, ejemplo de ello es McDonald's, el cuál para poder entrar a dicho mercado tuvo que adaptar la carne de sus hamburguesas a los gustos de este mercado en particular (agregándole cebolla rebanada a la carne).

Cuentan también con la Asociación Japonesa de Franquicias, la cuál opera desde 1972, entre sus funciones se encuentran la centralización de información referente a esta industria, establecer los estándares éticos a seguir y maneja las relaciones con el Ministerio de Comercio Internacional y con la administración de pequeños negocios.

AUSTRALIA

Este país ha atraído un gran número de franquicias norteamericanas, encabezadas por las grandes cadenas de comida rápida ejemplo de ello son McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Computerland, Midas Muffler y 7-Eleven, lo cual motivó a los empresarios locales e inversionistas a otorgar franquicias de sus negocios y a buscar franquicias donde invertir.

Con respecto a este país, no se tienen datos precisos pero se estima que es porcentualmente uno de los mercados más grandes del mundo y con gran potencial de crecimiento, y para ello cuenta también con el apoyo del medio bancario y financiero. Dicho apoyo consistió en que el banco líder australiano creó un paquete de financiamiento y atención específica para los franquiciatarios, después de haber realizado estudios los cuales confirmaban el menor nivel de riesgo involucrado en estos esquemas.

Australia cuenta también con una Asociación de Franquiciantes, la cual fue fundada en 1983.

COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA

Los países miembros de este grupo (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal e Inglaterra) muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias; aunque existe una notable falta de información confiable y específica, además de una débil legislación en materia de franquicias, de hecho no existen provisiones especiales en el Tratado de Roma, con excepción de los

artículos 85 y 86, que tienen alguna relación con las franquicias, por lo que al parecer, las mismas asociaciones locales prefieren operar mediante un esquema de autorregulación.

Existe la Federación Europea de Franquicias la cuál agrupa a las asociaciones nacionales de países como: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza e Inglaterra, su principal objetivo es el promover a las asociaciones locales de los países miembros, de un acceso colectivo y de mayor fuerza a la Comisión Europea, entidad responsable de la regulación de asuntos comerciales de la Comunidad Económica Europea.

Es necesario destacar en el contexto de la Comunidad Económica Europea, la importancia de Inglaterra en cuanto a su desarrollo en franquicias; su primera franquicia fue implementada en 1955 (Wimpy), la cuál en la actualidad cuenta con más de 400 restaurantes; otro caso exitoso es el de Service Master el cual funciona desde 1959.

Por último, se espera que para los próximos años el crecimiento de franquicias en otros países europeos sea muy grande, debido a la potencialidad de sus mercados, que cuentan con un alto poder adquisitivo, además de que estos países se encuentran perfectamente intercomunicados, lo cual facilita la entrada y salida de las franquicias.

"La Asociación Británica de Franquicias se fundó en 1977 con ocho empresas y al día de hoy ha registrado a más de 50 industrias con notorio crecimiento en el área de restaurantes y servicios"⁵.

BRASIL

El inicio de las franquicias en este país es diferente a los anteriormente mencionados, ya que debido a los controles de divisas que restringen la salida de regalías y dividendos, las franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar, por lo que se produjo un fenómeno similar al del mercado norteamericano de la posguerra, es decir, desarrollaron ellos su propia tecnología.

⁵ Ibid., p. 53

El gran boom de las franquicias brasileñas se produjo a mediados de los ochenta, cabe mencionar que este boom no fue solo de volumen, sino también de la calidad y la tecnología en las franquicias emergentes. Por otro lado, ya existen franquicias brasileñas fuera de su territorio, como en Estados Unidos, Portugal, Japón, Unión Soviética y México, siendo la mayoría del ramo alimenticio, del vestido y una en agua de colonia natural.

Los brasileños ven a nuestro país como punto natural de expansión para sus franquicias, ya que requieren de un bajo grado de tropicalización para la introducción de sus productos y servicios, además sirve como el puente ideal para acceder al jugoso mercado norteamericano. La Asociación Brasileña de Franquicias (ABF), fue fundada a mediados de 1987, y su principal objetivo, es educativo, ya que intenta divulgar en Brasil las ventajas del sistema de franquicia, para los franquiciantes, los franquiciatarios y los consumidores en general.

1.1.2 Las franquicias en México

México se mantuvo por mucho tiempo ajeno al desarrollo sin presedente que la franquicia alcanzó en las últimas dos décadas a nivel mundial, sin embargo podemos afirmar que hoy por hoy, la franquicia constituye uno de los sectores en los que el comercio registra un mayor crecimiento en nuestro país.

Para referirnos al pasado de las franquicias en México no es necesario remontarse muy atrás en el tiempo, ya que el interés por las franquicias en nuestro país surgió en 1982, con la promulgación de la Ley de Transferencia de Tecnología, a la que también se le puede atribuir que las franquicias no se hayan desarrollado sino hasta finales de la década de los ochenta

En México la franquicia más antigua es Kentucky Fried Chicken, que se otorgó en Monterrey en el año de 1966. Posteriormente, Holiday Inn y poco tiempo después Burger Boy otorgó cinco franquicias las cuales no tuvieron el éxito esperado debido a la falta de control. La mayoría de

las franquicias que operan en México son muy recientes, debido a la legislación que se consideraba un obstáculo para su establecimiento.⁶

Cabe mencionar que fue McDonald's quien le abrió paso a otras franquicias extranjeras en el mercado mexicano; entrando a nuestro país en los primeros años de los ochenta (1985), en Monterrey; esto se llevó a cabo en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro de nuestro país, debido a que la banca se nacionalizó, se impuso un decreto de control de cambios por primera vez en nuestro país y se suspendió el pago de la deuda externa al registrar el banco central uno de los índices de reserva internacional más bajo de su historia.

Con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que figuran Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddrucker's, se marcó a finales de 1987 el inicio de lo que, en los años posteriores, sería la expansión de las franquicias extranjeras en México.⁷

El 16 de junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México, y posteriormente se da la creación en 1989 de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.; lo cual constituyó un gran acontecimiento para el desarrollo de las franquicias en nuestro país. En un principio contó con 20 socios, actualmente hay inscritos 108.

Los antecedentes de las franquicias en México datan de finales de la década de los ochenta cuando la coyuntura mundial hizo que nuestro país abriera su economía hacia el exterior y se permitió la entrada de nuevos conceptos de negocios.

⁶ Existen diversos autores que consideran como la primera franquicia a McDonald's, pero es conveniente destacar el esfuerzo de otras empresas como KFC y Burger Boy las cuáles se establecieron anteriormente, pero con una incipiente estructura y legislación. Franquicias Edición Especial, Reforma, México 13 de marzo de 1995.

⁷ González Calvillo, Enrique y González Calvillo, Rodrigo; Franquicias, la revolución de los 90, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1994, p. 60.

Anteriormente era casi imposible que las franquicias se extendieran en nuestro territorio pues además del obstáculo que presentaban tanto la Ley de Inversiones Extranjeras como la de Transferencia de Tecnología de 1982, la actitud de rechazo y desconfianza a lo innovador por parte del gobierno, impidió aun más que en la época en que estas tres limitantes existían, se pudieran siquiera pensar en el ingreso de empresas extranjeras bajo este sistema.

Tres han sido los factores que han permitido la expansión de las franquicias en México:

- Factor económico: entre los aspectos más relevantes se encuentran: el programa antinflacionario que propició la desaceleración en el crecimiento de los precios; el aumento de la inversión privada; la política gubernamental de disminuir su participación en la economía, las bajas tasas de interés y la apertura comercial.
- Factor social: se destaca el hecho de que los hábitos de consumo de la población se han ido modificando siguiendo los esquemas de calidad en la compra y el consumo de productos y servicios.
- Factor jurídico, a partir de enero de 1990, fecha en que se decretó el Nuevo Reglamento de Transferencia de Tecnología, el gobierno comienza a crear las condiciones idóneas para que tanto los empresarios mexicanos como los extranjeros se iniciaran en este tipo de negocios.

A ello se agregan las iniciativas tomadas por el presidente Salinas que abrieron las puertas de nuestro país a la inversión extranjera y más tarde a un proyecto de libre comercio con Estados Unidos, Canadá y otros países de Sudamérica; de esta forma se facilitó la entrada de franquicias provenientes del extranjero.

Así mismo, cabe mencionar que a partir de la instrumentación del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLC); firmado en 1991, más de 90 franquicias estadounidenses preparaban ya su ingreso al mercado mexicano.⁸

⁸ México en la mira de más de 90 franquicias estadounidenses: El Financiero, 6 de diciembre de 1993: p.14.

En este sentido, si bien es cierto que los nuevos conceptos han desplazado a otros negocios que utilizaban métodos tradicionales, hay que tener en cuenta que la apertura de nuestro país y la globalización de la economía mundial, exigen cada vez más la modernización de las empresas para enfrentar a la competencia y proporcionar al consumidor productos y/o servicios de mayor calidad a un buen precio.

En solo seis años (1988-1993) el crecimiento de este tipo de negocios llegó a ser, de acuerdo con el anexo estadístico del VI Informe de Gobierno del Presidente Salinas de Gortari, de 845%. En el periodo comprendido entre 1985 y 1989, la tasa de crecimiento media anual de las franquicias fue de 10.96%, en 1990 la variación anual ascendió a 15.56% y de acuerdo con estimaciones de la AMF, en 1994 fue de aproximadamente 21.92%.⁹ Estos datos nos dan una muestra de la dinámica que han presentado las franquicias en nuestro país durante los últimos años. (ANEXO III)

Una de las principales razones que explican este crecimiento en nuestro país, se debe a que muchos empresarios deseaban ser dueños de su propia empresa y tener un negocio seguro, a esto se le suma la baja mortandad en esta estrategia de comercialización dado que una caída generalizada de las ventas, golpea en menor medida a un negocio franquiciado que al que se opera en forma independiente. Al mismo tiempo, permite que compañías con éxito probado puedan expandir su presencia en el mercado con montos menores de inversión.

Por otra parte cabe mencionar que al principio los hombres de negocios que decidieron optar por este sistema, se abocaron a acogerse bajo la marca comercial, tecnología y know how extranjeros, pues consideraron que en ese momento, era la forma más segura de acceder a este sistema. Esta situación permitió tener un mejor conocimiento del método y gracias a la valorización de sus ventajas se pudo observar la posibilidad de que los empresarios mexicanos desarrollaran sus propias franquicias y no consideraran como única alternativa para triunfar la importación de ellas.

⁹Gutiérrez, Elvia: Auge sin precedentes de franquicias en México, crecieron 845% entre 1988 y 1994: El Financiero: 9 de noviembre de 1994: p. 3 A.

Con esto se da paso a la segunda etapa de las franquicias donde empresas mexicanas desarrollan su propio sistema para franquiciar su negocio y entre estas se encuentran Helados Bing, Helados Holanda, Taco Inn y restaurantes como La Tablita, y VIPS, sin olvidar las franquicias que se encuentran en el mercado que están en un proceso de consolidación.¹⁰

Aunque la distribución de las franquicias en México, se ha centralizado en el Distrito Federal y zona conurbada, cada vez llegan a la capital más personas de provincia interesadas en llevarse una o varias franquicias a los Estados de la República principalmente para las regiones del Noreste y Occidente. Más aún en ciudades como Monterrey y Guadalajara, firmas locales se han atrevido a franquiciar sus conceptos con diversos resultados.

De acuerdo con datos proporcionados por la AMF existen cuatro zonas divididas por ubicación geográfica que cuentan con franquicias: Ciudad de México y área conurbada con 67%, Noreste con 10%, Centro y occidente con 4% y otras regiones con 19%. (ANEXO IV)

1.1.3 Teoría de las tres edades

Es importante mencionar no sólo la evolución que han tenido las franquicias a nivel mundial, sino también las tres edades por las que han pasado.

En lo que se refiere a su "primera edad", en nuestro país estuvo caracterizada por la importación de éstas, entre los factores que contribuyeron a esto se encuentra, la falta de creatividad de los empresarios mexicanos, los cuales en lugar de generar sus propios negocios decidieron comprarlos ya hechos en un país como Estados Unidos.

Otra de las características es la existencia de un gran escepticismo hacia este sistema, ya que nadie cree en algo que no conoce, confundiendo continuamente con los contratos de marca, contratos de distribución y otros arreglos parecidos. Sin embargo al comenzar su contacto con la sociedad, se le empieza a caracterizar como un Fenómeno de Negocios.

¹⁰ Ibid., p. 40

El gobierno antes renuente y escéptico, comienza a tomar una visión entusiasta con respecto a las franquicias, ya que observa los beneficios que estas traen a su economía. Surgen asociaciones y despachos de consultoría especializados, así como seminarios y conferencias sobre la materia.

Gracias a la importación de dichos conceptos, gran número de empresarios mexicanos cae en cuenta de que tiene en sus manos negocios que son franquiciables, lo cual llevó a la teoría denominada "segunda edad", caracterizada por el desarrollo de franquicias propiamente mexicanas. Las franquicias ya establecidas y exitosas siguen con su expansión, aunque con un mayor ritmo de crecimiento a pesar de la competencia y de las dificultades existentes en el mercado.

"El gobierno y los bancos tienen demasiado interés en este tipo de negocios, pero aún así no son capaces de resolver los problemas de financiamiento que éstos requieren".¹¹

La "tercera edad" se caracteriza por la exportación de las franquicias mexicanas, entre las que se pueden mencionar: Helados Bing, Taco Inn, Diversiones Moy, Sushi Itto, Ópticas Devlin, Bisquet Obregon, las cuales operan exitosamente en centro y Sudamérica.

Al agudizarse la competencia sólo logran sobrevivir las franquicias que están debidamente desarrolladas y en algunos casos, se generaliza la inconformidad de algunos franquiciatarios con sus franquiciantes por el mal desempeño de sus negocios, debido al incumplimiento del calendario de desarrollo.

1.2 Definición de franquicia: elementos que intervienen en la franquicia

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia la define como:

Franquicia: es la libertad y exención, que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae o para el aprovechamiento de algún servicio público.

¹¹Calvillo González, Enrique: La experiencia de las franquicias: Ed. McGraw-Hill, México, 1994, p.28.

Esta definición es la más antigua, sin embargo poco aplicable a la idea que se quiere transferir.

La que proporciona el Black's Law Dictionary es:

Franquicia: un privilegio otorgado o vendido como el que se le da para utilizar un nombre o para vender productos o servicios. El derecho que concede un manufacturero o un proveedor a un minorista para utilizar sus productos y su nombre en los términos y condiciones que mutuamente acuerden; en un sentido más llano una franquicia es una licencia del propietario de una marca o un nombre comercial mediante la cual permite que otro venda un producto o un servicio bajo ese nombre o marca. En un sentido más amplio la franquicia se ha convertido en un contrato elaborado al amparo del cual la persona a favor de quien se otorga (franquiciatario) se compromete a manejar un negocio o vender un producto o servicio con apego a los métodos y procedimientos que establezca el otorgante (franquiciatario), y el otorgante se compromete a dar asistencia a la persona a favor de quien se otorga la franquicia a través de publicidad, promoción y otros servicios de asesoría.¹²

Jean Guyenot define a la franquicia como "la concesión de una marca de productos o servicios, a la que se añade la concesión del conjunto de medios propios para permitir a la empresa concesionaria asegurar la explotación racional de la concesión y administrar la empresa en las mejores condiciones de rentabilidad para el mismo concesionario".¹³

Por su parte, Gonzalo Calvillo nos proporciona el siguiente concepto, "un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca, y/o nombre comercial, así como el conjunto de conocimientos, técnicas y experiencia que el franquiciante ha desarrollado a través del tiempo (know-how) para la efectiva y consistente operación de un negocio".¹⁴

¹² Arce Gargallo, Javier; El contrato de franquicia; Editorial Themis. 3ª Edición, p. 33

¹³ *Ibid.*, p. 33

¹⁴ Calvillo González, Enrique; La experiencia de las franquicias; Ed. McGraw-Hill, México, 1994, p. 30.

La Asociación Internacional de Franquicias (IFA) describe a la franquicia como el medio conveniente y económico para satisfacer la intención o el deseo (de propiedad de un negocio independiente) con un mínimo de inversión, riesgo, y un máximo de oportunidades de éxito a través de la utilización de un producto o servicio probado y un método de comercialización".¹⁵

Rafael Pérez Miranda, la define como "una negociación de dos o más derechos industriales reconocidos directa o indirectamente por la ley, uno de ellos es la marca o nombre comercial y otro suele ser generalmente un conocimiento técnico o secreto industrial incluyendo la mayoría de las veces asistencia técnica y capacitación periódica durante la vigencia del contrato".¹⁶

Las definiciones de franquicia anteriormente mencionadas todas destacan la utilización de la propiedad industrial y la asistencia técnica, la más apegada a la definición legal de franquicias es la de González Calvillo, la cuál destaca en su definición el uso de la marca y nombre comercial a diferencia de la definición legal, la cuál solo menciona el uso de la marca.

Existen diversos conceptos de franquicia de acuerdo a la materia a la que nos queramos referir, claro siguiendo todas un mismo esquema por ejemplo tenemos:

CONCEPTO JURÍDICO

La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Intelectual en su artículo 142, relativo al sistema de franquicias, define a estas como:

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

¹⁵Purvin L., Robert Jr.: Fraude en las Franquicias; Cia. Editorial Continental; México, 1995, p. 53

¹⁶Pérez Miranda, Rafael: Propiedad Industrial y Competencia en México; Editorial Porrúa, 1994, p. 72

CONCEPTO EMPRESARIAL

Desde el punto de vista empresarial la franquicia es un método de expansión de mercado utilizado por una exitosa entidad de negocios que desea expandir la distribución de sus productos o servicios a través de entidades minoristas, propiedad de empresarios independientes que utilizan la marca comercial, técnicas mercadológicas y controles de negocios de expansión a cambio del pago de una cuota y regalías por parte de los subdistribuidores minoristas

CONCEPTO COMERCIAL

Estrategia de negocios mediante la cual un individuo o empresa (franquiciante), otorga ciertos derechos de uso de marca y transfiere tecnología para la operación de un concepto de negocio probado a otro individuo o empresa (franquiciatario), a cambio de ciertas cuotas o regalías.

De acuerdo a lo anterior queda claro que los elementos constitutivos de una franquicia son:

- La licencia de marca.
- Los conocimientos o tecnología que se le transfieren al franquiciatario.
- La asistencia técnica que de manera permanente prestará el franquiciante al franquiciatario.

Elementos que intervienen en la franquicia

En el sistema de franquicias existe una estrecha relación entre quien compra ésta y quien goza de ella, donde una de las partes es la que aporta valores y la otra aporta los conocimientos, complementándose y permitiendo la eficaz conducción del negocio.

FRANQUICIANTE: es el propietario de una marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, que mediante un contrato de franquicia, otorga a otra persona la posibilidad de su uso, comprometiéndose además a proporcionar asistencia técnica y administrativa al nuevo negocio.¹⁷

¹⁷ "El sistema de franquicias, una alternativa estratégica para establecer un negocio". El Financiero, 9 de junio de 1993.

