



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores

Cuautitlán

FRANQUICIAS EN MEXICO:
OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA LA
PEQUEÑA EMPRESA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:

ANA LUZ NAVARRETE GARCIA/
JULIO CESAR CURIEL NAJERA

Asesor: L. A. Gabriel González Nava

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E**

U. N. A. E. S.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Franquicias en México: Oportunidades de negocio para
la pequeña empresa"

que presenta la pasante: Ana Luz Navarrete García
con número de cuenta: 9210642-4 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Mayo de 2002

PRESIDENTE L.A. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL L.A. Ignacio Rivera Cruz

SECRETARIO L.A. Gabriel González Nava

PRIMER SUPLENTE L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Pedro Bello Cabrera



INSTITUTO NACIONAL
AUTÓNOMO DE
EVALUACIÓN

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Franquicias en México: Oportunidades de negocio para
la pequeña empresa"

que presenta el pasante: Julio César Curiel Nájera
con número de cuenta: 9112089-6 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Mayo de 2002

PRESIDENTE

L.A. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL

L.A. Ignacio Rivera Cruz

SECRETARIO

L.A. Gabriel González Nava

PRIMER SUPLENTE

L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Pedro Bello Cabrera



Ana Luz:

A MI ESPOSO JULIO:

Con cariño por su incansable paciencia
y motivación que me brinda día a día.
Porque con este trabajo iniciamos una
nueva etapa de nuestras vidas y por saber
que siempre estarás a mi lado,
TE QUIERO MUCHO.

**A MIS PADRES
TACHO Y MARY.**

Con cariño, amor y respeto,
porque a través de su Ejemplo,
Trabajo, Confianza y Cariño,
han sabido fomentar en mi,
la responsabilidad y el deseo
de superación tanto personal como
profesional y sobre todo, **Gracias**
por ser mis mejores **AMIGOS.**

A CÉSAR Y KARINA.

Son un ejemplo a seguir, esperando
que no se den por vencidos y
terminen una parte de su etapa
profesional.
¡FELICIDADES POR EL BEBE!





A NADIA Y DIANA.

Tomen este trabajo como una meta que tendrán que alcanzar, sigan estudiando y échenle muchas ganas, las quiere su Hermana.

A MI TIO JUSTINO Y ESTHER.

Con admiración y respeto por enseñarnos el valor de la responsabilidad y el trabajo y sobre todo por estar siempre cerca de nosotros en buenos y malos momento.

**A MIS SUEGROS
GUILLE Y LALO.**

Por el apoyo incondicional que nos brindaron para poder hacer realidad, este Sueño.

**A MIS TIOS, PRIMOS, CUÑADOS Y
AMIGOS.**

Que estuvieron presentes en todo momento brindándonos su apoyo y cariño.





Julio César:

A MI ESPOSA.

Amiga y compañera ANA LUZ;
por estos años de alegría que
me has brindado procurando amor,
respeto y apoyo por la culminación
de este gran proyecto que te propusiste,
el titularte, pero sobretodo por ser quien eres,
Gracias.

CON AMOR Y RESPETO

A mis padres GUILLERMINA Y EDUARDO

Quienes con su Trabajo, Dedicación, Ejemplo
y Amor me supieron guiar y apoyaron
en todo momento en mis estudios,
les dedico de todo corazón el presente trabajo
de tesis y examen profesional.

**A MIS HERMANOS MARLEN Y
JESUS.**

A quienes espero que esto les sirva
de ejemplo y les permita salir
adelante en los proyectos
personales que se tracen en la vida.
Cuida y quiere mucho a MITZY.





A MI TIOS LOLI Y JULIO

Por enseñarnos con su ejemplo
el valor del matrimonio,
por los consejos y apoyos
que nos han brindado.

**A la memoria de mi abuelita
MAMA LEONOR.**

A MIS SUEGROS MARIA Y ANASTACIO

Por brindarnos su apoyo para la realización de
nuestros estudios.

A MIS TIOS, PRIMOS Y CUÑADOS

Que con sus apoyos permitieron
culminar este gran esfuerzo.





Ana Luz y Julio César:

**A NUESTRO ASESOR
L.A. GABRIEL GONZALEZ NAVA**

Por ser nuestra guía en el inicio
de una nueva etapa, compartiendo
sus conocimientos y experiencias,
pero sobre todo por habernos
brindado su amistad.

A LA FES – CUAUTITLÁN

Que fomento en nosotros la formación
Académica, a través de los valores
de Responsabilidad, Honestidad y
Respeto.

A LOS PROFESORES

Que compartieron sus experiencias
y por que a través de su ejemplo
sembraron en nosotros el
Espíritu de triunfadores.





A LA UNAM

Por permitirnos pertenecer a su
Institución y sembrar en nosotros
el profesionalismo y la humildad.

AL PUEBLO

Por que a través de ellos, se
permite que miles de personas
tengan la oportunidad de estudiar
y tener una formación académica,
y con este trabajo les devolvemos
una parte de su esfuerzo y dedicación.

Franquicias

en México:

**OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.
PARA LA PEQUEÑA EMPRESA.**



ÍNDICE





ÍNDICE

Índice.....	5
Planteamiento del problema.....	11
Hipótesis.....	12
Objetivos.....	13
Marco Teórico.....	15
Justificación.....	16
Introducción.....	23



CAPÍTULO 1

LA PEQUEÑA EMPRESA Y LAS FRANQUICIAS.

1.1 La Pequeña Empresa.....	29
1.1.1 Características de la Pequeña Empresa.....	31
1.1.2 La importancia de la Pequeña Empresa.....	37
1.2 Las Franquicias.....	39
1.2.1 Concepto de Franquicia.....	39
1.2.2 Qué son y qué no son las Franquicias.....	40
1.2.3 Tipos de Franquicias.....	42
1.2.4 Surgimiento de las Franquicias en México.....	42
1.2.5 Etapas de las Franquicias en México.....	45
1.2.6 ¿Por qué Franquiciar en México?.....	46
1.2.7 Conformación de las Franquicias en México.....	49

**ÍNDICE****CAPÍTULO 3****ASPECTOS LEGALES DEL SISTEMA.**

3.1	El marco jurídico de las Franquicias.....	95
3.1.1	Leyes y reglamentos que rigen al sistema.....	96
3.2	Marca.....	101
3.2.1	Aviso comercial.....	103
3.2.2	Nombre Comercial.....	104
3.2.3	Licencia de uso de marca.....	104
3.3	Registro de Manuales.....	107
3.4	Registro de Software.....	108
3.5	Circular de Oferta de Franquicia.....	110
3.6	Contrato de Franquicia.....	115
3.7	Programas Institucionales de apoyo.....	123
3.7.1	Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).....	124
3.7.2	Consultoría externa especializada.....	125
3.7.3	Modelo de Diagnóstico Empresarial Tercera Generación (MD3).....	128
3.7.4	Calidad Integral y Modernización (CIMO).....	131
3.7.5	Programa de financiamiento NAFIN.....	141
3.8	Certificado de Calidad de Franquicias.....	143



ÍNDICE

Índice.....	5
Planteamiento del problema.....	11
Hipótesis.....	12
Objetivos.....	13
Marco Teórico.....	15
Justificación.....	16
Introducción.....	23



CAPÍTULO 1

LA PEQUEÑA EMPRESA Y LAS FRANQUICIAS.

1.1 La Pequeña Empresa.....	29
1.1.1 Características de la Pequeña Empresa.....	31
1.1.2 La importancia de la Pequeña Empresa.....	37
1.2 Las Franquicias.....	39
1.2.1 Concepto de Franquicia.....	39
1.2.2 Qué son y qué no son las Franquicias.....	40
1.2.3 Tipos de Franquicias.....	42
1.2.4 Surgimiento de las Franquicias en México.....	42
1.2.5 Etapas de las Franquicias en México.....	45
1.2.6 ¿Por qué Franquiciar en México?.....	46
1.2.7 Conformación de las Franquicias en México.....	49

**ÍNDICE**

1.2.8 ¿Por qué establecer un sistema de Franquicias en la Pequeña Empresa?.....	51
1.2.9 Sucursal vs Franquicia.....	53
1.2.10 Errores más comunes en las Franquicias.....	59
1.2.11 ¿Por qué son exitosas las Franquicias?.....	62

**CAPÍTULO 2****FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO.**

2.1 Franquiciante.....	67
2.1.1 Obligaciones del Franquiciante.....	67
2.1.2 Beneficios que obtendrá el Franquiciante.....	73
2.1.3 Desventajas que pueden presentarse.....	78
2.1.4 Como elegir a un buen Franquiciatario.....	79
2.1.5 La publicidad.....	81
2.2 Franquiciatario.....	84
2.2.1 Beneficios que obtendrá el Franquiciatario.....	84
2.2.2 Desventajas que pueden presentarse.....	85
2.2.3 Como elegir la mejor Franquicia.....	85
2.2.4 El papel de la ubicación.....	89



ÍNDICE



CAPÍTULO 3

ASPECTOS LEGALES DEL SISTEMA.

3.1	El marco jurídico de las Franquicias.....	95
	3.1.1 Leyes y reglamentos que rigen al sistema.....	96
3.2	Marca.....	101
	3.2.1 Aviso comercial.....	103
	3.2.2 Nombre Comercial.....	104
	3.2.3 Licencia de uso de marca.....	104
3.3	Registro de Manuales.....	107
3.4	Registro de Software.....	108
3.5	Circular de Oferta de Franquicia.....	110
3.6	Contrato de Franquicia.....	115
3.7	Programas Institucionales de apoyo.....	123
	3.7.1 Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).....	124
	3.7.2 Consultoría externa especializada.....	125
	3.7.3 Modelo de Diagnóstico Empresarial Tercera Generación (MD3).....	128
	3.7.4 Calidad Integral y Modernización (CIMO).....	131
	3.7.5 Programa de financiamiento NAFIN.....	141
3.8	Certificado de Calidad de Franquicias.....	143

**INDICE****CAPÍTULO 4****GUÍA PRÁCTICA PARA FRANQUICIAR.**

4.1 Primera etapa: Convertir mi negocio a Franquicia.....	150
Paso 1. Mi negocio puede ser Franquicia.....	150
Paso 2. Diagnóstico de Franquiciabilidad.....	152
Paso 3. Estudio de Factibilidad y Viabilidad económica.....	154
Paso 4. Desarrollo de la organización.....	169
Paso 5. Diseño de Manuales.....	195
4.2 Segunda etapa: Comercialización de mi Franquicia.....	208
Paso 6. Plan de comercialización.....	208
Paso 7. Operación de la Franquicia.....	213
Paso 8. Programa de Franquicias Maestras.....	220

**CAPÍTULO 5****CASO PRÁCTICO, UNA TIENDA DE CONVENIENCIA.**

5.1.1 Antecedentes de la Empresa.....	223
5.1.2 Diagnóstico de Franquiciabilidad.....	223
5.1.3 Dossier de Información Básica.....	231



ÍNDICE

5.1.4	Estudio de Factibilidad para Franquiciatarios.....	240
5.1.5	Estado actual de la Franquicia.....	245
CONCLUSIONES		249
ANEXOS		253
	Anexo 1: Clasificación de productos y servicios, para registro de Marca ante el IMPI.....	255
	Anexo 2: Formato único de pago ante el IMPI.....	259
	Anexo 3: Solicitud de registro de Marca ante el IMPI.....	260
	Anexo 4: Formato de pago R5.....	261
	Anexo 5: Formato de solicitud de registro ante el INDA.....	262
	Anexo 6: Carta compromiso para solicitud del programa CIMO.....	264
	Anexo 7: Temario Cotización para solicitud del programa CIMO.....	265
	Anexo 8: Curriculum de los consultores para solicitud del programa CIMO.....	266
	Anexo 9: Inscripción de Empresas para solicitud del programa CIMO.....	267
	Anexo 10: Carta Satisfacción de la Empresa al término del programa CIMO.....	268
DIRECTORIO		271
BIBLIOGRAFÍA		277



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por la escasa información sobre las Franquicias, el pequeño empresario desconoce las bondades de éstas como método de expansión y crecimiento.

HIPÓTESIS

Se cree que si el pequeño empresario tuviera el acceso a una guía metodológica para evaluar y en un momento dado Franquiciar su negocio; podría mejorar posteriormente su comercialización y el crecimiento de su negocio.



OBJETIVOS

Objetivo General:

Ofrer una guía práctica de consulta acerca del funcionamiento de las Franquicias, susceptible de aportar elementos que puedan ser implementados en la Pequeña Empresa mexicana.

Objetivo Particular:

- ☞ Presentar el sistema de Franquicias en la Pequeña Empresa como una alternativa potencial para su crecimiento.
- ☞ Determinar los puntos relevantes para que una Pequeña Empresa sea Franquiciable, así como el sistema para realizar dicho propósito.
- ☞ Conocer los aspectos legales que implica Franquiciar un negocio:

Objetivo aportativo:

Dirigido a la comunidad de la FESC Cuautitlán

- ☞ Guía práctica y metodológica de implantación del sistema de Franquicias para los pequeños empresarios.
- ☞ Fomentar en los estudiantes la búsqueda de oportunidades a través de una actividad independiente.



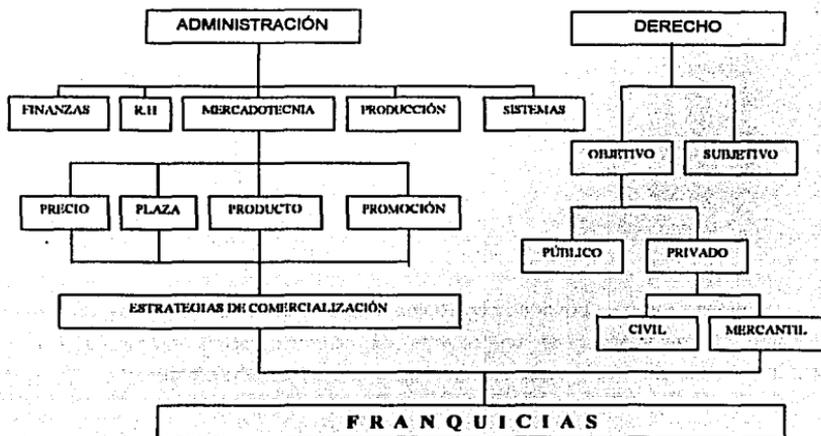
- ☞ Proponer y fomentar el crecimiento de la empresa en la que laboren mediante la aplicación de un sistema de Franquicias.

- ☞ Fomentar en los planes de estudio, el desarrollo de asignaturas dirigidas a la creación de empresas (encuvadoras de negocios, talleres de empresas.)

- ☞ Fomentar que los profesores creen en los estudiantes la mentalidad de convertirse en generadores de empleo.



MARCO TEÓRICO





JUSTIFICACIÓN

El mayor número de establecimientos económicos del país lo constituyen Micro y Pequeñas empresas, conformando el 98.92 % del total de unidades productivas, y absorben el 65.9 % del personal empleado.

TAMANO	No. EMPRESAS	%	PERSONAL	%
Pequeña	2,724,600	98.92 %	27,700	42.00 %
Pequeña	81,237	2.94 %	15,400	23.00 %
Mediana	22,694	0.83 %	18,400	27.60 %
Grande	6,778	0.25 %	45,900	68.40 %
Total	2,724,358	100.00 %	65,900	100.00 %

Fuente: Censos económicos INEGI 1999

El presente trabajo pretende contribuir al crecimiento de las Pequeñas empresas mediante la presentación de un sistema de comercialización alternativo a los tradicionales, denominado Franquicias, pero ¿por qué la Pequeña empresa?

La Pequeña empresa representa el 2.94 % del total del universo empresarial, como podemos observar tiene mayor impacto la Micro empresa la cual es el 95.98 %.

Al analizar las características de la Micro empresa encontramos dos variables que nos orientan al estudio de la Pequeña empresa.

1. El nivel de escolaridad
2. La duración de las empresas.



Nivel de escolaridad en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Escolaridad	Micro	Pequeña	Mediana
Ninguno	3.7	0.2	0.2
Primaria incompleta	15.5	1.0	0.5
Primaria completa	19.1	3.9	1.2
Secundaria incompleta	12.6	5.5	1.8
Secundaria completa	2.3	1.6	1.0
Técnica incompleta	5.9	6.5	4.1
Bachillerato incompleto	3.0	1.2	2.0
Bachillerato completo	6.6	7.8	5.1
Profesional incompleta	5.1	8.5	7.9
Profesional completa	18.3	55.4	63.4
Postgrado	2.3	6.9	11.6

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa principales características INEGI, 1993

Edad de las empresas

	Micro	Pequeña	Mediana
Menos de 1 año	7.1	1.6	0.7
1 - 3 años	23.8	6.7	3.8
4 - 5 años	17.5	9.5	4.7
6 - 10 años	20.8	19.5	18.0
Más de 10 años	30.8	62.7	72.8

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa principales características INEGI, 1993

El empresario es quien determina el éxito o fracaso de las empresas, es el que organiza, opera y asume los riesgos.



El nivel de escolaridad para una Micro empresa es la limitante para su desarrollo, ya que es igual a la primaria completa, estudios anteriores como por ejemplo *La aplicación de la mercadotecnia a la Micro Empresa* demostró que no se aplica esta área por factores de cultura empresarial y el escaso financiamiento con el que cuentan¹.

El período de vida de la Micro empresa es menor al de la Pequeña empresa, lo que quiere decir que una Pequeña empresa tiene una mejor estructura y organización, los riesgos para que esta quiebre son menores a los de la Micro empresa.

Por lo tanto nuestro estudio está enfocado a las Pequeñas empresas por:

1. Ser un ente económico representativo a nivel nacional en cuanto al personal ocupado con un 13.83 %.
2. Formar parte del mayor número de establecimientos a nivel nacional ocupando el segundo lugar con el 2.94 %.
3. Enfrentar diversos retos en su crecimiento y ser un área específica donde se puedan introducir diferentes estudios para mejorar su comercialización, con mayor oportunidad de ser aplicadas.
4. El nivel de escolaridad de la Pequeña empresa es de Profesional completa, siendo una herramienta para el entendimiento y aplicación de los estudios.
5. Permanece más tiempo en el universo empresarial, su nivel de duración es mayor a la Micro empresa.

¿Pero por qué una oportunidad de negocio a través de Franquicias?

A raíz de la apertura comercial de México, se han multiplicado las Franquicias

¹ Tesis: Un enfoque para la aplicación de la mercadotecnia en la Micro empresa, Sandra Carreño, UNAM 1996



como una forma de hacer negocio, ya que ofrece un riesgo controlado, gran soporte, capacitación y asesoría constante.

MÉXICO	ESTADOS UNIDOS
<ul style="list-style-type: none"> • Existen más de 400 empresas Franquiciantes. • Existen alrededor de 30,000 unidades Franquiadas. • Alrededor de 150,000 personas son empleadas por el sistema de Franquicias. • Las ventas que genera el sector son de alrededor 7,000 millones de dólares estadounidenses. • Más de 15 Franquicias mexicanas están internacionalizándose. • Existen alrededor de 25 unidades por empresa Franquiciante. • Aproximadamente cada 11 horas se abre una Franquicia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen alrededor de 4,000 empresas Franquiciantes. • Hay cerca de 560,000 unidades Franquiadas. • Alrededor de 8 millones de personas son empleadas por el sistema de Franquicias. • Las ventas que generan son de alrededor 900 billones de dólares estadounidenses • Representan más de un tercio de las ventas al menudeo en ese mercado. • Existen alrededor de 110 unidades por empresa Franquiciante. • Aproximadamente cada 16 minutos se abre una Franquicia.

Asociación Mexicana de Franquicias e IFA International Franchise Association, 1999

Por ello consideramos a las Franquicias como una alternativa de hacer negocios, de manera profesional y efectiva, que aplicado a la Pequeña empresa podría contribuir de manera importante al desarrollo económico del país, y el Pequeño empresario tendría más oportunidades de crecimiento, con solvencia, riesgo medido y soporte.



Además actualmente por la situación económica del país, existe un alto déficit para cubrir la demanda de empleos de estudiantes que año con año egresan de las universidades, es por eso que proponemos que en la Facultad, se sume al plan de estudios actual, materias y/o talleres que permitan adquirir y poner en práctica los conocimientos, de esta forma de hacer negocios " llamada Franquicias ", para que los egresados se conviertan en generadores de empleo, a través de la creación de empresas en cualquiera de los sectores de la economía y con ello modificar la dinámica del país, pero no solo abriendo nuevas empresas sino también ofreciendo a las empresas ya establecidas un nuevo concepto de crecimiento y adoptando el sistema de Franquicias mediante el cual les proporcione la expansión nacional e internacional.

INTRODUCCIÓN





INTRODUCCIÓN

La evolución que ha tenido el comercio a nivel mundial no es privativa de México, es un fenómeno mundial que demanda que nuestros empresarios busquen nuevas oportunidades de crecimiento a través de la creación de nuevos productos, servicios y formas de distribución que los lleven a ser más competitivos.

Siendo ésta una necesidad obligada para el empresario mexicano, surge como una alternativa el concepto de Franquicias, que si bien no es nuevo, ya que este tiene sus antecedentes desde inicios del siglo pasado en los Estados Unidos, en México sienta sus bases a mediados de la década de los 80's con la incursión de grandes Transnacionales.

A principios de los 90's las empresas mexicanas comenzaron a utilizar este esquema de negocio con muy buenos resultados, siendo tal el éxito, se tuvo la necesidad de legislar en algunos aspectos sobre el tema y se creó la Asociación Mexicana de Franquicias.

Actualmente el sistema de Franquicias en México se ha ido consolidado, cada vez más, teniendo un avance significativo en su difusión; llegando a acuerdos con la banca comercial para acceder a créditos blandos; habiendo un intercambio comercial con algunas Asociaciones de otros países; presentando en el mes de marzo del 2002 la XXV Feria Internacional de Franquicias, siendo esta la quinta en importancia a nivel mundial; comenzado el empresario mexicano a vender sus Franquicias en el extranjero; teniendo un desarrollo en el campo de consultoría especializada; contando con una norma de certificación de calidad aplicable a las Franquicias, sentando las bases a nivel mundial por ser la primera y única en su tipo.



Como se puede ver hoy en día la situación de las Franquicias en México es diferente, y además si tomamos en cuenta el entorno de la economía actual del país que presenta bajas expectativas de crecimiento y una competencia en el mercado interno en constante aumento, empieza a marcar la pauta para que los empresarios mexicanos comiencen a adoptar nuevos esquemas de expansión.

La Franquicia se ha convertido en una opción de crecimiento tanto para el dueño de negocio que busca una expansión acelerada, pero que carece del capital para lograrlo, como para el emprendedor interesado en invertir en una oportunidad de negocio de probado éxito, todo esto bajo un esquema flexible y de razonable certidumbre.

El presente trabajo trata de dar a conocer que las Franquicias representan opciones de negocio que llevadas al campo empresarial de manera adecuada y en conjunto con el franquiciante, podrían dar mejores resultados para sus inversionistas.

El término "negocio" implica por sí mismo un "riesgo" y la Franquicia al ser una alternativa de negocio conlleva riesgos; sin embargo, debido a las virtudes del sistema, ya que se trata de negocios probados, con varios puntos de venta, con experiencia, con tecnología transferida y el apoyo total de la empresa franquiciante, definitivamente el riesgo disminuye.

Se realizó un esfuerzo considerable a fin de integrar detalladamente y de una manera fácil sencilla y practica el sistema que puede dar paso a la evaluación y posible implementación del mismo en su empresa.

Una vez analizado el sistema, su implementación así como la legislación



aplicable, se da paso a una guía metodológica práctica que pretende apoyar al interesado en evaluar y en un momento implementar el sistema en su negocio o bien emprender este desde un inicio.

Finalmente el esfuerzo de investigación concluye con la realización de una guía metodológica integrada a lo largo de la investigación y que permite en la fase de comercialización, la validación de la franquicia como sistema y como alternativa viable para el pequeño empresario mexicano, la cual ejemplificamos con un caso práctico. ¡Bienvenidos!

CAPÍTULO

1

LA PEQUEÑA EMPRESA Y LAS FRANQUICIAS





1.1 LA PEQUEÑA EMPRESA.

Existen varios criterios para clasificar a las empresas, uno de ellos es la magnitud, basada en el personal ocupado y el monto de ventas; dentro de este criterio encontramos Micro, Pequeña, Mediana y Grande empresa cuyas características son las siguientes:

Tamaño	No. Empleados	VENTAS	ANUALES
		Criterio Secretaría de Economía	Criterio NAFIN
Micro	1 – 15	900,000.00	2,100,000.00
Pequeña	16 – 100	9,000,000.00	21,000,000.00
Mediana	101 – 250	20,000,000.00	50,000,000.00
Grande	Más de 250	Min. 20,000,000.00	Min. 50,000,000.00

Fuente CANACO, 1998.

La Pequeña empresa es una unidad económica – social, que ocupa de 16 a 100 empleados, sus ventas por lo general son locales a nivel nacional y no exceden el monto establecido por NAFIN y/o Secretaría de Economía, requiere de mucha mano de obra, tiene personalidad jurídica con derechos y obligaciones establecidas por la ley, sirve a la sociedad en la que esta inmersa, su finalidad es lucrativa y contribuye al crecimiento económico del país; reforzando la productividad, generando empleos, creando nuevos productos y servicios, para responder a las demandas de los consumidores; como empresa esta integrada por los siguientes elementos:

a) Recursos Humanos



b) Recursos Materiales

Dentro de los recursos materiales encontramos los siguientes:

- Bienes materiales; son aquellos bienes muebles e inmuebles cuyo objetivo es multiplicar la capacidad productiva en trabajo, por ejemplo: edificios, instalaciones, etc.
- Materias primas; dentro de estas encontramos las materias primas directas; son aquellos elementos que han de salir transformados en producto terminado, y los materiales auxiliares; son aquellos que no forman parte del producto pero que son necesarios para la producción, por ejemplo: Luz, Agua, Combustibles, Abrasivos, etc.
- Dinero; Es el medio de cambio, con él se pagan nuestros gastos y se adquiere lo necesario para nuestra producción; como maquinaria, mano de obra, materia prima, etc.

c) Recursos Técnicos

Este se encuentra conformado por:

- Sistemas; está integrado por los procedimientos y métodos por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa.
- Equipo; es el término común para identificar a los instrumentos o herramientas utilizados en los procedimientos.

Dentro del universo empresarial la Pequeña Empresa representa el 2.94 % del total de unidades productivas:



	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Manufactura	328,166	9,147	5,431	1,374
Comercio	1,369,478	58,341	13,539	2,318
Servicio	619,016	12,749	3,724	3,083
Total	2,616,660	80,237	22,694	6,775

Censos económicos INEGI 1999.

1.1.1 Características de la Pequeña Empresa.

Organización.

La Pequeña empresa en muchas ocasiones no tiene áreas definidas, siendo el empresario el que realiza las siguientes funciones:

- Compra de maquinaria, refacciones y materia prima.
- Contrato de personal y capacitación.
- Efectúa ventas, fijación de precios, políticas de ventas, trato con clientes.
- Define las cantidades, condiciones de la producción y también produce.
- Se encarga de los escasos registros o del control contable que llega a existir.
- Tiene trato con autoridades para la solicitud de registro, pago de impuestos, etc.
- Maneja el dinero de la empresa, efectuando pagos y recibiendo cobros.
- Negocia créditos bajo ninguna política definida.
- Efectúa las tareas sin definir prioridades, lo cual genera problemas de programación.

En lo referente a la estructura Organizacional, sus características son las siguientes:

- Su estructura Organizacional está conformada de la manera más sencilla, o solo



La Pequeña Empresa y las Franquicias

- lienen puestos básicos como ventas, producción.
- b) Las funciones de producción, comercialización, administración, etc., pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.
 - c) No existe una estructura administrativa, motivada por la falta de asignación de funciones y la poca delegación de las mismas.
 - d) Los pequeños empresarios se enfocan a maximizar sus utilidades sin tener una planeación a largo plazo.
 - e) Las decisiones son tomadas solo por el pequeño empresario y la ejecución de las tareas las realizan ellos.

Liderazgo.

Existen en promedio dos tipos de liderazgo en la Pequeña Empresa, que son los más comunes²:

- a) El autócrata; el empresario asume toda la responsabilidad y nulifica cualquier otra personalidad, predomina el autoritarismo que provoca miedo como sinónimo de respeto, no hay delegación de funciones y normalmente se castigan los errores, pero no se premian los aciertos.

El modelo autócrata provoca al interior desconfianza, generando un ambiente de tensión, el trabajador sabe que es mal pagado, que su paso por la empresa no es permanente y no se siente parte de ella, por lo que intenta evadir el trabajo, compensar su salario con "hurtos hormiga" y esta abierto para cambiar de trabajo en cualquier momento.

² Diagnostico Integral de la Micro y Pequeña Empresa en el D.F. FCA UNAM, 1990



- b) El paternalista; más común en la empresa familiar, el empresario asume el papel del padre consentidor y su problema es la efectividad de sus decisiones, el empresario va creando puestos para sus familiares u otras personas, sin delimitar funciones y programas, no existe supervisión en el trabajo y cada cual hace lo que quiere y cuando quiere.

En la toma de decisiones no hay continuidad por que normalmente depende del estado de ánimo del empresario y del tiempo; el cual es escaso para éste, ya que atiende diversas áreas provocando que la efectividad sea escasa.

Producción.

- a) Su producción se dirige a mercados limitados o bien a pequeños números de clientes en mercados mayores.
- b) Utilizan procesos sencillos de producción, con escasa tecnología.
- c) Su maquinaria la adquieren a precios bajos, sin tomar en cuenta cantidad producida, cantidad de materia prima que utiliza, desperdicios, calidad, etc.
- d) Tiene excesivo tiempo ocioso en sus instalaciones.
- e) Los insumos que adquieren son locales de mala calidad, con condiciones de pago más exigentes que a la Mediana Empresa.
- f) Merma excesiva; los proveedores de insumos establecen cantidades mínimas para poder surtirles, la Pequeña empresa no consume toda esa cantidad, generando merma.
- g) La entrega de materia prima se retrasa, ya que los proveedores atienden los pedidos grandes, provocando retrasos en su producción.
- h) No cuentan con créditos para adquirir materia prima o se tiene que adecuar a las políticas de consumo de los proveedores.



La Pequeña Empresa y las Franquicias

- i) Sus espacios para guardar inventarios de materias primas son muy limitados.
- j) No utilizan criterios para determinar precio.
- k) Producen variedad excesiva de productos.

Características del Producto.

- a) Escasa innovación; por lo regular la Pequeña Empresa se ve imposibilitada para invertir en desarrollo e investigación, por falta de crédito, tecnología, diseño e investigación de necesidades.
- b) La calidad y presentación de su producto, es muchas veces poco competitivo.
- c) Mercado saturado; sus productos no pueden competir con los de las grandes empresas cuya producción es: productos de moda, calidad y que cubren las necesidades del cliente.
- d) Sus precios son altos por la escasa producción que realizan.

Mercadotecnia.

- a) Esta área no se aplica en las Pequeñas Empresas ya que solo esperan a que los clientes demanden su producto y no buscan otros mercados en donde pueden invertir o sus mercados son limitados.
- b) Producen para vender, no para satisfacer necesidades, ya que desconoce lo que solicita el cliente.
- c) No conocen el perfil de sus clientes, provocando dispersión de esfuerzos en colocar sus productos.
- d) Debido a la facilidad con la que productos extranjeros penetran en nuestro mercado, los pequeños empresarios tiene menos oportunidades de abarcar los mercados locales.



- e) Aumentos de cartera vencida; esta se ve afectada por la situación económica del país, por clientes que solicitan créditos de mayor monto y plazo, por el retraso de la producción de la Pequeña Empresa; muchos clientes se ven en la necesidad de buscar otros proveedores que le satisfagan sus necesidades.
- f) Sus principales clientes son empresas nacionales.

	Micro	Pequeña	Mediana
Consumidor final	59.7	28.8	16.8
Mayoristas	16.2	38.4	48.4
Empresas Nacionales	13.9	40.3	39.3
Minoristas	27.8	17.1	10.9
Empresas extranjeras	2.0	11.4	23.2
Detallistas	10.1	10.9	13.0
Gobierno Federal	1.7	7.5	6.3
Otros	5.8	8.3	11.4

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, INEGI 1993.

Contabilidad.

- a) Comúnmente involucran los gastos de la empresa con los gastos personales, generando desviación de recursos.
- b) Existen mercancías obsoletas o fuera de moda que no son vendidas aumentando el costo de los inventarios.
- c) Contratan contadores fuera de su estructura Organizacional para su manejo.
- d) No cuentan con presupuestos de venta, producción o inversión, los elaboran solo cuando van a solicitar un crédito.



Finanzas.

- a) Sus plazos de cobranza son largos, sus proveedores exigen el pago a corto plazo mientras que sus clientes alargan sus plazos.
- b) Por su pequeño volumen, compra en efectivo y sus ventas son a crédito, por lo que se descapitalizan.
- c) Por lo limitado de sus recursos financieros se ven en dificultades para renovar su equipo, compra de materia prima y pago de salarios.
- d) Cerca de la mitad de las empresas no solicitan crédito por las altas tasas de interés, complejidad de trámites y el temor de no pagar.

Entorno.

- a) Son excesivos los trámites para su constitución, los cuales se modifican constantemente y no son fáciles de asimilar.
- b) Los procedimientos fiscales son largos y burocráticos, demandan una considerable inversión en tiempo y esfuerzo de los Pequeños Empresarios.
- c) Corrupción en los trámites gubernamentales.
- d) Poca o nula asistencia técnica por parte de instituciones de educación superior u organismos privados.
- e) Satisfacen necesidades regionales de bienes y servicios que por su magnitud no interesan a las grandes empresas.
- f) Adiestran y forman mano de obra, ya que es más fácil aprender el funcionamiento de otras áreas por estar a la vista o en un momento dado, realizar otras labores.
- g) La competencia informal es uno de sus principales enemigos ya que sin el pago de impuestos, rentas, salarios, etc., atraen mayor número de clientes por sus precios bajos.



1.1.2 La importancia de la Pequeña Empresa.

La pequeña empresa actualmente ha tenido mayor importancia dentro del desarrollo socioeconómico del país, dada su dinámica de crecimiento, su potencial para generar empleos, su participación en los ingresos y su capacidad de permanencia en el tiempo, en comparación con la inestabilidad de la micro empresa.

Importancia económica.

- a) La Pequeña empresa es una alternativa para la independencia económica; este tipo de empresas es una gran oportunidad, a través de la cual empresarios han podido iniciarse y consolidarse en la apertura de negocios propios.
- b) Ofrecen la oportunidad básica para continuar con una expansión económica del país.
- c) Son empresas que a diferencia de la Micro empresa ya se encuentran más establecidas, por lo que generan la formación de capital; por las materias primas que consumen, los empleos que generan, la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

Importancia social.

- a) Absorbe un 13.83 % de empleos; este es uno de los grandes problemas que presenta México, una creciente población y un déficit para proporcionarles empleo, tanto en los niveles básicos de educación como en el ámbito profesional, la Pequeña empresa es la oportunidad para que el profesionista inicie su propio negocio, incorporando fuerza de trabajo, dando como resultado el incremento del nivel social de los desocupados.



La Pequeña Empresa y las Franquicias

- b) Contribuyen a capacitar la mano de obra del nivel básico de educación, que por su estructura educacional, característica de países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para su adiestramiento y capacitación.
- c) Crean y fortalecen una clase empresarial, conforman la escuela empírica (práctica) en la que se realiza la formación a empresarios, administradores y técnicos, ya que las funciones se encuentran a la vista y por carecer de especialización se realizan diversas labores de distintas áreas.
- d) Por lo general son empresas familiares; parientes y amigos se forjan una idea para iniciar una actividad empresarial, invirtiendo sus ahorros para hacerlos productivos, cumpliendo así con una necesidad humana de autorealización.
- e) Es el campo experimental donde se generan nuevos productos, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

Importancia para las Grandes Empresas.

- a) Llenan huecos en la producción; existen productos que tienen que ser fabricados en pequeñas escalas por su poca demanda.
- b) En ocasiones las Grandes Empresas requieren de materiales o refacciones en pequeña escala, que al fabricarlos ellos, se incrementa sus costos, la Pequeña Empresa complementa la producción de la Grande Empresa.
- c) La Pequeña Empresa puede ser empleada por la Grande Empresa como distribuidoras de sus productos a zonas de difícil acceso para ellas.
- d) Son el ensayo y preparación para ser Grandes Empresas.



1.2 LAS FRANQUICIAS.

1.2.1 Concepto de Franquicia.

En el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial se define a las Franquicias como:

"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 distingue."

Del concepto anterior establecido por la ley, podemos definir los elementos que deben existir para que exista una Franquicia:

- a) Licencia de uso de una marca.
- b) Conocimientos técnicos o asistencia técnica.
- c) Venta o producción de bienes.
- d) Uniformidad
- e) Métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos.

Las Franquicias son una forma de hacer negocios, como un método profesional y efectivo para el desarrollo de empresas y empresarios; por su estructura, disminuyen el riesgo.



La Franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (Franquiciante) concede a otra (Franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

1.2.2 Qué son y qué no son las Franquicias.

En nuestros días hay ocasiones en las que se confunde fácilmente a la Franquicia con otras figuras o contratos por ejemplo:

	Nombre o Marca	Producto	Formato: asistencia técnica
Licencia de uso de marca	✓		
Distribución	✓	✓	
Franquicia	✓	✓	✓

1. La licencia de uso de marca permite al usuario o licenciatario (como se le conoce) la utilización de algún nombre para la venta de algún producto o servicio.
2. La distribución puede permitir la utilización del nombre o la marca, además de tener los productos en sí para su venta, convirtiéndose en distribuidores de los mismos, es una figura a través de la cual el distribuidor adquiere el derecho de comercializar los productos vendidos o producidos por un tercero, recibiendo un beneficio económico, (comisión o descuento) por sus funciones.



3. La Franquicia además de permitir la utilización de una marca o de un nombre comercial y un producto, otorga el formato de negocio, el qué y cómo del negocio para poder desarrollarlo.

El sistema de Franquicias es:

- Una forma de hacer negocios.
- Un negocio basado en porcentajes.
- Una combinación del espíritu emprendedor del Franquiciatario y la administración profesional del Franquiciante.
- La estrategia de desarrollo de negocios para uno mismo, pero no por sí mismo.
- Una operación basada en la confianza.
- Comercialmente atractivo.
- Consumado por la firma de un contrato de Franquicias.
- Un negocio con menor riesgo de inversión que uno independiente.
- Un negocio que basa su éxito en la comunicación de las partes.

El sistema de Franquicias no es:

- Un sistema totalitario.
- Problema de una sola persona.
- Una solución a problemas financieros.
- El desarrollo de representantes o distribuidores únicamente.
- Un contrato para toda la vida.
- Una relación pasajera.
- Un instrumento que vende algo (se transfiere).
- La garantía del éxito del negocio.
- El éxito inmediato.

Fuente: Visión estratégica de las Franquicias en México, Ed. AMF, 1995.



1.2.3 Tipos de Franquicias

1. Franquicia unitaria.

Se otorga a una persona con un solo contrato específico, adquiere el derecho de establecer y operar una unidad integrante de una red o Sistemas de Franquicias, en un determinado local exclusivo.

2. Franquicia múltiple.

Se otorga a una sola persona a la que se le da un territorio específico para que a su vez tenga el derecho de sub-franquiciar en forma unitaria un territorio.

3. Franquicia regional

El Franquiciante otorga al Franquiciatario el derecho de abrir un número determinado de Franquicias unitarias en una región delimitada; pudiendo o no concederle el derecho de sub-franquiciar u otorgar Franquicias unitarias.

4. Franquicia maestra internacional

El Franquiciante otorga al Franquiciatario el derecho para sub-franquiciar en un territorio, se otorgan los territorios en otro país diferente al que se encuentran.

1.2.4 Surgimiento de las Franquicias en México.

Con la apertura económica en nuestro país, se ha desarrollado un creciente interés por nuevos e innovadores esquemas de distribución de bienes y servicios que ayuden a dar competitividad a la empresa local frente a la competencia global, además a formar hombres de negocios, con una visión hacia un México que exige día a día,



proporcionar a la comunidad: servicio, calidad, precio, eficacia y organización, es decir, un esquema de necesidades totalmente compatible con el de franquicia en nuestro caso particular.

El sistema de Franquicias nace en los Estados Unidos, alrededor del año de 1862, iniciado por la Compañía Manufacturera de Máquinas de coser I.M Singer and Co., cuyo principal problema era la distribución a nivel nacional de sus máquinas de coser, su estrategia fue cobrar a sus vendedores en lugar de pagarles, creando el primer esquema de concesiones.

En 1898 los productores automotores, General Motors no contaba con recursos propios para abrir puntos de comercialización, por lo que otorgó concesiones; esquema que se utiliza exitosamente en la industria automotriz.

En 1899 Coca Cola le proporciona a dos inversionistas los derechos para vender Coca Cola en casi todo el país, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

En 1930 la gasolinera Standard Oil, también otorga concesiones.

El gran boom y la explosión de las Franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Cuando se paso de una producción "militar" a la "civil", encontrando un sinnúmero de pequeños ahorradores inversionistas, con la necesidad de participar en la vida económica del país, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios.



La creación de nuevos productos y servicios dió pie a la búsqueda de medios de distribución.

Fué a partir de 1950 cuando Kentucky Fried Chicken y McDonald's otorgan las primeras Franquicias de negocios con las especificaciones de un negocio exitoso, para operar en forma eficaz y uniforme, en donde la venta deja de ser de productos y accesorios y pasa a ser una venta de ideas, conceptos y formatos de operación.

En 1960 se funda la Asociación Internacional de Franquicias (IFA), por William Rosenburg, ubicada en Washington D.C. La función más importante de la asociación es representar los intereses de las compañías de Franquicias ante el Congreso de Estados Unidos, evitando la promulgación de leyes que pudieran obstruir su crecimiento y desarrollo.

El éxito de las Franquicias en Estados Unidos se debió en gran parte al apoyo oportuno del gobierno federal norteamericano, que por medio de Small Business Administration, brindo asesoría y estímulos financieros.

Por lo que respecta a México fue a principios de la década de 1980 cuando comienza el movimiento.

En 1982 se promulgó la Ley de Transferencia de Tecnología, regularizándose en 1990, en la que se acepta como definición de contrato de Franquicia; la que para operación de un establecimiento se transfiera el uso de una marca y conocimientos técnicos.

En 1985, McDonald's pasa las barreras de nuestro país convirtiéndose en uno de



los pioneros del sistema, lo cual presento un trámite difícil y complicado porque fue necesario que se entendiera el concepto de Franquicias en México.

En 1988 se constituye la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. cuyo propósito fundamental es la difusión y promoción de las Franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales.

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

En 1994 se reformo la Ley de Protección a la Propiedad Industrial, cambiando de nombre por el de Ley de la Propiedad Industrial en donde se define a las Franquicias en su artículo 142, el cual es vigente hasta la fecha.

1.2.5 Etapas de las Franquicias en México.

1ª Etapa: Importación.

Esta etapa se caracterizó por la importación de Franquicias; pero ¿por qué se produjo este fenómeno y cuáles fueron las razones para que en su mayoría, las Franquicias que operaran en nuestro país fueran extranjeras?

Esto se debió principalmente a la falta de creatividad de los empresarios mexicanos, que en lugar de generar conceptos propios, decidieron comprarlos ya hechos, aunado a la mala formación y la miopía de ciertos directivos por crecer sin bases sólidas de verdaderos negocios.

Esta etapa fue el inicio para que empresarios mexicanos se dieran cuenta que tienen negocios Franquiciables y desarrollaran sus propios conceptos.



2ª Etapa: Desarrollo

En esta etapa empresarios mexicanos han comenzado a generar conceptos exitosos y han tenido la visión de crecer compartiendo su experiencia.

El sistema de Franquicia tuvo un crecimiento explosivo en México principalmente por causas económicas y jurídicas.³

✧ Económicas:

La reducción de utilidades en los negocios especulativos (Bolsa Mexicana de Valores).

La reducción de opciones de inversión para el inversionista medio.

La apertura comercial.

✧ Jurídicas

La creación de un marco jurídico que permitiera su desarrollo.

1.2.6 ¿ Por qué Franquiciar en México ?

Nuestro país ofrece grandes oportunidades para Franquiciar en todo el mundo. Su posición estratégica entre los mercados de Norte y Sudamérica es una de sus grandes ventajas.

El éxito de las Franquicias en Estados Unidos se debió al apoyo oportuno tanto financiero como de asesoría que proporciono el gobierno, si México adopta el papel de Estados Unidos fomentando el sistema de Franquicias, otorgando apoyo oportuno, asesoría y financiamiento podríamos obtener lo siguiente:

³ Asociación Mexicana de Franquicias, Introducción al Sistema de Franquicias 1999.



a) Mayor empleo.

La población mexicana está constituida fundamentalmente por gente joven, 50% de sus habitantes son menores de 20 años. Su fuerza laboral, que representa el 39 % de la población, lo convierte en un sitio ideal para invertir en fabricación o en negocios que requieran mano de obra intensiva.⁴

La población de nuestro país es de bajos recursos, la gente tiene muchas necesidades básicas que satisfacer.

En 1998 y en 1999 la generación de empleos por las Franquicias fué de:

	No. de empleos generados	
	1998	1999
En puntos de venta	153,728	169,835
En empresas Franquiciantes	18,303	19,548
Total	172,031	189,383

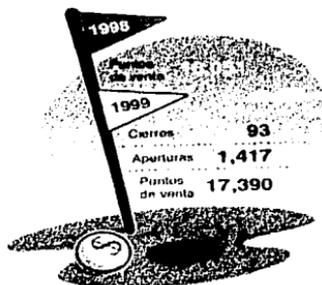
Asociación Mexicana de Franquicias, Enero de 2001

b) Estabilidad de las empresas.

El crecimiento de las Franquicias en México ha ido aumentando en 1998 eran 16,051 puntos de venta, en 1999 17,390, hasta septiembre del 2000 el crecimiento promedio anual fue de un 27.67%, existiendo más de 600 Franquicias establecidas.⁵

⁴ Revista *Entrepreneur* Enero 2001, ¿Qué está sucediendo en México? por Adriana Reyes pág. 42

⁵ Asociación Mexicana de Franquicias Enero 2001.



Una empresa Franquiada presenta un 35% más de supervivencia que una empresa independiente.⁶

c) Consumo interno.