FRANQUICIATARIO: es quien paga al franquiciante una determinada cantidad de dinero para que se le otorgue la explotación y uso de la marca, además del apoyo administrativo y operativo para que el negocio funcione correctamente.¹⁸

1.3 Tipos, categorías y giros de las franquicias

Existen tres tipos o clases de franquicias, contando cada una con sus propias características, a saber: ¹⁹

- *Franquicia de producto y marca.*

"La franquicia de producto y marca registrada no es más que un arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso o explotación de un nombre comercial o marca, se distribuye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializa y/o distribuirá el franquiciatario"²⁰

Dicho tipo de franquicias constituye la simple operación, en la que el franquiciante concede al franquiciatario el derecho a usar su marca en relación con la venta de productos, generalmente previstos por el franquiciante. Las compañías encontraron en este tipo de franquicias, la solución a sus problemas de distribución, sin arriesgar sus capitales y obtener grandes beneficios económicos. Ejemplos de este tipo de negocios son la distribución de máquinas de cocer, estaciones de gasolina y embotelladoras de refrescos, entre otros.

- *Franquicia de formato de negocios.*

"La franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cuál una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario), por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre

¹⁸ Ibid., p. 3.

¹⁹ De Prado, José Luis; Buzón Empresarial, Entrepreneur, Vol. 4, No. 6, México, junio 1996, p.49.

²⁰ González Calvillo, Enrique y González Calvillo, Rodrigo, Op. Cit., p. 25.

comercial, transfiriéndole los conocimientos técnicos necesarios que le permitan al franquiciatario comercializar bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos"²¹

A diferencia de las franquicias de producto y marca, cuyo objetivo era el de simplemente distribuir una línea de productos de diversas empresas, sin necesidad de seguir métodos o políticas para ello, en la franquicia de formato de negocio, además de poseer una marca que ampare productos o servicios, se tiene un sistema integral de negocio, indispensable para comercializar un bien o un servicio en forma uniforme y estandarizada. Ejemplo de ésta son los restaurantes de comida rápida, hoteles, automotores, ventas al menudeo, etc.

- *Franquicia de distribución exclusiva*

"No se explota propiamente un método comercial, sino que se explota un producto de marca determinada, cuya distribución se efectúa a través de establecimientos con un mismo nombre comercial y que utilizan una presentación y unos sistemas de venta uniformes. Los productos vendidos llevarán la marca del franquiciante, que es el que los fabrica o selecciona y lo que hace es poner la red de franquicias al servicio de la marca"²² El mayor valor agregado de este tipo de franquicias, radica en la producción de productos originales como factor relevante del negocio. Ejemplo de esto es AMWAY.

En relación a la exclusividad y espacio geográfico en que el franquiciatario ejerce su privilegio sobre la franquicia concedida, existen diversas categorías de franquicias, a saber²³

- Franquicia individual: "se refiere a la franquicia que se otorga al franquiciatario, correspondiente a una unidad comercial, en una localidad específica, en un territorio designado"²⁴ Franquicia de unidades múltiples: acuerdo entre el franquiciante y el

²¹ 500 franquicias en México, Entrepreneur, México, Ed. Impresiones Aéreas S.A. de C. V., Vol. 4, No. 1, enero 1996, p.98.

²² Sagrera Rull, Jordi: Comercio en la CEE y Estrategias Empresariales Importaciones Paralelas, Regulación en Materia de Patentes, Marcas, Know-How y Franquicias; Ed. Bosc, Barcelona, 1982, p. 75.

²³ González Salinas, Ma. Teresa: "Diversos tipos de franquicias": Publicación bimestral NOTIFRANQUICIAS, AMF, A.C., México, D.F., junio/julio 1993, año 2, No. 9, p.11.

²⁴ Arce Gargollo, Javier: Op. Cit., p.15.

franquiciatario según el cual el primero da al segundo la autorización para abrir hasta un número determinado de locales, en un área determinada.

- Franquicia regional: "es aquella que abarca una región determinada, ya sea en una colonia, ciudad o entidad federativa".²⁵ Franquicia maestra: "el franquiciatario tiene el derecho exclusivo de abrir un número limitado o ilimitado de unidades dentro de un territorio específico".²⁶
- Subfranquicia: "el franquiciatario/subfranquiciante otorga el derecho (y generalmente la obligación) de vender franquicias dentro del territorio exclusivo que se le ha concedido".²⁷ El subfranquiciante no opera las unidades, excepto una sola unidad como oficina matriz, las unidades franquiciadas operan usualmente bajo su administración y supervisión; éste participa habitualmente tanto de los honorarios como de las regalías que abona el franquiciatario, recibiendo por lo general una parte más grande que la del franquiciante.
- Franquicias de conversión: las compañías franquiciantes estudian y analizan negocios independientes que se encuentran en operación, que pueden adoptar el sistema de franquicias, siempre y cuando se adhieran a las normas establecidas por el franquiciante.

Otra clasificación se puede hacer en función de la mayor o menor integración en la red de uno de los contratantes franquiciado o franquiciatario:

- Franquicia asociativa; el franquiciante y el franquiciatario mantienen otro tipo de asociación, el franquiciador participa en el capital de la empresa franquiciada o viceversa, compartiéndose así los riesgos financieros.
- Franquicia integrada; el franquiciador distribuye de forma exclusiva sus productos en la red de franquicias y a su vez el franquiciatario solo comercializa los productos del primero.
- Franquicia semi-integrada; caso parecido al anterior pero se cambia al fabricante por un mayorista, los casos más frecuentes son en cadenas de alimentación.
- Franquicia horizontal; es aquella en la que un detallista obtiene un éxito en varios puntos de venta y decide franquiciar otros lugares; por extensión se llama franquicia horizontal a

²⁵ www.franquicia.com/fque.htm

²⁶ Arce Gargollo, Javier; Op. Cit., p.15.

²⁷ Ibid., p.16.

todas aquellas en las que la relación franquiciador - franquiciatario se da en un mismo nivel del canal de distribución.

- Franquicia de tipo vertical; se llama así a toda franquicia en las que el franquiciador y el franquiciatario están a diferentes niveles del canal de distribución.
- Franquicia financiera; aquella en la que el franquiciatario es un mero inversionista y como tal no gestiona directamente la franquicia, sino a través de sus empleados o gerentes
- Franquicia activa; es cuando el franquiciador exige a sus franquiciados gestionen directamente sus franquicias.

Giros de las franquicias

AUTOMÓVILES

BELLEZA

BIENES RAÍCES

COMIDA

Café

Donas y bagels

Dulces

Helados y yogur

Jugos

Panadería, galletas y pretzels

Tiendas de conveniencia

Misceláneos

COMIDA RÁPIDA

Comida mexicana

Hamburguesas

Pizza

Pollo

Sandwiches

Misceláneos

COMPUTADORAS

CONSTRUCCIÓN

DECORACIÓN Y REMODELACIÓN

EDUCACIÓN

Administración

Computadoras

Idiomas

Misceláneos

FOTOGRAFÍA Y VIDEO

HOTELES

IMPRENTAS

MASCOTAS

NEGOCIOS DE SERVICIO

Alfombras

Azulejos y porcelanas

Limpieza

Limpieza en seco, lavanderías

Servicios financieros

Servicios postales y de envío

Misceláneos

NIÑOS

Acondicionamiento físico

Computadoras

Misceláneos

RECREACIÓN

Centros recreativos

Golf

Videos

Misceláneos

RESTAURANTES

SALUD

Acondicionamiento físico

Control de peso

Cuidado especial

Misceláneos

SERVICIOS EMPRESARIALES

Consultoría

Letreros

Limpieza de oficinas

Personal

Publicidad

Misceláneos

SEGURIDAD

VENTAS AL PORMENOR

VESTIMENTA Y ACCESORIOS

VIAJES

Fuente: Entrepreneur, Sexta edición, Vol. 7, No. 1

1.4 Ventajas, desventajas y características de los integrantes del Sistema de Franquicias²⁸

1.4.1 Franquiciante

VENTAJAS

- Expansión dirigida y controlada del negocio; aumenta la eficiencia, ya que los problemas habituales son atendidos por los franquiciatario, por lo que los recursos administrativos que posee el franquiciante pueden orientarse en un mayor grado a procurar la eficiencia del producto o servicio que comercializa y a velar por el cumplimiento de los estándares establecidos.
- Ingresos permanentes a través del cobro de regalías; estas garantizan una entrada constante de divisas, sin embargo deben de apoyar un esfuerzo común y verse reflejadas en el éxito de todas las unidades, no sólo en las que sean propiedad del franquiciante.
- Fortalecimiento de la marca; al franquiciar su negocio el franquiciante acorta la distancia entre sus productos o servicios y los consumidores finales con lo que el cliente identifica mejor la marca y percibe un mayor apoyo y compromiso hacia él reforzando así la imagen.
- Gerencia comprometida y leal; el franquiciatario es el dueño de la unidad franquiciada, ha invertido capital propio en ella, por lo que el franquiciante debe de tener la certeza de que la gestión gerencial del franquiciatario, será en función de un compromiso constante por alcanzar el ÉXITO.

Los franquiciatarios aportan una combinación de talentos, creatividad e imaginación; debido a que ellos están mas cerca del mercado, sus propuestas para hacer cambios y mejoras estarán basadas en las necesidades reales del consumidor, siendo el mejor canal de comunicación entre el franquiciante y el mercado.

- Satisfacción personal; sentimiento de orgullo por constatar que el concepto del negocio es valida válido y que el producto y/o servicio satisface una unidad real que conlleva el reconocimiento de la comunidad empresarial.

²⁸ Vilalta y Cardenas, Di Constanzo; Desarrollo de Sistema de Franquicias; Mac Graw Hill: México1998:p.12-17.

DESVENTAJAS

- Reducción de independencia; debe de estar consciente de que al franquiciar su negocio esta estableciendo una relación de dependencia a largo plazo con los franquiciatarios, teniendo que compartir su marca, experiencia y conocimiento con ellos, a cambio de las regalías
- Pérdida de control sobre las unidades franquiciadas; el franquiciante no tiene control absoluto sobre la operación diaria del negocio, la cual esta a cargo del franquiciatario, ya que él cuenta con una autonomía superior a la del empleado. En algunos casos la autorización del franquiciante se ve reducida a una serie de recomendaciones, por lo que a pesar de la cuidadosa selección que se lleva a cabo, siempre se corre el riesgo de que el franquiciatario realice omisiones o incumplimiento en la operación del negocio
- Mayor exposición a demandas judiciales; los franquiciantes adquieren la franquicia con el espíritu de triunfar, aunque como en todos los negocios existe la posibilidad de fracasar, echándole la culpa de esto al franquiciante; por lo que en el contrato de la franquicia debe de estar estipulado detalladamente el costo de adquirir la franquicia y los requerimientos operativos para esta.

CARACTERÍSTICAS

- Entendimiento pleno de lo que es el concepto de producto de Franquicia; debe de tomar en cuenta que al franquiciar su negocio adquiere un nuevo producto conformado por los sistemas desarrollados por este, para instalar, operar y administrar eficazmente unidades de un negocio bajo una marca o nombre comercial, por lo que adquiere nuevos clientes y empresarios independientes, que tienen necesidades radicalmente diferentes a las del consumidor final.
- Liderazgo; debe de tener la capacidad de influir sobre los franquiciatarios para lograr los objetivos de las Franquicias, manteniendo un espíritu de servicio que permita el logro de los objetivos personales de los franquiciatarios.
- Tenacidad y Constancia; no se debe desanimar por los tropiezos y problemas que se le presenten, sino que debe afrontarlos con firmeza.
- Excelente vendedor; ya que siempre habrá un territorio que franquiciar.

- Saber trabajar en equipo; debido a que tratará a los franquiciatarios como socios y no como subalternos, dando espacio para negociar y escuchar sugerencias, así como tener la habilidad de comunicarse.
- Laborioso; ya que debe de comprometer mucho tiempo y esfuerzo.
- Confianza en sí mismo, en su servicio y su producto; debe de tener sus ideales y esquemas en orden para defenderlos con argumentos sólidos y ser capaz de enfrentar riesgos.
- Honesto; característica fundamental para basar una relación: el franquiciante no debe de ofrecer aquello que no es capaz de proporcionar, ni exagerar los beneficios de su franquicia.

1.4.2 Franquiciatario

VENTAJAS

- Tiene la posibilidad de iniciar un negocio propio minimizando el riesgo al fracaso, debido a que compra conocimientos operativos y el apoyo de los creadores de un negocio que funciona, es decir que ya ha sido probado.
- Reconocimiento de la marca en el mercado.
- Obtiene rapidez en la instalación de un negocio completo.
- Apoyo y asesoría permanente; ya que recibe entrenamiento de los expertos, además de que el franquiciatario tiene la seguridad de que el franquiciante mantendrá el interés de corregir y adaptar constantemente el sistema franquiciado para que este mantenga su vigencia y redituabilidad.
- Contará con una publicidad global a nivel grupo, minimizando así los gastos publicitarios y promocionales.
- Se incorpora a una economía de escala que le permite comprar los insumos del negocio en condiciones preferenciales, debido al volumen que maneja el franquiciante y el franquiciatario.
- Tiene oportunidad de desarrollar mayores habilidades gerenciales de las que normalmente podría adquirir en cualquier situación de empleo.

DESVENTAJAS

- **Perdida de independencia;** debido a que debe de seguir un patrón previamente desarrollado por el franquiciante, además no puede introducir cambios en los procedimientos por su cuenta, sino que debe de consultar sus propuestas al franquiciante quien las evaluará.
- **Se reducen las posibilidades de poder innovar y actuar autónomamente.**
- **Total apego a los manuales de operación.**
- **Desarrolla un mecanismo de rechazo a los sistemas de supervisión**
- **Se corre el riesgo de no haber seleccionado la franquicia mas afín a sus aspiraciones personales.**
- **Posibilidad de un franquiciante incompetente o no ético.**

CARACTERÍSTICAS

- **Flexibilidad y disciplina;** esto es estar dispuesto a seguir un patrón previamente desarrollado por el franquiciante.
- **Saber trabajar en equipo;** ser cooperativo y comunicativo con los demás que integran el sistema, no sólo con el franquiciante.
- **Laborioso;** se deberá trabajar con muchas ganas, sobre todo en la fase inicial del negocio
- **Responsabilizarse por aprender y ejecutar,** cada una de las funciones del negocio para así asegurar el cumplimiento de los estándares operativos.

2. ASPECTOS LEGALES

2.1 Marco legal de las franquicias

La modernidad ha generado nuevas formas en las relaciones políticas y económicas de los países, las cuales se manifiestan a través de la apertura de fronteras, las relaciones internacionales, los tratados comerciales y las desregulaciones de las importaciones y exportaciones, entre otras.

Debido a esta situación, los países se han visto en la necesidad de modificar las normas jurídicas aplicables y adecuarlas a las nuevas relaciones para el fomento de la inversión extranjera y la transferencia de tecnología, ofreciéndose de esta manera una mayor protección a la propiedad intelectual y con ello se fomenta, a través de una serie de mecanismos legales, el rechazo al plagio de ideas o productos, estableciendo sanciones más graves a quienes las explotan sin la autorización del titular del derecho.

Al no existir una regulación específica sobre las franquicias, éstas se contenían en dos contratos separados, que debían inscribirse ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología:

Contrato de Licencias de Uso de Marca o Nombre Comercial.

Contrato de Asistencia Técnica y/o Transferencia de Tecnología.

Los primeros antecedentes legales de la franquicia los encontramos en la Ley de Inversiones y Marcas, publicada en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) el 10 de febrero de 1976, que regulaba entre otros a las patentes y a las marcas, la vigencia de las patentes era de 14 años improrrogables contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud ante SECOFI y para el caso de las marcas que amparaban productos y servicios, tenían que registrarse ante SECOFI y se otorgaba su titularidad por un plazo de 5 años prorrogables por periodos iguales a partir de la fecha de presentación de la solicitud, la marca a diferencia de la actualidad debía usarse tal y como se había registrado y en caso contrario traía como consecuencia la extinción de su registro.

La transmisión de los signos distintivos como la marca debían realizarse ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología de conformidad con la Ley Sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas publicada en el D.O.F. el 11 de enero de 1982 y su Reglamento publicado el 9 de enero de 1990, los cuáles establecían la obligación de la inscripción de los contratos que involucraban la concesión del uso o la autorización de explotación de patentes, marcas y sus modificaciones, los cuáles se tenían que someter a un riguroso examen por parte de la autoridad de carácter técnico, jurídico y económico, del cuál si no era aceptado debía ser negociado nuevamente entre las partes.

La política que imperaba en esta época en nuestro país era de un carácter proteccionista, y trajo como consecuencia que México no fuera un mercado atractivo para la comercialización de la tecnología la cuál empezó a sufrir un severo rezago. Además las leyes fiscales establecían que no eran deducibles los pagos que se efectuaran por asistencia técnica y uso de marca si éstos no se encontraban inscritos en dicho registro.

El Reglamento de la Ley Sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas definía en el artículo 23 por primera vez a la franquicia estableciendo "Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en el que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmita conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica en los términos de los incisos a), f), g), y h) del artículo segundo de la ley, con el propósito de producir o vender bienes y prestar servicios de manera uniforme y con los mismos métodos operativos, comerciales y administrativos del proveedor independiente de algún otro de los supuestos que marca el concepto ya citado".

Para complementar esta definición mencionaremos lo que señala el artículo segundo de la Ley Sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas que señala en lo conducente lo siguiente:

"ARTICULO 2.- Para los efectos de esta ley, deberán ser inscritos en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología todos los convenios, contratos y demás actos que consten en documentos que deban sufrir efectos en el Territorio Nacional, relativos a:

- a) La concesión de uso o autorización de explotación de marcas; ...
- f) La concesión de uso o autorización de explotación de marcas; ...
- g) La transmisión de conocimientos técnicos mediante planos, diagramas, modelos, instructivos, formulaciones, especificaciones, formación y capacitación de personal y otras modalidades;
- h) La asistencia técnica en cualquier forma que esta se presente..."

México a partir del sexenio del Presidente Salinas de Gortari, inició una época de apertura comercial y con la intención de firmar el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, inició una serie de reformas en sus diversas leyes económicas como la Ley de Inversión Extranjera, la entrada en vigor de la Ley de Competencia Económica y la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, publicada en el D.O.F. el 27 de junio de 1991, en la que se destaca de nueva cuenta la definición de la franquicia en su artículo 142 que señala lo siguiente:

"ARTÍCULO 142.- Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir 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 esta se distingue.

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

No debemos de contemplar dentro de la definición el pago de regalías ya que es la contraprestación que se deriva del contrato, al ser éste un contrato de naturaleza mercantil,

Como se desprende del precepto antes descrito quien otorga una franquicia se encuentra obligado a conceder la información relativa a la empresa que marca el reglamento, lamentablemente, el reglamento entró en vigor con una posterioridad de 3 años y existió un periodo de laguna de ley en la obligación de presentar dicha información, detalle que trajo como consecuencia que se otorgaran franquicias en estas circunstancias y sin una información adecuada que en algunos casos generó conflictos.

Cabe destacar que con la entrada en vigor de esta Ley se dio una apertura radical para poder celebrar contratos de franquicia ya que con dicho ordenamiento se abrogan la Ley de Inversiones y Marcas, la Ley de Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas, así como su reglamento y en materia fiscal para los efectos del artículo 24 fracción XI de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, ya no se requiere comprobar la inscripción en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología de los contratos o convenios relativos a asistencia técnica

El 2 de agosto de 1994 se reformó la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial en las que se destaca la nueva denominación de la Ley la cuál es como actualmente la conocemos "Ley de Propiedad Industrial" y la creación del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, que es un órgano descentralizado encargado de vigilar lo concerniente en materia de propiedad industrial. Respecto al precepto que nos define a la franquicia, éste no sufre reforma alguna.

El reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial fue publicado en el D.O.F. el 23 de noviembre de 1994, el cuál contiene como ya habíamos mencionado la información previa que debe proporcionar el franquiciante al franquiciatario, señalando en su artículo 65 lo siguiente:

ARTÍCULO 65.- Para los efectos del artículo 142 de la Ley, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

- I. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante:
- II. Descripción de la franquicia:

- III. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;
- IV. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;
- V. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;
- VI. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
- VII. Definición de la zona territorial de la operación de la negociación que explote la franquicia;
- VIII. Derecho del franquiciatario de conceder o no subfranquicias a terceros y en su caso los requisitos que deba cumplir para hacerlo;
- IX. Obligaciones del franquiciatario respecto a la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante y en general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

Actualmente, el marco jurídico de la franquicia en México lo constituyen las siguientes disposiciones:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley de Propiedad Industrial.
3. Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.
4. Ley Federal de Derechos de Autor.
5. Código de Comercio.
6. Ley General de Sociedades Mercantiles.
7. Código Civil.
8. Legislación Fiscal.
9. Ley Federal del Trabajo.
10. Ley Federal de Protección al Consumidor.
11. Ley Federal de Competencia Económica.

2.2 Elementos básicos de una franquicia

Es necesario que existan invariablemente tres elementos para que pueda existir una franquicia; estos son: marca, sistema de operación y relación financiera.

2.2.1 Marca comercial

Según la Ley de la Propiedad Industrial artículo 88: es todo signo visible que sirve para distinguir productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.

Es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.

La marca está estrechamente relacionada con la imagen de la empresa, es decir, el consumidor percibe la calidad de los productos o servicios a través de la marca; siendo su función primordial la identificación de calidad e identificación de un producto.

2.2.2 Sistemas de operación

Se refiere al conjunto de conocimientos y servicios que el franquiciante proporciona a los franquiciatarios, con lo cual, se logra la estandarización de los negocios; siendo fundamental este elemento, debido a que el cliente espera consistencia en los productos y servicios que adquiere.

2.2.3 Relación financiera

También llamada contraprestación o transferencia de tecnología, la cuál está compuesta por dos conceptos:

- a) **Cuota Inicial**; desde el punto de vista del franquiciante, la cuota inicial lo compensa por los costos de reclutar, entrenar y asesorar a las nuevas franquicias. Para fijar la cuota inicial el franquiciante también considera el valor de su negocio, el cuál es intangible e incluye el prestigio del mismo. Ahora bien desde el punto de vista del franquiciatario se puede decir que es el precio que paga por obtener el derecho a la franquicia, es decir, compra un paquete intangible de derechos que incluyen el derecho a utilizar el nombre comercial, el derecho a los conocimientos y en general todos los servicios que brinda el franquiciante al franquiciatario al momento en que se establece la franquicia, tales como: capacitación, mercadotecnia, asesoría con relación a la ubicación adecuada, entre otras.
- b) **Regalías**: son las compensaciones por las ventas realizadas con el invento de la franquicia, la marca registrada y el programa de negocios desarrollado por el franquiciante. Éstas se pueden pactar con base a una cuota fija o a un porcentaje fijo sobre las ventas o algún otro rubro de operación.

La cuota inicial, representa el componente del costo de la franquicia y el pago de regalías constituye la fuente mediante la cual, el franquiciante obtiene utilidades. Sin embargo queda implícito que el franquiciante debe invertir parte de esas regalías para mejorar el sistema y propagar esas mejoras, incrementándose así el beneficio que obtienen las unidades franquiciadas.

2.3 Circular de Oferta de Franquicias

Para dar a conocer la información básica necesaria para comenzar a evaluar una franquicia como oportunidad de negocio, es necesario consultar la Circular de Oferta de Franquicia.

Según la propia Ley de la Propiedad Industrial, la COF se define de la siguiente manera: "Quién conceda una franquicia deberá proporcionar, a quien se la pretenda conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley".

Según dicho reglamento, los elementos que integran la COF son:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, nombre del franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante deberá proporcionar al franquiciatario.
- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.
- Derecho del franquiciatario a conceder, o no, subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo.
- Obligaciones del franquiciatario respecto a la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.
- En general, las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicias.

2.4 El contrato de franquicia: elementos del contrato de franquicia

Es el contrato en donde se encuentra plasmada la relación entre el franquiciante y el franquiciatario y se establecen en forma específica los derechos y obligaciones que en los sucesivos regirán a ambas partes. Es fundamental que al ser elaborado se consideren todos los aspectos que en el caso de ser ignorados puedan poner en riesgo el éxito de la franquicia.

Dicho contrato deberá ser justo y estricto; justo, ya que su función es el establecimiento de las reglas de una relación contractual a largo plazo, determinando el alcance de los derechos y obligaciones de las partes y estricto, ya que el franquiciante tiene un gran interés en proteger su marca, su tecnología y su formato de negocio, así como el asegurar que el franquiciatario efectúe una exacta repetición de la operación comercial del franquiciante.

El contrato de franquicia se caracteriza, al igual que la franquicia misma, por su uniformidad y estandarización, por lo que un franquiciatario potencial, no puede esperar que el franquiciante negocie individualmente y en forma diferente el contrato de franquicia, debido a que las obligaciones contractuales son iguales para todos los franquiciatarios, aunque si bien son admisibles en el contrato algunas variantes relacionadas con las características de un franquiciatario, como puede ser un mercado o una región. Un franquiciante difícilmente puede manejar un Sistema de franquicias con diferentes contratos o contratos que muestran variaciones sustanciales. La excepción a esta regla consiste en la negociación de franquicias maestras, donde usualmente se pacta el desarrollo de un sistema de franquicias en la totalidad de un país o en regiones amplias.

Por lo anterior, resulta de suma importancia que el franquiciatario celebre el contrato respectivo con pleno conocimiento de la necesidad de cumplir con sus obligaciones, pero también con pleno conocimiento de las mismas.

Los contratos de franquicia son verdaderos "trajes a la medida", aún tratándose de franquicias del mismo giro, ya que cada una de ellas tiene una operación propia diferente de otras franquicias, si bien existen elementos que siempre aparecen de manera estandarizada en los contratos de franquicia.

Un contrato impreciso, incompleto o simplemente diferente puede ser la primera razón para el deterioro de la relación entre el franquiciante y el franquiciatario y en consecuencia de su fracaso o disolución. La redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del sujeto interesado en adquirirla, sino del que se la ofrece. En la preparación y adopción de un modelo de contrato de franquicia, el franquiciante debe saber evaluar todo aquello a lo que estará dispuesto a obligarse ante su franquiciatario e incluir todo aquello que estará resuelto a exigir de estos últimos con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales, obtener la retribución justa por la licencia de su marca y la transferencia de tecnología, así mismo la adecuada protección y mejoramiento de su sistema que incluya a sus marcas y el know-how, que constituyen la columna vertebral de la franquicia.

La comercialización de una franquicia constituye en muchas ocasiones un proceso complicado y largo, el cual puede resultar dañino y perjudicioso económicamente para el franquiciante, por lo que conviene la utilización de dos elementos contractuales:

1. Carta de intención: es la que pretende formalizar la intención de las partes respecto a la celebración de un contrato de franquicia estableciendo un depósito a favor del franquiciante y a cargo del futuro franquiciatario y ciertas penalidades por incumplimiento
2. Contrato de promesa de franquicia: tiene por objeto la obligación que asume el franquiciante y el futuro franquiciatario de celebrar en un futuro plazo, un contrato definitivo de franquicia que incluye los elementos más trascendentes e importantes del contrato definitivo de franquicia como son:
 - Fecha de firma del contrato definitivo de franquicia.
 - Regalías.
 - Territorio.
 - Vigencia.
 - Equipamiento.
 - Imagen exterior.
 - Ubicación.
 - Depósito.
 - Fecha de inicio de operaciones.
 - Marca y nombre comercial.
 - Plazo por incumplimiento.
 - Resolución de controversias.

El cumplimiento exacto del contrato es, para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la franquicia.

Para González Calvillo, "el contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de tracto sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (know-how) para la operación de un negocio. Por su parte el franquiciatario se obliga a un pago inicial o de

contrato y de regalías y al estricto apego a todas y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante.”²⁹

Bilateral; debido a que existen por lo menos dos partes que celebran el contrato correspondiente.

Oneroso; ya que quien adquiera la calidad de franquiciatario, punto de venta o subfranquiciatario maestro, genera pagos denominados regalías al franquiciante maestro o dueño de la franquicia.

De tracto sucesivo; debido a que las obligaciones y derechos contraídos por las partes se prorrogan indefinidamente mientras el contrato siga vigente y en algunos casos, subsisten aun después de rescindido o terminado el contrato, como las obligaciones de confidencialidad de la información secreta y los pactos de no competencia.

Elementos del contrato de franquicias

Los elementos fundamentales que debe contener todo contrato de franquicias son los que a continuación se describen:

- **Consideraciones y Definiciones;** se debe identificar el motivo o fin determinante de la voluntad de las partes al contratar, e identificar a dichas partes. Las definiciones son de mucha utilidad para evitar interpretaciones de las partes sobre conceptos y términos del contrato, y que permiten que el contexto del contrato de mayor claridad a la intención de la transmisión y uso de tecnología y sistema de negocios del franquiciante.
- **Objeto, licencia del sistema;** cláusula donde el franquiciante está otorgando la licencia de uso de marca y de explotación de su formato de negocio; éste es el objeto central de un contrato, sobre el que las demás cláusulas van a estar circulando alrededor, para poderle dar el verdadero sentido a este otorgamiento de licencia.
- **Plazo o vigencia del contrato;** no todos los contratos de franquicia tienen que prever un periodo de vigencia similar, a pesar de ello la mayor parte de los contratos de este tipo en México prevén una duración de diez años. Esto no se debe a una casualidad, sino que se

²⁹ González Calvillo, Enrique. Op. Cit. p. 72.

trata de un periodo considerado por las compañías de franquicias como aceptable, además de que ha sido el máximo permisible de acuerdo con lo previsto por la Ley de Transferencia de Tecnología. Pero de acuerdo con el contenido del contrato podrá ser renovado si se cumplen los requisitos establecidos o convenidos

- Territorio; este es un punto clave dentro del contrato, debe señalarse en este apartado, que territorio se va a explotar con los derechos del contrato.
- Obligaciones del franquiciante; principalmente se refieren a permitir al franquiciatario la reproducción del formato de negocio y su exitosa operación, para lo cual el franquiciante le proporciona la licencia de marca, asistencia técnica, consultoría, manuales, información, entre otras cosas.
- Contraprestación y el pago de regalías; la contraprestación tiene dos aspectos:
 - El pago de una cuota de franquicia por parte del franquiciatario.
 - El pago de regalías continuas, las cuales pueden ser:
 - De operación; por las ventas totales se tendrá que pagar un porcentaje al franquiciante, a fin de continuar el desarrollo del negocio.
 - De publicidad; son las que de alguna manera indican que porcentaje de las ventas se van a destinar para colaborar en la publicidad de ese negocio.
- Obligaciones del franquiciatario; hay que estar conscientes de que adquirir una franquicia es sinónimo de querer adecuarse a seguir ciertas reglas que el franquiciante va a establecer, por lo que el franquiciatario debe de seguir los lineamientos dictados por el franquiciante, para que la franquicia tenga el mismo estándar de calidad y de servicio que todas las otras franquicias que integran la red; desde luego pagar las regalías, así como seguir los entrenamientos y las nuevas ideas que dicte el franquiciante.
- Operaciones del negocio franquiciado; mediante esta cláusula el franquiciatario, se compromete a cumplir las políticas, procedimientos, estándares de operación fijados por el franquiciante, así como mantener esta información bajo la más estricta confidencialidad.
- Entrenamiento y asesoría; en la mayoría de los contratos de franquicia, el franquiciante se obliga a proveer un programa de entrenamiento así como asesoría técnica y otros servicios tales como: manuales de operación y asistencia en la selección del lugar, generalmente se establece que el manual de operación prestado y no vendido al franquiciatario, la lógica que sigue es que éste contiene el secreto del éxito del franquiciante, por lo tanto éste lo

otorga al franquiciatario solamente durante el término de vigencia del contrato, cuando éste expira también lo hacen sus derechos al acceso a los secretos de marca.

- **Marcas;** punto importante basado en el uso de la marca, ya que sin esta no hay franquicia, pues no habría una identificación en todos los puntos de venta o servicio que se dieran en una franquicia, de tal manera que la marca se vuelve un punto central dentro del contrato.
- **Manuales y estándares de operación;** contienen todos los puntos y elementos para la operación del negocio como un sistema uniforme y homogéneo, y los lineamientos del franquiciante que el franquiciatario deberá seguir y a los que se deberá apegar estrictamente. Pueden referirse a la imagen corporativa, relaciones laborales, operación, etc. Dada la naturaleza secreta de los manuales por la información confidencial que contienen, se recomienda no buscar su registro autoral ya que éste es de índole pública.
- **Información confidencial;** este punto es muy importante ya que en la actualidad ha tomado de sorpresa a un gran número de franquiciatarios en nuestro país. El valor de la información y el conocimiento que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es de gran importancia, en algunos casos más importante que la marca o nombre comercial que se le otorga al franquiciatario. Por lo que el franquiciatario adquiere una gran responsabilidad de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla confidencial, no solo durante la vigencia del contrato, sino inclusive después de la fecha de su término.
- **Publicidad;** es un elemento importante en la divulgación de la franquicia y sobre todo de las marcas para que el público identifique al negocio. La mayoría de los contratos de franquicia obligan al franquiciatario a utilizar medios de publicidad aprobados por el franquiciante.
- **Contabilidad y archivos;** son disposiciones mediante las cuales el franquiciante cubre la correcta contabilización de ingresos del franquiciatario, que son la base del pago de las regalías, así como el acceso a registros contables para rectificar el buen funcionamiento del negocio.
- **Seguros y fianzas;** usualmente el franquiciante solicita que el franquiciatario contrate seguros de responsabilidad civil con la cobertura más amplia en caso de accidentes, lesiones o muerte de personas y contra robo. Cabe señalar que en reconocimiento del

crecimiento e importancia del sistema de franquicias, se han desarrollado en México seguros y fianzas especialmente para el sistema de franquicias.

- **Transmisiones y gravámenes:** normalmente se limita al franquiciatario la libre cesión o transmisión del contrato y de la franquicia ya que el franquiciante en su caso, desea continuar la relación contractual con personas que cumplen determinados requisitos o con un perfil determinado (experiencia en el manejo del negocio, solvencia moral y económica, etc.).
- **Incumplimiento y terminación:** un contrato puede terminar por tres razones:
 - Expiración de la vigencia.
 - Por voluntad de las partes.
 - Por incumplimiento con alguna de las cláusulas del contrato.
- **Obligaciones en caso de terminación o vencimiento:** esta cláusula reviste especial importancia ya que el franquiciatario que deja de serlo, deberá de cumplir con obligaciones de hacer para revertir los derechos a su titular y dejar de ostentarse como franquiciatario.
- **No competencia y penas convencionales:** establece la obligación del franquiciatario de no efectuar competencia desleal al negocio del franquiciante, ya que éste ha adquirido secretos industriales y comerciales del franquiciante cuya divulgación puede causarle graves daños y perjuicios. Las penas convencionales no deben exceder la suerte del principal, pero son útiles para desalentar a quien incumpla las disposiciones del contrato; las obligaciones de no competencia no deben exceder la vigencia del contrato.
- **Impuestos y permisos:** en ésta cláusula se regulan entre otras cosas, a cargo de quien corren los impuestos, permisos como uso de suelo, licencia de construcción, salubridad, etc., aunque la obligación de conseguir todas estas licencias es del franquiciatario, desde luego contará con el apoyo del franquiciante, el cual le va a dar los elementos para que las licencias que adquiera puedan ser lo suficientemente útiles para su negocio.
- **Independencia de los contratantes e indemnización:** deberá especificarse claramente las acciones que podrán ejecutar libremente las partes, así como la indemnización que deberá pagar a la contraparte por realizar acciones independientes sin previa autorización y/o conocimiento.

- Autorización, notificación, renuncia, recursos acumulativos; esta cláusula deberá contener los datos de las personas asignadas a otorgar y recibir autorizaciones, notificaciones, renunciaciones y recursos acumulativos referentes a la operación de la franquicia.
- Fuerza mayor; se prevén claramente las causas por las cuales no será posible continuar con las obligaciones estipuladas en el contrato sin responsabilidad alguna de las partes, disolviéndose la relación.
- Causales de rescisión, penas convencionales y renovación; se deben especificar claramente las causas que darán origen a la rescisión del contrato y en su caso las penas que serán aplicadas tanto al franquiciante como al franquiciatario por el incumplimiento de las obligaciones estipuladas en el mismo. La renovación en el contrato de franquicia generalmente otorga el derecho al franquiciatario de renovar el plazo del mismo cuando esté por expirar, sin embargo es necesario que se establezca un nuevo contrato, el cual puede variar del contrato original; de esta forma el franquiciante puede poner al día el sistema de su franquicia.
- Integridad del contrato; en caso de que alguna cláusula quedara nula, las otras seguirán siendo válidas.
- Modificaciones, encabezados; en esta cláusula se maneja como se pueden dar modificaciones al contrato, aunque lo más común es que son convenios que discuten ambas partes y que finalmente vienen a modificar las obligaciones generales en un contrato.
- Ley aplicable, jurisdicción; aquí se marca que en caso de controversia, cual va a ser el tribunal competente que se encargue de darle la razón a la parte que la tuviera. Así mismo, deben marcarse en el contrato las reglas de arbitraje.

2.5 Derechos y obligaciones

2.5.1 Del franquiciante

En términos generales, dentro de un contrato, los principales derechos y obligaciones del franquiciante son:

- Conceder el uso de una marca o nombre comercial.

- Otorgar concesión para explotación de partes.
- Proveer la tecnología.
- Derecho de inspección.
- Realizar la publicidad cuando esté estipulado en el contrato.

Cuando se trata de una franquicia comercial, en la que el franquiciatario requiera del producto fabricado o suministrado por el franquiciante, éste tendrá la obligación de entregar periódicamente el producto, en el volumen, plazo y establecimientos pactados; corriendo por cuenta del franquiciatario los gastos de entrega.

2.5.2 Del Franquiciatario

- Usar las marcas y nombres comerciales.
- Explotar la patente.
- Situar el establecimiento con la aprobación del franquiciante.
- Seguir las especificaciones sobre la organización del negocio.
 - Seguir y completar los programas de entrenamiento y capacitación.
 - Preparar y seguir los sistemas de contabilidad y los reportes financieros.
 - Contratar determinada clase de personal y someterlo a entrenamiento.
 - Mantener un mínimo de horas diarias de servicio al cliente.
 - Reacondicionar y renovar periódicamente el local y mantenerlo en determinadas condiciones.
 - Adquirir del franquiciante o de sus proveedores la materia prima, equipo, partes, entre otras cosas.
- Pagar la contraprestación.
 - Pago inicial.
 - Pago periódico de regalías.
- Informar periódicamente.
- Guardar la información confidencialmente.
- No vender ni explotar otros productos o servicios.
- No ceder, traspasar o sub-licenciar, sin autorización expresa del franquiciante.

2.6 Aspectos legales que contribuirán a hacer más segura la inversión

Si se desea incursionar en el mundo de las franquicias, ya sea otorgando una o adquiriéndola, es importante tomar en cuenta los principales aspectos legales que contribuirán a que la inversión sea más segura.

El Franquiciante

Los elementos legales que debe de tener siempre en cuenta son:

1. Tener una marca debidamente registrada en las clases que corresponda al bien o servicio que se comercializa en la franquicia; dicho registro se deberá llevar a cabo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).
2. Si se cuenta con algún slogan, también se debe de registrar.
3. En caso que se tenga un personaje que identifique a la franquicia también se registra ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor.
4. Contar con un contrato de franquicia, el cual una vez firmado deberá registrarse ante el IMPI, pudiéndose evitar las cláusulas de carácter confidencial.
5. Elaborar una Circular de Oferta de Franquicia (COF) de conformidad con lo que señala el Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial, dicho documento debe de ser entregado al futuro o potencial franquiciatario antes de la firma del contrato. Este documento no se registra.
6. Teniendo en cuenta que los Manuales de Operación son secretos industriales, deberán protegerse insertándose en la primera hoja, una leyenda que indique que son una propiedad valiosa del franquiciante y que tienen el carácter de secretos industriales en los términos de la Ley de Propiedad Industrial, por lo que deberán mantenerse en forma confidencial.
7. Si el franquiciante otorga un software, éste deberá estar registrado ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor y el contrato deberá contener su correspondiente licencia.

El Franquiciatario

Antes de decidirse a comprar una franquicia no debe de dejar de tomar en cuenta:

1. Exigir que con la suficiente anterioridad (15 días) a la firma del contrato, se le sea otorgada la COF.
2. Que las marcas estén debidamente registradas y que el titular, sea el franquiciante.
3. Revisar cuidadosamente la COF y el Contrato de Franquicia.
4. Asegurarse de entender bien cuales son los secretos industriales que involucra la franquicia y cual es el alcance de las obligaciones de confidencialidad que se contraen en el contrato.
5. Cerciorarse que tanto en la COF como en el contrato, estén bien identificados los pagos que se le harán al franquiciante.
6. Revise que en el contrato esté bien detallado el punto de la asistencia técnica que se va a dar.
7. Exigir la entrega de los Manuales de Operación.

Para el impulso del desarrollo tecnológico y la calidad total, se eliminaron numerosas disposiciones que por su carácter discrecional introducían certidumbre en la celebración de contratos. En la actualidad los productores tienen la libertad para adquirir tecnología, contratar asistencia técnica, patentes y marcas en los términos y condiciones que consideren más convenientes a sus necesidades particulares.

La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial y las patentes y marcas, brindan protección al inventor mexicano y otorgan a la tecnología extranjera una protección similar a la que brindan las legislaciones más avanzadas en la materia.

A partir del anuncio de que México iniciara negociaciones tendientes a la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, surge la inquietud en diversos ámbitos para intentar identificar y precisar la magnitud y distribución de los beneficios potenciales de dicho tratado, por ello las franquicias mexicanas se encuentran en un momento de transición y expansión, el cual conlleva a la suma de esfuerzos de todas aquellas que deseen incursionar en los mercados internacionales.

3. INVESTIGUE ANTES DE INVERTIR

En el presente capítulo se llevará a cabo una recopilación de los principales elementos que el futuro franquiciatario debe tener en cuenta antes de invertir su capital en una franquicia.

En primer lugar se realizará un recuento de lo que debe tener un negocio para ser franquiciable, así como los elementos necesarios para considerar que un Sistema de Franquicias está adecuadamente desarrollado para su venta y distribución. Posteriormente se señalarán cuáles son los cuatro pasos a seguir cuando se considera, la posibilidad de invertir en una franquicia.

Todo esto con un solo fin, el de mostrar a los lectores y futuros franquiciatarios el entorno que se debe de crear para el desarrollo de una franquicia, aunque él como inversionista quizá preste mayor interés en lo que debe de investigar antes de invertir.

3.1 Fundamentos que un negocio independiente debe de tener para poder transformarse en franquicia y los elementos con los que ya se le considera un Sistema de Franquicia

Muy a pesar de que algunos especialistas mencionen que TODO negocio que surge es susceptible de franquiciar; los estudios han llevado a la conclusión de que sólo se franquician aquellos negocios que cumplan con las siguientes condiciones:

- Contar con un concepto definido y con éxito comercial y económico probado.
- Contar con una marca reconocida.
- Ser repetible.
- Ser transmisible.
- Contar con una Unidad Administrativa o con un Corporativo que se constituya en Operador y Administrador de la Red de Franquicias.

La utilización del Sistema de Franquicias siempre presupone condiciones para que el negocio pueda evolucionar con éxito, en donde la principal de ellas sea un concepto rentable para generar utilidades a los franquiciatarios y como consecuencia a la empresa franquiciante.

El franquiciante, antes de firmar el contrato correspondiente debe de recordar que no se trata de una relación pasajera, y tampoco de una relación empleado - patrón; por lo que no puede deshacerse de sus franquiciatarios como si fuera un despido; ya que existen una serie de cláusulas que rigen la relación.

Como la franquicia es apenas una opción para la expansión de un negocio, se necesita definir con anterioridad que es lo que se ofrecerá y que se exigirá a los futuros inversionistas, estableciendo las zonas y ubicaciones de interés (buscando siempre regiones de mayor potencial mercadológico y comercial).

El siguiente paso es la implementación de una Unidad Piloto, así como la creación de los Manuales en donde se detallará el funcionamiento y operación del negocio. La Unidad Piloto puede funcionar como centro de entrenamiento y como unidad de prueba para las innovaciones que se deseen incorporar al Sistema en un momento determinado.

Solo cuando la eficiencia del Sistema ha sido plenamente probado en la práctica, deberá iniciarse la fase de difusión y comercialización de la franquicia: es preciso ofrecerle al inversionista como ventaja del Sistema de Franquicias, que opere desde el primer día al 100% de su capacidad, esto por la experiencia que le transmite el franquiciante y por evitarse el costoso proceso de ensayo y error.

Alguien que imagine que ganará ríos de dinero a corto plazo con una franquicia, no puede ser franquiciante y tampoco franquiciatario, ya que en lugar de llevar a la franquicia hacia adelante, la llevará a la ruina total.

El Sistema de Franquicias, aunque con mayores garantías, es como cualquier otro negocio al que se le tiene que dedicar trabajo y esfuerzo; teniendo que trabajarlo día con día buscando estar a la vanguardia en cuanto a su permanencia e innovaciones dentro de su marca.

Los elementos que se tienen que considerar para saber si un Sistema de Franquicias está adecuadamente desarrollado son:

- **Conceptualización de la franquicia:** su objetivo es el de fungir como una herramienta de inducción del personal a la empresa franquiciante, ya que en él se plasman todos los elementos operativos, de comercialización, financieros y administrativos de la franquicia. Es un documento cuya información está basada en la investigación y el análisis de lo captado y discutido en distintas reuniones que se sostienen con diversos participantes del proyecto: los especialistas de la empresa franquiciante, así como con consultores.
- **Marco jurídico:** tiene como objetivo el de definir los lineamientos que regulen la relación entre las partes involucradas en el proceso de otorgamiento de la franquicia; estableciendo objetivamente los compromisos, obligaciones y derechos de la empresa franquiciante y de los franquiciatarios.
- **Manuales de operación:** uniforma la operación de las unidades actuales y próximas a abrir de acuerdo a los fundamentos teórico - prácticos que la experiencia ha permitido definir como aspectos característicos del funcionamiento y cumplimiento de los satisfactores de calidad y servicio que el cliente busca.
- **Sistema de otorgamiento y comercialización:** su objetivo es el de estructurar las estrategias de comercialización de la franquicia de acuerdo a los lineamientos, expectativas y objetivos mercadológicos que la empresa franquiciante tenga para el corto, mediano y largo plazo.
- **Programas de capacitación:** definen los parámetros de conocimiento que deben tener y/o alcanzar el franquiciatario y sus empleados; determina los cursos y sus temas, que se requieren para este fin e identifica la metodología para la impartición de cada programa de capacitación y adiestramiento por parte de la empresa franquiciante.
- **Programa de asesoría y asistencia técnica a la red de franquiciatarios:** tiene como objetivo el de definir y aplicar los parámetros objetivos y claros sobre los que se debe evaluar la operación, imagen y administración de cada una de las unidades pertenecientes a la red de franquicias.
- **Estructura de operación de la empresa franquiciante:** crea la estructura de organización a través de la cual la empresa franquiciante deberá dirigir, coordinar y controlar los esfuerzos e intereses de cada una de las unidades que conforman la red de franquicias.

3.2 Elementos que el inversionista debe de tomar en cuenta antes de invertir en una franquicia³⁰

Cada año miles de personas tanto a nivel nacional como internacional, eligen una franquicia como una forma de hacer negocios, existiendo oportunidades de franquicias casi en cualquier giro de negocio y nivel de inversión.

Cualquier persona que esté considerando invertir en una franquicia, debe de proteger su inversión investigando con esmero cada oportunidad para asegurarse que están tratando con franquiciantes que en verdad cuentan con las características necesarias para establecer una relación de negocios de largo plazo, ya que es una realidad que el rápido crecimiento del sector ha atraído a operadores de franquicias que no son muy éticos, o que desconocen realmente lo que conforma a un Sistema de Franquicias exitoso en términos de estructura operativa, asistencia técnica e inversión en un concepto de negocio.

Para muchos franquiciatarios potenciales, el atractivo de una franquicia es que ocupan una posición intermedia entre la seguridad restringida del empleo y la libertad con riesgos del empresario puro. Mientras algunas personas adquieren una franquicia con la expectativa de amasar una fortuna, la mayoría lo hacen para asegurar un ingreso regular con bajo riesgo, libertad personal y satisfacción.

La mejor estrategia para escoger una franquicia exitosa es un conocimiento a fondo de nosotros mismos, del mercado en que queremos incursionar, así como del franquiciante y su red de franquicias. También, vale la pena obtener opiniones de terceros para complementar la información que uno mismo pueda recabar.

En este sentido se puede consultar a expertos en franquicias, abogados o contadores: los cuáles pueden hacer reflexionar al posible franquiciatario en relación a puntos de vista no

³⁰Schmidt, Esward; "Investigue antes de invertir"; Conferencia de la XVIII Feria Internacional de Franquicias; Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.; Cd. de México, marzo de 1999.

considerados, información del franquiciante, tendencias del mercado o competidores emergentes no contemplados.

En términos generales, existen cuatro pasos a seguir cuando se considera invertir en una franquicia:

3.2.1 Conocimiento de preferencias y posibilidades personales

En primer lugar, hay que recordar que se está comprando un sistema para hacer negocios, fruto de la experiencia del franquiciante y no solamente el derecho de usar una marca o una garantía de fortalecimiento de algún producto; por lo que no se debe de dejar engañar con el brillo de una marca ni con el de un producto.

Además de esto, cada posible franquiciatario, necesitará hacer un auto análisis para verificar si posee las características necesarias para convertirse en un verdadero franquiciatario y cuáles serán entonces, sus puntos débiles a fin de elegir un franquiciante que sea apto para prestarle los servicios que puedan brindarle la seguridad necesaria a su inversión.

El primer paso es una evaluación personal, es importante tener muy claros nuestros intereses y expectativas, por lo que debemos definir nuestros objetivos vocacionales y financieros en la forma más precisa posible.

Hay que asegurarse que la franquicia que se tiene en mente, realmente nos atraiga, nos ayude a alcanzar nuestros objetivos y que tengamos la experiencia y aptitudes que se requieran para ese trabajo.

Entre algunas de las preguntas que un inversionista debe de hacerse, para incrementar sus posibilidades de éxito al invertir en un negocio franquiciado son:

PERSONAL

- ¿Cuáles son mis características y metas personales?
- ¿Qué tipo de actividades son las que más disfruto realizar?

- Atender y socializar con terceros.
- Labores administrativas.
- Cocinar.
- Atender al mercado ejecutivo/corporativo.
- Producir artículos artesanales, etc.
- ¿Tengo experiencia en el tipo de negocio que voy a desarrollar?
- ¿Cuento con los contactos adecuados para el desarrollo máximo de las posibilidades de éxito del negocio?
- ¿Qué tipo de horario de trabajo me gusta manejar?
- ¿Cuál es mi posición desde el punto de vista familiar?
 - Soltero.
 - Casado.
 - Divorciado.
 - Madre de familia con hijos pequeños.
 - Padre de familia, en busca de una actividad para la esposa.
- ¿Qué tan lejos está el negocio de mi casa?

FINANCIERAS

- ¿Cuánto me deja el dinero en el banco y cuánto si lo invirtiera en una franquicia?
- ¿Cuál es el monto máximo de inversión que puedo realizar?
- ¿Cuál es el flujo de ingreso que puedo esperar recibir del negocio que deseo desarrollar?
- ¿En que tiempo voy a recuperar mi inversión?

3.2.2 Investigación del mercado en el que deseamos invertir

Así mismo, no podemos ignorar el entorno en que nuestro negocio se estará desarrollando, por lo que algunas de las preguntas más importantes que nos podemos hacer con respecto a este tema son:

- ¿Cuáles son las oportunidades que tengo de negocios con base en la ciudad o mercado en el que deseo incursionar?

- ¿Existe una necesidad real para los productos o servicios del negocio que quiero desarrollar?
- ¿Cuáles son las características del mercado al que van dirigidos los productos o servicios que vende o comercializa el negocio que estoy contemplando? (Mercado Meta).
- ¿Existen competidores para el producto o servicio que quiero comercializar?
 - ¿Cómo se comparan sus productos y servicios con los míos?
 - ¿Cuál es el nivel de precios que manejan?
 - ¿Cuáles son los puntos de distribución que tienen?
 - ¿Qué actividades de mercadotecnia llevan a cabo?
- ¿Cuál es el monto de inversión en actividades de mercadotecnia que voy a tener que realizar para posicionarme en el mercado y darle valor a la marca comercial que voy a manejar?
- ¿Qué expectativas hay con respecto a la situación económica local, nacional e internacional?

3.2.3 Investigación y evaluación del franquiciante

Es un hecho que probablemente invertirá una buena parte de su futuro en la franquicia; por lo tanto, no dude en preguntar lo que quiera. Con respecto al franquiciante, no debe tener ningún problema en proporcionar la información necesaria a un probable franquiciatario y respetar el hecho de que él lo investigue con el mismo cuidado con que usted lo está investigando.

Para realmente investigar a fondo un franquiciante y contar con todos los elementos necesarios para evaluarlo, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- ¿Cuánto tiempo lleva de operar en el mercado?
- ¿Cuál es el origen de la empresa franquiciante?
- ¿Cuántas unidades se encuentran en operación?
- ¿Cuántas unidades han fracasado y el motivo?
- ¿Cuántas unidades son propias y cuántas franquiciadas?
- ¿En qué ciudades tienen presencia?

- ¿En qué ciudades o áreas les interesa abrir franquicias?
- Listado de sus franquicias en operación con contactos, direcciones y teléfonos.

ASPECTOS CUALITATIVOS DE LA FRANQUICIA

Finanzas

- ¿El franquiciante cuenta con un adecuado soporte financiero, o confía en la venta de franquicias para el desarrollo del sistema?
- ¿Es el franquiciante lo suficientemente solvente en términos económicos para soportar los requerimientos operativos de sus franquiciatarios?
- ¿Se pueden examinar los estados de cuenta de una franquicia de las mismas características de la de posible apertura?

Estructura Operativa

- Pregunte sobre los dueños, los directivos y evalúe la percepción del público sobre la operación.
- ¿Qué estructura tiene la operadora de franquicias?
 - Instalaciones
 - Personal
- ¿Qué seguridad le ofrece el franquiciante de que será capaz de continuar obteniendo los productos que comercializa la franquicia a un precio justo?
- Si el franquiciante utiliza un sistema de compras centralizados, asegúrese de que esto se pueda traducir en costos de adquisición reducidos para usted, permitiendo igualar o mejorar los precios de sus competidores.
- Discuta la posibilidad de evaluar y utilizar a sus propios proveedores para el beneficio de toda la red.

Capacitación

- ¿Cuáles son los Manuales Operativos con los que cuenta la franquicia?
- ¿Dónde se lleva a cabo la capacitación inicial y cuál es su duración?
- ¿Cuántas personas del franquiciatario se consideran para la capacitación inicial?

Asistencia Técnica

- ¿Cuáles son los servicios de pre-apertura que ofrece la franquicia?
- ¿Cuáles son los servicios de asistencia técnica que ofrece la franquicia?
- ¿Cuántas veces al año se visita al franquiciatario para darle la asistencia técnica?
- ¿Quién absorbe el costo de dichos viajes?

Solución de Problemas

- ¿Cómo resuelve el franquiciante las disputas con el franquiciatario?
- ¿Existe un consejo para disputar que esté integrado por representantes de los franquiciatarios y del franquiciante?
- ¿Qué sistema existe para la detección temprana de problemas en las franquicias?
- ¿Qué asistencia provee el franquiciante a los franquiciatarios en problemas?
- ¿Cuáles son las políticas para tratar con crisis personales, de incapacidad o muerte de sus franquiciatarios?

Arrendamiento

- ¿Quién negocia los términos del arrendamiento?
- Debe asegurarse que las estipulaciones del arrendamiento son apropiadas a sus necesidades.
- Determine si el franquiciante es el arrendatario principal y usted un subarrendatario, o si el arrendamiento será directamente a su nombre.
- Clarifique si las especificaciones de la construcción, planos arquitectónicos y de instalaciones son su responsabilidad.

Legal

- Duración del contrato de franquicia
- ¿Se cuenta con la Circular de Oferta de Franquicia?
- ¿Ha tenido la empresa alguna demanda?

Venta de la Franquicia

- ¿Qué tipo de provisiones se tienen si se decide vender la franquicia o si fallece el franquiciatario?
 - Se requiere la aprobación previa del franquiciante para hacer la transferencia.
 - ¿Cuánto tiempo demoraría?
- El nivel de inversión, la naturaleza de la industria, lo atractivo de la propia franquicia, son factores que atraerán suficientes franquiciatarios nuevos como para asegurar el crecimiento del sistema y que la franquicia se pueda revender en el futuro.
- La mayoría de las personas no entran a un negocio con la idea de venderlo en el futuro: sin embargo es sensato el desarrollo de un negocio con la idea de revenderlo. Usted debe tener una forma de vender sus activos, ya que es la única manera de convertir en dinero el incremento de capital. En el particular caso de las franquicias, deberían venderse con mayor rapidez y por un mejor precio que un negocio independiente en virtud de su nombre reconocimiento y otras ventajas de la franquicia: por otro lado 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.

MERCADOTECNIA

- ¿Se cuenta con un estudio de mercado para avalar la factibilidad de la franquicia en la que ya como inversionista voy a invertir? ¿Se puede proporcionar al prospecto de franquicia?
- ¿Cómo define el franquiciante el tamaño de territorio que otorga a cada franquicia?
- ¿Quiénes son los principales competidores de la franquicia?
- ¿Qué es lo que hace diferente a la franquicia de sus competidores?
- ¿Cuál es el monto de inversión que un franquiciatario debe destinar en actividades de mercadotecnia para darse a conocer en el mercado?
- ¿Incluye la cuota inicial de franquicia alguna cantidad para publicidad inicial del negocio?
- ¿Con qué materiales de mercadotecnia se apoya al franquiciatario?
- ¿En qué consiste la publicidad institucional que lleva a cabo la empresa franquiciante?

OPERACIÓN DEL NEGOCIO FRANQUICIADO

- ¿Se requiere que el inversionista operador le dedique tiempo completo a la franquicia, o cuántas horas mínimo?
- ¿Se admite la posibilidad de que el inversionista no sea el operador del negocio? En caso positivo ¿qué porcentaje de acciones se le tendrían que ceder al operador?
- ¿Cuántos empleados requiere la franquicia para operar y cuáles son los puestos que es necesario cubrir?
- ¿Cuál es el horario de operación del negocio?
- ¿Cuál es la extensión y frecuencia de los reportes que el franquiciatario deberá proporcionar al franquiciante?