Las Franquicias dentro del entorno económico incrementan el consumo de insumos mexicanos:



Nacionales 71%



Importados 29%

FUENTE: Asociación Mexicana de Franquicias

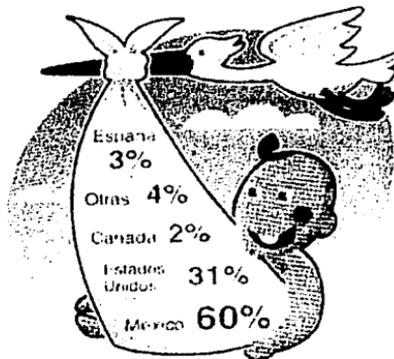
⁶ Revista Entrepreneur Enero 2001 ¿Qué está sucediendo en México? Por Adriana Reyes



1.2.7 Conformación de las Franquicias en México.

Hasta Enero del 2002 la conformación de las Franquicias en México, se encuentra constituida de la siguiente forma, según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias⁷:

- ↗ El origen de las Franquicias es: en un 60 por ciento Mexicano; 31 por ciento de Estados Unidos; 3 por ciento de España; 2 por ciento de Canadá y 4 por ciento de otros países.

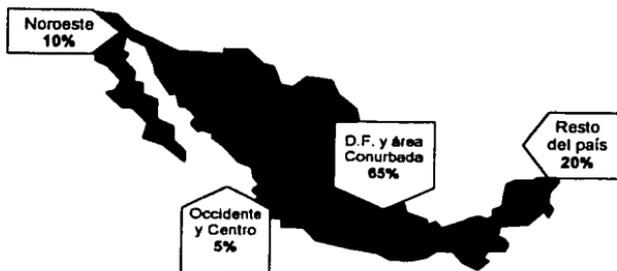


⁷ *Emprepreneur Enero 2002, Notifranquicias Por Adriana Reyes y Luisa Guzmán, pág. 12*

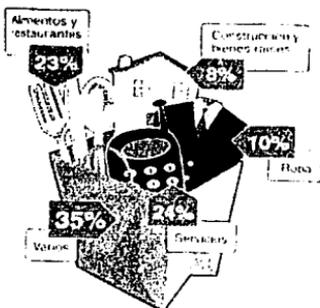


La Pequeña Empresa y las Franquicias

- ❏ La distribución es la siguiente: 65 por ciento se concentra en el D.F. y el área conurbada; 10 por ciento en el Noroeste; 5 por ciento en el Occidente y el centro; y el 20 por ciento en el resto del país.



- ❏ En cuanto a giros: alimentos y restaurantes ocupan el 23 por ciento del total de las Franquicias; servicios 24 por ciento, construcción y bienes raíces 10 por ciento; ropa 8 por ciento y varios 35 por ciento.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



1.2.8 ¿ Por qué establecer un Sistema de Franquicias en la Pequeña Empresa ?

Las grandes cadenas que hoy conocemos se iniciaron a partir de un establecimiento pequeño y desconocido en su momento. Los Pequeños Empresarios, tuvieron la visión, detectaron la oportunidad y tomaron la decisión correcta de emplear el Sistema de Franquicias como el mejor método para su expansión.

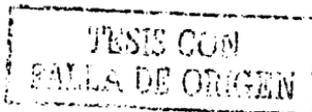
Los Pequeños Empresarios enfrentan ciertos problemas como:

- a) El recurso financiero escaso impide la inversión, los créditos otorgados son utilizados para la compra de materia prima.
- b) En la Pequeña Empresa no existen áreas definidas y por ende no se establecen los métodos y procedimientos de las actividades.
- c) El nivel de conocimientos respecto a la mercadotecnia es⁸:
 - ◆ Ninguno 57%
 - ◆ Poco 26 %
- d) El método de la aplicación de la Mercadotecnia es deficiente.
- e) La aplicación de la mezcla de mercadotecnia es empírica, es decir no establecen estrategias a seguir para su expansión.
- f) Las formas más utilizadas de promoción son:

	Pequeña Empresa:
Presentación Directa	71.2
Periódicos	9.1
Directorio Telefónico	21.0
Folleto	10.4
Otros Clientes	16.9
Volantes	8.3
Radio	3.1
Entre Distribuidores	10.6

Fuente: INEGI encuestas a Micro, Pequeña y Mediana Empresa 1993.

⁸ Tesis. La aplicación de la Mercadotecnia en la Micro y Pequeña Empresa. Sandra Carreño UNAM, 1996





La Pequeña Empresa y las Franquicias

Lo que quiere decir, que el Pequeño empresario espera a que el Cliente lo busque.

- g) Su producción la dirigen a mercados limitados o bien a pequeños números de clientes en mercados mayores.

Si el Pequeño Empresario implantará el Sistema de Franquicias en su empresa podría cubrir ciertas necesidades como:

- a) Capitalización: muchos negocios que cuentan con varias o ninguna sucursal, deciden Franquiciar para lograr una capitalización importante, mediante la venta de algunas de sus sucursales en Franquicia, dedicando estos recursos al pago de deudas o bien a la investigación y desarrollo de nuevos productos o a la actualización tecnológica de su planta productiva.
- b) Dividir gastos de Operación y Administración: Por las compras en volumen con proveedores específicos, publicidad conjunta, programas de capacitación de personal corporativo, etc.
- c) Establecer procedimientos internos: Operativos y Administrativos definidos dentro de su empresa, por medio de Manuales e Instructivos a realizar, que antes no se tenían.
- d) Necesidad de puntos de venta cautivos: Muchos fabricantes deciden Franquiciar para generar una cadena de distribución que asegure la salida de su producción.
- e) Ampliación de la cobertura operativa: Muchos negocios Franquician para ampliar su cobertura operativa y de esta forma, proporcionar servicio a clientes nacionales o regionales, sin la necesidad de invertir en sucursales.



- f) **Necesidad de ampliar la cobertura comercial:** Muchos negocios podrían generar mayores ingresos si dispusieran de puntos de venta de sus servicios, en ciudades en las que operar de forma directa sería demasiado caro.
- g) **Definir el prestigio de su marca:** Muchos negocios han Franquiciado con el propósito de lograr imagen, prestigio y valor agregado propios para su marca y de esta forma no depender de sus ventas a distribuidores, mayoristas y tiendas departamentales, donde su marca es una de varias docenas, o inclusive una de varios cientos.
- h) **Internacionalización:** Cientos de negocios han creado programas de Franquicias para expandir su concepto en el ámbito Internacional.

1.2.9 Sucursal vs Franquicia.

¿Por qué utilizar como método de expansión el Sistema de Franquicias, en lugar de abrir unidades propias?

Para poder ejemplificar las diferencias existentes entre una Sucursal y una Franquicia, hacemos la semejanza entre una carretera libre y una de cuota.

El negocio independiente es muy semejante a una carretera libre debido a que al circular por ella uno no tiene que cubrir ninguna cuota de entrada, no obstante, sería muy difícil pronosticar el tiempo que tardaríamos en llegar a nuestro destino; no se encuentra señalizada; si sucediera un accidente difícilmente alguien nos auxiliaría para resolverlo y si así lo hicieran el precio sería muy alto; por lo que el transitar por ella resulta en apariencia barato pero pudiera ser sumamente riesgoso.

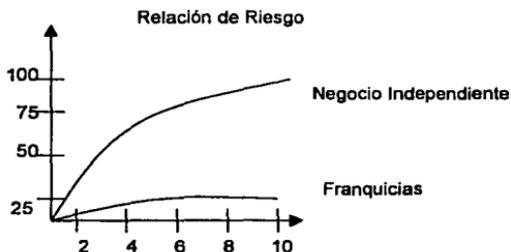
La Franquicia es muy semejante a una carretera de cuota en la que en definitiva se tiene que pagar para poder entrar en ella, sin embargo, sabemos con exactitud el



tiempo que tardaremos en trasladarnos hasta nuestro destino, encontramos señales o avisos por todos lados, lo que significa que si seguimos la línea marcada difícilmente tendríamos algún accidente que frenara nuestros resultados, pero si así ocurriera además de que vamos asegurados, en breves instantes tendríamos ayuda de personal calificado para salir del problema.

Una Franquicia no significa comprar éxito, no garantiza el hacer millonarias a las personas de la noche a la mañana, no significa dejar de trabajar para que uno pueda darse lujos que antes no tenía, las utilidades no se dan por arte de magia.

Una Franquicia no es mejor o peor que un negocio independiente, simplemente es un formato de negocio que por sus características tiende a minimizar los riesgos, ya que el modelo a seguir ha logrado aprobar una serie de complejidades antes de multiplicarse.



En un período de dos años el 80% de las Franquicias sigue en el mercado y en ese mismo período el 2% de los negocios independientes sigue en el mercado⁹.

Las diferencias entre una sucursal y una Franquicia son las siguientes¹⁰:

⁹ Fernando Rocha, Presidente de la AMF, programa Franquicias con Eduardo Riuz H. 104. IFM Viernes 9:00 a.m.
¹⁰ www.tormo.com/infolimprescindible



Sucursal

- ⓪ La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa.
- ⓪ La expansión del negocio exigirá un incremento de personal y en definitiva un espectacular aumento de los costos.
- ⓪ Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales.
- ⓪ La expansión estará condicionada por la disponibilidad de sus recursos financieros y humanos.
- ⓪ El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
- ⓪ Por su lento crecimiento, se realizan compras de insumos en bajo volumen (no se cuenta con economías de escala).
- ⓪ La central soportara íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto a nivel Local como Nacional.

Franquicia

- ⓪ El franquiciatario absorbe directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.
- ⓪ La expansión se produce con personal ajeno.
- ⓪ El Franquiciatario se verá motivado por el éxito y la buena marcha de su negocio.
- ⓪ Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.
- ⓪ El incentivo del Franquiciatario para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio, facilitara al Franquiciante el control de la gestión.
- ⓪ Se tiene una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento de insumos, mejores precios, permitiendo el acceso a economías de escala.
- ⓪ Rentabilidad de los esfuerzos de Marketing al realizar los Franquiciatarios aportaciones a Fondos de Publicidad, con independencia de la promoción que tengan que realizar a nivel Local.



La Pequeña Empresa y las Franquicias

Las Franquicias constituyen un sistema de comercialización muy dinámico. Permite a los negocios la difusión acelerada de su marca, concepto y la rápida penetración en el mercado debido a que cuentan con los siguientes elementos por lo que han probado ser exitosas¹¹:

- ✖ Marca = Poder de la Mercadotecnia.
- ✖ Aplican sistemas operativos.
- ✖ Otorgan soporte continuo.
- ✖ Consumidores influenciados por la marca.
- ✖ Motivación del Franquiciatario.
- ✖ Inversión en activos: Tiempo y Dinero.
- ✖ Mayor acceso a capital por el Franquiciante.

Las Franquicias resuelven cuatro principales problemas a los que se enfrenta todo negocio sin importar su éxito, su giro o tamaño¹²:

1. Recursos Financieros.

Una cadena de Franquicias crece con la inversión de terceros interesados en adquirir un negocio de éxito comprobado, por lo que su empresa ya no habrá de invertir en la apertura de sucursales ni requerirá de mayor endeudamiento. Por lo contrario usted recibe cuotas iniciales, regalías mensuales y fondos adicionales de publicidad para hacer crecer y consolidar su concepto de negocio.

2. Las amenazas competitivas.

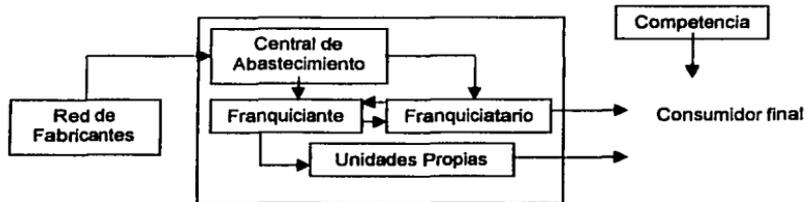
Las Franquicias permiten la creación de barreras anti-competencia, tanto al rebasar a sus actuales competidores como al desestimar a los futuros, por formar una alianza con sus Franquiciatarios.

¹¹ Asociación Mexicana de Franquicias, Introducción al Sistema de Franquicias, Conferencia 1999.

¹² Francorp, Consultores en desarrollo de cadenas de Franquicias, Homero 1804-1003 Polanco.



La competencia es remplazada por la complementación a través de zonas perfectamente definidas y delimitadas.



3. La carrera contra el tiempo.

Los mercados se ganan en gran medida por la oportunidad. Las Franquicias tienen la virtud de lograr una penetración acelerada de mercado que probablemente no se pueda lograr con recursos propios.

4. Recursos Humanos.

Cada Franquiciatario contrata, capacita y administra su propio personal de acuerdo a las normas marcadas por usted, por lo que su empresa reduce carga y gastos administrativos, riesgos de seguridad y pasivos laborales.

Otra de las diferencias entre una Sucursal y una Franquicia; es que la Franquicia cuenta con un hombre de negocios, que atiende personalmente la Franquicia; al abrir una sucursal implica nombrar una persona encargada del negocio, lo cual no garantiza el éxito, ya que es muy difícil monitorear la sucursal desde la matriz. El personal que se nombra muestra falta de interés y es posible que algunas cuentas no "cuadren".

Las Franquicias son otorgadas a un Franquiciatario los cuales son dueños de su negocio, implicando que siempre verá por el bienestar del mismo, aportando ideas innovadoras.



Un ejemplo de ¿por qué es mejor implementar el sistema de Franquicias?, lo relata "Todo de Cartón"¹³, es una empresa con treinta años de experiencia en el diseño y comercialización de cajas de cartón, esta empresa tenía una amplia red de distribución en todo el país, pero estos lazos comerciales eran muy difíciles de regular:

- El distribuidor se limitaba a comprar los productos de la empresa y a venderlos al público consumidor, es decir, no dependían del grupo empresarial y en muchas ocasiones el servicio que se ofrecía al cliente no era el óptimo.
- Todo de Cartón, le proporcionó letreros luminosos y algunos elementos de su imagen corporativa a esos negocios, en donde tampoco podía influir en aspectos como capacitación del personal. De esta forma una descortesía con el cliente o un proveedor se asociaba también con la marca.
- Incluso llegó a ocurrir que vendían productos de cartón de otras empresas, bajo la calidad de la firma.

Ante estos hechos, la figura de Franquicia apareció como la mejor forma de reproducir y expandir el negocio. La adopción del sistema sirvió para cambiar los conceptos de puntos de venta a él de un autoservicio, ampliaron su catálogo de 150 a 500 artículos de papel.

La necesidad de hacer repetible su negocio los llevó a estandarizar sus inventarios.

La constante renovación a constituido una buena estrategia, además que ha llevado a la firma a establecer alianzas estratégicas con empresas de mensajería para ofrecer servicios de empaque y envío a todo el mundo.

¹³ Revista Entrepreneur, "El éxito en una caja" por Antonio Elizarrarás, Presidente de Todo de Cartón, mayo 2001



Hasta Febrero del año en curso contaban con 5 Franquiciatarios y sé proyecta que para el cierre del 2005 podrían alcanzar los 75 establecimientos.

1.2.10 Errores más comunes en las Franquicias.

En México no existen cifras exactas del número de Franquicias que fracasan, pero es importante tener en cuenta que como toda empresa, las Franquicias son susceptibles de cometer errores.

Es por eso que en este apartado mencionamos donde no se debe caer para evitar un Fracaso.

En Estados Unidos existen datos que solo el 1% de las Franquicias fracasan al año y en consecuencia, únicamente el 5% fracasa después de 5 años en operación¹⁴.

Pero ¿por qué fracasan las Franquicias?¹⁵

a) Falta de Planeación Estratégica.

Algunas Franquicias han salido al mercado sin ninguna Planeación estratégica. Consideran que simplemente teniendo un contrato, en algunas ocasiones copiado de otro negocio, ya disponen de los elementos necesarios para Franquiciar.

Sin embargo, de pronto se encuentran con que deben proporcionar ciertos servicios a los Franquiciatarios y que esos servicios cuestan y que nunca se preocuparon de saber su costo y se enfrentan a decisiones de proporcionar servicio y perder dinero o no proporcionarlo y perder la cadena.

En otros casos la Franquicia no se vende tal y como se tiene planeada, ya que su costo se decidió solo con ver a la competencia o a una estimación no real.

¹⁴ Robert L. Purvin Junior. Fraude en las Franquicias CECSA, 1997

¹⁵ www.tormo.com/info/Imprescindible



La Pequeña Empresa y las Franquicias

b) Documentación legal deficiente.

Algunos de los fracasos se deben a que los contratos eran leoninos¹⁶, o bien eran tan débiles que esas franquicias se enfrentaron a invasiones de marca; Franquiciatario unificados en sindicatos, en lugar de comités; embargos sobre los pagos de cuotas, rebeldía, uso indebido de marca y otros conflictos. Un contrato de Franquicias compromete a su negocio por los próximos 5, 10, 15 o 20 años a convivir con sus Franquiciatarios. La documentación legal también influye en la protección del Franquiciante, es decir, de cuidar que el Franquiciatario no quite su marca y continúe trabajando con sus operaciones.

c) Transferencia de tecnología deficiente.

Ciertas Franquicias han fracasado debido a que en sus manuales de operación apenas enseñaban a operar la registradora y no tenían el alcance que permitiera al Franquiciatario desarrollar su negocio desde el principio.

d) Confusión al definir su competencia.

Algunos empresarios piensan que no tienen competencia. Por no existir una Franquicia de su mismo giro en el mercado. La realidad es que la competencia tiene muy poco o nada que ver sobre el nicho de mercado en el que se encuentra. La competencia esta representada por otras Franquicias, sin importar el giro, mientras los niveles de inversión inicial y período de recuperación sean comparables.

e) Confusión al definir la dimensión de su propia Franquicia.

Algunas Micro, Pequeñas y/o Medianas franquicias salen al mercado sin un programa competitivo, por considerar que por no ser una gran empresa su programa no tiene que ser para una gran empresa la realidad es que esas grandes cadenas comenzaron siendo pequeños y desconocidos en su momento y que de no haberse preocupado por tener un programa de calidad, hoy no sería lo que son.

¹⁶ Contrato en el que toda la ventaja es para una de las partes.



f) Perfil del Franquiciatario.

Muchos negocios crean sus Franquicias como si fueran a vender bicicletas, a cualquiera que se le aparezca "con 10 mil dólares se lleva la Franquicia", sin preocuparse que van a convivir con el comprador por muchos años y que precisamente la calidad, visión, compromiso y su dedicación al negocio, por parte del Franquiciatario serán los factores de supervivencia de la cadena.

g) Vigencia inadecuada del contrato.

La duración del contrato tiene que ver con el período de recuperación de la inversión y con la capacidad del Franquiciante para hacer las adecuaciones al sistema conforme pasa el tiempo, para mantener competitiva a la cadena. No es solo poner un número para hacerla atractiva.

h) Inadecuado sistema de seguimiento y auditoría del Franquiciatario.

Para que una Franquicia evite el fracaso debe considerar los siguientes puntos vitales¹⁷:



¹⁷ Lic. Laura Patargo Apstein, Importancia de los Manuales, 1999.



1.2.11 ¿Por qué son exitosas las Franquicias?

Cuando un negocio tiene éxito simplemente es por que "saber hacer" las cosas mejor que su competencia. De esta manera el "saber hacer" es el conjunto de conocimientos adquiridos por el Franquiciante, a partir de la experiencia en el desarrollo de su negocio y que le han permitido conseguir unos resultados óptimos.

La solidez de una Franquicia se alcanza a través del logro de una imagen corporativa homogénea, reconocida y acorde con el posicionamiento de su negocio.

Se manifiesta a través de un nombre comercial, una ambientación, decoración y una oferta de productos o servicios comunes.

Esta imagen debe ser exacta e identificable, independientemente del lugar en el que se implante un nuevo Franquiciatario. Este aspecto beneficia tanto al conjunto de la red como al nuevo establecimiento.

El éxito de las Franquicias se debe a¹⁸:

- ❖ El negocio esta probado en el mercado. Al invertir en un negocio de Franquicia sé esta invirtiendo en una fórmula comercial consolidada, con muchos años de experiencia en el mercado. El Franquiciante es propietario de un negocio previamente acreditado por una experiencia contrastada, con satisfactorios resultados y que ofrece grandes posibilidades, con lo que reduce enormemente el riesgo que conlleva iniciar una actividad comercial en solitario.

¹⁸ www.tormo.com/infolprescindible



- ✦ **El Know-How.** El elemento clave de toda Franquicia radica en el hecho de que el Franquiciante cede al Franquiciatario un Know-How, es decir un "saber hacer" que diferencia el funcionamiento del negocio y que es la base del éxito que tiene en el mercado. Este se otorga a través de una formación técnica y comercial que recibe el Franquiciatario, basada en la transmisión de los métodos operativos del Franquiciante, que hace que el negocio funcione y salga adelante con las mayores garantías de éxito. En muchos casos y por efecto de seguridad, el Franquiciante conserva para sí, el núcleo de la fórmula, ejemplo: Coca Cola (jarabe).

- ✦ **Imagen de Marca.** Cuando se trata de una Franquicia extendida y consolidada a un nivel geográfico, el Franquiciatario está respaldado por la notoriedad y prestigio de la marca que le proporciona un reconocimiento a nivel Nacional/Internacional. La homogeneidad de la imagen en los puntos de venta es muy importante a la hora de reflejar una imagen corporativa y común, que represente al negocio en cualquier punto que se implante.

- ✦ **Participación:** El Franquiciatario al firmar el contrato con el Franquiciante, pasa a pertenecer a una gran organización beneficiándose de las ventajas de un gran negocio. Así estará funcionando bajo una gestión central dirigida por profesionales, lo que va a aumentar la productividad; dispone de asesoramiento continuo en diferentes materias como: marketing, producción, contabilidad, etc., lo que conlleva a una reducción del trabajo administrativo. El Franquiciatario se beneficia en condiciones de compra más favorables: plazo de pago más ventajoso y seguridad en el aprovisionamiento de materias primas al pertenecer a una red de varios establecimientos con un único gestor de las operaciones. Y disfruta a su vez de la renovación constante y puesta al día de la Franquicia, llevados a cabo por el Franquiciante lo que trae consigo una serie de cambios que tiene como objeto el mejorar y aumentar la rentabilidad del negocio.



- ❖ **Asistencia Técnica.** El Franquiciatario recibe un seguimiento por parte del Franquiciante en ámbitos como: Técnicas de venta, Administración, Marketing, Localización, Decoración del Local, Contabilidad, Informática, etc. El Franquiciante tiene a su alcance los medios de información que el Franquiciatario posee, como estudios de mercado de su localidad, que facilita un mejor conocimiento del mercado al que se dirige.

- ❖ **Formación Inicial y Permanente.** En muchas ocasiones el Franquiciatario no tiene conocimientos del sector en concreto donde opera la Franquicia. A través de los planes de formación tanto inicial como permanente una persona sin experiencia puede acceder a operar dentro de una actividad, en la que de otra manera le hubiera sido totalmente imposible establecerse debido a su desconocimiento.

- ❖ **Publicidad.** El Franquiciante es el encargado de llevar a cabo las campañas publicitarias y de marketing que se planifiquen, lo cual beneficiara a todo el grupo de Franquiciatarios.

- ❖ **Investigación y Desarrollo.** El Franquiciante dedica una parte de su inversión a la investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios, con lo cual el Franquiciatario se beneficiará de aquellos estudios que resulten exitosos.

CAPÍTULO

2

FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO





2.1 FRANQUICIANTE.

Es aquél que posee una determinada marca y tecnología Know-How “saber hacer” de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencias o uso de estas. Asimismo proporciona asistencia técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio de los Franquiciatarios. Es el dueño de la Franquicia.

2.1.1. Obligaciones del Franquiciante.

El Franquiciante, además de ser el que conoce el negocio, cuenta con la experiencia comercial, es el que se relaciona con los proveedores, el que vela por el impacto de la imagen corporativa, el que otorga la Franquicia que consiste en:

- a) La licencia o permiso para utilizar la marca o nombre, cuyo prestigio ya representa inversión, tiempo y experiencia.
- b) Transferencia de tecnología (Know - How) de cómo desarrollar el negocio a través de manuales de organización, operación, administración, instructivos, capacitación, retroalimentación de experiencias, además de una adecuada y permanente supervisión.

La transferencia de tecnología se realiza a través de proporcionarle al Franquiciatario asistencia técnica, que es la principal obligación del Franquiciante, entre los programas más comunes que debe entregar a su Franquiciatario son:

- Capacitación y entrenamiento.



Franquiciante y Franquiciatario

- Desarrollo y actualización de manuales.
- Asesoría de campo, control de operaciones y supervisión continua.
- Localización de unidades.
- Programas de preapertura.
- Compras y abastecimientos.
- Mercadotecnia.
- Publicidad.
- Administración y Finanzas.
- Seminarios y convenciones.
- Desarrollo de nuevos productos y técnicas.

ASISTENCIA TÉCNICA

La asistencia técnica que es la principal obligación del Franquiciante para con el Franquiciatario se divide en tres etapas:

a) Capacitación.

Existen varios conceptos de capacitación como por ejemplo:

Es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, a través de la comunicación o interrelación que se da entre las personas¹⁹.

Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la

¹⁹ Fernando Arias Galicia, Administración.



realización individual que se refleja en ascensos dentro de la jerarquía de la organización con el fin de mejoramiento y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa²⁰.

La capacitación permite dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales de su área de trabajo y del propio trabajador, mediante una adecuada planeación de las acciones, hasta la implantación de un mecanismo de evaluación y seguimiento en el que se analicen los avances, aciertos y errores cometidos.

Ventajas de la capacitación.

- ☞ Preparar a trabajadores de reciente ingreso.
- ☞ Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- ☞ Ofrecer el desarrollo del personal a largo plazo.
- ☞ Resolver problemas operativos.
- ☞ Evitar riesgos laborales.
- ☞ Personal más calificado.
- ☞ Es una inversión, no un gasto.

Desventajas de la capacitación

- ☞ Tener que pagar mejores salarios, pues se contará con gente especializada y capaz de desarrollar bien su trabajo.
- ☞ Pérdida del personal, al estar más capacitados tendrán más demanda.

²⁰ Hugo Calderón, Manual para la Administración del Proceso de Administración del Personal.



Franquiciante y Franquiciatario

La capacitación contribuye al bienestar de las personas y las empresas, coadyuva a mejorar, preparar y actualizar las habilidades de los trabajadores, definir que recursos humanos, que contenidos, que apoyos y con que estrategia se podrá incidir en el incremento de la productividad y en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Con la capacitación podemos:

- ☞ Responder a las necesidades reales.
- ☞ Delimitar los lineamientos que deben ser aplicados para la realización de los eventos.
- ☞ Aprovechar los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa.
- ☞ Valorar en forma precisa los logros obtenidos al término de las acciones de capacitación.
- ☞ Realizar acciones correlativas.
- ☞ Retroalimentar el proceso de capacitación para continuarlo.

En la Franquicia la capacitación juega un papel muy importante, mediante ésta el Franquiciante enseña al Franquiciatario todo lo relacionado a la Franquicia, desde como abrir la tienda, hacer un corte de caja, preparación de los productos, etc., para que a su vez el Franquiciatario pueda transmitir los conocimientos a su personal.

La capacitación debe ser continua y el Franquiciante establece los tiempos en que esta se impartirá.

b) Manualización.

Se refiere a que todos los aspectos relativos a la operación del negocio estén en manuales, para trabajar de manera uniforme y más ordenada.



Los manuales son un documento que adquieren la figura de instrumento de control y de comunicación, en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad o decisión de la administración concernientes a objetivos, funciones, relaciones publicas, políticas, procedimientos, etc.

Los manuales existen para que el Franquiciatario resuelva sus dudas a futuro, deben ser prácticos, útiles, modernos, actualizados, sencillos y objetivos.

Los manuales varían de empresa a empresa, presentan las características de la Franquicia y son información confidencial.

Los manuales se entregan en forma de comodato o préstamo al Franquiciatario, quien los deberá devolver a la empresa Franquiciante cuando se llegue al vencimiento del contrato o en caso de rescisión del mismo.

Los manuales más comunes que el Franquiciante entrega al Franquiciatario son:

- ▣ **Actividades de Preapertura.**
- ▣ **Operaciones.**
- ▣ **Procedimientos Administrativos.**
- ▣ **Mercadotecnia y Publicidad.**
- ▣ **Imagen Corporativa.**
- ▣ **Instalaciones y Equipamiento.**
- ▣ **Recursos Humanos.**
- ▣ **Sistemas Computacionales.**
- ▣ **Manual del Empleado.**

Si también existiera un Software, este también se rige por la confidencialidad y el Comodato.



Nota: Más adelante se darán las especificaciones para el Diseño de Manuales en el Capítulo 4, Primera Etapa.

c) Control de Operaciones o Auditorías Operativas.

El control de operaciones es la única manera eficaz de que la empresa Franquiciante se cerciore de que la imagen del Franquiciatario ante sus clientes y la calidad de los productos y servicios sea la adecuada.

El control consiste en visitas a los puntos de venta, se basa en un "Check – list" o lista de verificación de operaciones, los conceptos más comunes a supervisar son:

- ✓ Imagen.
- ✓ Procedimientos Administrativos.
- ✓ Atención al Cliente.
- ✓ Conocimientos del Producto o Servicio.
- ✓ Limpieza.
- ✓ Ambiente.

El control orienta al Franquiciatario, lo capacita en nuevos productos o servicios y los existentes, lo guía y lo ayuda en el mejoramiento de sus operaciones para que aumente sus ingresos.

El control se realiza en períodos esporádicos establecidos por el Franquiciante, sin previo aviso al Franquiciatario.



2.1.2 Beneficios que obtendrá el Franquiciante.

El verdadero negocio del Franquiciante consiste en "hacer que sus Franquiciatarios hagan negocio".

El Franquiciante al otorgar una Franquicia obtiene:

- Rápida penetración en el mercado de forma dirigida y controlada.
- Fortalecimiento y preservación de la marca.
- Penetración en mercados lejanos.
- Baja inversión de capital en la expansión del negocio.
- Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
- Mayor conocimiento y difusión del concepto o producto/servicio que se desarrollo inicialmente.
- Entre más puntos de venta, mayor conocimiento del mercado.
- El estímulo a la demanda (difusión regional mayor consumo de los productos).
- Varias fuentes de ingresos.
- Crecer con capital ajeno.
- Aumento del volumen de ventas y de beneficios.
- Disponer de directivos enteramente dedicados a su negocio.
- Variedad de experiencias, creatividad e imaginación aportada a la Franquicia por parte de los Franquiciatarios.
- Reducción de costos de materia prima, mediante compras en grandes cantidades.
- Menores gastos publicitarios y mayor difusión.



Franquiciante y Franquiciatario

- Preservación de la confidencialidad de su tecnología dentro de los límites que el mismo estipule.
- Y sobre todo la cuota inicial por derechos de Uso de Marca, con lo que se recupera en el mediano plazo la inversión del Desarrollo del Sistema de Franquicias y regalías mensuales basándose en las ventas.

CUOTA INICIAL O FEE DE ENTRADA.

La cuota inicial es la contraprestación que el Franquiciatario le paga al Franquiciante por el derecho de hacer negocio bajo la marca y sistema de negocios del Franquiciante; existen dos criterios básicos para valorarla²¹:

- a) Costos relacionados con Franquiciar el negocio.
- b) Comparativos con la competencia.

Nota: En el Capítulo 4 en el apartado (Plan de Negocios) del Desarrollo de la Organización, se expone en detalle las especificaciones de la conformación del Fee de entrada.

Por lo que respecta a costos relacionados con Franquiciar el negocio, se establece la cuota inicial en base a los siguientes rubros que son los que mayor peso tienen:

- Asesoría en desarrollo del Sistema de Franquicias.
- Desarrollo de Programas de Capacitación.
- Desarrollo de Manuales.
- Asesoría y Desarrollo Legal.
- Publicidad y Promoción de la Franquicia.
- Estudios de Mercado.

²¹ Lic. Edward A. Schmidt Schimmel, La Asistencia Técnica Principal Obligación de una Franquicia, XVI Feria.

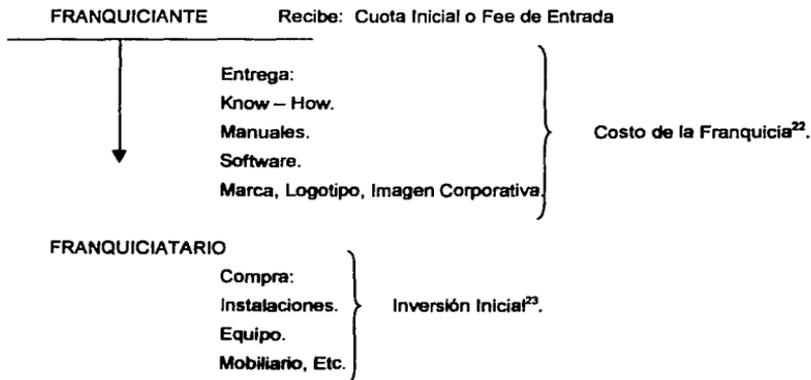


En lo referente a comparativos con la competencia se toman en cuenta dos factores:

1. Competencia directa; se refiere a las condiciones comerciales que ofrecen empresas competidoras del mismo giro del negocio.
2. Competencia indirecta; se refiere a los montos de inversión, cuotas de Franquicia, regalías y período de recuperación de la inversión que ofrecen todas las empresas Franquiciantes, independientemente del giro del negocio.

Estos dos factores se deben considerar para establecer un margen no muy elevado de la Cuota Inicial para mantener una equidad entre la competencia y seamos atractivos a los futuros Franquiciatarios.

En contraprestación por la Cuota Inicial de Franquicia, la empresa Franquiciante adquiere el compromiso de ofrecer a los Franquiciatarios lo siguiente:



²² El costo de la Franquicia: es el costo de los derechos de la Franquicia.

²³ La inversión inicial es lo que necesita el Franquiciatario para la adaptación del local, es de su propiedad y se encuentra sustentado en el contrato.

**Franquiciante y Franquiciatario**

Es decir, que el Franquiciante entrega al Franquiciatario los siguientes servicios de asistencia:

- Derecho para el uso de la marca y venta de sus productos y/o servicio.
- Asistencia en la localización de punto de venta.
- Asesoría en diseño de local.
- Capacitación y entrenamiento inicial.
- Asistencia técnica continua.
- Asesoría legal.
- Campaña publicitaria para la apertura de la tienda.
- Asistencia durante y después del evento de inauguración.
- Publicidad institucional.
- Garantía de territorio.
- Asistencia en la selección y reclutamiento del personal.
- Manuales operativos.
- Logística de abastecimiento.
- Programa de computación.
- Programa continuo de promoción al consumidor.
- Estudio de rentabilidad de la operación y período de recuperación de la inversión.

REGALÍAS.

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

La regalía es el negocio del Franquiciante, ya que de los pagos de regalías que hace el Franquiciatario, menos la asistencia técnica que recibe por parte del Franquiciante, obtendremos la utilidad del Franquiciante.



Las regalías son las que permiten otorgar ciertos servicios al Franquiciatario, como son los de supervisión y asesorías continua, consultorias diversas, capacitación continua, apoyo, nombre, etc.

El Franquiciatario otorga regalías al Franquiciante por dos conceptos fundamentales:

1. **Regalías Publicitarias:** Pueden ser con fines institucionales, la publicidad es administrada y utilizada para todo el grupo o con fines locales en la que es administrada en cada Franquicia y es destinada para su territorio en lo particular. También son conocidas como aportaciones para el fondo de publicidad. El porcentaje sobre ventas para fondos publicitarios normalmente oscila entre un 2% y un 5%.
2. **Regalías de Asistencia Técnica:** En el caso de las regalías por asistencia técnica que se cobran como porcentaje de las ventas, el estándar internacional va desde un 3% hasta un 10% y este es en contraprestación de los beneficios que se le otorgan al Franquiciatario.

Dentro de las actividades que se tienen contempladas para dar un soporte continuo a los Franquiciatarios y que son cubiertos por las regalías de asistencia técnica se encuentran:

- Desarrollo permanente y actualización continua de Sistemas de Capacitación.
- Desarrollo y actualización continua de Manuales Operativos.
- Desarrollo y actualización de Imagen Corporativa.
- Análisis estratégico Corporativo.
- Creación y desarrollo de actividades de Mercadotecnia.



Franquiciante y Franquiciatario

- Adquisiciones Corporativas (mobiliario, seguros, uniformes, papelería, servicio de mantenimiento, publicidad, etc.)
- Orientación Legal.
- Desarrollo de Sistemas Computacionales específicos.
- Asistencia en procesos de expansión y reubicación.
- Selección, reclutamiento y contratación de asesores corporativos.
- Desarrollo de innovaciones administrativas y operativas.
- Comunicación a Franquiciatarios (teléfonos, faxes, servicios de mensajería, etc.)
- Visitas de asesoría y supervisión.
- Asesoría Financiera.

Para establecer si una regalía es alta o baja se tiene que considerar que los servicios de asistencia técnica proporcionados por el Franquiciante generen un beneficio real al Franquiciatario.

2.1.3 Desventajas que pueden presentarse.

Las desventajas no deben considerarse como debilidades del sistema sino se deben considerar en donde no se debe caer, es decir donde es más susceptible de aparecer un error.

- Posibilidad de pérdida del control sobre las actividades que realiza el Franquiciatario, por la misma deficiencia del control del Franquiciante.
- Selección equivocada del Franquiciatario, por no definir el perfil adecuado y no seguir la investigación de los datos proporcionados.
- Multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de una unidad Franquiciada, por la no adecuada capacitación y control del Franquiciatario.



- Utilización de recursos propios que son para impulsar el arranque de las unidades Franquiciadas.
- El riesgo de generar un competidor que no se sienta satisfecho con la Franquicia y desee renunciar al contrato, sabiendo casi todos los secretos de la Franquicia.
- Riesgo de resistencia de los Franquiciatarios para cumplir puntualmente el pago de regalías mensuales.
- Indisciplina del Franquiciatario.
- Reducción de la independencia.

2.1.4 Como elegir a un buen Franquiciatario.

Cuando se tiene un negocio exitoso y la firme idea de que el sistema de Franquicias es el adecuado para su desarrollo, el Franquiciante busca la atención de los posibles candidatos a Franquiciatarios mediante los medios de comunicación o a través de la Asociación Mexicana de Franquicias, directorios especializados, revistas, despachos de consultoría, ferias, etc., para llegar a personas interesadas en comprar una Franquicia.

El aspecto más importante que se tiene que cubrir es la **comunicación** de ambas partes, el ser por completo transparentes y honestos con la información que se presenta.

El Franquiciante establece con anterioridad el perfil del Franquiciatario que desee, además que es preferible que el posible Franquiciatario conozca las ventajas y desventajas del sistema.



Franquiciante y Franquiciatario

Los candidatos interesados llenan una solicitud preliminar, misma que es utilizada como base de datos para el control del Franquiciante. En esta solicitud se proporcionan datos como: sexo, edad, estado civil, lugar de residencia, estudios, experiencia, disponibilidad de tiempo, situación económica, referencias, etc.

Posteriormente el candidato realiza un examen psicométrico para conocer de fondo si no posee algún problema que más adelante pueda deteriorar su desarrollo dentro de la Franquicia, también este examen le sirve al Franquiciante para obtener los rasgos más importantes de la personalidad del candidato. Entre algunas características que los Franquiciatarios deben tener, encontramos los siguientes:²⁴

1. Que el Franquiciatario sea flexible y autodisciplinado; debe estar dispuesto a trabajar de acuerdo con patrones y normas operativas preestablecidas. No debe estar dispuesto a crear sino a seguir un patrón previamente diseñado por el Franquiciante; no recomendable para personas altamente creativas.
2. El Franquiciatario debe saber trabajar en equipo ya que nunca trabajara solo.
3. Al Franquiciatario le debe gustar trabajar, por ser el dueño trabaja con mayor intensidad sobre todo en la fase inicial del negocio, debe tener ganas de triunfar como dueño de su negocio y la determinación de lograr sus metas.
4. Al Franquiciatario debe gustarle operar, debe aprender y ejecutar todas y cada una de las funciones del negocio para que con ello, pueda cerciorarse del correcto cumplimiento de los estándares operativos.

²⁴ Enrique González Calvillo, *Franquicias: La Revolución de los 90*, McGraw-Hill 1994



5. Se debe de buscar en el Franquiciatario, ética, honradez y ante todo un profesional y caballero de los negocios.

Posteriormente se procede a la rectificación de los datos, mediante la investigación de las referencias proporcionadas y se pide a una compañía dedicada a la investigación financiera que se verifique el capital con el que cuenta el candidato y si lo obtuvo de manera lícita.

Al verificar todos los datos procederemos a una cita con el futuro Franquiciatario en donde le explicaremos a detalle nuestra Franquicia, estableceremos costos y formas de pago.

2.1.5 Publicidad.

La publicidad juega un papel muy importante en el mundo de las Franquicias, comienza desde que se empieza a buscar candidatos a Franquiciatarios y los acompaña durante toda la duración del contrato.

En la mayoría de las empresas Franquiciadas la publicidad se divide en dos grandes áreas²⁵:

1. Publicidad Local.

La publicidad local es la que desarrolla cada Franquiciatario en su zona o territorio y debe estar en todo momento apegada a los lineamientos que le marca el Franquiciante. Básicamente va dirigida a publicitar la Franquicia o los servicios de la misma dentro de su territorio.

²⁵ Ferenz Fehér Tocatlí, *Franquicias a la Mexicana*, McGraw Hill, 1999.



Franquiciante y Franquiciatario

Por lo general esta publicidad tiene destinado un porcentaje de las ventas mensuales de cada Franquicia.

2. Publicidad Institucional.

Ésta la desarrolla la empresa Franquiciante o el corporativo y se realiza a nivel masivo y beneficia al grupo completo tanto de Franquicias como de negocios propios.

Es manejada por medio de un fondo publicitario en el que todos los Franquiciatarios aportan una determinada cantidad mensual o bien un porcentaje de sus ventas (creando así las regalías publicitarias) a una cuenta independiente, el dinero se junta y el Franquiciante determina en que tipos de medios utilizarla.

Una manera cada vez más común del manejo de la publicidad institucional es la creación de un comité de publicidad que involucre a los Franquiciatarios para hacerse representar en las decisiones del corporativo en cuanto a la aplicación de los recursos.

Entre los ejemplos más comunes de publicidad que se manejan dentro del esquema de Franquicias podemos mencionar:

- La aparición en medios como prensa, radio y T.V.
- La producción de artículos promocionales.
- La folletería y herramientas de venta.
- El correo directo.
- La inscripción a revistas.

Es indispensable que la publicidad sea manejada por gente especializada en el área y que se tengan políticas de publicidad local rígidas, ya que si cada Franquiciatario



toma sus propias decisiones y comienza a alterar la imagen del negocio puede repercutir seriamente en el posicionamiento de los productos o servicios en las mentes de los consumidores.

Lo más tangible dentro de los negocios Franquiciados, independientemente del servicio, es la imagen y la publicidad, una persona reconoce una marca por la manera en la que se presenta, por su diseño, sus colores, etc., si se alteran se puede padecer un riesgo inminente.



2.2 FRANQUICIATARIO.

Es aquél que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da la marca y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio, además de la asistencia constante.

2.2.1 Beneficios que obtendrá el Franquiciatario.

- Concepto exitoso comprobado.
- Marca y productos reconocidos.
- Rápida instalación de un negocio completo.
- Menor riesgo de incursionar en un negocio nuevo.
- Manualización de todas las actividades y productos.
- Aprovechamiento de técnicas mercadológicas y tecnológicas.
- Esfuerzos publicitarios globalizados entre los diversos Franquiciatarios y casa matriz.
- Soporte técnico y financiero.
- Asistencia técnica permanente.
- Entrenamiento y Capacitación.
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño.
- Acceso a programas de Promoción y Publicidad.
- Abastecimientos.
- Economías de escalas (entre mayor volumen de compra mejores precios).
- Desarrollo de nuevos productos.
- Uniformidad del producto y servicio.
- Nunca esta solo.



2.2.2 Desventajas que pueden presentarse.

- Independencia limitada por seguir un mismo patrón, pero puede ser aportativo de ideas.
- Disminución de la posibilidad de innovar, las innovaciones se realizan con consentimiento del Franquiciante y de los demás Franquiciatarios.
- Incumplimiento de las normas establecidas por el Franquiciante, por la mala elección de una Franquicia.
- Riesgo de no haber seleccionado el concepto de negocio más afín a sus pretensiones personales.
- Monitoreo permanente de las operaciones.
- Apego constante y minucioso a los estándares fijados.
- Restricciones en la venta y transferencia del negocio.
- Riesgos asociados con el desempeño del Franquiciante.
- Pagos permanentes al Franquiciante.
- Venta de la Franquicia.

2.2.3 Cómo elegir la mejor Franquicia.

Al elegir una Franquicia sé esta adquiriendo un sistema comprobado de hacer dinero, generando ingresos de una forma segura. La elección de la mejor Franquicia dependerá de cuanto estamos dispuestos a invertir, cuanto queremos arriesgar y que tipo de productos o servicio nos atrae como negocio.

Si adquirimos una Franquicia con mayor tiempo en el mercado y varias Franquicias otorgadas existe una mayor garantía de éxito, aunque es probable que no



Franquiciante y Franquiciatario

exista disponibilidad de territorios. Por el contrario si nos relacionamos con un Franquiciante con menos experiencia y menos Franquicias concedidas, si podremos elegir el territorio. No existe una receta de cocina que nos ayude en la elección de una Franquicia exitosa, pero los americanos tiene una famosa regla: *" dos a tres o tres a dos, en la que plantean que un negocio que tiene por lo menos dos unidades abiertas por tres años o tres unidades abiertas por dos años, es lo suficientemente experimentado y está listo para Franquiciar "*.

Escoger entre los cientos de Franquicias disponibles es como entrar en un gran supermercado. Hay de todo y para todos, encontrar la inversión correcta involucra trabajo, reflexión y planeación.

Todas las empresas exitosas comienzan con una visión personal, un plan básico y una meta o un objetivo.

Para realizar la mejor elección le presentamos unas recomendaciones²⁶.