ASPECTOS FINANCIEROS DE LA FRANQUICIA

Cuota Inicial de la Franquicia

- ¿Cuál es la cuota inicial de franquicia?
- ¿Se cuenta con algún esquema de financiamiento o plan de pagos para cubrir la cuota inicial de franquicia?
- ¿Cómo se compara este concepto del franquiciante con el de otras empresas del mismo giro de negocio?

Inversión Inicial

- ¿Cuál es el monto de la inversión para?:
 - Acondicionamiento de local.
 - Inventarios de producto.
 - Capital de trabajo inicial.
- ¿Cuál es el monto de la inversión total incluyendo la cuota inicial?
- ¿Cómo se compara este concepto del franquiciante con el de otras empresas del mismo giro de negocio?

Regalías

- ¿Cuál es el monto de regalías por concepto de?:
 - Asistencia técnica.

- Fondo publicitario.

- Del fondo publicitario ¿cuánto se dispone para publicidad local?
- ¿Cómo se compara este concepto del franquiciante con el de otras empresas del mismo giro de negocio?

Ventas y rentabilidad

- ¿Cuál es el nivel de ventas que se puede esperar al mes?
- ¿Cuál es el margen bruto de comercialización como porcentaje de la venta?
- ¿Cuál es el margen neto de comercialización como porcentaje de la venta?
- ¿Cuál es el periodo de recuperación de la inversión en meses? ¿Está en capacidad de proporcionar estados financieros recientes de alguna empresa franquiciada?

Otras Cuotas y Pagos del Sistema de Franquicias

- Seguros y fianzas.
- Penalización por pagos tardíos.
- Cuota por traspaso de franquicia.
- Cuota de capacitación adicional y/o reemplazos de personal.
- Fondo de remodelación.
- Multas por incumplimiento del Contrato de Franquicia.
- Honorarios legales.
- Operación de emergencia.
- Re-ubicación de la unidad franquiciada.

3.2.4 Investigación y evaluación de la red de franquicias

Los franquiciatarios del Sistema de Franquicias son los "clientes" de una empresa franquiciante. Aun cuando el franquiciante provea al franquiciatario de toda la información previa a la firma del Contrato de Franquicia, éste debe de confirmar los datos con los franquiciatarios que ya están operando (red).

No hay nada como hacer preguntas a los clientes de un negocio para ver como los han atendido, tratado o resuelto inconformidades. Solicite una lista completa; haga su propia selección y luego visite o hable con varios de ellos y pregunte entre otras cosas:

- ¿Fueron precisas las proyecciones financieras de ingresos, gastos y utilidades del franquiciante?
- ¿Hubo algunos costos inesperados?
- ¿Hubo suficiente asistencia para abrir el negocio?
- ¿Qué tan efectivas son las campañas publicitarias y de mercadotecnia del franquiciante?
- ¿Recibió entrenamiento adecuado?
- ¿Ha tenido algunos desacuerdos con el franquiciante, cómo fueron resueltos, quedó usted satisfecho?
- ¿Existen algunos aspectos del negocio que a usted no le gusten?
- ¿Está satisfecho con la inversión?
- ¿Invertiría nuevamente en esta franquicia?

Atendiendo el nuevo enfoque de la globalización económica en el ámbito mundial, nuestro país ha establecido las directrices necesarias para que los agentes económicos actúen con bases más firmes en los diversos bloques económicos que están emergiendo en la actualidad.

En este contexto, la modernización de la planta productiva nacional y el fomento del comercio exterior han jugado un papel preponderante, ya que estos dos elementos, han contribuido a la consolidación del crecimiento económico y sostenido de México.

Otro elemento fundamental de la internacionalización de la economía es el aliento a la inversión extranjera, ya que gracias a las nuevas medidas se han abierto campos para la participación de los inversionistas nacionales y extranjeros otorgándose mayor certidumbre y claridad en las reglas, creándose condiciones favorables para que México se allegue de recursos frescos, tecnología de punta y genere empleos productivos y bien remunerados.

El fin de este capítulo en particular, y de la tesis en general es el de servir como manual para los futuros inversionistas en franquicias, para que distingan cuáles son los principales elementos que deben de tomar en cuenta antes de invertir su capital en una franquicia, pudiendo ser ésta una franquicia normal o maestra, como es el ejemplo que se desarrollará en el siguiente capítulo, en donde con base a los parámetros anteriormente señalados se va a describir que es lo que un inversionista debe de averiguar antes de invertir en cualquier franquicia.

4. CASO PRÁCTICO: FRANQUICIA "AUNTIE ANNE'S"²²

En este capítulo se desarrolla el caso práctico, que consiste en una descripción de la franquicia "Auntie Anne's", un análisis estratégico, así como la investigación previa a la inversión, que incluya los requisitos que se deben de cubrir para poder obtener dicha franquicia y su colocación en el mercado local. Con esta información se procederá a hacer las proyecciones financieras y su análisis dará como resultado si es factible o no invertir en una franquicia extranjera, la cual no se encuentra hasta el momento en el mercado local.

4.1 Presentación de la Franquicia

UNA HISTORIA AMERICANA DE ÉXITO, CON INTERÉS INTERNACIONAL.

En 1988, Anne Beiler abrió la primer tienda de Pretzels suaves Auntie Anne's en Downingtown, Pensilvania; cambiándose así la forma en que los americanos comían botanas.

A los clientes comenzó a gustarles el hecho de ver como hacían a mano los pretzels, disfrutaban comiéndolos ya que eran dorados por fuera, recién horneados y calientes.

La popularidad de los pretzels suaves de Auntie Anne's se difundió por toda la nación y la nueva cadena pronto se convirtió en una de las historias americanas de negocios con gran éxito. Hoy en día, los locales de Auntie Anne's permiten a sus clientes disfrutar de sus pretzels en malls, centros comerciales, estaciones de tren, áreas turísticas, plazas de comida y aeropuertos.

Hasta el momento existen más de 500 franquicias en diferentes partes del mundo. A pesar de que éstas se encuentran en algunos de los centros comerciales más modernos, aeropuertos y estaciones de tren, los pretzels "Auntie Anne's" no han cambiado; la masa con la que son preparados es fresca y se hace en cada una de las franquicias a diario, usando la receta original de Anne Beiler. Dichos pretzels siguen siendo enrollados a mano y cocinados hasta que su

²² Información proporcionada por la Franquicia Auntie Anne's, marzo 1999.

consistencia externa sea de un color dorado y nunca permanecen en el horno más de 30 minutos.

A pesar de que el número de franquicias es cada día mayor, el entusiasmo por preparar deliciosos pretzels, la insistencia en su calidad y el compromiso con la excelencia permanecen inquebrantables.

Los pretzels de Auntie Anne's fueron populares de forma instantánea debido a varias razones: ellos proveían una opción baja en calorías a los bocadillos más competidos, son elaborados con ingredientes frescos y a la vista de los clientes, son rápidos, la gente los puede pagar y son excelentes como bocadillo o como una comida ligera a cualquier hora del día, pero sobre todo son 100% deliciosos.

Después de que mucha gente de negocios pidió abrir un local de Auntie Anne's en su país, Auntie Anne's Inc. decidió fundar el programa de licencias Internacionales de Auntie Anne's. Este es un programa de calidad dedicado a ayudar a los empresarios internacionales a participar en el gran crecimiento de la cadena de Auntie Anne's. Las primeras franquicias se abrieron en Indonesia, Malasia, Singapur y Filipinas. Hoy existen más de 570 locales en 42 estados de Estados Unidos y 5 países. La compañía abrirá cerca de unas 70 franquicias este año.

4.1.1 Información sobre la Franquicia "AUNTIE ANNE'S"

INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Auntie Anne's Inc. es una compañía familiar, siendo sencilla su línea de productos.

UN PRODUCTO UNICO (Beneficios)

- Todo el proceso de producción se lleva a cabo en las tiendas - desde mezclar la masa, enrollarlos a mano y hornearlos. Auntie Anne's no hornea o calienta pretzels congelados, tampoco usa máquinas para hacer una producción masiva.

- Sus clientes son atraídos a la tienda por el aroma de los pretzels al ser horneados. Una vez ahí, se entretienen al ver como los empleados hacen a mano cada uno de los pretzels.
- Los pretzels son hechos con las recetas de las cuales Auntie Anne's es propietaria, las cuales incluyen la Receta Original, Ajo, Canela-azúcar, Crema agria y cebolla, Trigo entero, Semilla de sésamo, Almendras, Pasas glaseadas, Hierbas a la parmesana y Jalapeño y más recetas aún que están por venir. La variedad de sabores en los productos atrae a la gente a las tiendas de Auntie Anne's durante todo el día.
- Seis de los pretzels: la receta Original, Pasas glaseadas, Ajo, Trigo entero, Jalapeño y Crema agria con Ajo, tienen 5 gramos o menos de grasa
- Los pretzels de Auntie Anne's tienen un mínimo de 3.5 gramos de fibra por porción.

MISION DE AUNTIE ANNE´S

El cuidado y bondad que están presentes en cada uno de los productos que se producen en Auntie Anne's, son además la piedra angular de sus relaciones.

- Para sus empleados leales y valuados franquiciantes, les ofrece su apoyo total para ayudarlos a crecer y prosperar.
- Para sus asociados, les promete devoción hacia los más altos estándares éticos en todas sus decisiones de negocio y actividades diarias.
- Para sus clientes, les ofrece una total consistencia y excelencia en productos y servicios.

FILOSOFIA

Auntie Anne's se compromete a asegurar que sus clientes reciban un fresco, suave, caliente y apetitoso pretzel, en un ambiente limpio y agradable, con un servicio amistoso, características que satisfacerán a los consumidores para que regresen.

Se enfocan en la calidad de sus productos, apoyo a sus franquiciantes y el crecimiento a largo plazo de su sistema de franquicias.

Se buscan franquiciantes que estén dispuestos a trabajar duro, continuando con el sistema desarrollado por Auntie Anne's y que estén igualmente comprometidos a satisfacer a sus clientes.

COMPROMISO HACIA EL FRANQUICIATARIO

Como parte del sistema de Auntie Anne's, el franquiciatario recibirá asistencia desde el inicio por parte de las oficinas centrales. La asistencia que se le da a los franquiciantes incluye:

- Entrenamiento inicial en las oficinas generales de Auntie Anne's.
- Entrenamiento inicial en su tienda.
- Asistencia en la selección del local y negociaciones de renta.
- Diseño y distribución de la tienda.
- La habilidad de operar bajo la marca registrada de Auntie Anne's
- Acceso a los ingredientes y recetas propiedad de Auntie Anne's.
- Uso del Manual de Operaciones Confidencial de Auntie Anne's.
- Asistencia en mercadotecnia y promociones.
- Asistencia extensiva en los locales, a través de las oficinas regionales.
- Acceso a equipo y proveedores para sus tiendas.

RANGOS DE INVERSION INICIAL

	BAJO	ALTO
Cuota de franquicia	30,000	30,000
Depósitos de seguridad *	4,000	7,000
Mejoras al local, muebles e instalaciones **	5,000	45,000
Equipo	16,000	19,000
Permisos del negocio	100	500
Inventario Inicial	3,300	4,000
Seguro	400	2,500
Capacitación	500	4,000
Publicidad para inauguración	500	1,500
Anuncios	0	500
Equipo de oficina	0	0
Capital de trabajo ***	2,000	20,000
Asistencia Técnica	2,000	3,000
Inversión Total Inicial	63,800 dls	150,500 dls

* Se asume un depósito inicial para las tiendas franquiciadas

** Incluye cuotas de arquitectos.

*** Se estima que sean las necesidades de capital de trabajo para los primeros meses de operación, incluyendo salarios de empleados, rentas y costos de material

Los costos están estimados para el 1o de Mayo de 1999 y variarán dependiendo de la ubicación, tamaño de la tienda, requerimientos arquitectónicos y configuración de la tienda

REQUERIMIENTOS DE TAMAÑO

- Espacio en línea: el requerimiento ideal de espacio es entre 137 y 183 m². Sin embargo, la flexibilidad de diseño nos permite operar en un espacio de 91 m² con espacio fuera de la tienda de hasta 30 m².
- Kioscos: un mínimo de 61 m², con 46m² de espacio fuera de la tienda que incluye agua, electricidad y desagüe.

RESULTADOS DEMOSTRADOS

- Con más de 500 locales situados en el mundo, en Auntie Anne's se ha demostrado la habilidad de esta franquicia para complacer a sus clientes en cualquier lugar. La expansión de esta

franquicia se enfocará hacia centros comerciales, aeropuertos, estaciones de tren y otros espacios alternos que ofrezcan a los franquiciatarios acceso al tráfico de gente que va caminando por el lugar.

- Proveemos a nuestros franquiciatarios una licencia internacional con sistemas establecidos y probados para apoyo a las tiendas.
- Los sistemas de apoyo, como el de soporte en mercadotecnia se proveen a cada tienda.

4.1.2 Programa de Licencias Internacionales de Auntie Anne's

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA AUNTIE ANNE'S

El Programa Internacional está diseñado para ayudar a los franquiciatarios de Auntie Anne's alrededor del mundo, en abrir y operar tiendas en su país. El franquiciatario debe de probar experiencia en negocios, tener habilidades analíticas, los suficientes recursos financieros, demostrar y comprometerse a mantener la excelencia operacional y de producto que se manejan, la habilidad de identificar cualquier adaptación cultural que se necesite hacer, mientras mantiene las políticas y filosofías de Auntie Anne's. Auntie Anne's Internacional a cambio, proveerá de importantes herramientas y guías que necesitarán para desarrollar el concepto de Auntie Anne's en su país.

LO QUE SE PROVEE:

Auntie Anne's primero trabajará con el franquiciatario en desarrollar el concepto para su país. Además recibirá tanto él como sus asociados, entrenamiento y apoyo por parte tanto de la Universidad de Capacitación de los Pretzels Auntie Anne's en los Estados Unidos como en su país. Tendrá acceso a los manuales confidenciales de operación, videos de entrenamiento, materiales de mercadotecnia y muchos otros recursos. Tenemos personas de soporte regional.

TENDRÁ ACCESO AL MATERIAL REFERENTE A:

- Desarrollo de negocios y administración.
- Selección del local
- Renta del local
- Construcción
- Entrenamiento
- Supervisión de las tiendas
- Control de calidad

EL CONCEPTO DE LA FRANQUICIA:

- Las franquicias están localizadas principalmente en centros comerciales, aeropuertos, estaciones de tren.
- Se requiere por lo menos 26m2 para poder operar una tienda.
- Los kioscos y las islas proporcionan oportunidades adicionales de venta.
- Los pretzels son preparados al momento y a la vista del cliente.
- En las tiendas existe una variedad de 10 sabores de pretzels y diferentes dips.
- Las tiendas también venden dutch ice, un raspado de frutas.

Los nuevos franquiciatarios requieren entre \$150,000 y \$240,000 dólares, lo cual incluye una cuota de \$30,000 dólares por la franquicia. Las regalías que se pagan por los servicios de asistencia equivalen al 6% de las ventas netas y un 1% adicional se va para los fondos de publicidad. La inversión en la franquicia incluye:

- 6 a 11 semanas de entrenamiento en las oficinas generales, 7 días de entrenamiento en su país para los franquiciatarios y su staff, otros entrenamientos para el gerente de ventas y el staff.
- Asistencia para el diseño y la distribución del local.
- Todos los derechos para poder utilizar los logos y marcas comerciales.
- Precio negociables para los productos y materia prima.
- Visitas y asistencia por parte de unos representantes.

- Participación en los programas de promoción y publicidad.
- Participación en la Convención Anual de la Franquicia.
 - Investigación y desarrollo que ha permitido lanzar nuevos productos.

PASOS NECESARIOS PARA OBTENER UNA LICENCIA DE AUNTIE ANNE'S

En los siguientes párrafos, se encontrará la estructura que tiene Auntie Anne's para otorgar licencias internacionales, concedidas a un país específico. Siendo esto solo una guía general.

Auntie Anne's tiene el compromiso de establecer una relación a largo plazo y que sea mutuamente productiva con las personas que tengan una licencia internacional. Para lograr lo anterior, es necesario que ambas partes se familiaricen y se sientan conformes como potenciales socios comerciales.

Como parte del proceso de solicitud de uso de marca, se deben de seguir los siguientes pasos:

- 1.- El interesado deberá enviar una carta inicial de interés en la franquicia, y llenar un formato de evaluación (ANEXO V).
- 2.- Una junta inicial se llevará a cabo en las oficinas generales, para poder conocerse y discutir el plan propuesto para establecer locales de Auntie Anne's dentro del país del interesado.
- 3.- Después de la primera reunión, el posible prospecto deberá preparar y enviar un plan de negocios, en donde detalle la estrategia para desarrollar las tiendas dentro de su país. En la primera reunión, Auntie Anne's dará el diseño que deberá seguir el plan de negocios.
- 4.- Una segunda reunión se llevará a cabo, una vez que se haya completado el plan de negocios. Dicho plan se le presentará al Administrador de Auntie Anne's y se discutirán más detalles sobre la licencia internacional.

- 5.- Si, una vez terminada la presentación ambas partes deciden seguir adelante, Auntie Anne's hará un borrador de una carta de intención, la cual deberá ser firmada por ambas partes.
- 6.- Una vez firmada la carta de intención, Auntie Anne's comenzará a elaborar el acuerdo para la franquicia. Una vez que este acuerdo haya finalizado, el Director de Auntie Anne's visitará al franquiciatario en su país.
- 7.- Una vez finalizado el acuerdo internacional, Auntie Anne's y el franquiciatario trabajarán juntos para abrir las primeras tiendas. En la mayoría de los países, la primera tienda se abre aproximadamente a los 6 u 8 meses de firmar el acuerdo. Durante este tiempo, el franquiciatario completará el entrenamiento necesario para desarrollar y operar las tiendas de Auntie Anne's en su país.

ESTRUCTURA DE LA LICENCIA INTERNACIONAL

A continuación se mencionan los términos generales contenidos en la Licencia Internacional de Auntie Anne's.

Territorio

Auntie Anne's concede generalmente territorios o porciones de un país. El territorio específico concedido, será único para cada franquiciatario. Los territorios para países múltiples serán considerados solamente, si la población de cada uno de ellos dentro de cada región, es demasiado pequeña para permitir el desarrollo de múltiples puntos de venta de Auntie Anne's.

Derechos otorgados

A los franquiciatarios internacionales de Auntie Anne's se les concede el derecho exclusivo de operar tiendas al por menor (detallistas) vendiendo los sabores de pretzel, propiedad de Auntie Anne's. En algunos países, pueden ser aprobadas eventualmente licencias para sub-franquiciar, sin embargo, a pesar de eso, Auntie Anne's se compromete a mantener los más altos estándares operativos.

Es importante que los franquiciatarios sean los dueños y operen sino todas, la mayoría de las tiendas dentro de su territorio. Otras formas de desarrollo además de ser dueños de las tiendas (sub-franquicia o joint ventures) serán considerados por Auntie Anne's una vez que estén en operación un número sustancial de tiendas y que sean manejadas con éxito, por el franquiciatario.

Marca de fábrica

Bajo el acuerdo de la franquicia de Auntie Anne's, los franquiciatarios están autorizados bajo los sistemas de marca de Auntie Anne's. En cada país, las marcas serán registradas y pertenecerán a Auntie Anne's Inc. En ningún momento los franquiciatarios o posibles prospectos deberán buscar registrar las marcas de Auntie Anne's en sus países.