- a) Comience con clasificar el tipo de negocio que le agradaría tener, qué clase realmente lo estimula y emociona.
- b) Realice una lista de sus activos: sus puntos fuertes, recursos y limitaciones, ¿cuánto dinero tiene en el banco?, ¿Tiene un historial crediticio?, ¿Cree que le autorizarán el crédito que requiere para la inversión?, etc. Prepare un estado financiero en donde incluya referencias bancarias y de sus principales acreedores como un arrendador o una unión de crédito.
- c) Acuda a ferias, consulte en directorios, lea publicaciones donde empresas que se

²⁶ Revista Entrepreneur, Enero 1999 "La Receta" por Andrew A. Caffey pag. 66



Franquicias son anunciadas, adquiere su dossier (información básica de la Franquicia; como en que consiste su concepto, sus costos, regalías, asistencia que ofrece, etc.)

- d) Elija la Franquicia que más le sea atractiva, por el tipo de producto o servicio que ofrece, por su costo, por su rentabilidad, por su concepto, etc.

- e) Conozca más a fondo la empresa Franquiciante, leyendo cuidadosamente la Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.) (misma que constituye una obligación legal), de la que obtendrá datos como antigüedad de la misma, tiempo que tiene de otorgar Franquicias, cuantas unidades propias tiene, Franquicias que hayan cerrado, estados financieros, personal que labora en la empresa, antecedentes legales, el registro y titulares de la marca, cuotas que se deben pagar, los costos de iniciación, las regalías, presupuestos, la recuperación de la inversión, etc. Para más detalles en el CAPÍTULO 3 aspectos legales.

- f) Entrevístese con otros Franquiciarios y pregunte del trato que le da el Franquiciante, como ha funcionado su unidad, cual es el promedio de ventas, etc.

Además para poder hacer una mejor elección de una Franquicia es conveniente analizar los siguientes aspectos:

Mercado:

Dentro de este se debe evaluar los riesgos generales o particulares de cada empresa; la existencia de controles de precios, disponibilidad de materia prima, insumos, proveedores y servicios, acceso al personal con el perfil requerido, saturación del mercado, los competidores (locales y extranjeros), la demanda por el producto o servicio, etc.

**Franquiciante y Franquiciatario****Producto o servicio:**

Se debe considerar cuál es el mercado ideal para el producto o servicio ofrecido por la Franquicia; qué aspectos lo diferencian de los demás del mercado, cómo se adapta su estructura de precios a las condiciones del mercado, cuál es el valor agregado que la Franquicia aporta, la demanda es estacional o permanente.

La Franquicia:

En esta debemos investigar su posicionamiento en el mercado; sus medios de difusión, la reputación y reconocimiento de su marca, sus años en el negocio, sus sistemas de capacitación, soporte técnico, sus programas de asistencia, el número de Franquicias que estén en operación dentro del territorio, la eficacia de su operación, su atención a clientes, su flujo promedio de clientes, su potencial futuro, sus planes de crecimiento en el área de Franquicias, el monto a pagar por concepto de cuotas iniciales y regalías, su protección geográfica, el costo total de sus instalaciones y operación, el presupuesto total para la publicidad local, su investigación y desarrollo, sus proveedores principales, etc.

Los Servicios:

Aquí conviene evaluar la calidad y periodicidad de la capacitación; la asistencia en la localización, el apoyo en cuanto a la compra o renta del local, asesoría financiera, manuales operativos, asistencia para la preapertura y apertura, etc.

El Franquiciante:

Su experiencia; sus años como Franquiciante, su récord financiero y profesional, el número de Franquicias otorgadas, el número de Franquicias abiertas en el último año, su criterio en la selección de Franquiciatarios, la estructura Organizacional de su división, el número de unidades propias, este último nos permite evaluar que tan



interesado esta el Franquiciante en los movimientos del mercado, lo que le ayudara a ser un Franquiciante innovador.

Los Franquiciarios:

Es importante escuchar las experiencias de los distintos Franquiciarios para cotejar la información aportada por el Franquiciante y además adquirir una mejor idea de la relación personal y de negocios que existe entre ellos. Lo ideal es entrevistarse personalmente con Franquiciarios de distintos mercados y que tengan distinta antigüedad dentro del sistema.

2.2.4 El papel de la ubicación.

La elección de una buena ubicación es vital para los negocios, una mala ubicación puede provocar que un negocio aunque tenga un financiamiento adecuado y una habilidad administrativa superior, nunca despegue.

Existen factores claves, que nos ayudan en la elección de una buena ubicación como los siguientes:²⁷:

- Facilidad de acceso para el cliente. Los puntos de venta al menudeo y las empresas de servicios, son ejemplos típicos que deben ubicarse de modo que permitan un acceso conveniente a los clientes. Los clientes rara vez estarán dispuestos a viajar periódicamente largas distancias para hacer sus compras.
- Condiciones ambientales del negocio. Una Franquicia se ve afectada en diversas formas por el ambiente dentro del cual opera. Las condiciones ambientales pueden perjudicar o promover el éxito.

²⁷ Justin G. Longenecker, Administración de Pequeñas Empresa, Soluciones Empresariales, Octubre 2000.



Franquiciante y Franquiciatario

Por ejemplo, el clima es un factor ambiental importante que influye en la demanda de productos como acondicionadores de aire y piscinas. La competencia, los requerimientos legales y la estructura de los impuestos son algunos de los muchos factores ambientales determinantes.

- Disponibilidad de recursos. Se debe considerar la disponibilidad de recursos asociada con la producción de un producto y la operación de un negocio. La existencia de materia prima, la oferta de mano de obra y el transporte son algunos de los factores que influyen en la ubicación.
 - Cercanía de las materias primas. Si las materias primas requeridas no se encuentran en abundancia en todas las áreas, una región en que estos materiales abundan ofrece ventajas especiales de ubicación.
 - Adecuación de la oferta de mano de obra. Los requerimientos de mano de obra de un fabricante dependen de la naturaleza de su proceso de producción.

- Disponibilidad y costo del lugar. Debemos tomar en cuenta el historial del lugar, *"sé que cuatro negocios han estado ahí en los últimos dos años"* así como la evaluación de los costos relevantes.

- Preferencia personal del empresario. Muchos empresarios deciden ubicar sus negocios en sus comunidades de origen, lo cual tiene como ventaja que conocen al tipo de clientes de su comunidad y es posible que sus parientes y amigos sean sus primeros clientes y le ayuden a anunciar sus productos o servicios.

Es importante aclarar que dependiendo del giro del negocio será la ubicación que el mismo requiera.



Por lo general la mejor ubicación se determina a través de estudios de mercado, de manera particular, en donde las características más comunes para encontrar los territorios y zonas de influencia adecuados para cada negocio son²⁸:

- ◆ Identificar el mercado meta.
- ◆ Tamaño de la población.
- ◆ Edad y sexo de los habitantes.
- ◆ Población económicamente activa.
- ◆ Número de escuelas y Universidades.
- ◆ Disponibilidad de recursos.
- ◆ Vías de comunicación.
- ◆ Entidades gubernamentales.
- ◆ Principal industria y comercio en la zona.
- ◆ Clientes del giro ya existentes en la zona.
- ◆ Hábitos de consumo.
- ◆ Niveles socioeconómicos.

Por lo general, las empresas Franquiciantes definen los territorios en los cuales establecerán las diferentes Franquicias o puntos de venta que otorgaran a los distintos Franquiciatarios; si el Franquiciatario cuenta con un local o pretende abrir su Franquicia en algún lugar de su elección, el Franquiciante le otorga los lineamientos específicos de espacio, interiores, exteriores, etc., además de elaborar el estudio de mercado para determinar si es apto o no, basándose en un cuestionario mercadológico, en donde se estudia la competencia, el lugar, el local, etc.

Cada Franquicia define su sistema de otorgamiento de Franquicias; para unas la definición del territorio es diferente en el D.F. que en el interior de la República.

²⁸ Ferenz Feber, *Franquicias a la Mexicana*, McGraw Hill, 1999.



Franquiciante y Franquiciatario

Uno de los puntos que se deben de cuidar en la selección del territorio es el canibalismo²⁹, es decir; establecer dos o más puntos de venta más cerca el uno con el otro de lo que deberían de haberse hecho según lo estudiado.

El colocar dos puntos de venta más cerca de lo conveniente generaría la repartición de las ventas y clientes entre dos puntos y lo único que se ganó es gastar en dos puntos, que dos Franquiciatarios ganen menos, que el Franquiciante tenga dos Franquiciatarios en lugar de uno, etc.

El contrato de Franquicia debe establecer el territorio de cada Franquiciatario además factores contingentes que puedan presentarse a futuro.

²⁹ Ferenz Fehér Tocalli, Franquicias a la Mexicana, McGraw Hill 1999.

CAPÍTULO

3

ASPECTOS LEGALES DEL SISTEMA





3.1 EL MARCO JURÍDICO DE LAS FRANQUICIAS.

El Marco Jurídico define los lineamientos que regulen la relación entre las partes involucradas en el proceso de otorgamiento y operación de Franquicias, estableciendo objetivamente los compromisos.

Este Marco Jurídico en México está constituido por varias disposiciones, las cuales dividiremos en aquellas que rigen a la empresa y las que rigen el Sistema de Franquicias:

Rigen a la Empresa	☐	Constitución Política de la República.	Art. 5°
	☐	Código de Comercio.	Ley de aplicación general
	☐	Ley General de Sociedades.	Ley de aplicación general
	☐	Legislaciones Fiscales y Civiles.	Ley de aplicación general
	☐	Ley Federal de Competencia Económica.	Ley de aplicación general
	☐	Ley Federal de Protección al Consumidor.	Ley de aplicación general
	☐	Ley Federal del trabajo.	Ley de aplicación general



3.1.1 Leyes y Reglamentos que rigen al Sistema de Franquicias.

a) Ley de la Propiedad Industrial.

ARTÍCULO 2o.- Esta Ley tiene por objeto:

- I. Establecer las bases para que, en las actividades Industriales y comerciales del país, tenga lugar un sistema permanente de perfeccionamiento de sus procesos y productos;
- II. Promover y fomentar la actividad inventiva de aplicación industrial, las mejoras técnicas y la difusión de conocimientos tecnológicos dentro de los sectores productivos;
- III. Propiciar e impulsar el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios en la industria y en el comercio, conforme a los intereses de los consumidores;
- IV. Favorecer la creatividad para el diseño y la presentación de productos nuevos y útiles;
- V. Proteger la propiedad industrial mediante la regulación y otorgamiento de patentes de invención; registros de modelos de utilidad, diseños industriales, marcas y avisos comerciales; publicación de nombres comerciales; declaración de protección de denominaciones de origen y regulación de secretos industriales y ;
- VI. Prevenir los actos que atenten contra la propiedad industrial o que constituyan competencia desleal relacionada con la misma y establecer las sanciones y penas respecto de ellos.



b) Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

El presente ordenamiento tiene por objeto reglamentar la Ley de la Propiedad Industrial y su aplicación e interpretación. Para efectos administrativos, corresponde al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

c) Ley Federal de Derechos de Autor.

Artículo 1o.- La presente Ley, reglamentaria del artículo 28 constitucional, tiene por objeto la salvaguarda y promoción del acervo cultural de la Nación; protección de los derechos de los autores, de los artistas intérpretes o ejecutantes, así como de los editores, de los productores y de los organismos de radiodifusión, en relación con sus obras literarias o artísticas en todas sus manifestaciones, sus interpretaciones o ejecuciones, sus ediciones, sus fonogramas o videogramas, sus emisiones, así como de los otros derechos de propiedad intelectual.



Aspectos Legales del Sistema

	<i>Principales artículos</i>	<i>¿Que reglamenta?</i>	<i>Instituto que registra</i>
Rigen al Sistema	Ley de la Propiedad Industrial <ul style="list-style-type: none"> • Art. 142 • Art. 105 • Art. 100 • Art. 88,89 • Art. 82 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de Franquicia. • C.O.F.³⁰. • Contrato. • Nombre Comercial. • Aviso Comercial. • Marca. • Secreto Industrial. (Manuales) 	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial ³¹
	Reglamento de la Propiedad Industrial. <ul style="list-style-type: none"> • Art. 60,61,62,63,64 • Art. 65 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca. • C.O.F. 	
	Ley Federal de Derecho de Autor. <ul style="list-style-type: none"> • Art. 101,102 	<ul style="list-style-type: none"> • Software. • Personaje identificador. 	Instituto Nacional de Derechos de Autor. ³²

³⁰ C.O.F. (Circular de Oferta de Franquicias)

³¹ www.impi.gob.mx

³² www.scp.gob.mx



Los elementos de orden legal que se deben tener siempre en cuenta son los siguientes:

1. **Marca.** Esta deberá estar debidamente registrada en las clases que le corresponda al bien o servicio que se comercializa en la Franquicia. Este registro deberá hacerse ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).
2. **Slogan o Aviso Comercial.** Si su negocio cuenta con alguno de estos, este deberá también estar registrado ante el IMPI.
3. **Personaje identificador.** En caso que la Franquicia tenga un personaje que sirva para identificar a la red con fines promocionales, deberá registrarse ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor (INDA).
4. **Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F).** Es la información básica sobre la Franquicia, esta se deberá elaborar con lo que señala el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, en su artículo 65. Este documento se deberá entregar a los futuros Franquiciarios, previamente la celebración del contrato. Es recomendable que este documento lo elabore un abogado o consultor con experiencia en el tema de Franquicias. Este documento no se registra ante ninguna autoridad.
5. **Contrato.** Es importante que la Franquicia cuente con un contrato, preferentemente elaborado por un abogado o consultor con experiencia en el tema. Una vez firmado el contrato este deberá registrarse ante el IMPI a efecto que esta autoridad registre la o las licencias de uso de marca. La ley permite que el ejemplar que se somete a registro elimine aquellas cláusulas que puedan contener información confidencial.



6. **Registro de Manuales de Operación.** Estos son los secretos industriales, por lo que deberán protegerse insertando en la primera hoja, una leyenda que indique que son una propiedad valiosa del Franquiciante y que tienen precisamente el carácter de secretos industriales, en términos de la Ley de la Propiedad Industrial (Secretos Industriales) por lo que deberá mantenerse en forma confidencial.

7. **Software.** En el supuesto que la Franquicia incluya un software propiedad del Franquiciante, este deberá estar registrado en el Instituto Nacional de Derecho de Autor y además en el contrato deberá contener la correspondiente licencia de uso sobre el software.



3.2 MARCA.

La Ley de la Propiedad Industrial define a la marca en su artículo 88 como todo nombre, símbolo, diseño o cualquier signo visible o una combinación de ellos que sirva para distinguir producto o servicio de otros de su misma especie o clase en el mercado.

Existen cuatro tipos de marcas³³:

- a) **Nominativas**; Son las marcas que permiten identificar su producto y su origen mediante una palabra o un conjunto de ellas. Su importancia radica en que se debe distinguir fonéticamente, es decir, deberán ser lo suficientemente distintivas para diferenciar los productos o servicios en el mercado de aquellos de su misma especie o clase. Los nombres propios de las personas físicas pueden registrarse como marca, siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado.
- b) **Innominadas**; Son figuras que cumplen con la función de una marca. Este tipo de marca puede reconocerse visualmente pero no fonéticamente. Su peculiaridad consiste en símbolos, diseños, logotipo, o cualquier elemento figurativo que sea distintivo.
- c) **Mixta**; Son marcas que combinan palabras con elementos figurativos que muestran a la marca como un solo elemento o como un conjunto distintivo.
- d) **Tridimensionales**; Son las marcas que protegen los envoltorios, empaques, envases, la forma o la presentación de los productos en sí mismos, si estos resultan distintivos de otros de su misma especie o clase.

³³ Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, Periférico Sur 3106.



Las marcas deben estar debidamente registradas ante las autoridades competentes (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial o IMPI) el cual fomenta y protege la propiedad industrial, el Estado otorga el derecho exclusivo de su uso en la República Mexicana, teniendo como vigencia de su registro diez años a partir de la fecha en que se dio por presentada la solicitud; el plazo de solicitud de renovación es seis meses anteriores a su vencimiento o dentro del plazo de gracia, seis meses posteriores a la terminación de la vigencia.

Si una marca no es usada durante tres años consecutivos en los productos o servicios para los que fue registrada, procederá la caducidad de su registro, salvo que su titular o el usuario que tenga concedida licencia inscrita la hubiese usado durante los tres años consecutivos inmediatos anteriores a la presentación de la solicitud de declaración administrativa de caducidad.

Pasos para registrar una Marca.

1. Acudir al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial en donde se solicitará una búsqueda fonética.
2. Se tendrá que presentar el pago correspondiente y un escrito a maquina en redacción libre en original y copia, dirigido al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial que contenga los siguientes puntos:
 - ⊗ Signo distintivo que pueda consentir en una denominación, un diseño o una combinación de ambas, o en su caso el nombre comercial o aviso comercial que se pretenda registrar.
 - ⊗ Clase en la que va el producto o servicio a ser protegido por la marca.

(Ver anexo 1: Clasificación de productos o servicios.)



- Ⓜ Productos o servicios que se pretenden amparar.
 - Ⓜ Formato de pago de derechos con la cantidad de \$ 71.74 + IVA = \$ 82.50 por cada búsqueda fonética³⁴.
- (Ver anexo 2: Formatos de pago)*
3. El resultado saldrá al día hábil siguiente cuando sea nominativa (sin diseño) y 15 días hábiles si es mixta (con diseño y palabras), innominada (solo diseño), tridimensional (empaquete).
 4. La información proporcionada no constituye una posibilidad favorable de registro o publicación, ya que las solicitudes correspondientes se sujetarán a los lineamientos que señala la Ley de la Propiedad Industrial y su reglamento.
 5. Si en la Búsqueda Fonética no apareció un nombre similar se procede a registrar la Marca, llenando un formato de pago igual al de la búsqueda fonética pagando \$1,815.00³⁵ IVA incluido, presentando en el IMPI 2° Piso, el resultado de la Búsqueda Fonética y el comprobante de pago en original y copia, además de llenar un formato que contenga todos sus datos personales.

(Ver anexo 3: Solicitud de Registro Marca ante el IMPI)

3.2.1 Aviso comercial.

Los avisos comerciales son iguales de importantes que las marcas, muchas veces conocemos a las compañías por sus avisos comerciales antes que por otras características. También se les conoce como "slogans" y la Ley de la Propiedad Industrial los define en su artículo 100 de la siguiente manera:

³⁴ Tarifa vigente Julio de 2002.

³⁵ Tarifa vigente Julio de 2002.



"Frases u oraciones que tengan por objeto anunciar al público, establecimientos o negocios comerciales, industriales o de servicios, productos o servicios para distinguirlos de los de su especie."

Al igual que la marca, los avisos comerciales deben registrarse ante el IMPI y su vigencia es por diez años.

3.2.2 Nombre comercial.

La ley de la Propiedad Industrial en su artículo 105 define a los nombres comerciales como aquellos que confieren a empresas o establecimientos industriales, comerciales o de servicios.

El uso exclusivo de un nombre comercial estará protegido sin necesidad que sea registrado; la protección abarca la zona geográfica de la clientela efectiva de la empresa o establecimiento y se extenderá a toda la República si existe difusión masiva y constante a nivel nacional.

Un usuario de un nombre comercial puede solicitar al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, la publicación del mismo en la Gaceta editada por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, dicha publicación producirá el efecto de establecer la presunción de la buena fe en la adopción y uso del nombre comercial.

3.2.3 Licencia de uso de marca.

En el sistema de Franquicias se concede una licencia de uso de una marca al Franquiciatario que adquiere una Franquicia, es el medio por el cual el titular de un derecho de propiedad industrial, autoriza su uso a una o más personas.



La licencia deberá ser inscrita en el Instituto para que pueda producir efectos frente a terceros y se realiza mediante la presentación de un contrato.

La persona que tenga concedida una licencia de uso inscrita en el Instituto, salvo estipulación de lo contrario, tendrá la facultad de ejercer las acciones legales de protección de los derechos sobre la marca, como si fuera el propio titular.

Para tramitar una licencia de uso de marca, es necesario presentar una solicitud ante el IMPI. La solicitud puede presentarla cualquiera de las partes y en ella debe indicar:

- ⊗ Nombre, denominación o razón social, nacionalidad y domicilio del Licenciante o Franquiciante.
- ⊗ Los mismos datos del Licenciario o Franquiciario.
- ⊗ Duración de la Licencia o Franquicia.
- ⊗ Carácter de la Licencia o Franquicia.
- ⊗ Si el convenio reserva al Licenciante, usuario autorizado o Franquiciante la facultad de ejercer las acciones legales de protección del derecho de propiedad industrial objeto del comercio.
- ⊗ Tratándose de Licencia de uso de la marca, los productos o servicios respecto de los cuales se concede la licencia.
- ⊗ Datos de identificación del apoderado, cuando la solicitud de inscripción se realice por medio de él.

La solicitud deberá presentar como anexos.

- ⊗ Dos copias autógrafas de la solicitud.



Aspectos Legales del Sistema

- Ⓢ Ejemplar certificado o con firmas autógrafas del convenio en que conste la licencia, autorización de uso o Franquicia; no es necesario que en este ejemplar aparezcan las estipulaciones contractuales relativas a regalías y demás contraprestaciones que deba pagar el Licenciario, usuario autorizado o Franquiciario. Tampoco es necesario que aparezcan otras informaciones de tipo confidencial.
- Ⓢ Documento acreditativo de la personalidad del apoderado, en su caso.
- Ⓢ Comprobante de pago de la tarifa, (\$292.67³⁶ IVA incluido) que en caso de las Licencias, dependerá del número de solicitudes o registros a los que afecte.
- Ⓢ Listado de solicitudes o registros involucrados en la Licencia, ya que se pueden solicitar también en una sola promoción la inscripción de Licencias relativas a dos o más solicitudes en trámite o marcas registradas, cuando el Licenciario y Licenciario sean los mismos en todas ellas.

El IMPI resolverá lo que corresponda sobre las solicitudes o promociones de inscripción de Licencias y Franquicias, dentro del plazo de los dos meses siguientes a la fecha de recepción de las mismas o de la fecha en que se dé cumplimiento a los requerimientos formulados por el Instituto.

Cuando la inscripción solicitada no proceda, por falta de algún requisito o por cualquier otra causa, el Instituto notificará al solicitante para que dentro del plazo de dos meses manifieste lo que a su derecho convenga.

³⁶ Tarifa Vigente Julio de 2002.



3.3 REGISTRO DE MANUALES.

Anteriormente los manuales se registraban ante la Ley de Derechos de Autor. Sin embargo esta recomendación desapareció en el momento en que aparece la figura de Secreto Industrial y así se evita que un manual sea un registro de carácter público y pueda ser consultado por la competencia.

La Ley de la Propiedad Industrial define en el artículo 82 a los Secretos Industriales como:

“Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma.

La información de un secreto industrial necesariamente deberá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios.”

Los Secretos Industriales no se registran, pero en los términos de la propiedad industrial se encuentran protegidos.

El IMPI es la institución que se encarga de la protección de los Secretos Industriales, ubicada en el área de Patentes.³⁷

³⁷ Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, Patentes: Arenal 550 Tepepan Xochimilco Tel. 53340700 ext. 5098



3.4 REGISTRO DE SOFTWARE.

La Ley Federal de Derechos de Autor, en el artículo 101 define a los programas de computación de la siguiente manera:

"Se entiende por programa de computación la expresión original en cualquier forma, lenguaje o código, de un conjunto de instrucciones que, con una secuencia, estructura y organización determinada, tiene como propósito que una computadora o dispositivo realice una tarea o función específica."

"Artículo 102.- Los programas de computación se protegen en los mismos términos que las obras literarias. Dicha protección se extiende tanto a los programas operativos como a los programas aplicativos, ya sea en forma de código fuente o de código objeto. Se exceptúan aquellos programas de cómputo que tengan por objeto causar efectos nocivos a otros programas o equipos."

En el supuesto que la Franquicia incluya un software, es decir algún programa de computación específicamente diseñado por el Franquiciante, este deberá registrarse ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor:

- ⑥ Acudir al Instituto Nacional de Derechos de Autor y presentar dos formatos de su software, ya sea en CD o disco de 3½.



- Realizar el pago por el derecho correspondiente en el banco de \$ 120.00³⁸ en la forma fiscal No. 5.

(Ver anexo 4 Formato fiscal 5)

- Llenar formato de solicitud de registro.

(Ver anexo 5 Formato de Solicitud ante el INDA.)

El software también es entregado al Franquiciatario en forma de Comodato, anexando una copia del certificado de registro del software otorgado por el INDA.

³⁸ Tarifa vigente Julio de 2002.



3.5 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA.

La Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F) se crea como fuente de información, donde el futuro Franquiciatario conoce todos los aspectos relacionados a la Franquicia, lo bueno y lo malo, es un documento que genera confianza en el candidato. Este documento debe ser entregado por el Franquiciante al Franquiciatario antes de firmar el contrato correspondiente.

En el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial en su segundo párrafo, impone al otorgante de una Franquicia (Franquiciante) la obligación de entregar al adquiriente de la Franquicia (Franquiciatario), previamente la celebración del contrato respectivo cierta información sobre la Franquicia, la C.O.F. la cual se menciona de la siguiente manera:

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

El contenido de la C.O.F. se encuentra determinado en el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, cuyos elementos que la integran son los siguientes:

1. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del Franquiciante.

Se pretende que en este apartado, el futuro Franquiciatario tenga los datos elementales de identificación del Franquiciante, aquí recomendaríamos agregar



teléfono, número de fax y si se trata de una Franquicia maestra hacer mención de esta condición y proporcionar algunos datos sobre el Franquiciante maestro, tales como nombre, denominación social y nacionalidad.

2. Descripción de la Franquicia.

Este es un punto muy importante de la C.O.F. aquí el Franquiciante debe describir con el mayor detalle su Franquicia, recalcando cuáles son las ventajas competitivas que ofrece la misma, es aquí donde el Franquiciante convierte a la C.O.F. en un instrumento de venta. Resulta muy recomendable incluir en este punto aspectos tales como misión y filosofía del Franquiciante e incluso su estructura accionaria.

3. Antigüedad de la empresa Franquiciante de origen y en su caso, Franquiciante maestro en el negocio objeto de la Franquicia.

Aquí el Franquiciante deberá incluir la historia de la Franquicia, la experiencia de los ejecutivos y directivos de la empresa Franquiciante, el número de unidades que opera, su antigüedad, etc. Por tratarse de Franquicias maestras esta información debe proporcionarse tanto a la empresa mexicana como del Franquiciante extranjero.

4. Derechos de la propiedad intelectual que involucra la Franquicia.

Uno de los elementos fundamentales de la Franquicia es la marca cuyo uso se licencia al Franquiciatario; en este punto el Franquiciante hace referencia a todos los derechos de propiedad intelectual las que son básicamente: marcas, nombres comerciales, avisos comerciales, patentes y derechos de autor. Deberá señalarse

**Aspectos Legales del Sistema**

con toda claridad la marca, nombre, aviso, etc., y el número del título o certificado de registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial o ante el Registro Federal del Derecho de Autor. Es importante que el futuro Franquiciatario confirme que el Franquiciante efectivamente sea el titular de los derechos de propiedad intelectual cuyo uso esta licenciando en la Franquicia.

5. Montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cubrir al Franquiciante.

Es importante que el futuro Franquiciatario conozca con precisión cuáles van a ser los pagos que deberá hacer al Franquiciante, esto le permitirá hacer una adecuada planeación financiera del negocio y evitará sorpresas desagradables una vez que ya ha firmado el contrato de Franquicia o incluso una vez que se haya iniciado la operación del negocio.

6. Tipos de asistencia técnica y servicios que el Franquiciante debe proporcionar al Franquiciatario.

Otro de los elementos distintivos de la Franquicia lo constituye la asistencia técnica en forma permanente, el futuro Franquiciatario debe conocer con toda precisión cuales son los servicios y en general en qué consistirá la asistencia técnica que le prestará el Franquiciante. Aquí es importante que el Franquiciante cuide que la C.O.F. y su contrato guarden una absoluta congruencia.

7. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la Franquicia.

El territorio constituye en muchas ocasiones uno de los elementos que más pesan en la adquisición de una Franquicia, el futuro Franquiciatario debe saber con



exactitud cual es la extensión del territorio en el que tendrá la exclusividad territorial, deberá indicarse esta situación en la C.O.F. Resulta de gran utilidad para el futuro Franquiciatario conocer los criterios tomados en cuenta por el Franquiciante para determinar el territorio.

8. Derecho del Franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo.

Este punto será únicamente aplicable tratándose de Franquicias maestras, regionales o de área en donde el Franquiciatario adquirirá el derecho a otorgar subfranquicias; en este punto deberán detallarse las condiciones que el Franquiciatario debe cumplir en el otorgamiento de subfranquicias.

9. Obligaciones del Franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el Franquiciante.

Recordemos que en toda Franquicia hay un cúmulo de información que el Franquiciante transmite al Franquiciatario, es obvio que mucha de esta información constituyen ventajas competitivas del Franquiciante por lo que deberá cuidar que la misma se mantenga como confidencial; en este punto el Franquiciatario conocerá cual será la información confidencial, en qué consisten sus obligaciones de confidencialidad y cuales serían las sanciones a que se haría acreedor en caso de faltar a la confidencialidad. La mayoría de la información confidencial que se transmite al Franquiciatario, tiene de acuerdo con la Ley de la Propiedad Industrial, el carácter de secreto industrial.

10. En general las obligaciones y derechos del Franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de Franquicia.



Resulta de mucha utilidad para los fines que pretende la C.O.F. anexar algunos documentos como los siguientes:

- Lista de operaciones del Franquiciante (tiendas propias o corporativas).
- Lista con direcciones y teléfonos de los actuales Franquiciarios.
- Estados financieros del Franquiciante.
- Contrato de Franquicia.

Aún no se ha establecido una fecha reglamentaria para la entrega de la C.O.F. a un futuro Franquiciario, pero está debe de hacerse antes de la firma del convenio respectivo, considerando que el futuro Franquiciario pueda leerla cuidadosamente e incluso si lo considera necesario consultarla con su abogado o con algún consultor especializado.

Por manejarse información confidencial es difícil el acceso a una C.O.F., incluso muchos Franquiciantes exigen al futuro Franquiciario firmar un contrato de confidencialidad y un anticipo del costo de la Franquicia.

Por lo tanto podemos decir que la C.O.F. constituye la herramienta para que el negocio se realice. Entre más información se presente, más clara tendrá el candidato la idea de la Franquicia a adquirir y más fácil y rápido llegará a la firma del contrato.



3.6 CONTRATO DE FRANQUICIA.

El contrato de Franquicia es considerado como la base legal para la relación existente en un sistema de Franquicias y debe cubrir todos los aspectos del negocio, así como los derechos y obligaciones tanto del Franquiciante como del Franquiciatario. Debe ser un documento sencillo de entender y debe prever conflictos que puedan suscitarse entre las partes en el presente o futuro de la relación.

El contrato de Franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso, por lo tanto sujeto a las disposiciones sobre contratos de la Legislación Mercantil y Civil.

En el cual el Franquiciante le otorga al Franquiciatario el derecho exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (Know-How) para la operación de su negocio. Por su parte el Franquiciatario se obliga al pago de regalías y al estricto apego a todos los estándares y requisitos impuestos por el Franquiciante.

El contrato debe ser un documento que facilite la operación del negocio Franquiciado, previéndose en él, la solución a contingencias que pudieran presentarse.

Las partes del contrato de Franquicia son:

☐ El Franquiciante:

Titular de los derechos de explotación de una marca y poseedor de una tecnología de comercialización, quien contractualmente cede los derechos de uso de la marca y transfiere los conocimientos técnicos necesarios.



Aspectos Legales del Sistema

☐ El Franquiciatario:

Quien adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio dentro de un territorio determinado, utilizando una marca y recibiendo los conocimientos técnicos del Franquiciante.

El contrato debe ser:

- ✓ Justo.
- ✓ Equitativo.
- ✓ Estricto.
- ✓ Uniforme.
- ✓ Protector para ambas partes.
- ✓ Debe contener los estándares de operación del negocio Franquiciado.
- ✓ Debe prevenir conflictos entre las partes.
- ✓ Debe ser un traje a la medida.

Dentro del contrato se presentan tanto los derechos como las obligaciones básicas del Franquiciante y del Franquiciatario, que son entre otras:

Franquiciante:

- Otorgar la marca.
- Capacitación y asistencia técnica.
- Apoyo en el inicio de las operaciones.
- Apoyo en la localización del punto de venta.
- Territorio.
- Estrategias mercadológicas.



- **Manuales de operación.**
- **Apoyo y asistencia continua.**
- **Modificaciones al sistema.**
- **Garantías.**
- **Administración.**
- **Quiebra del Franquiciante.**
- **Vigencia del contrato.**
- **Desarrollo de nuevos productos.**
- **Desarrollo de nuevas técnicas.**
- **Sistema de cómputo.**
- **Controversias.**

Franquiciatario:

- **Vender o comercializar únicamente lo autorizado.**
- **Confidencialidad.**
- **Publicidad autorizada.**
- **Operación estandarizada.**
- **Pago de regalías.**
- **Instalaciones y equipo autorizados.**
- **Reportes de operaciones.**
- **Mantenimiento y remodelación del local.**
- **Estándares de calidad.**
- **Seguros y fianzas.**
- **Transferencia o cesión de derechos de la unidad Franquiciada.**
- **Muerte del Franquiciatario.**

**Aspectos Legales del Sistema**

- Penas convencionales.
- Impuestos por pagar.
- Controversias.
- Acuerdos de no-competencia.
- Causales de rescisión del contrato.

Para conocer un poco más del contenido de un contrato de este tipo, hemos transcrito el Índice típico de un contrato de Franquicia.

INDICE DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA.**DECLARACIONES**

1. Declara el Franquiciante³⁹, en esta sección el Franquiciante deberá de indicar su razón social, R.F.C., domicilio fiscal, domicilio para asuntos legales, etc.
2. Declara el Franquiciatario⁴⁰, de igual manera el franquiciatario deberá de indicar su razón social o nombre completo, R.F.C., domicilio fiscal, social, etc.

DEFINICIONES**ANEXOS**

1. Licencia de uso.
2. Estudio de Factibilidad.
3. Zona.
4. Certificado de registro.
5. Contrato de confidencialidad.
6. Contrato de comodato.
7. Documentación de acreditación.

³⁹ Es aquél que posee una determinada marca, tecnología (Know How) de comercialización de un bien o servicio.

⁴⁰ Es aquél que adquiere contractualmente el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un territorio exclusivo.



8. Circular de Oferta de Franquicias (C.O.F.)
9. Contrato de no Competencia.
10. Otros muy específicos.

CLÁUSULAS

- 1º Propósito.
- 2º Cuota de Entrada, Regalías, Fondo de Publicidad.
- 3º Obligaciones del Franquiciante.
- 4º Zona.
- 5º Obligaciones del Franquiciatario.
- 6º Uso del registro del sistema.
- 7º Sistema computacional.
- 8º Manuales e información confidencial.
- 9º Información contable.
- 10º Seguros.
- 11º Fianzor.
- 12º Cesión de Derechos y obligaciones.
- 13º Vigencia.
- 14º Publicidad.
- 15º Rescisión y terminación.
- 16º Incumplimiento, Medidas Correctivas, Sanciones y Penas Convencionales.
- 17º Independencia de los contratantes.
- 18º Notificaciones.
- 19º Fuerza mayor.
- 20º Ley Aplicable, Jurisdicción, Registro.



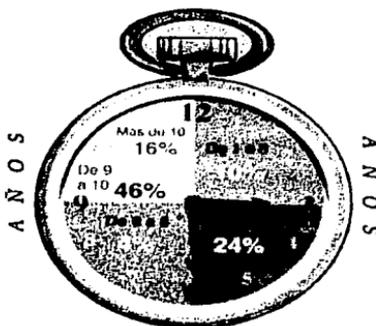
De dichas cláusulas tomaremos los puntos de mayor importancia que tienen que ser tomados a consideración:

- **Licencia del sistema (objeto del contrato).**
El Franquiciante le entrega al Franquiciatario la licencia de uso de su sistema. El sistema consta básicamente en: la marca o nombre comercial y los conocimientos o Know-How que permiten la operación eficaz y homogénea de todos y cada uno de los negocios Franquiciados.
- **Pago de regalías (contraprestación)**
La contraprestación del Franquiciante por la licencia de su sistema (marca o nombre comercial y Know-how) es el pago de una regalía. Dicho pago se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio Franquiciado. No existen criterios homogéneos para la estipulación del porcentaje de pago de regalías, pero estos son de entre un 3% y un 7%.
- **Información confidencial**
El valor de la información y conocimientos que el Franquiciante pone a disposición del Franquiciatario es quizá tan importante o en algunos casos, más importante que la marca o nombre comercial que se otorga al Franquiciatario. Es de gran importancia la obligación que asume el Franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla en confidencial, no-solo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación
- **Vigencia del contrato (plazo).**
No todos los contratos de Franquicia tienen que prever un período de vigencia similar.



En México las Empresas Franquiciantes manejan periodos de vigencia en sus contratos de entre nueve y diez años.

La Asociación Mexicana de Franquicias, en Enero del 2001, determina los siguientes porcentajes:



- Acuerdos de "no competir" (obligaciones en caso de terminación o vencimiento).

En caso de terminación o vencimiento del contrato el Franquiciatario se ve obligado a no adquirir otras Franquicias en el mismo mercado y del mismo negocio que el anterior. De ser así en estos acuerdos se tiene previsto penas convencionales mismas que se analizán en el Contrato.

Algo interesante es que dentro del contrato se maneja cierta independencia de los contratantes o de las partes, lo que significa que las mismas tendrán razones sociales independientes deslindando así responsabilidades penales, fiscales y laborales que pudiesen presentarse.



Aspectos Legales del Sistema

El documento debe ser justo y equitativo para ambas partes, además de ser el mismo para todos los Franquiciarios, no requiere ser firmado ante notario o alguna otra autoridad competente, solo por el Franquiciante y Franquiciario, mismos que obran de buena fe.

El documento debe ser registrado como la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, siguiendo los mismos procedimientos establecidos para los contratos de licencia de Uso de Marca, para que pueda tener efectos frente a terceros, lo que resulta fundamental en las acciones contra usos indebidos en las marcas y para que el IMPI pueda tener un registro de los usuarios legalmente autorizados a usar las marcas registradas en dicho organismo.



3.7 PROGRAMAS E INSTITUCIONES DE APOYO.

Existen instituciones gubernamentales o privadas que han generado programas dirigidos a fomentar el crecimiento de las Empresas, mediante asistencias, orientación, capacitación, etc., mismos programas pueden ser enfocados a las Empresas que deseen desarrollar un Sistema de Franquicias.

También existen instituciones que son creadas únicamente para el fomento de las Franquicias, mencionaremos las instituciones y programas dirigidos a las Franquicias o que pueden ser aplicados en estas.

Instituciones	Dirigido a:	Tipo de Apoyo
1. Asociación Mexicana de Franquicias	Franquicias	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación • Difusión • Publicidad
2. Consultoría Externa Especializada	Franquicias	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo • Comercialización • Publicidad
3. MD3 (NAFIN)	Pequeñas y Medianas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico Integral por área Funcional, Recursos Humanos, Benchmarking.
4. CIMO (STPS)	Pequeñas y Medianas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica • Financiamiento • Capacitación



3.7.1 Asociación Mexicana de Franquicias.

En México el organismo de regulación de las Franquicias es la **ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS**, constituida en 1989, cuyo principal propósito es crear y consolidar el desarrollo de Franquicias dentro de la República Mexicana.

La AMF considera que el desarrollo de Franquicias en México no se ha dado con el dinamismo de otros países, debido a distintos factores, de ellos quizá el más importante, es el de la falta de información que ha habido sobre el tema, por esto la Asociación Mexicana de Franquicias tiene como objetivo, difundir el concepto de la Franquicia y propiciar el intercambio de información, así como de la forma más adecuada para lograr su acceso y desarrollo dentro del mercado mexicano.

Los propósitos básicos de AMF son los siguientes:

- a) Funcionar como vínculo y/o contacto entre Franquiciantes e inversionistas tanto mexicanos como extranjeros.
- b) Presentar un frente común ante las Autoridades competentes con el fin de promover y apoyar el Sistema de Franquicias y coadyuvar con las mismas, en dicha promoción.
- c) Mantener un intercambio constante con asociaciones hermanas en el exterior, promoviendo y participando en ferias, conferencias, congresos, seminarios, debates, eventos internacionales, etc.

Servicios que proporciona:

- Información detallada acerca de las formas más adecuadas de operación a través de crear en las empresas un Sistema de Franquicias, así como de las tendencias de negocios que se generen en el área de Franquicias.



- Recopilación y publicación de los principales datos estadísticos del sistema de Franquicias en México, así como su difusión en los medios de comunicación.
- Representación de las Franquicias ante autoridades oficiales; con el propósito de que éstas tengan un mejor desarrollo y posibilidades de expansión.
- La certificación de un comité de afiliación, para así poder apoyar a los Franquiciantes.
- Publicación de los datos de cada socio dentro del directorio AMF incluyendo la información básica, con el fin de orientar y captar inversionistas potenciales.

Para poder fungir como una Franquicia no es obligatorio inscribirse a esta Asociación, pero es recomendable realizarlo ya que proporciona, respaldo y prestigio a la Franquicia, además de ser un medio de publicidad.

3.7.2 Consultoría Externa Especializada.

Prácticamente ninguna empresa, sin importar su tamaño, su éxito o su posición en el mercado tiene la capacidad técnica para evaluar sus verdaderas oportunidades de Franquiciar y de crear el sistema para el desarrollo de su cadena, por lo cual es importante recurrir a despachos de Consultoría Externa Especializada, en el tema de Franquicias.

Para que usted realice la mejor elección, de un Consultor debe considerar las siguientes cualidades:

↻ Experiencia:

Su consultor debe tener experiencia personal de campo en el manejo, administración y operación de cadenas de Franquicias de nivel nacional e internacional.



🔗 **Listado de clientes:**

El obtener una lista de Clientes a los cuales le han proporcionado su ayuda, le sirve a usted como referencia, entrevístese con una muestra de ellos y pregúntele si el consultor le cumplió sus expectativas, el nivel de servicio, el cumplimiento de fechas, etc.

🔗 **Diversidad de mercados atendidos:**

Gran parte del valor de su consultor está representado por la diversidad de mercados en los que ha atendido a clientes. Mientras más amplia la variedad de mercados, mayor la experiencia que ese consultor puede aplicar en el trabajo para usted y por consecuencia, mayor la riqueza del contenido estratégico y táctico del programa. Busque un consultor que tenga diversidad de mercados en giros diferentes.

🔗 **Conciencia de los niveles de competencia en Franquicias:**

Aunque usted sea el único en su giro otorgando Franquicias, su competencia son todas las demás Franquicias en su rango de inversión. Asegúrese que su consultor reconoce los verdaderos factores de competencia y que está en posición de crear valores agregados a su programa, para asegurar su permanencia, su rentabilidad y la fidelidad de los Franquiciatarios.

🔗 **Capacidad de análisis:**

Su consultor debe tener una capacidad de análisis probada y comprobada a través de sistemas de comparación con el mercado y con sus competidores.

🔗 **Alcance de los servicios:**

Asegúrese que el consultor le presenta temarios y alcances de cada documento o proceso con anticipación.



🔗 **Todo bajo el mismo techo:**

Su consultor debe contar con todos y cada uno de los servicios en forma integral y bajo una sola dirección, es muy común encontrar a consultores que sub-contratan servicios a terceros.

🔗 **Cotización en firme:**

Un consultor serio siempre cotiza en firme, con base en un alcance previamente acordado con usted. No permita que le coticen "sujeto a cambio sin previo aviso".

🔗 **Tipo de apoyo que le brindará:**

Un buen consultor que no solo busca el pago de sus honorarios, sino que desea que usted como pequeño empresario crezca en el Sistema de Franquicias, es aquel que le brindará apoyo durante la comercialización de sus Franquicias, le proporcionará Asistencia Técnica y estará presente cuando usted otorgue su Franquicia a los inversionistas que se convertirán en sus Franquiciatarios.

Recuerde Sr. Empresario que el Sistema de Franquicias requiere de analizar diversos factores como la competencia, el mercado, los clientes, etc., por lo que le recomendamos que acuda a un Consultor Externo Especializado que le oriente y que crezca con usted en la venta de las Franquicias.

Al final de la tesis encontrará un directorio de las Instituciones involucradas en el desarrollo del Sistema de Franquicias y de los Consultores más reconocidos en México.



3.7.3 Modelo de Diagnóstico Empresarial Tercera Generación

IND3

Este programa es realizado por Nacional Financiera cuyo principal objetivo es apoyar el desarrollo empresarial de nuestro País a través de la transferencia de cultura empresarial, metodología y difusión de prácticas empresariales de alto nivel que favorecen a las Pequeñas y Medianas empresas.

Pero, ¿cómo favorecen a las Franquicias?

El MD3 es un nuevo modelo de diagnóstico que permite el análisis integral de las empresas: Por área funcional, capital humano y Benchmarking, el MD3 mide:

- Dirección y Liderazgo.
- Toma de Decisiones.
- Seguridad y Medio Ambiente.
- Administración del Tiempo.
- Manejo y Control de Información.
- Solidez y Posicionamiento.
- Recursos Humanos.
- Administración y Finanzas.
- Ventas y Mercadotecnia.
- Logística y Operaciones.
- Proveeduría.
- Benchmarking.

Su estructura permite la evaluación, el análisis y la interpretación de resultados operacionales, nivel de integración de actividades y de funciones.



Contempla una revisión a fondo de los procesos críticos de la empresa, mediante la evaluación directa del personal clave de la organización. Identificando potenciales áreas de oportunidad, zonas de conflicto, problemas de integración, o bien, franjas de mejora, los empresarios podrán ejercer la dirección estratégica para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de sus empresas ya que sabrán a donde dirigir las líneas de acción.

Este procedimiento es el mismo que se realiza en las empresas al querer franquiciar, determinado en el Diagnóstico de Franquiciabilidad en donde sus resultados son identificar los procesos críticos de la empresa, mismos que identifica el MD3.

Por lo tanto la Pequeña Empresa podrá utilizar el MD3 como la base para determinar los puntos claves que se tendrán que modificar para iniciar su Sistema de Franquicias.

En resumen podemos decir que los beneficios que obtendrán las empresas al emplear el MD3 serán los siguientes:

- Información objetiva, sin matices y de primera línea.
- Dimensionar y encontrar posibles puntos de conflicto.
- Elementos tangibles para incorporar líneas de decisión a la planeación estratégica.
- Definición de objetivos específicos con resultados esperados y responsables.
- Información complementaria para la gestión y obtención de créditos.
- Términos de referencia para medir el desempeño y los resultados reales alcanzados por asesores externos.