Entrenamiento en los Estados Unidos

Antes de la apertura de la primer tienda, los franquiciatarios deberán de completar un programa de comprensión en las oficinas de Auntie Annes en Lancaster, Pensilvania. Al menos, el franquiciatario y 2 directores o gerentes de operaciones de tiempo completo, deben de tomar el curso de capacitación internacional y acreditarlo debidamente.

Dependiendo de las responsabilidades de cada uno, se anticipa que les tomará entre 60 y 90 días el programa de capacitación en los Estados Unidos. El programa de capacitación inicial, les dará instrucciones para áreas como las que se anuncian a continuación:

- Locación
- Negociaciones de renta
- Diseño y distribución de la tienda
- Especificaciones del equipo
- Construcción de la tienda
- Preparación del producto
- Administración de la tienda
- Mercadotecnia y promociones
- Análisis de costos
- Proveedores

Para que el franquiciatario pueda completar su curso de capacitación en los Estados Unidos, Auntie Anne's debe de estar convencido de que éste podrá entrenar a su personal dentro de su territorio.

Durante el entrenamiento en los Estados Unidos y por el tiempo que dure la relación entre el franquiciatario y Auntie Anne's, Auntie Anne's le prestará al franquiciatario, el Manual de Operaciones que se utiliza en los Estados Unidos.

El franquiciatario lo traducirá y hará las adaptaciones necesarias para poder usarlo en su territorio. Cuando se lleven a cabo, Auntie Anne's dará al franquiciatario las modificaciones que se le hayan hecho al manual, debido a la aparición de nuevos productos o procedimientos.

Los franquiciatarios se harán cargo de todos los gastos de viaje, alimentación, etc. de sus empleados, durante el tiempo que dure el entrenamiento en los Estados Unidos. Todos los costos directos del programa de entrenamiento, incluyendo staff y materiales, serán responsabilidad de Auntie Anne's.

Selección del lugar

Cada franquiciatario deberá de tener experiencia en renta de locales y la capacidad de asegurar lugares para estos, así como la habilidad para el desarrollo de las tiendas, dentro de su territorio.

A pesar de lo anterior, como ya se explicó, Auntie Anne's les dará a sus franquiciatarios entrenamiento específico en métodos para seleccionar el lugar, y trabajará con ellos para evaluar las locaciones iniciales, para el desarrollo de la franquicia en su territorio. Auntie Anne's se reserva el derecho de inspeccionar y/o aprobar cada locación propuesta por el franquiciatario.

Asistencia dada por Auntie Anne's en el territorio, en los primeros 12 meses.

Durante el primer año de la franquicia, Auntie Anne's proveerá de uno o más capacitadores, en el territorio del franquiciatario, por 30 días. Durante este periodo, los entrenadores de Auntie Anne's asistirán al franquiciatario para que las operaciones funcionen adecuadamente, y que se lleve de manera efectiva el concepto de Auntie Anne's. Auntie Anne's además entrenará al staff del franquiciatario y dará ayuda posterior para desarrollar programas de entrenamiento dentro del territorio del franquiciatario.

El Director Internacional de Franquicias de Auntie Anne's (o bien otro personal administrativo que designen en Auntie Anne's) estará varias semanas con el franquiciatario para ayudarlo en la elección del local inicial, estudios de mercado y otras actividades encaminadas a la apertura de la primer tienda de la franquicia.

Se tienen personas de soporte regional, que visitan las tiendas cada 4 o 6 semanas, para monitorear y mejorar la calidad del producto, así como dar capacitación y ayudar a los franquiciatarios a que interactúen positivamente con la oficina central.

Asistencia sobre la marcha, que da Auntie Anne's en el territorio del franquiciatario

Auntie Anne's dará tanto entrenamiento periódico dentro de la tienda como consulta administrativa dentro del territorio del franquiciatario. Esta ayuda que comprende 2 visitas al año, ayudará al franquiciatario a mantener los estándares del sistema de franquicias de Auntie Anne's, y ayudará a Auntie Anne's a tener una comunicación efectiva de los nuevos productos o técnicas desarrolladas y su implementación.

Además de la capacitación descrita anteriormente, los representantes de operaciones de la franquicia visitarán periódicamente los Estados Unidos, para entrenamiento adicional, dado por Auntie Anne's Inc.

Desarrollo de un esquema de trabajo dentro del territorio

Como se mencionó anteriormente, los franquiciatarios tendrán el derecho exclusivo de desarrollar el sistema de Auntie Anne's dentro de su territorio. Para mantener esa exclusividad en su territorio, cada franquiciatario deberá de entregar un esquema o calendario para la apertura de locales adicionales.

Tanto el tiempo que dure su calendario de trabajo como el número de locales que se pretenda abrir, variarán dependiendo del potencial que se tenga dentro del territorio. En la mayoría de los países, se espera que abran un mínimo de 4 tiendas dentro de los primeros 18 meses del calendario. El calendario de desarrollo a seguir en los siguientes meses será discutido por Auntie Anne's y el franquiciatario.

Los recursos: alimentos, productos y equipo

Todos los franquiciatarios deberán comprar la mezcla para los pretzels al proveedor designado por Auntie Anne's dentro de los Estados Unidos. En la mayoría de los casos, la mayor parte de los demás alimentos y el equipo también serán proveídos desde los Estados Unidos.

Sin embargo, como las facilidades de importación varían entre países, fuentes específicas para algunos artículos, serán discutidos, una vez que se hayan terminado los trámites de la licencia.

Auntie Anne's ha establecido altos estándares para la construcción de sus locales, y para los productos, alimentos y equipos utilizados por sus franquiciatarios. Cualquier material de construcción, equipo, o producto alimenticio comprado a proveedores nacionales, deberá de cumplir con los estándares establecidas por Auntie Anne's Inc., además de ser aprobado antes de su uso.

Estructura de las cuotas internacionales

El objetivo de Auntie Anne's es establecer a largo plazo, relaciones que sean mutuamente redituables con sus franquiciatarios internacionales. Auntie Anne's ha hecho una inversión considerable para establecer su programa internacional y está comprometida a trabajar dentro de un ambiente internacional donde el costo de hacer negocios en Auntie Anne's es considerablemente mayor, que el de franquiciar en los Estados Unidos. Auntie Anne's también reconoce el compromiso financiero que es necesario para expandir su concepto dentro de otro territorio, y ha tomado esto en consideración al desarrollar la estructura de sus cuotas internacionales.

Cuotas iniciales y posteriores serán basadas en parte en los siguientes factores:

- El mercado potencial por desarrollar.
- El número de tiendas a desarrollar dentro del periodo inicial.
- El poder de compra del consumidor dentro del territorio del franquiciatario.

Las cuotas de la franquicia se basan en la siguiente estructura:

- **Cuota Inicial de Licencia:** una cuota inicial será pagada al momento de firmar el acuerdo con Auntie Anne's. Un depósito inicial por la cuota, será pagado al momento de firmar la carta de intención.
- **Regalías:** se pagarán en base a un porcentaje de las ventas mensuales.
- **Cuotas de Apertura:** habrá una cuota de apertura para cada tienda que se establezca en el territorio del franquiciatario.
- **Cuotas de Publicidad:** habrá requerimientos para publicitar la franquicia dentro del territorio nacional. Además, el franquiciatario deberá, al momento de que se lo pida Auntie

Anne's, contribuir con un porcentaje de sus ventas netas a un fondo de publicidad, lo cual generará materiales de publicidad para uso del franquiciatario dentro de su territorio.

Detalles adicionales concernientes a la estructura de cuotas para un territorio en particular, serán dados después de que Auntie Anne's lo haya discutido con el posible prospecto.

4.2 Investigación de mercado previa a la adquisición de esta franquicia

En este subcapítulo lo que se pretende realizar es un estudio de mercado, para lograr identificar y así poder satisfacer las necesidades y deseos de nuestro público meta, por lo que para lograr lo anterior, en primer lugar es necesario dar una amplia visión en términos de niveles socioeconómicos de la República Mexicana, del Distrito Federal y de dos de las colonias donde se pretende abrir una de nuestras franquicias las cuales son Polanco y Coacalco, también se presentará la encuesta que se realizó en una de estas colonias (Polanco), así como los resultados obtenidos.

La República Mexicana se encuentra limitada al Norte por Estados Unidos, al Este con el Golfo de México, al Sureste con el Mar del Caribe, Belice y Guatemala y al Oeste el Océano Pacífico. Administrativamente, está dividida en 31 estados y un Distrito Federal.

En las siguientes páginas, se presentarán cuadros, en los que se muestra el potencial económico mensual de acuerdo al nivel socioeconómico que se tiene en la República Mexicana (CUADRO I),(ANEXO VI), en el Distrito Federal (CUADRO II), (ANEXO VII), y en las colonias Polanco (CUADRO III), (ANEXO VIII) y Coacalco (CUADRO IV), (ANEXO IX), los cuales nos darán una visión mas amplia acerca de la población, para así poder determinar de manera teórica cual sería nuestro mercado meta, aunque la parte práctica, se podrá determinar por el cuestionario que se aplicó en la colonia Polanco, ya que ahí se verá en realidad quienes serán nuestros consumidores potenciales.

A continuación se mostrará el objetivo, la muestra, las preguntas y resultados de la investigación de mercado realizada.

a).- Objetivo

Por medio de una investigación de mercado que se levantará en la zona de Polanco como muestra real de nuestro mercado podremos determinar nuestro publico objetivo, para conocer sus hábitos de consumo, sus edades, niveles socioeconómicos y demás datos demográficos.

b).- Muestra de la investigación

Se levantarán 200 encuestas en las afueras de plaza Polanco a hombres y mujeres de 18 a 35 años con un salto sistemático de 5 personas entre cada entrevista los días viernes, sábado y domingo de 12 del día a 8 de la noche por lo cual se utilizaran cuatro entrevistadores y dos supervisores de campo. Esta muestra tendrá un margen de error de +/- 6.

c).- Cuestionario

Buenos (días/tardes) mi nombre es_____ y represento a la compañía (X) me permitiría realizarle unas cuantas preguntas para una investigación de mercado, solo le voy a quitar 5 minutos de su tiempo. Gracias.

1.-Me podría indicar su edad,_____ Sexo_____

2.-¿Cuántas veces al mes visita este centro comercial?

1a5 6a10 mas de 10

3.-¿Cuales días de la semana visita este centro comercial?

L M M J V S D

4.-Usted cuando visita este centro comercial compra algo de comida

SI NO

5.-(solo preguntar si la pregunta anterior respondió que SI) ¿Cuánto dinero en promedio gasta en comida?

6.-Usted conoce los pretzels

SI NO

7.-¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un pretzel de 15cm (enseñar muestra)?

8.-¿Cuántas veces al mes compraría un pretzel?

9.-Me podría decir cuántas recamaras o cuartos tiene su casa y cuántos focos.

10.-¿Cuanto es su ingreso mensual familiar?

e).- Resultados

Hombres	45%	Mujeres	55%
---------	-----	---------	-----

15-20años	20%
-----------	-----

21-25años	30%
-----------	-----

26-30años	35%
-----------	-----

31-35años	15%
-----------	-----

- NIVEL SOCIOECONOMICO

A/B	8%
-----	----

C	45%
---	-----

D	47%
---	-----

- INGRESO MENSUAL FAMILIAR

\$15,000

- VECES QUE VISITA EL CENTRO COMERCIAL

1 a 5 veces	35%
-------------	-----

6 a 10 veces	45%
--------------	-----

mas de 10 veces	20%
-----------------	-----

- DIAS DE LA SEMANA QUE VISITA EL CENTRO COMERCIAL

Lunes	5%
-------	----

Martes	10%
--------	-----

Miércoles	10%
-----------	-----

Jueves	15%
--------	-----

Viernes	35%
---------	-----

Sábado	45%
--------	-----

Domingo	40%
---------	-----

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

- COMPRAN COMIDA

SI	75%
NO	25%

- CUANTO GASTAN EN PROMEDIO EN COMIDA

\$48 pesos

- CONOCE LOS PRETZELS

SI	45%
NO	55%

- PRECIO PROMEDIO QUE PAGARIA POR UN PRETZEL

\$22 pesos

f).- Conclusiones

Nuestro publico consumidor son en su mayoría mujeres de entre 20 y 30 años con un promedio de ingresos mensuales de \$15,000 pesos, que pertenecen a la clase C de nivel socioeconómico, las cuales visitan los centros comerciales mas de 6 veces al mes principalmente los viernes, sábados y domingos; y el 75 % compran comida en la zona de fast food, gastando en promedio \$48 pesos. El 45% de nuestros consumidores si conocen el producto y pagarian por él un promedio de \$22 pesos.

4.3 Proyecciones financieras

Después de haber estudiado a detalle toda la información acerca de la franquicia "AUNTIE ANNE'S" y la investigación de mercado, lo que restaría es tomar en cuenta la parte numérica, para ver si es conveniente invertir en esta franquicia y cuánto sería el tiempo de retorno de la inversión, para así determinar la viabilidad de su compra.

En el ANEXO X se presentan las proyecciones financieras tanto de un local comercial, como de una carreta en un Centro Comercial, para ver cuanto es el periodo de retorno de la inversión y así ver si es conveniente o no invertir en la franquicia.

Se podría concluir que si es un buen negocio para invertir, ya que la franquicia es novedosa, por lo menos para el Distrito Federal y con capacidad de tropicalización, con un gran nicho de mercado en el cual se puede vender el producto y que el tiempo de retorno de la inversión es razonable.

CONCLUSIONES

Firmas de reconocida trayectoria de diferentes sectores de la economía han desarrollado filosofías de trabajo que garantizan una importante tasa de retorno de la inversión, convirtiéndose en nuevas oportunidades de negocio, dichas oportunidades de las cuales hablamos son las Franquicias.

La demanda y oferta de franquicias en el mercado, ha experimentado un incremento notable desde principios de los años noventa. Los planes de inversión de los pequeños empresarios, han sido reorientados hacia la seguridad ofrecida por la experiencia de grandes corporaciones en algunos negocios.

Ocurre que los inversionistas independientes ya no quieren arriesgar en una aventura que no tiene destino conocido, por lo que éstos han sido reorientados hacia la seguridad ofrecida por la experiencia de las franquicias. Aunque como ya se dijo anteriormente, una franquicia garantiza que un negocio es bueno, más no determina el éxito de éste.

Las franquicias son contratos de uso, en los que una corporación (franquiciante) autoriza a un particular (franquiciatario) a comercializar sus productos y servicios, al tiempo que le permite disponer de su método de operación, marcas y patentes. El franquiciante ofrece además al franquiciatario asesoramiento constante, respaldo en el negocio y promoción conjunta de la cartera de productos, por lo que en retribución este último entrega un pago inicial a la compañía que cede la licencia y paga unas regalías sobre las ventas netas.

Con todo esto podemos resumir que si se tienen ahorros y se deciden emplear en algo se tienen varias alternativas, entre las que se encuentran comprar un inmueble o probar en algún negocio, entre otras; siendo la mejor optar por alguna actividad que ofrece la garantía de que ya ha sido probado por otros; esa es una de las ventajas que tiene la franquicia.

El crecimiento de esta forma de relación corporativa, vino realmente a incubarse en los años ochenta, y es a comienzos de los noventa se manifestó con mayor claridad: la razón es simple, ya que a partir de esta fecha se inicia de manera más marcada en países como el nuestro, un proceso de reforma orientada a la apertura económica. Se impone en el planeta la tendencia hacia la globalización y la búsqueda de mercados extranjeros, adecuándose las franquicias a este fenómeno mundial ya que el sistema permite la rápida expansión a escala, porque se disgrega la inversión entre miles de capitalistas independientes.

El segmento de comida rápida es el que ha experimentado el mayor crecimiento, ejemplo de esto en Mc Donald's con 19 mil restaurantes regados por todo el planeta, y exige una cantidad que oscila entre los 500 y 600 mil dólares para iniciar la operación

La comercialización de ropa es otro de los sectores con gran proyección entre las franquicias, aunque la mayoría de los empresarios coinciden en que el área de mayor desarrollo será la de servicios, ejemplo de esto es la corporación estadounidense Mail Boxes dedicada a la prestación de servicios tanto de oficina como postales, la cuál la revista Entrepreneur ha calificado como el Mc Donald's de los "no alimentos".

A pesar de que en Estados Unidos es la plaza en que concurren los conceptos más disímiles de franquicias, nuestros empresarios están entrando a la fase en la que las franquicias mexicanas son vendidas en el extranjero y con éxito, esto se debe a la confianza y calidad que los productos mexicanos han adquirido.

Se debe de tomar en cuenta que una franquicia no solo compite con otras franquicias similares o de su ramo, sino con otras propuestas de franquicia, ya que la competencia en estos negocios se da en relación con la inversión inicial y el periodo de recuperación de ésta, es decir, las personas que buscan un negocio se inclinan además de por el tipo de franquicia, por la inversión y la tasa de recuperación. Otro de los adversarios que tienen las franquicias son las marcas locales, pero si se logra llevar a cabo una buena penetración del mercado, éstas ya no representan un problema.

Una de las características primordiales, para que una franquicia sea un éxito en cualquier lugar, es que se tenga una marca conocida internacionalmente para poder llegar con mayor facilidad a su público meta. Cuando se compra una franquicia extranjera, un punto importante es hacerle una tropicalización, ya que el público tiende a aceptar con mayor facilidad los productos que se traten de adaptar a sus gustos.

Las franquicias con productos novedosos para un mercado extranjero, deben de ser persistentes, ya que el público es difícil de convencer, ejemplo de esto son los baggels, franquicia que tiene en México aproximadamente 3 años, pero al principio no mucha gente los conocía y por consiguiente se consumían muy poco, pero a base de persistencia y publicidad hoy en día es una franquicia exitosa y con un consumo elevado, en comparación con las tortas de Subway, franquicia que por creer que ya con estar muy bien posicionada en el mercado estadounidense podía llegar a nuestro mercado, tuvo un gran fracaso, teniendo que cerrar sus unidades en nuestro país.

Se puede decir que entre algunos de los puntos que buscan los futuros franquiciatarios son:

1. Excelentes Manuales de Operación en todo sentido de la franquicia.
2. Asistencia en la selección de tareas.
3. Análisis de la ubicación de la unidad.
4. Ayuda para el desarrollo de la unidad.
5. Entrenamiento y capacitación continua para sus empleados.
6. Controles en operaciones estandarizadas.
7. Regalias.
8. Cuota inicial.
9. Opinión de los actuales franquiciatarios.
10. Datos de costos e ingresos.
11. Programas de comercialización (cuando es extranjera).
12. Cumplir con los requisitos gubernamentales (cuando es extranjera).
13. Requerimiento de capital.
14. La posición del franquiciante en el mercado (cuando es extranjera).
15. La posición del franquiciante para adquirir más cuotas del mercado (cuando es extranjero).

16. Datos del éxito de otros franquiciatarios.
17. Políticas básicas de relación franquiciante - franquiciatario.
18. Protección de marcas registradas y nombre comercial (cuando es extranjera).
19. Renovación de la franquicia.
20. Relaciones comerciales y referencias financieras.

Es importante mencionar como las empresas de los países más desarrollados, con mejor planeación estratégica, se internacionalizan ampliando enormemente sus mercados, acompañados de los pequeños grupos que detentan el poder político y económico de los países en proceso de desarrollo, aprovechando con puntualidad las oportunidades que estos países ponen en bandeja de plata y desaprovechan.