El MD3 está compuesto de 5 módulos y cada uno de ellos tiene un enfoque específico:

- **MÓDULO I.**
Información Financiera.
Enfoque: *Resultados*.
- **MÓDULO II.**
Desarrollo Organizacional.
Enfoque: *Integración*.
- **MÓDULO III.**
Indicadores Operacionales.
Enfoque: *Desempeño*.
- **MÓDULO IV.**
Análisis de Resultados.
Enfoque: *Análisis*.
- **MÓDULO V.**
Benchmarking – Objetivos.
Enfoque: *Contexto – Estrategia*.

El programa del MD3 se encuentra dividido en dos aspectos fundamentales:

PLANES DE MEJORA.

Al aplicar el MD3 se identifican los problemas reales dentro de la organización y da la base para el desarrollo de un plan de mejora que tiene como objetivo generar ahorros y/o incrementar la rentabilidad, la calidad, el nivel tecnológico y/o la productividad.

CRÉDITO.

En caso que la empresa requiera de financiamiento para llevar a cabo este plan de mejora e intervención, se podrán utilizar los recursos de NAFIN, cumpliendo los requisitos establecidos por la banca comercial.



3.7.4 Calidad Integral y Modernización (CIMO).

El programa de Calidad Integral y Modernización CIMO, es un instrumento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mediante el cual proporciona Orientación, Asistencia Técnica y Apoyo Financiero, para beneficios de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

CIMO contribuye a mejorar la calidad y productividad de las Empresas, a proteger y aumentar el empleo, mejorar las condiciones de trabajo y la calificación de trabajadores y empresarios que se enfocan como equipo para tener un mejor futuro.

El diseño de los programas se realizan con participación de las Empresas, los trabajadores y la asistencia de profesionales de las Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC); su ejecución es realizada por prestadores de servicios de capacitación o consultoría de los sectores público y privado (oferentes).

Como política pública CIMO establece criterios para el otorgamiento de los recursos económicos para el apoyo de los programas, además de establecer mecanismos de referencia que hagan que el cumplimiento de esos requisitos sea lo más fácil posible, sin descuidar la transparencia en la aplicación de los recursos mismos.

▣ Principios de Operación.

La forma de operación de CIMO permite orientar a la identificación de las necesidades concretas de cada empresa, con la participación de los trabajadores y apoyar a ambos en el diseño y ejecución de programas de capacitación y/o mejora a la medida exacta de sus necesidades, por lo tanto este programa es aplicable a la formación de un Sistema de Franquicias en la Pequeña Empresa.



Aspectos Legales del Sistema

La capacitación permite que el personal realice las tareas en forma correcta, con mayor eficiencia y seguridad, recordemos que uno de los aspectos que integran la Asistencia Técnica dentro del sistema de Franquicias, es la estandarización en las actividades a través de la capacitación.

Por otra parte, mediante las acciones de mejora integral un **consultor** en conjunto con trabajadores y empresarios, diseñan y ejecutan actividades para incrementar la productividad y la viabilidad de la Empresa.

CIMO opera a través de 66 Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC) ubicadas en todo el país y con la participación de los organismos empresariales locales.

Las UPC, a través de sus promotores, establecen relación directa con las empresas para orientarlas a identificar y elaborar los programas de capacitación y mejora integral y enlazarlos con otras instituciones de apoyo.

▫ **Servicios que ofrece.**

a) Orientación y Asistencia Técnica gratuita.

Dirigido a la realización del diagnóstico y detección de necesidades de capacitación y mejora integral mediante el siguiente procedimiento:

- Identificar la situación, posicionamiento actual y escenario de desarrollo deseado de los centros de trabajo.
- Diseñar y elaborar en conjunto (empresario, trabajadores y promotor) el programa de mejora, que responda las necesidades detectadas y el desarrollo deseado.



- Identificar el proceso y el instructor o consultor más adecuados, así como la combinación óptima de apoyos financieros para los programas de capacitación y mejora.
- Documentar el caso para inducir un efecto multiplicador en empresas de características similares.

b) Apoyo financiero complementario para programas de capacitación y mejora integral.

CIMO apoya a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas con apoyos financieros que puedan combinarse de acuerdo a sus necesidades y dinámica de cambio.

De acuerdo a su tamaño y como resultado del diseño del programa elaborado en conjunto (empresario, trabajadores y promotor), una empresa puede recibir apoyo financiero complementario al combinar programas de:

Tipo de programa o evento	% de apoyo hasta
Sensibilización.	70
Capacitación y mejora continua para Micro.	60
Capacitación y mejora integral para PE y ME.	50
Capacitación y mejora integral para empresas agrupadas.	70
Formación de instructores.	70

c) Enlace con otras instituciones de apoyo.

Para completar sus servicios CIMO ha celebrado convenios y programas de colaboración con otras entidades de apoyo.



Aspectos Legales del Sistema

De esta forma al proyecto de mejora integral de empresario y trabajadores se le vincula con agentes de:

- Fomento
- Financiamiento y
- Tecnología.

☑ **Lo que es CIMO en Resultados**

11 años trabajando entre 1988 y 1998 en forma interrumpida y apoyando con servicios integrales las acciones de capacitación y productividad de las empresas y trabajadores mexicanos.

66 oficinas denominadas Unidades Promotoras de la capacitación, ubicadas en las ciudades más importantes en todos los estados del país.

300 profesionales con formación de consultores que brindan orientación y asistencia técnica y promueven el desarrollo del programa a nivel local, constituyéndose en nuestro valor principal.

680 organismos empresariales y asociaciones que participan en los comités ejecutivos locales de las UPC y las orientan para promover acciones que respondan a las necesidades de cada lugar.

869 municipios donde se atiende a los sectores, agrícola, ganadero, pesquero, forestal, de la construcción, transformación, comercio y servicios.



250,000 empresas que recibirán asistencia técnica y financiamiento para mejorar sus procesos, productos y servicios incrementar su productividad, mejorar su posicionamiento en el mercado, agruparse para competir, identificar oportunidades de negocio y proyectos con potencia exportador.

2,300,000 trabajadores beneficiados al conservar sus empleos, obtener mejores calificación e ingreso, mejorar sus condiciones de trabajo y reconocimiento de sus áreas de trabajo y sus familias.

¿REQUISITOS PARA ACCEDER AL APOYO DE CIMO?

1. Proyecto

Se realiza un pre-diagnóstico de las necesidades de la empresa solicitante mediante las UPC o la propia empresa o un consultor, misma que será valuada por las UPC.

Se desarrolla junto con la empresa una estrategia de atención que puede incluir los servicios de CIMO y los de otras instituciones de apoyo (tecnología, crédito, apoyo a la exportación, etc.)

Cuando se requieren servicios de otras instituciones CIMO enlaza a la empresa y sus trabajadores con la oficina más cercana a las mismas.

En ambos casos, si el empresario decide acudir a los servicios de un **profesional u oferente** que lo ayude a mejorar; surge la necesidad de establecer un esquema de entendimiento, que ayude a definir planteamientos concretos y claros sobre el desarrollo deseado.



2. Propuesta y apoyos económicos.

Un proyecto es una forma estructurada y lógica mediante la cual el oferente traduce las necesidades de la empresa y las convierte en acciones de mejora mediante una propuesta de trabajo.

Elementos mínimos de información para una propuesta:

- Antecedentes.
- Diagnósticos.
- Objetivos.
- Descripción de actividades.
- Costos por actividad.
- Datos curriculares.

Una vez que las partes acuerdan un esquema de trabajo, el empresario identifica la estrategia de atención y los medios utilizados para que con su participación y la de su personal se alcancen los objetivos deseados. Así mismo decide si llevara a efecto las actividades del proyecto con recursos propios o si requiere apoyo externo.

En el segundo caso, CIMO ofrece la posibilidad de otorgar apoyo económico a programas de capacitación y/o productividad cuando las empresas participan en lo particular o agrupadas, de acuerdo a la siguiente tabla:



Participación tipo de Programa	% de apoyo por tamaño de la Empresa	
	Micro	Pequeña
Individual:		
Capacitación.	60%	50%
Mejora Integral.	60%	50%
Formación de Instructores.	70%	70%
En grupo:		
Sensibilización.	70%	70%
Capacitación.	70%	70%
Mejora Integral.	70%	70%

3. Solicitud de Apoyo

Para que la UPC solicite apoyo económico de CIMO en cualquiera de las modalidades descritas, es necesario que las tres partes (empresa, oferente y promotor) trabajen en conjunto para integrar la información que se requiere y presentarla con suficiencia y oportunidad.

Esta información se refiere a:

a) Contenido de los documentos que presenta el empresario:

- Carta compromiso. Documento con el que la empresa formaliza la solicitud de apoyo económico, manifiesta su responsabilidad en la selección de el/los instructores o consultores, que desarrollarán el servicio y se obliga a portar la parte de los costos que le correspondan. Todo ello bajo protesta de decir la verdad.

(Ver anexo 6 Carta compromiso)



Aspectos Legales del Sistema

b) Contenido de los documentos del oferente o consultor externo:



Diagnóstico

Diagnóstico. Documento en el que el oferente identifica como mínimo las necesidades de capacitación y la situación actual de la empresa en cuanto a su forma de organización del trabajo y la producción.

Propuesta con temarios
y cotizaciones

Propuesta con temarios y cotizaciones: Documento mediante el cual, el oferente formaliza la estrategia, actividades a desarrollar, indicadores cualitativos y cuantitativos por alcanzar y costos involucrados para llevar a cabo el programa de mejora.

(ver anexo 7, Temario Cotización)



Currículum

Currículum: Documento que presenta el oferente, en el que indica la formación y experiencia que tiene en el desarrollo de la actividad y la prestación del servicio en el tema al que se encaminara la mejora continua.

(Anexo 8 Currículum oferente/consultor)

c) Contenido del Programa de Intervención para la atención de la empresa o grupo de empresas. (PI-1)

- Documento donde el promotor integra la información que presentarán la empresa y el oferente, así como aquella que recabo durante las reuniones en las que se concertó el programa. El PI-1 contiene la información estadística, estratégica y los indicadores cualitativos y cuantitativos por alcanzar y constituye la vía formal para que el promotor solicite el apoyo de CIMO, razón por la cual es necesario que las partes lo suscriban.



AUTORIZACIÓN.

Cuando el PI-1 está debidamente integrado y firmado, el promotor lo envía a las oficinas centrales de CIMO donde se analiza con base a criterios de oportunidad, suficiencia y congruencia y en su caso, se autoriza el monto del apoyo económico complementario.

Una vez que se tiene la autorización del programa, el promotor lo informa a la empresa y oferente para que se desarrollen los eventos de capacitación o mejora integral para los cuales se solicitó el apoyo.

DESARROLLO DE LOS EVENTOS

a) Registro de participantes.

Durante la ejecución de cada evento (curso o etapa de mejora integral) autorizado para desarrollarse con el apoyo del CIMO, el oferente recaba en un documento denominado "Registro de participantes" las firmas de los trabajadores y los datos de la empresa o empresas que participaron.

(Ver anexo 9 registro de participantes)

La información de este registro es de primordial importancia ya que con ellas se integra la estadística sobre los beneficios del Programa CIMO.

b) Modificaciones

En casos de excepción, la empresa puede hacer alguna modificación, que no exceda el monto aprobado, con relación a los eventos autorizados. Esta puede ser relativa a:



Aspectos Legales del Sistema

- Reprogramación en fecha u hora.
- Cancelación de eventos.
- Cambio de oferente, cuando el que sustituya al autorizado cumpla con la información curricular.

En este caso la empresa y el oferente formalizaron la modificación UPC, mediante un documento conjunto. De no ser así, los eventos no serán apoyados económicamente por el programa CIMO.

PAGO DE LOS SERVICIOS

Para obtener el pago de los servicios de capacitación o mejora integral, el oferente entregará al promotor en original y copia:

- Un documento que contiene las firmas de los participantes y el registro de empresa.
- Factura o recibo de honorarios (que cumpla con los requisitos fiscales).
- Autorización para que se le deposite en cuenta de cheques el pago de sus servicios.
- En casos de excepción el documento que presentan en conjunto la empresa y el oferente para formalizar modificaciones.

La empresa elabora y entrega al promotor en original y copia.

- Carta satisfacción por el servicio que recibió del oferente en cada uno de los eventos realizados.

(Ver anexo 10 carta satisfacción)



En caso de que el número de trabajadores que debían participar en el evento autorizado por la empresa sea inferior al 75% el apoyo será proporcional al número de trabajadores participantes.

Los documentos mencionados son indispensables para dar trámite al proceso de apoyo económico por parte del programa CIMO.

3.7.5 Programa de Financiamiento NAFIN.

Nafin emprenderá en breve un programa de créditos para estimular el sector de Franquicias, cada empresario que desee adquirir una Franquicia podrá acceder a un crédito de hasta \$ 50,000 dólares.

El objetivo, es que a través de la banca comercial (BANORTE), se otorguen créditos a aquellos Franquiciatarios que deseen adquirir una Franquicia, Mexicana o Estadounidense. De esta forma se apoyara a quienes ya probarón este sistema de negocios⁴¹, (Franquiciantes).

El impulso que dará el gobierno a través de este financiamiento, se debe al crecimiento sostenido que registrarán las Franquicias y que en los últimos cinco años ha promediado el 20%⁴².

Para el 2002, se estima que el crecimiento sería superior al 10%, a pesar de la recesión económica, con un estimado de 29,000 puntos de venta para diciembre.

⁴¹ Fernando Rocha, presidente AMF.

⁴² Periódico "El ascensor" Marzo 2002



Estados Unidos También esta interesado en apoyar Franquicias con intenciones de instalarse en México.

Daniel D. Vito, agregado comercial de la embajada de Estados Unidos en México, informó que el departamento de comercio de dicho país ya esta diseñando un programa de créditos que se dará a conocer en un par de meses.

Las Franquicias Estadounidenses tienen gran interés por expandirse y ven a México como el país latinoamericano con mayores oportunidades de crecimiento.

En el ramo de Franquicias, Estados Unidos participa con 27.8% de las inversiones, representando las de origen mexicano el 64.3 %.



3.8 CERTIFICADO DE CALIDAD DE FRANQUICIAS.

Las Franquicias mexicanas que así lo deseen ya podrán certificar su modelo de negocio y de operaciones con una norma de calidad.

El propósito es que este distintivo facilite el otorgamiento de créditos para Franquicias y que funja también como elemento de referencia para los compradores.

Con esta acción, el formato de negocios de Franquicias resultará cada vez más consistente.

La Asociación Mexicana de Franquicias desarrolló la norma como un mecanismo de autorregulación del sector. Aborda cinco aspectos fundamentales:

- a) Legales.
- b) Operacionales.
- c) Administrativos.
- d) Comerciales y de Mercadotecnia.
- e) Planeación Estratégica y Financiera.

La Franquicia debe demostrar en todos esos rubros que tiene un sistema sólido de operación, plasmado en manuales, que puede ser fácilmente reproducido por los Franquiciatarios.

Hasta enero del 2002, ya había 18 franquicias nacionales que habían solicitado su certificación. Benedettis (pizzas) fué la primera marca en calificar bajo esta norma, evaluada por Calmecac.



Jaime Acosta, presidente de Calmecac, estimá que el valor de una Franquicia puede crecer entre 30 y 40 por ciento después de la certificación. Por cierto, este proceso tiene un costo que va de 15 mil a 40 mil pesos.

No se tiene registro de que en algún otro país se tenga una norma que regule a las Franquicias y que sea un elemento para posibilitar el crédito⁴³.

⁴³ Revista *Empreneur* Enero 2002 Notifranquicias por Adriana Reyes y Luisa Guzmán, Pág.14

CAPÍTULO

4

GUÍA PRÁCTICA PARA FRANQUICIAR





Señor empresario que ha conocido los aspectos básicos de las Franquicias, como Concepto, Franquiciante – Franquiciatario, Aspectos Legales, etc. y le interesa evaluar su negocio dentro del Sistema de Franquicias, como una posible alternativa para ampliar sus operaciones de comercialización y crecimiento.

Le presentamos una Guía práctica que le ayudara a conocer los aspectos más relevantes que se consideran para desarrollar el sistema de Franquicias en una empresa, que bien podría ser la suya.

El generar un sistema de Franquicias, es una actividad de muy alta responsabilidad, que demanda una serie de servicios y sistemas que en muchas ocasiones deben ser diferentes a los que se han venido usando, con miras a obtener más productividad de un negocio en particular.

También tenemos que generar un sistema de Franquicias que sea viable económicamente para quien la vende y para quien la compra y que sea competitiva en el mercado.

Los lineamientos presentados pueden variar de acuerdo al concepto de su negocio o su giro, pero le recordamos que el Sistema de Franquicias es un "traje a la medida."

Señor Empresario, no olvides de solicitar apoyo a un consultor especializado, encontraras en esta Tesis, las direcciones de los algunos consultores en el D.F., analiza el que más te convenga.



Cabe mencionar que una de las recomendaciones que dan los consultores a los negocios que desean operar bajo un Sistema de Franquicias, es abrir una nueva unidad a la que se le denomine "unidad piloto" establecida bajo una nueva Razón Social, para que esta opere todos los ingresos y egresos de las Franquicias que se comercialicen como: fee de entrada (cuota de entrada a las franquicias), regalías, pago de asistencia técnica, comercialización de Franquicia, etc. Su objeto social debe indicar que es una operadora y comercializadora de Franquicias

Además esta "unidad piloto" servirá de base para las innovaciones posteriores y le otorgará respaldo, credibilidad y solvencia, ante los futuros Franquiciatarios.



**CU
O
B
E
D
E
H
A
C
E
R
P
A
R
A
F
R
A
N
Q
U
I
C
I
A
R**

1ª ETAPA.

CONVERTIR MI NEGOCIO A FRANQUICIA

- Paso 1.** Analizar si mi negocio puede ser Franquicia.
- Paso 2.** Realizar el Diagnóstico de Franquiciabilidad.
- Paso 3.** Realizar el estudio de Factibilidad y viabilidad económica.
- Paso 4.** Desarrollo de la Organización.
- Paso 5.** Diseño de Manuales.

2ª ETAPA

COMERCIALIZACIÓN DE MI FRANQUICIA

- Paso 6.** Plan de Comercialización.
- Paso 7.** Operación de la Franquicia.
- Paso 8.** Programa de Franquicias Maestras.



4.1 PRIMERA ETAPA: CONVERTIR MI NEGOCIO A FRANQUICIA.

Paso 1. ¿ Mi negocio puede ser Franquicia?

Un negocio está listo para Franquiciar si presenta dos principales características que podrían ser las primeras luces de alerta⁴⁴:

1. Un negocio Exitoso.

El cual se puede medir a través de ciertas características que indican si un negocio es exitoso o no, de las cuales tenemos:

- Concepto diferente.
- Producto innovador, que excede mi delimitación comercial.
- Marca reconocida.
- Estabilidad en el mercado.
- Permanencia de vida.
- Éxito probado.
- Preferentemente respaldo de otras sucursales propias; es un mito que se necesita tener 10, 20 o 30 unidades operando para pensar en Franquiciar un negocio, McDonald's se lanzó a Franquiciar cuando tenía apenas una unidad perdida "en San Bernardino, California", pero desde un principio tomaron la decisión de comprometerse y sacrificar utilidades en corto plazo para desarrollar, casi obsesivamente su programa de Franquicias, perfeccionarlo y mantenerlo⁴⁵.

⁴⁴ Seminario "Franquicias el mejor Método de Expansión en los Negocios" marzo 2001.

⁴⁵ Revista Entrepreneur, Enero 1999, ¿Esta listo? Por Laura Martínez.



También él mismo mercado es el que puede dar esas luces de alerta⁴⁶.

- Cuando la demanda de su producto o servicio, es tal que los propios consumidores comienzan a preguntarle cuando va a abrir una sucursal más cerca de donde vive, o en algún otro lado de la República.
- Cuando otro empresario se acerca a usted con el afán de asociarse o comprar la idea o concepto para trasladarlo a otro lugar. *"Esto en mi estado o país, sería lo máximo, ¿está otorgando Franquicias?"*
- Cuando el estado de resultados de la empresa sea financieramente sano, esto lo podemos identificar si nuestro estado de resultados presenta utilidades, es decir es utilitario.

2. Mi tecnología (Know How) debe ser Transferible.

Debemos identificar cual será el núcleo de éxito de nuestro negocio, este podrá ser un servicio, sabor, instalación, etc. El cual deberá contar con una uniformidad, estandarización y sistematización de los procedimientos operacionales.

Además tenemos que considerar que la tecnología debe transferirse en toda su extensión actual cuidando siempre de conservar parte del Know How de nuestro negocio, por ejemplo coca cola solo vende su jarabe, sin revelar su receta.

Un negocio está listo para Franquiciar, si es rentable, reconocido y con buen posicionamiento en el mercado; tiene una serie de conceptos originales, puede enseñar a otros; maneja una operación estandarizada y sin muchas variables; no es especializado o complicado de entender, trabajar y transmitir; se puede operar a larga distancia y su operación no depende enteramente de una sola persona.

⁴⁶ Ramón Vinay, presidente de la filial mexicana Francorp, Homero No. 1804 Col. Polanco



En conclusión las condiciones que debe reunir todo negocio que pretenda Franquiciar son⁴⁷:

1. Concepto atractivo y definido.
2. Contar con una marca.
3. Repetible.
4. Transferible.
5. Operadora, para otorgar él suficiente apoyo y asistencia técnica a su red de Franquicias.

Paso 2. Diagnóstico de Franquiciabilidad.

Una vez que detectamos que su negocio puede ser Franquicia, el primer paso es realizar un diagnóstico de Franquiciabilidad, el cual nos va permitir identificar y determinar el potencial de nuestra Empresa para crear y operar exitosamente un programa profesional de Franquicias.

Este diagnóstico tiene como beneficio que antes de iniciar la creación de un programa de Franquicias; los propietarios de negocios saben con certeza qué es, lo que deben de ajustar, adecuar, pulir, revisar y en ocasiones reestructurar para que su propuesta de negocio sea más competitiva, rentable y eficiente. De esta forma no tiene que "corregir sobre la marcha".

La Franquiciabilidad se refiere al conjunto de características y atributos que integran un negocio con marca prestigiada y una sólida imagen, respaldado por sistemas propios de operación, distribución y comercialización.

⁴⁷ Conferencia, Lic. Laura Patargo Apstein, Importancia de los Manuales, marzo 3 de 1999.



La determinación que marque este análisis, señalará el que se pueda o no franquiciar el negocio, siendo en el caso afirmativo, adecuar los puntos que sean determinados con el fin de que puedan ser transferibles, revisables, auditables a los negocios que se afilien al Sistema de Franquicias.

El diagnóstico de Franquiciabilidad deberá ser realizado por un Consultor especializado, quien realizará una evaluación en campo del posible negocio a Franquiciar, analizando cuidadosamente los siguientes elementos críticos del negocio⁴⁸.