Esta situación se agrava aún más con la llegada de las mega empresas y franquicias a los países en proceso de desarrollo que no cuentan con las infraestructuras necesarias para asimilar estas entidades y al mismo tiempo mantener a las Pequeñas y Medianas Empresas nacionales saludables, creando así un estado de desequilibrio económico y social, dando la impresión de que éstas no han entendido con claridad su responsabilidad, la importancia que tienen como fuentes de empleo, desarrollo y equilibrio, o bien, su participación como sector no se ha integrado de manera congruente en esquemas comerciales que les permitan negociar al mismo nivel, lo anterior no favorece a las economías mundiales o nacionales ni tampoco a los procesos democráticos o de desarrollo social; aunque muchos pondrían esta responsabilidad sobre los hombros de los gobiernos, entendemos que es conjunta.

El fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y su inserción en los mercados globales, los acuerdos de libre comercio, la educación popular, los avances tecnológicos accesibles a las minorías y países en desarrollo y su uso eficiente, son indispensables para lograr el equilibrio socio político, la estabilidad social y la continuidad de la democracia, elementos fundamentales para el desarrollo sano de los países.

Durante el primer semestre de 1995 (después del error de diciembre), la dinámica de crecimiento de las franquicias se redujo en un 57% debido a una economía disminuida y a la

devaluación de la moneda; a partir de esta fecha, los empresarios analizan y valoran más la adquisición de una franquicia extranjera, ya que los pagos por regalías y las cuotas iniciales deben realizarse en dólares.

El problema fue grave pues el 50% de las franquicias establecidas tenían créditos en dólares y utilizaban equipos de importación en sus instalaciones y productos importados necesarios para dar el servicio, como el caso de las tintorerías, lo que afectó a más de 250 franquicias que generaban 100 mil empleos. Este hecho si bien redujo la expansión de las franquicias extranjeras, propició que el empresario mexicano pensara seriamente en desarrollar un sistema de franquicias nacionales. La industria mexicana de franquicias tuvo que crear nuevos esquemas de negociación entre franquiciantes y franquiciatarios para poder seguir creciendo, aunque un menor ritmo debido a la situación económica.

Las franquicias extranjeras, si bien representan fuentes de empleo, también una salida de capital, dado que las regalías no se capitalizan en nuestro país, por lo que es muy importante que las franquicias de capital nacional crezcan dentro del mercado interno y se exporten, algunas ya lo hacen, pero aún no es lo suficientemente significativo como para considerar que tenemos una verdadera industria de franquicias, pero en mi opinión, estamos en el proceso de su gestación: por ejemplo: Julio (ropa y accesorios), Opticas Devlin (salud), Diversiones MOY, Funny Chips (diversiones y entretenimiento), Helados Holanda, Bing, Hawaiian paradise, makfreeze (helados), La baguete, Bisquets Obregón (panadería), Nutrisa (tiendas de especialidad), El Fogonzito, El Tizoncito, Taco Inn, Sushi Itto (comida rápida mexicana), Grupo Calinda, Holiday Inn México, Tequila Rock (hoteles y bares), Pemex (taller y servicio automotriz)

Algunos de los principales problemas que enfrentan las empresas franquiciantes en México son la comercialización, el exceso de centralismo, las limitadas herramientas y los estrechos canales de comercialización, y sobre todo, la falta de experiencia en la venta de franquicias, generando esto un importante cuello de botella en el desarrollo de grandes redes o cadenas de franquicias.

Por otro lado, la falta de esquemas de financiamiento para franquiciatarios es un problema que no ha podido ser resuelto en todos estos años. Son muy pocas las empresas franquiciantes que otorgan financiamiento, y los bancos no han acabado de entender esta estrategia comercial como un muy interesante sujeto de crédito.

Tras una década hemos empezado a ver algunas franquicias mexicanas en terrenos internacionales. No obstante, con un mercado natural y abierto como Centroamérica, e incluso Sudamérica, son muy pocas las franquicias mexicanas que han emprendido el camino de la internacionalización. Eso sí, las que lo han intentado han sido exitosas.

Hay que señalar que los medios juegan un papel fundamental en el desarrollo de un sector como el de las franquicias, y que muchas publicaciones le dedican ediciones especiales al tema. También hay que destacar el apoyo que en estos años ha recibido la franquicia de parte del gobierno: las labores de promoción, por un lado, y de protección, por el otro, han sido determinantes en su consolidación y expansión en México, sin embargo, hay inclinación hacia el franquiciante y no hacia el franquiciatario, que si bien es cierto, quienes están dispuestos a ser capitalistas empleados de la franquicia, de alguna manera llegan a disfrutar de los frutos de los apoyos.

La caída en la actividad económica de nuestro país ha ocasionado un crecimiento en el desempleo que ha llegado a niveles considerables y que al parecer no se detendrá hasta quizá finalizado el primer semestre de 2003.

Las noticias que aparecen en los diferentes medios de comunicación privadas y del gobierno, nos indican que más de 200 mil personas perdieron trabajo en el 2001. Muchas de estas personas hoy en día buscan un trabajo o se subemplean aceptando sueldos por debajo de su capacidad y experiencia, o incluso se dedican a actividades dentro de los sectores informales.

Ante estos hechos que dibujan un triste panorama de recesión, el esquema de franquicia, a primera vista, puede ser una buena opción con un doble efecto contra el desempleo, ya que por

un lado crea una fuente primaria de ingresos para quien adquiere una franquicia y por otro lado genera fuentes de empleo dentro de la economía formal.

Es importante agregar, que ante las bajas tasas de interés que ofrecen los instrumentos tradicionales de ahorro bancario, una forma en que el patrimonio no pierde valor es invirtiendo en proyectos que, como la franquicia, minimizan el riesgo y ofrecen una rentabilidad muy superior a la de cualquier instrumento bancario. Hablar de adquirir una franquicia como opción, no se refiere solo a los McDonald's o a los Pizza Hut, en México existen franquicias con inversiones iniciales que van desde 100 mil pesos hasta 10 millones o más, y con variedad de giros de negocio.

Por supuesto que la mayor parte de los desempleados que hoy en día existen en México no tienen los recursos para adquirir una franquicia, por mucho que existan franquicias con inversiones accesibles. Evidentemente no se puede siquiera suponer que el esquema de franquicia resuelva el problema del desempleo del país.

Como idea de la aportación de las franquicias a la generación de empleos, se estima que para inicios del presente año el sector de franquicias mantenía aproximadamente casi 200,00 empleos, un número muy importante si se compara con el número de empleos perdidos el pasado año.

También se puede señalar, que para quienes han perdido su empleo, e incluso para quienes tengan un empleo sólido pero deseen diversificar sus ingresos, y tengan la posibilidad de invertir, la franquicia es una opción real y confiable para emprender un negocio integrándose a la actividad económica con muchas posibilidades de ser exitoso.

Cuando se quiere penetrar un mercado con una franquicia, se deben de tener en cuenta las siguientes características: encontrar un lugar que tenga un público con características cosmopolitas, flexibles, maleables, etc.; que sea un sitio con tráfico extenso y que se lleven a cabo promociones impactantes, para con esta llegar con mayor facilidad a nuestro objetivo, el cual es el triunfo de nuestra franquicia en otros mercados.

Tomando en cuenta el amplio estudio realizado anteriormente, se puede decir que la franquicia "Auntie Anne's" la cual se pretende introducir al mercado local, tiene bastantes posibilidades de aceptación. Por un lado, como se menciona en el estudio de mercado presentado, cuenta con un producto que tiene aceptación en el mercado local, aunque como ya se comento anteriormente debe de apoyarse con degustaciones, mercadotecnia y una fuerte campaña publicitaria, así como una excelente ubicación de la franquicia. Por otra parte los resultados arrojados en las proyecciones financieras, nos llevan a pensar que es una buena franquicia ya que la tasa de recuperación de la inversión entra en los periodos normales, la cuota inicial es un poco alta debido a que es una franquicia maestra, pero esto te da la posibilidad de que solo tu puedes vender la franquicia en el territorio donde te fue otorgada la maestra

Por lo que puedo concluir diciendo que las franquicias son una excelente inversión, sabiendo escoger adecuadamente el giro al cual te quieres dedicar, además de cómo cuidar y administrar un negocio, teniendo en mente que en un negocio propio tu tomas las decisiones, en cambio cuando adquieres una franquicia es un trabajo de equipo el dar ideas y otra persona (franquiciante) es quien toma las decisiones.

Y reiterando lo antes dicho, una franquicia garantiza que un negocio es bueno, más no determina el éxito de éste, el éxito lo determina cada inversionista.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Arce Gargollo, Javier, El contrato de franquicia, 3ª edición, Editorial Themiss, México, 1995.
2. Dí Costanzo, Juan, et al; Desarrollo de Sistemas de Franquicias; Ed. Mc Graw-Hill; México, 1998, 140pp.
3. Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias: Franquicias Hoy; Asociación Mexicana de Franquicias; Mexico, 1999.
4. Feher Tocatlí, Ferenz; Franquicias a la Mexicana, Ed. McGraw-Hill; México, 1999.
5. Gallastegui Armella, Juan Manuel y Huerto, Lange, Juan; Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México, Asociación Mexicana de Franquicias; Mexico, 1999.
6. González Calvillo, Enrique; La experiencia de las Franquicias; Ed. Mc Graw-Hill, México, 1994, 176pp.
7. González Calvillo, Enrique y González Calvillo, Rodrigo; Franquicias, la revolución de los 90. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1994, 144pp.
8. Huerto Lange, Juan; Sistema de Franquicias; SECOFI; México, 1989, 53pp.
9. Loyola A., José Antonio y Schettino y. Macario; Estrategia empresarial en una economía global; Editorial Iberoamericana, México, 1994.
10. Raab, S. Steven y Matusky, Gregory; Franquicias, como multiplicar su negocio; Ed. Limusa, México, 1993, 330pp.
11. Reyes Díaz-Leal, Eduardo; Franquiciando en México; Del Verbo Empreder, S.A. de C.V., México, 1991, 157pp.
12. Sagraera Rull, Jordi; Comercio en la CEE y Estrategias Empresariales. Importaciones Paralelas, Regulación en Materia de Patentes, Marcas, Know-How y Franquicias; Ed. Bosc, Barcelona, 1982, 280pp.
13. Programa de modernización del comercio "FRANQUICIAS"; SECOFI, BANPECO, CONCANACO; México, 1991, 52 pp.

HEMEROGRAFÍA

1. Schmidt, Esward; "Investigue antes de invertir"; Conferencia de la XVIII Feria Internacional de Franquicias; Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.; Cd. de México, marzo de 1999.
2. Vinay, Ramón "Como convertir su negocio en Franquicia", Conferencia de la XVIII Feria Internacional de Franquicias, Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., Cd. de México, marzo de 1999.
3. Entrepreneur, Ed. Impresiones Aéreas, S.A. de C.V., Vol 7, No 1, México, enero 1999.
4. De Prado, José Luis; Buzón Empresarial, Entrepreneur, Vol 4, No. 6, México, junio 1996, p.49.
5. "El sistema de franquicias, una alternativa estratégica para establecer un negocio". El Financiero, 9 de junio de 1993.
6. "México en la mira de más de 90 franquicias estadounidenses"; El Financiero; 6 de diciembre de 1993; p.14
7. Gutiérrez, Elvia; "Auge sin precedentes de franquicias en México, crecieron 845% entre 1988 y 1994"; El Financiero; 9 de noviembre de 1994; p. 3 A
8. González Salinas, María Teresa, "Diversos tipos de franquicias", Publicación bimestral NOTIFRANQUICIAS, AMF, A.C., México, junio/julio 1993, Año 2, No. 9.
9. Gallástegui, Juan Manuel "No son tiempos de arriesgar. Son franquicias opción de negocio" Reforma, Año 2, Núm. 660, México, Lunes 25 de septiembre de 1995.
10. "El negocio de vender franquicias"; Revista Expansión, Grupo Editorial Expansión, Vol. XV, No. 615, México, mayo 12, 1993.
11. "Las franquicias arraigan en México" Revista Expansión, Grupo Editorial Expansión, Vol. XXVIII, No. 690, México, mayo 8, 1996.
12. INEGI Censos 90
13. INEGI Censo 95
14. INEGI Censos Económicos 94
15. Información proporcionada por la Franquicia Auntie Anne's, marzo 1999.

16. Ciclo de Conferencias:

- Gallástegui, Juan Manuel; Introducción al Sistema de Franquicias; febrero 02 de 1999.
- Rocha, Fernando; Desarrollo de Elementos para Operar un Sistema de Franquicias, febrero 16 de 1999.
- Cisneros, Arturo; Importancia de los Manuales; marzo 02 de 1999.
- De Prado, José Luis; Aspectos financieros del Sistema de Franquicias; mayo 04 de 1999.
- Gallástegui, Joaquín; Asistencia Técnica en un Sistema de Franquicias; marzo 16 de 1999.
- Gallástegui, Juan Manuel; Circular de Oferta de Franquicias; abril 20 de 1999.
- De Prado, José Luis; Aspectos financieros del Sistema de Franquicias; mayo 04 de 1999.
- Vinay, Ramón; Mercedotecnía del Producto; mayo 18 de 1999.
- Feher, Ferenz; Comercialización de la Franquicia; junio 01 de 1999.
- Vinay, Ramón; Servicios de Calidad al Cliente; junio 15 de 1999.

PÁGINAS DE INTERNET

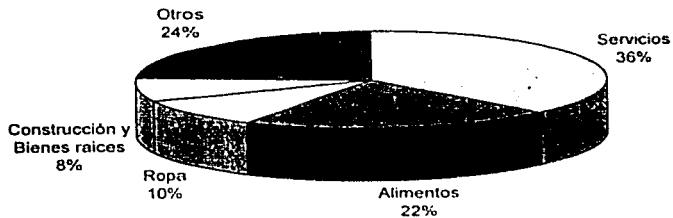
1. www.mecon.ar/comercia/franqui/CONTRATO.HTM
2. www.franquicia.com.ar/InfoEspec/historiaTexto.htm
3. www.franquicia.com/fque.htm
4. www.franquicia.com.ar/infoEspec/historiaTexto.htm
5. www.auntieannes.com

LEGISLACIÓN

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Código Civil para el Distrito Federal.
3. Ley de Inversión Extranjera.
4. Ley sobre el Registro y Control de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.
5. Reglamento de la Ley sobre el Registro y Control de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.
6. Ley de Propiedad Industrial.
7. Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.

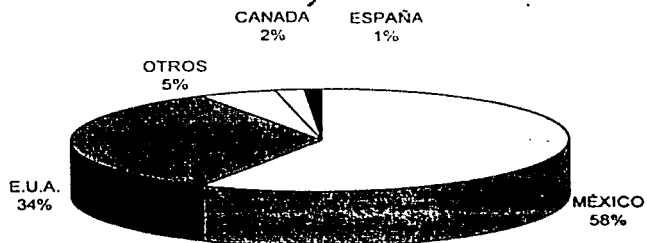
ANEXOS Y CUADROS

ANEXO I FRANQUICIAS POR GIRO DE ACTIVIDAD



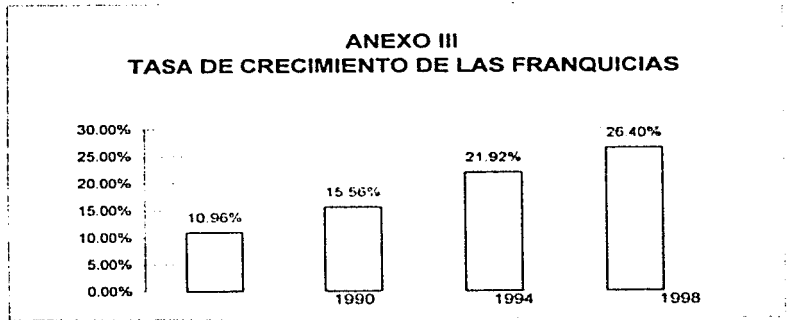
Fuente: Espinoza Juárez, Claudia; "Y ...siguen creciendo", Entrepreneur, Ed. Impresiones Aéreas, S.A. de C.V., Vol. 7, No. 1, México, enero 1999, p.28

**ANEXO II
ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS**



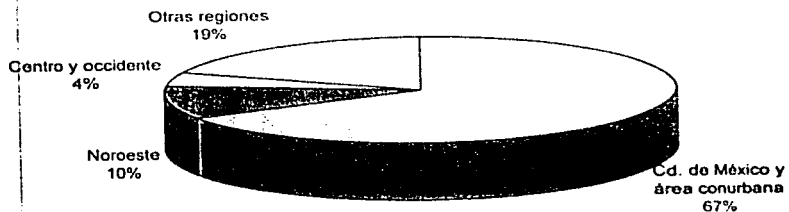
Fuente: Gallástegui, Juan Manuel; Introducción al Sistema de Franquicias; febrero 02 de 1999.

ANEXO III
TASA DE CRECIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS



Fuente: Gutierrez, Elvia; Auge sin presedentes de franquicias en México, crecieron 845% entre 1988 y 1994; El Financiero; 9 de noviembre de 1994; p.3A

**ANEXO IV
LAS FRANQUICIAS POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA**



Fuente: Espinoza Juarez, Claudia; "Y...siguen creciendo", Entrepreneur, Ed. Impresiones Aéreas, S.A. de C.V., Vol.7, No. 1, México, enero 1999, p.29.

ANEXO V

EVALUACIÓN PARA OTORGAR LA LICENCIA INTERNACIONAL



AUNTIE ANNE'S, INC.
 P.O. BOX 529, 160 A ROUTE 41
 GAP, PENNSYLVANIA, USA 17327
 Phone: (717) 442-4766 Fax: (717) 442-4139

**International License
 Evaluation Form**

As an initial step in applying for an Auntie Anne's international license, please complete each of the following questions as fully as possible. All information provided on this form will be held in strict confidence, and will be used only for evaluating your application with Auntie Anne's.

After completing this form, please return it via mail or fax to the Auntie Anne's Home Office at the address shown above. The completed form should be addressed to Mr. David Hoad, Executive Director, Franchise Development. Once your completed form is received, we will contact you with additional questions concerning your application.

Thank you for your interest in Auntie Anne's. We look forward to receiving your completed evaluation.

SECTION ONE - PERSONAL INFORMATION

LAST NAME		FIRST NAME		MIDDLE NAME		SOCIAL SECURITY NUMBER		
DATE OF APPLICATION		HOME PHONE NUMBER		WORK PHONE NUMBER		HOME PHONE NUMBER		
CURRENT ADDRESS			CITY		COUNTRY		POSTCODE	
CITIZENSHIP		DATE OF BIRTH		SINGLE		MARRIED		
NUMBER OF DEPENDENT CHILDREN								

SECTION TWO - APPLICANT'S LICENSE PLANS

In which country would you intend to develop Auntie Anne's stores? _____

In which city or cities would you open your first stores? _____

Which of the following types of business organizations would be established to own and operate the Auntie Anne's business?

Sole Proprietorship Corporation Partnership

Other (explain) _____

Are you currently involved in the retail industry or a similar type of business? Yes No

If yes, please describe your experience in detail:

Will you be actively involved in the day to day operation of the Auntie Anne's business? Yes No

If no, who will oversee the business, and what are that person's qualifications?

THIS IS NOT A CONTRACT OR AN OFFER TO PURCHASE A DEVELOPMENT LICENSE. THE PURCHASE OF A LICENSE CAN ONLY BE DISCUSSED AFTER YOU HAVE REVIEWED DISCLOSURE MATERIALS AS REQUIRED BY THE FEDERAL TRADE COMMISSION.

Fuente: Información proporcionada por la Franquicia Auntie Anne's

EVALUACIÓN PARA OTORGAR LA LICENCIA INTERNACIONAL (CONTINUACIÓN)

SECTION TWO - APPLICANT'S LICENSE PLANS

(Continued)

How do you plan to finance the development of your Auntie Anne's stores?

- Personal funds Loans through family members Bank financing
 Additional investors Funds through an existing business
 Other (explain) _____

Why do feel you may be suited to become an Auntie Anne's licensee?

If awarded a license to develop Auntie Anne's stores, when would you be ready to begin operations?

SECTION THREE - EDUCATION

PLEASE LIST ALL COLLEGE OR UNIVERSITY EDUCATION YOU HAVE RECEIVED

NAME OF SCHOOL	LOCATION	DATE(S) YOU ATTENDED	DIGREE AWARDED
NAME OF SCHOOL	LOCATION	DATE(S) YOU ATTENDED	DIGREE AWARDED

SECTION FOUR - BUSINESS EXPERIENCE

Are you currently self-employed? Yes No

Business name _____ Your title _____

Business address _____ Telephone _____

Type of business _____

When did you establish this business? _____

NAME OF YOUR CURRENT EMPLOYER (if currently self-employed, please list your previous employer)

POSITION AND TITLE HELD _____ DATE OF EMPLOYMENT _____

RESPONSIBILITIES YOU HAVE IN THIS POSITION

PLEASE DESCRIBE ANY OTHER PREVIOUS BUSINESS EXPERIENCE YOU HAVE HAD WHICH QUALIFIES YOU TO OVERSEE THE OPERATION OF AN AUNTIE ANNE'S INTERNATIONAL LICENSE.

EVALUACIÓN PARA OTORGAR LA LICENCIA INTERNACIONAL (CONTINUACIÓN)

SECTION FIVE - BUSINESS OR PROFESSIONAL REFERENCES

PLEASE LIST FOUR BUSINESS OR PROFESSIONAL REFERENCES
(Please do NOT include personal references)

1	NAME	ADDRESS	PHONE NO.	FAX NO.	NATURE OF ASSOCIATION
2					
3					
4					

PLEASE LIST THREE CREDIT OR BANK REFERENCES

1	NAME OF INSTITUTION	ADDRESS	PHONE NO.	FAX NO.	NATURE OF ASSOCIATION
2					
3					

SECTION SIX - STATEMENT OF NET WORTH (Please complete fully, in United States dollar equivalents)

DATE OF INFORMATION _____

ASSETS		LIABILITIES AND NET WORTH	
Cash on hand and unrestricted banks	SUS	Notes payable to banks, unsecured	SUS
Government securities		Notes payable to banks, secured	
Accounts and loans receivable		Notes receivable (discounted)	
Notes receivable, not discounted		Notes payable to others, unsecured	
Notes receivable (discounted)		Notes payable to others, secured	
Life insurance - cash surrender value		All other payables	
Other stocks and bonds		Other payables	
Real estate holdings		Taxes and assessments payable	
Automobiles		Mortgages and other on real estate	
Other assets		Other liabilities	
TOTAL ASSETS *	SUS	TOTAL LIABILITIES	SUS
		NET WORTH (ASSETS - LIABILITIES)	SUS

NOTE: IF FINANCING WILL BE PROVIDED THROUGH PERSONAL FUNDS, please complete sections six and seven.
IF FINANCING WILL BE PROVIDED THROUGH AN EXISTING BUSINESS, please attach a copy of your most recent financial statements.
IF FINANCING WILL BE PROVIDED THROUGH ADDITIONAL INVESTORS, please provide separate financial data on each shareholder.

Fuente: Información proporcionada por la Franquicia Auntie Anne's

EVALUACIÓN PARA OTORGAR LA LICENCIA INTERNACIONAL (CONTINUACIÓN)

(please complete fully, in United States dollar equivalents)

1995 INCOME		1996 INCOME	
Earned (salaries, commissions, fees, etc.)	\$US	Earned (salaries, commissions, fees, etc.)	\$US
Interest and dividends received		Interest and dividends received	
Rents received		Rents received	
Other income		Other income	
TOTAL ANNUAL INCOME	\$US	TOTAL ANNUAL INCOME	\$US

In submitting this statement, the undersigned/applicant guarantees its accuracy with the intent that it be relied upon in granting development rights to the undersigned and warrants that neither he nor the affiliated corporation or partners have not knowingly withheld any information that might affect the validity of this application, and the undersigned expressly agrees to notify Auntie Anne's, Inc. immediately in writing of any material change in his/her financial condition.

The undersigned/applicant hereby gives Auntie Anne's, Inc., and their duly authorized representatives permission to check the above references and to make a credit check with appropriate sources in the United States and internationally where I have lived or worked, or where they feel such a check is necessary.

CONFIDENTIALITY AGREEMENT

IN CONSIDERATION of Auntie Anne's evaluation of this application to any representatives of my business with a view to becoming a developer of Auntie Anne's shops, and for other good and valuable consideration, The undersigned and Auntie Anne's, Inc., mutually agree to the following:

THAT all financial and operating information of any kind to which I grant access or intend to grant access during the application process are confidential trade secrets of Auntie Anne's.

THAT all recipes, ingredients, mixing methods, baking methods, store layouts, equipment specifications, floorplans, trade names, systems and related matters constituting Auntie Anne's business are also confidential and constitute trade secrets of Auntie Anne's.

THAT said information shall not be disclosed to any person not actually affiliated with Auntie Anne's either during or after the application process, and

THAT trademarks, service marks, business name registrations or other similar applications bearing the name Auntie Anne's, the Auntie Anne's logo and/or colors or any similar name and design will not attempt to be registered in any country at any time by the undersigned, any relative of the undersigned, or any other shareholder, partner or affiliate.

THAT any violation of this Confidentiality Agreement would cause damage to Auntie Anne's, Inc., and that upon the date of execution of this Agreement such damages are difficult to estimate. Accordingly, the undersigned and Auntie Anne's, Inc., agree that in the event that the undersigned violates this Agreement, the undersigned shall pay a total of Fifty Thousand U.S. Dollars (U.S. \$30,000.00) to Auntie Anne's, Inc., as liquidated damages, and not as penalty for such breach.

APPLICANT SIGNATURE _____ DATE SIGNED _____

AUNTIE ANNE'S, INC. SIGNATURE _____ DATE SIGNED _____

THIS IS NOT A CONTRACT OR AN OFFER TO PURCHASE A DEVELOPMENT LICENSE. THE PURCHASE OF A LICENSE CAN ONLY BE COMPLETED AFTER YOU HAVE REVIEWED DISCLOSURE MATERIALS AS REQUIRED BY THE FEDERAL TRADE COMMISSION.

Fuente: Información proporcionada por la Franquicia Auntie Anne's

CUADRO I

PROYECTO REP. MEXICANA

CUADRO DE POTENCIAL ECONÓMICO MENSUAL (miles de pesos)

MEZCLA NIVEL	NIVEL	TOTAL DE FAMILIAS	INGRESO POR FAMILIAS		INGRESO NETO TOTAL DE LA ZONA	GASTO POR FAMILIA	GASTO TOTAL DE LA ZONA
			BRUTO	NETO			
3 00%	A	667 822	53 352	36 731	24 530 096	14 693	9 812 311
5 00%	B	1,113 037	32,011	22 752	25 323 727	9 101	10 129 749
10 00%	C	2 225 074	16 006	12 188	27 132 100	6 450	14 380 437
23 80%	D	7 301 522	5 335	4 836	35 311 621	3 434	25 073 427
49 20%	E	10 952 263	2 134	2 141	22 453 133	1 661	18 191 742

100 00% 22 260 738

Salario mínimo diario	37 9
Población estimada 1999	100 173 322
Habitantes/Familias	4 5
Total de Familias	22 260 738
Población 1990	81 243 645

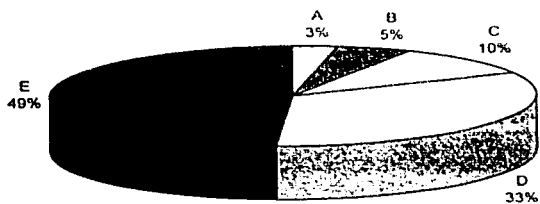
ingreso Total/mes	134 760 677
ingreso personal/mes	1 345
ingreso familiar/mes	6 054

Miles/mes/mes	77 587 666
Miles/mes/mes	931 051 963
Miles/mes/mes	93 156 199
	999 4

Potencial Económico miles de pesos/mes
Potencial Económico miles de pesos/año
Potencial Económico miles de usd/año
Potencial Económico per capita usd/año

APEA GEOGRAFICA	B	10	Paredes
-----------------	---	----	---------

**ANEXO VI
NIVELES SOCIOECONÓMICOS EN LA REPÚBLICA
MEXICANA**



Fuente: INEGI

CUADRO II

PROYECTO CD DE MEXICO

CUADRO DE POTENCIAL ECONÓMICO MENSUAL (miles de pesos)

MEZCLA NIVEL	NIVEL	TOTAL DE FAMILIAS	INGRESO POR FAMILIAS		INGRESO NETO TOTAL DE LA ZONA	GASTO POR FAMILIA	GASTO TOTAL DE LA ZONA
			BRUTO	NETO			
1.22%	A	48,571	57,608	39,527	1,919,872	15,811	767,949
5.30%	B	211,003	34,565	24,467	5,162,515	9,787	2,065,089
17.34%	C	690,339	17,282	13,060	9,615,910	6,922	4,778,528
28.81%	D	1,139,019	5,761	5,204	5,927,290	3,695	4,208,677
47.53%	E	1,892,261	2,304	2,213	4,187,574	1,753	3,392,825

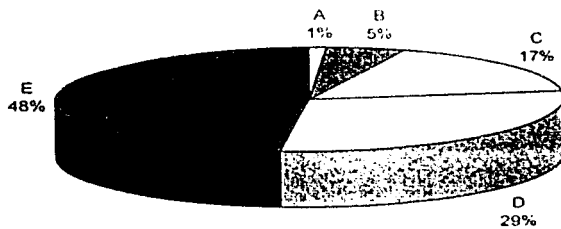
100.00% 3,981,193

Salario mínimo diario	37.9
Población estimada 1999	17,915,371
Habitantes 5 años	4.5
Total de Familias	3,981,194
Población 1990	14,215,364

Ingreso Totales	26,213,161	M Pesos/mes	15,213,066	Potencial Económico miles de pesos/mes
Ingresos Personales	1,463	M Pesos/mes	182,556,790	Potencial Económico miles de pesos/año
Ingresos Familiares	6,784	M Pesos/mes	18,255,679	Potencial Económico miles de USD/año
			1,019.0	Potencial Económico per capita USD/año

AREA GEOGRAFICA	A	10	Pondad
-----------------	---	----	--------

**ANEXO VII
NIVELES SOCIOECONÓMICOS EN
LA CD. DE MÉXICO**



Fuente: INEGI

CUADRO III

PROYECTO COL. POLANCO

CUADRO DE POTENCIAL ECONOMICO MENSUAL (miles de pesos)

MEZCLA NIVEL	NIVEL	TOTAL DE FAMILIAS	INGRESO POR FAMILIAS		INGRESO NETO TOTAL DE LA ZONA	GASTO POR FAMILIA	GASTO TOTAL DE LA ZONA
			BRUTO	NETO			
35.00%	A	9.407	52.364	36.061	339.435	14.433	135.778
30.00%	B	8.064	31.418	22.354	180.253	8.942	72.104
30.00%	C	8.064	15.705	11.585	96.649	6.353	51.228
5.00%	D	1.344	5.236	4.750	6.384	3.373	4.533
0.00%	E	0	2.095	2.014	0	1.631	0

100.00%

25.879

Salario minimo diario	37%
Poblacion estimada 1999	120.953
Habitantes/Familias	4.5
Total de Familias	26.878
Poblacion 1999	107.119
PEA	47.711
PEA por familia	0.8

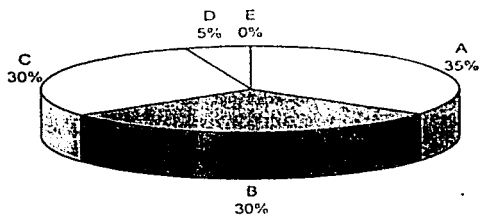
Ingreso Totales	622.721
Ingresos personales	5.148
Ingresos familiares	23.158

M. Pesos/mes	253.643
M. Pesos/mes	3.163.711
M. Pesos/mes	315.371

Potencial Economico miles de pesos/mes	253.643
Potencial Economico miles de pesos/año	3.163.711
Potencial Economico miles de usd/año	315.371
Potencial Economico per capita usd/año	2.615.7

AREA GEOGRAFICA	A	19	Paisdad
-----------------	---	----	---------

**ANEXO VIII
NIVELES SOCIOECONÓMICOS EN
LA COLONIA POLANCO**



Fuente: INEGI

CUADRO IV

PROYECTO COL. COACALCO

CUADRO DE POTENCIAL ECONÓMICO MENSUAL (miles de pesos)

MEZCLA NIVEL	NIVEL	TOTAL DE FAMILIAS	INGRESO POR FAMILIAS		INGRESO NETO TOTAL DE LA ZONA	GASTO POR FAMILIA	GASTO TOTAL DE LA ZONA
			BRUTO	NETO			
0.27%	A	155	57.608	39.527	6.138	15.811	2.455
0.94%	B	543	34.565	24.467	13.280	9.787	5.312
6.94%	C	3.998	17.282	13.060	52.218	6.922	27.676
35.81%	D	20.620	5.761	5.204	107.300	3.695	76.189
56.04%	E	32.261	2.304	2.213	71.393	1.793	57.844

100.00% 57.577

Salario mínimo diario	37.9
Población estimada 1973	257.341
Habitantes/Familias	4.5
Total de Familias	57.577
Población 1950	154.356
PEA	47.711
PEA por familia	0.8

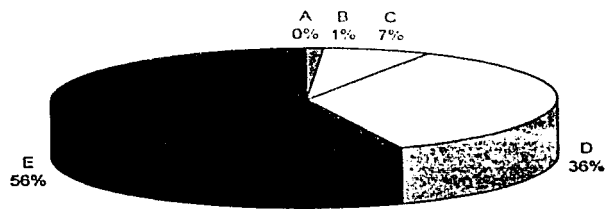
Ingreso Total/mes	250.330
Ingreso por persona/mes	973
Ingreso/Familias/mes	4.348

M Pesos/mes	169.477
M Pesos/mes	2.033.719
M Pesos/mes	203.372

Potencial Económico miles de pesos/mes	169.477
Potencial Económico miles de pesos/año	2.033.719
Potencial Económico miles de USD/año	203.372
Potencial Económico per capita USD/año	790.3

AREA GEOGRAFICA	A	10	Pandora
-----------------	---	----	---------

**ANEXO IX
NIVELES SOCIOECONÓMICOS EN
LA COLONIA COACALCO**



Fuente: INEGI

ANEXO X

AUNTIE ANNE'S PROYECCION FINANCIERA TASA DE RETORNO DE INVERSION

	Carreta 1999 Dils.	Local 1999 Dils.
Cuota de franquicias	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Depósitos de seguridad	\$ 4,000.00	\$ 7,000.00
Mejoras al inmueble e instalaciones	\$ 5,000.00	\$ 45,000.00
Equipo	\$ 16,000.00	\$ 19,000.00
Permisos del negocio	\$ 100.00	\$ 500.00
Inventario Inicial	\$ 3,300.00	\$ 4,000.00
Seguros	\$ 400.00	\$ 2,500.00
Capacitación	\$ 500.00	\$ 4,000.00
Publicidad por inauguración	\$ 500.00	\$ 15,000.00
Anuncios	\$ -	\$ 500.00
Equipo de oficina	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 2,000.00	\$ 20,000.00
Asistencia Técnica	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00
TOTAL	<u>\$ 63,800.00</u>	Valor Total de la Inversión <u>\$ 150,500.00</u>

CASO: CARRETA

Supuestos:

- * Se realizan ventas de 24,000 unidades anuales (2000 mensuales) con un precio inicial de \$25.00
- * El valor de los costos unitarios es de \$7.00, que incluye mano de obra, material y gastos
- * La inflación mínima considerada es del 10%, de un año a otro
- * La aportación inicial de los socios es igual al valor de la inversión
- * Las variables son constantes excepto la inflación

	AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	INFLACION	9%	15%	12%	11%	14%	10%	
Ventas		600000	654000	752100	842352	935010 72	1065912 22	1172503 44
Costo de Ventas		-168000	-183120	-210588	-235858 56	-261803	-298455 42	-328300 96
Utilidad Bruta		434000	473060	544019	609301 28	676324 42	771009 84	848110 82
Gastos de Operación:								
Gastos de Administración		-23400	-25506	-29331 9	-32851 73	-36465 41	-41570 57	-45727 63
Gastos de Ventas		-324000	-353160	-406134	-454870 08	-504905 78	-575592 59	-633151 85
Utilidad Operativa		86600	94394	108553 1	121579 47	134953 21	153846 66	169231 33
Utilidad antes de impuestos		86600	94394	108553 1	121579 47	134953 21	153846 66	169231 33

La inversión es de 63,800 dls. Al T.C. De \$10.00

\$638,000

7.36 años Tiempo de retorno

CASO: LOCAL COMERCIAL

Supuestos:

- * Se realizan ventas de 60,000 unidades anuales (5000 mensuales) con un precio inicial de \$25.00
- * El valor de los costos unitarios es de \$8.00, que incluye mano de obra, material y gastos
- * La inflación mínima considerada es del 10%, de un año a otro
- * La aportación inicial de los socios es igual al valor de la inversión
- * Las variables son constantes excepto la inflación

	AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	INFLACION	9%	15%	12%	11%	14%	10%	
Ventas		1500000	1635000	1880250	2105880	2337526.8	2664780.55	2931258.61
Costo de Ventas		-480000	-523200	-601680	-673881.6	-748008.576	-852729.777	-938002.754
Utilidad Bruta		1020000	1111800	1278570	1431998.4	1589518.22	1812050.78	1993255.85
Gastos de Operación:			0	0	0	0	0	0
Gastos de Administración		-39600	-43164	-49638.6	-55595.232	-61710.7075	-70350.2066	-77385.2272
Gastos de Ventas		-792000	-863280	-992772	-1111994.64	-1234214.15	-1407004.13	-1547704.54
Utilidad Operativa		188400	205356	236159.4	264498.528	293593.366	334696.437	368166.081
			0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		188400	205356	236159.4	264498.528	293593.366	334696.437	368166.081

Valor de la inversión 150,000 dls AJ T.C. De \$10.00 \$1,500,000.00

7.96 años Tiempo de retorno

DESGLOCE DE GASTOS MENSUALES

GASTOS DE ADMINISTRACION:

	Carreta	Local
Papelería	\$ 500 00	\$ 1,000 00
Teléfono	\$ 500 00	\$ 800 00
Luz	\$ 350 00	\$ 600 00
Impuestos	\$ 600 00	\$ 900 00
Total	<u>\$ 1,950 00</u>	<u>\$ 3,300 00</u>

GASTOS DE VENTA:

	Carreta	Local
Empaques	\$ 2,000.00	\$ 5,000 00
Renta local comercial	\$ 20,000 00	\$ 50,000 00
Publicidad	\$ 3,000 00	\$ 3,000 00
Sueldos	\$ 2,000 00	\$ 8,000 00
Total	<u>\$ 27,000 00</u>	<u>\$ 66,000 00</u>

CARRETA

Gastos de Ventas: $27000 * 12 \text{ meses} = 324000$

Gastos de Administración: $1950 * 12 \text{ meses} = 23400$

LOCAL

Gastos de Ventas: $66000 * 12 \text{ meses} = 792000$

Gastos de Administración: $3300 * 12 \text{ meses} = 39600$