- ◆ Demanda en el mercado de consumo final de productos o servicios.
- ◆ Organización de la empresa, es decir, análisis de todas sus áreas funcionales, como compras, contabilidad, aspectos legales, operación, administración, etc.
- ◆ Evaluación del mercado y competencia en Franquicias. (Al convertirse en Franquiciante, la empresa competirá con toda aquella Franquicia en rangos de inversión equivalentes, sin importar el giro).
- ◆ Dimensión y presencia de la organización.
- ◆ Identificación de las fortalezas y elementos que han soportado el éxito de la empresa y la proyección hacia la integración de un programa de Franquicias.
- ◆ Particularidades y/o características únicas del negocio.
- ◆ Capacidad de sistematización de las operaciones.
- ◆ Métodos de transferencia de tecnología (Know-How).
- ◆ Niveles de inversión y rentabilidad de la Franquicia para el Franquiciatario.
- ◆ Ritmo y potencial de crecimiento Nacional e Internacional de la cadena de Franquicias.

⁴⁸ Seminario "Franquicias el Mejor Método de Expansión en los Negocios" Marzo 2001.



Posteriormente al análisis en campo, el consultor deberá entregar un reporte por escrito de todos los elementos que conforman el negocio, indicando los aspectos a modificar, reforzar u omitir, así como los aspectos que forman la base del negocio.

En el caso práctico, encontrará un diagnóstico de Franquiciabilidad elaborado.

Paso 3. Estudio de Factibilidad y Vialidad Económica.

Una vez que determinamos con nuestro diagnóstico que tenemos un concepto claro, amplio y fuerte que se puede duplicar, es decir, que nuestra Empresa es susceptible de ser Franquicia, procedemos a la realización del estudio de Factibilidad y Vialidad Económica.

El estudio de Factibilidad y Vialidad Económica es la base del Desarrollo del Sistema de Franquicias, en el cual se analiza aspectos financieros, de mercado, administrativos y legales que darán soporte a la Franquicia.

Con este estudio lo que se pretende es que nuestra nueva Franquicia cuando inicie su etapa de comercialización, cuente con todos los elementos necesarios, evitando así las improvisaciones y el Fracaso de los posibles Franquiciatarios.

De acuerdo a las posibilidades económicas del Franquiciante, deberá evaluar si la reestructuración la realizara en una unidad ya establecida o abrirá una nueva unidad, la cual será nuestra "unidad piloto".

Este estudio se realiza durante el primer mes después del diagnóstico de Franquiciabilidad mediante la investigación y análisis de los siguientes puntos:⁴⁹

⁴⁹ Despacho de Consultoría en Servicios, Durango 193-203 Col. Roma.



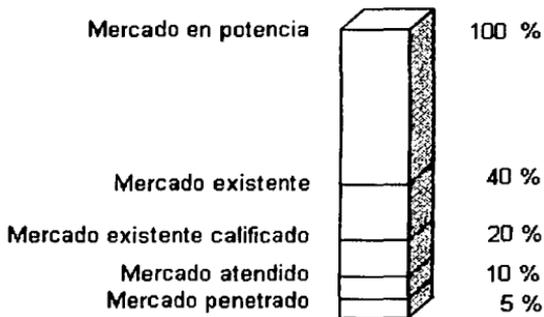
Análisis del segmento del negocio.

✦ Segmentación de Clientes.

La segmentación de clientes, es dividir el mercado en grupos definidos de posibles inversionistas, con diferentes necesidades, características o comportamiento, que podrían requerir de nuestra Franquicia.

En esta etapa solo determinaremos la conformación de nuestros inversionistas, este análisis será la base para definir el perfil de los Franquiciarios.

Ejemplo de segmentación de clientes:



- ▶ **Mercado en potencia.** Es la cantidad de inversionistas que pueden tener interés en poseer nuestro producto. Esta constituido por la serie de inversionistas que manifiestan cierto grado de interés por una Franquicia.



Hombres y mujeres de entre 27 a 55 años, edad en el que se desea independencia laboral.

- **Mercado Existente.** El interés de los inversionistas no basta para definir el mercado, los inversionistas en potencia deben tener ingresos suficientes para adquirir una Franquicia, por lo cual se les formularía la siguiente pregunta ¿Tiene usted capacidad para comprar una Franquicia?. Cuanto mayor el precio, menos personas podrían contestar que sí. Entonces el tamaño del mercado depende tanto del interés como del ingreso.

Los obstáculos para el acceso reducen aun más el tamaño del mercado de las Franquicias, ya que si no se distribuyen en zonas alejadas, los inversionistas en potencia de dichas zonas no formarán parte de los clientes. El mercado existente está compuesto por la serie de inversionistas que tienen el interés, el ingreso y el acceso al producto.

- **Mercado existente calificado.** En algunos casos se podrán presentar restricciones para ventas a ciertos grupos, como por ejemplo, personas que no hayan obtenido sus ingresos de manera lícita, aquéllos que no les guste trabajar en equipo, o presenten algunas alteraciones motivacionales, esto llegara a disminuir el mercado de inversionistas. Los inversionistas restantes formarán el mercado existente calificado, es decir; los inversionistas que tienen el interés, ingreso, acceso y las calificaciones necesarias para la Franquicia.
- **Mercado atendido.** Estará compuesto por la parte del mercado existente calificado que se decide atacar.
- **Mercado penetrado.** Estará compuesto por la serie de inversionistas que ya han adquirido una Franquicia.



❖ **Tipos de Franquicias a llevar.**

Como se estableció en el capítulo 1 existen 4 diferentes tipos de Franquicias:

1. Franquicia Unitaria.
2. Franquicia Múltiple.
3. Franquicia Regional.
4. Franquicia Maestra Internacional.

La elección del tipo de Franquicia a llevar dependerá de los siguientes factores:

- a) La inversión de la unidad.
- b) La complejidad de la operación.
- c) La asistencia técnica otorgada.
- d) El respaldo de la marca.
- e) Los objetivos de expansión.

Toda empresa que incursiona en el mundo de las Franquicias, comienza con otorgar Franquicias unitarias, las cuales son a una persona en un local exclusivo; también inician con otorgar Franquicias regionales, otorga al Franquiciatario el derecho de abrir un número determinado de Franquicias unitarias en una región delimitada.

Esto permite que la Franquicia sé de a conocer en el mercado y el Franquiciante, no pierda el control de las unidades.

Posteriormente se otorgan Franquicias maestras o múltiples que dan al Franquiciatario el derecho de subfranquiciar. Para lo cual nuestra Franquicia deberá estar consolidada a nivel Nacional.

**❖ Estándares.**

Los estándares se refieren al diseño del modelo, tipo o patrón de nuestra Franquicia. En este punto se realizará la especificación de los elementos que deberán contener las Franquicias, como por ejemplo, características y especificaciones del mobiliario, equipo, software, imagen interna y externa, etc. Los estándares se entregarán al Franquiciatario en los Manuales correspondientes.

❖ Uniformidad Operativa y Administrativa.

Se refiere a la igualdad que debe existir en los métodos operativos y administrativos; es decir, el procedimiento que sigue la empresa para ofrecer sus productos o servicios al *Consumidor final*, estos procedimientos también deberán estar incluidos en los Manuales.

❖ Tropicalización de acuerdo a zonas.

La Tropicalización es el conocer el mercado, ambiente, costumbres y tradiciones del lugar en el que se pretende introducir una Franquicia. Es la búsqueda de sustitutos de insumos, productos, proveedores, etc., que se utilizaran en una determinada región, deberá realizarse previo a la implementación de una Franquicia para así poder determinar las posibilidades de éxito del mismo.

Como dice el refrán "a donde fueres haz lo que vieres" ya que por más original que sea nuestro concepto no es bastante fuerte para vencer las costumbres y tradiciones de un pueblo o una nación.



Las Franquicias deben desarrollar esquemas de Tropicalización para las ciudades o países en que deseen introducir sus negocios, para conocer lo más posible sus costumbres y realizar las adaptaciones necesarias para que la implementación sea barata y rápida.

Análisis del mercado.

🔗 Competencia.

Las Franquicias tienen dos tipos de mercado, el de los consumidores finales y el de los inversionistas (Franquiciatarios).

La competencia directa la representa todo aquel que ofrece una Franquicia en el mercado u otro tipo de oportunidad de negocio, pues es eso lo que el inversionista o futuro Franquiciatario está buscando: una oportunidad de inversión.

Analice su competencia en cuanto a giro y rango de inversión, las revistas de *Entrepreneur*⁵⁰ en sus publicaciones del primer mes de cada año, proporcionan un listado de 500 Franquicias en México, en donde se analiza, costo, inversión inicial, regalías, etc., esto le ayudara a determinar su competencia directa y elaborar estrategias de mercado.

🔗 Clientes Potenciales (Definición del Perfil).

En esta etapa definiremos en forma clara las características que deberá reunir nuestros futuros Franquiciatarios, es decir, el perfil idóneo.

⁵⁰ ENTREPRENEUR, Revista editada mensualmente por Impresiones Aéreas, S.A. de C.V.



Guía práctica para Franquiciar

En la segmentación de clientes se determinó el mercado potencial de inversionistas que pueden tener interés en una Franquicia, ahora delimitaremos las características exactas para adquirir nuestra Franquicia.

Cuanto más definido se encuentre este perfil, menos sorpresas desagradables se encontrarán en el futuro, no elija franquiciatarios solo por tener la inversión.

No existe un perfil general para todas las Franquicias.

Algunos ejemplos de lo que la mayoría de los Franquiciantes valoran a la hora de analizar la conveniencia y adaptabilidad del perfil de un potencial Franquiciatario son⁵¹:

- | | | |
|----------------------------|----------------------------------------|---------------------------|
| * Capacidad de sacrificio. | * Grado de motivación. | * Perseverancia. |
| * Iniciativa. | * Capacidad de Liderazgo. | * Disciplina Empresarial. |
| * Organización. | * Capacidad de decisión. | * Independencia. |
| * Experiencia. | * Capacidad de gestión. | * Apoyo familiar. |
| * Seguridad. | * Innovación. | * Capacidad Financiera. |
| * Sentido de red. | * Facilidad en las Relaciones Humanas. | |

La definición del perfil de nuestro futuro Franquiciatario dependerá del **giro de la Empresa**.

Las características que deberá tener nuestro Franquiciatario deben reflejarse en la Solicitud de Franquicias que elaboremos, de esta forma nuestro futuro Franquiciatario nos proporcionara todos los datos que requerimos para calificar si es idóneo a nuestra Franquicia o no.

⁵¹ www.tormo.com/info/Imprecindible



Análisis del Punto de Venta.

@ Lugares.

Para determinar el lugar, la región o el estado idóneo en donde se otorgarán Franquicias, debemos considerar los siguientes puntos:

- a) Competencia.
- b) Tropicalización.
- c) Facilidad de adquisición de insumos, mobiliario, equipo, etc.
- d) Población.
- e) Capacidad económica.
- f) Asistencia técnica brindada.
- g) Capacidad de los proveedores.
- h) Facilidad de transportación.
- i) Objetivos de expansión.
- j) Entre otros.

De acuerdo a las características anteriormente señaladas elija una zona, región o estado, en donde las condiciones sean similares al lugar de establecimiento de su unidad piloto. Posteriormente con la consolidación de la Franquicia; las zonas, regiones y estados irán aumentando.

@ Tamaños.

El tamaño de nuestra Franquicia será igual a las dimensiones del local de la "unidad piloto" a la que se le denominará "unidad tipo estándar", sus dimensiones deberán ir en un rango de máximos y mínimos.



Guía práctica para Franquiciar

Para abarcar un mayor mercado en cuanto inversión y dimensiones de un local, se pueden establecer diferentes tamaños, como por ejemplo:

Un negocio de Café determina cuatro diferentes dimensiones⁵²:

1. **Cart.** Carrito o Kiosco ideal para instituciones o lugares con poco espacio, ocupa $4m^2$ aproximadamente.
2. **Classic.** Para instalarse en locales de 60 a $80m^2$ consta de una barra de atención al cliente, zona de mesas y una bodega.
3. **Auto – Café.** Este concepto fue diseñado para ser ubicado en zonas de alto tráfico vehicular, el espacio requerido es de $20m^2$ para una caseta de servicio y un carril para paso de automóviles que circule a ésta.
4. **City.** Para este concepto el tamaño del local debe ser mayor a $100m^2$ y consta de una barra de atención al cliente, zona de mesas, bodega y una cocina sencilla para la preparación de panes y otros alimentos.

@ Equipamiento.

El equipamiento se refiere a todos los instrumentos que nuestra Franquicia necesita para ser operable, estos los puede otorgar el Franquiciante en forma de Comodato o será el Franquiciatario quien compre el equipamiento, con las especificaciones fijadas que le otorgara el Franquiciante.

En esta etapa el Franquiciante deberá de realizar negociaciones con proveedores o diseñadores del equipo, especificando las características que debe contener el equipo.

⁵² Coffe Station S.A de C.V



Al iniciar la comercialización, el Franquiciante debe tener establecido quien será el proveedor del equipo o su diseñador, esto evitará posibles retrasos en la apertura de las nuevas Franquicias.

Ejemplos de equipamiento:

- Equipo de refrigeración.
- Equipo de congelación.
- Tarja de lavado.
- Tanque de agua con bomba.
- Equipo de cómputo.
- Cafetera.
- Molino.
- Sellador de empaques, etc.

De igual manera se realizará la búsqueda de proveedores o diseñadores del mobiliario que existirá en la Franquicia, como vitrinas, góndolas, sillas, mesas, etc.

Análisis administrativo.

Compras.

En este análisis se establecerán los proveedores contratados, que abastecerán a las unidades Franquiciadas indicando formas de pago, tiempos de surtido, cantidades, etc. Esta información deberá estar establecida en el Manual correspondiente.



☞ **Resuministros.**

En caso de ser nosotros los proveedores exclusivos de algún producto o servicio, se establecerá el tiempo de surtido, las cantidades y condiciones de pago y entrega de esos insumos. Estos lineamientos deberán estar por escrito en los Manuales correspondientes.

☞ **Almacén y stocks.**

Determinaremos las características de nuestro almacén, como por ejemplo; temperatura, estructura interna, ubicación, etc. Al igual que los máximos y mínimos que debemos contener en el almacén, información que deberá estar detallada en el Manual correspondiente.

☞ **Personal.**

Se debe indicar el personal necesario para la operación efectiva de la Franquicia, responsabilidades, habilidades, grado académico, sueldos, etc., desglosados en el Manual correspondiente.

☞ **Sistemas Computacionales.**

Indicaremos las características que debe contener el equipo de cómputo para soportar el sistema, como por ejemplo; memoria, equipo base, etc., así como también obtener las licencias correspondientes y las formas de implementación en las Franquicias.



Auditoría interna.

Desglosaremos los métodos y procedimientos internos que utilizamos como medio de control, tanto para el personal, como para los productos e insumos que utilizamos.

Análisis Contable y Financiero.

Se deberán tener en orden y actualizada toda la documentación contable y financiera de la empresa, los cuales deberán ser auditados por un despacho externo.

- Los Estados de resultados y reportes.
- Sistemas de registro contable.
- Documentos fiscales, entre otros.

Las Franquicias tendrán sus registros contables propios.

Análisis de la situación legal y tramitación faltante de soporte.

Para no presentar problemas en un futuro con nuestra Franquicia debemos tener en orden todos los aspectos legales relacionados a la empresa y a la Franquicia.

Aspectos legales de la empresa⁵³

- a) Constancia de zonificación de uso de suelo, documento expedido por el registro del plan director para el desarrollo urbano del D.F.

⁵³ Para mayor amplitud de esta reglamentación ver Trámites para dar de alta un negocio en la cd. De México, Ed. Limusa México 1998, Cámara Nacional de Comercio de la cd. De México.



Guía práctica para Franquiciar

- b) Licencia de uso de suelo, documento expedido por las autoridades del D.F. en la delegación que corresponda al domicilio del establecimiento.
- c) Registro Federal de Contribuyentes, la inscripción se realiza en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- d) Padrón Delegacional, registro que llevan las delegaciones del D.F. en la delegación que corresponda al domicilio del establecimiento.
- e) Aviso de manifestación estadística, es presentado ante el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- f) Alta ante la Cámara de Comercio de su localidad.
- g) Licencia Sanitaria, documento expedido por la Secretaría de Salud, tramitándolo en la dirección general de Salud Pública, dirección de regulación sanitaria.
- h) Aviso de Apertura, realizado ante la Secretaría de Salud.
- i) Visto bueno de prevención de incendios, documento expedido por la Secretaría General de Protección y Vialidad del D.F.
- j) Licencia de Funcionamiento, expedida por las autoridades del D.F., tramitado ante la delegación correspondiente al domicilio del establecimiento.
- k) Declaración de apertura, realizada ante la delegación que corresponda al domicilio del establecimiento.
- l) Licencia de anuncio, expedida por la delegación correspondiente al domicilio del establecimiento.



- m) Visto bueno de Seguridad y Operación, documento expedido por la delegación correspondiente al domicilio del establecimiento.
- n) Programa de protección civil, tramitado ante la delegación correspondiente al domicilio del establecimiento.
- o) Trabajadores o empleados, realización de contratos individuales de trabajo.

Aspectos legales básicos que debe tener la Franquicia antes de iniciar su comercialización:

- a) Registro de marca y logotipo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
- b) Registro de aviso comercial, ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
- c) Licencia de usos del software, se realiza en el Instituto Nacional de Derechos de Autor.
- d) Registro de personaje identificador se realiza en el Instituto Nacional de Derechos de Autor.



Determinación de la estructura de la utilidad del negocio.

Uno de los aspectos más importantes es determinar la utilidad que generará nuestro negocio, esto nos ayudará a ser más atractivos para futuros Franquiciatarios, además que de esta forma determinamos el retorno de la inversión.

Concepto	1º Año	
Ingresos Netos	2,820	100.0 %
Costo	1,128	40.0 %
Utilidad Bruta	1,692	60.0 %
Egresos		
Renta y Fianza	125	4.4 %
Sueldos	288	10.2 %
Prestaciones	120	4.3 %
Luz-Agua	18	0.6 %
Seguros - Alama	12	0.4 %
Teléfono	18	0.6 %
Suministros	30	1.1 %
Mantenimiento	12	0.4 %
Otros	12	0.4 %
Publicidad Local	24	0.9 %
Transportes	12	0.4 %
Total de egresos	671	23.7 %
Utilidad de operación	1,021	36.2 %
Asistencia técnica	113	4.0 %
Publicidad Corporativa	42	1.5 %
Total de regalías	155	5.5 %
Utilidad Neta Anual antes ISR	866	30.7 %
Utilidad Neta Promedio Mensual	72	2.6 %
Retorno de inversión	9º mes	
Ingresos mensuales promedio	235	8.3 %
Ventas diarias promedio	11.75	0.4 %

Notas:

1. Las cantidades señaladas están presentadas en miles de pesos.
2. En esta proyección no están consideradas las operaciones con IVA.



Para establecer la utilidad es necesario que tengamos a valor presente los siguientes aspectos:

- ▷ Ventas netas.
- ▷ Gastos de operación.
- ▷ Costos de operación.
- ▷ Utilidad de operación.
- ▷ Presupuestos proforma.
- ▷ Flujo de caja.

Únicamente le pedimos a nuestro departamento de contabilidad que realice los Estados Financieros actualizados de la empresa, de esta forma identificamos los ingresos promedio que deberán obtener nuestras Franquicias.

Paso 4. Desarrollo de la Organización.

Dentro de éste se establece un sistema general de Operación y Administración del negocio de Franquicia y se realizan al segundo mes después del diagnóstico.

Plan de Comercialización.

En este plan de comercialización definimos todos los aspectos que debemos tener para iniciar la comercialización de la Franquicia.

✕ Marketing.

- a) El sistema de Franquicias.
- b) El Franquiciatario.



a) Sistema de Franquicias.



Producto.

1. Marca registrada; se refiere a la necesidad de contar con una marca registrada, o que este en proceso de registro en el IMPI.
2. Capacitación; se debe definir muy bien el costo, cuantos días, a que personas se le va a dar capacitación directa e indirecta.
3. Manuales de operación; establecer todos los pasos de la operación, para generar la estandarización.
4. Equipo y diseño; indicar los equipos que se requieran para la elaboración o venta del producto.
5. Desarrollo de nuevos productos; definir políticas en el desarrollo de nuevos productos.
6. Garantías; señalar las garantías en los servicios, equipo, mobiliario, producto, etc., que se otorgaran.



Precio.

1. Cuota Inicial.
2. Regalías; enfocadas a lo que el negocio espera ganar sin sangrar al Franquiciatario, ganar-ganar.
3. Cuota de Publicidad corporativa.



4. Costo de publicidad local; el Franquiciante establece el porcentaje que el Franquiciatario deberá destinar para introducir su publicidad local, quedando asentado en el contrato.
5. Apoyos bancarios y financieros; establecer si hay algún programa de apoyo que se pueda dar al Franquiciatario para la operación, no para comprar la Franquicia.
6. Descuentos por volumen.



Promoción.

1. Campaña publicitaria; su cobertura, cuanto invertir.
2. Selección de los medios; periódicos, revistas, gacetas, radio, televisión, pancartas, volantes, trípticos, espectaculares, página web.
3. Cd's, domis originales para el Franquiciatario.
4. Apoyo en relaciones públicas con proveedores.
5. Promociones en el punto de venta.



Plaza.

1. El diseño y remodelación del punto de venta.
2. Los territorios a cubrir.
3. Distribución de equipo; cual es el equipo que se requiere.
4. Productos establecidos; estos deben estar en el contrato.
5. Apoyo en negociaciones con otros proveedores.
6. Inspección en los puntos de venta; como va a funcionar la auditoría operacional.



b) A los Franquiciarios.



Producto.

1. La línea de productos a ofrecer.
2. La mezcla de productos en el punto de venta.
3. El servicio asociado a productos y/o servicios.
4. Mercado Prueba.
5. Empaque o envases.



Precio.

1. Precio al público.
2. Los descuentos autorizados, (Política de descuentos).
3. Valor económico de las promociones de venta.



Promoción.

1. La campaña publicitaria.
2. Medios de publicidad.
3. Promociones en el Punto de venta, (Telemarketing, manejo de propaganda, promoción selectiva y/o masiva).

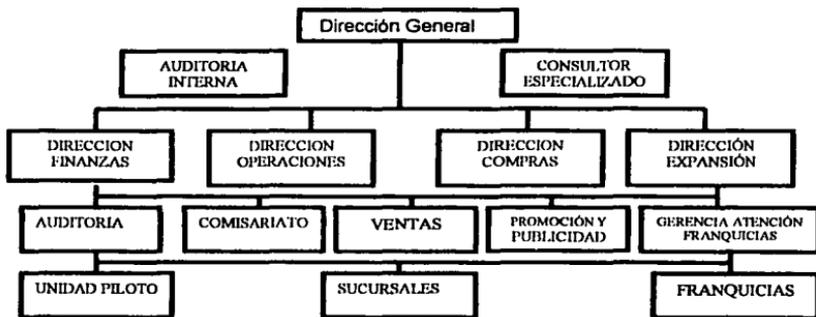


Plaza.

1. Selección del punto de venta.
2. Compra de territorios o regiones.
3. Cuadro comparativo entre la Franquicia y la Subfranquicia.
4. Mantenimiento del Punto de Venta.

X Desarrollo Comercial.

En esta etapa definiremos nuestra estructura corporativa de la Franquicia, que será diferente a la estructura corporativa de la Empresa.





Construcción o conversión del negocio.

La construcción o conversión de nuestra unidad piloto consiste en realizar todas las adecuaciones físicas que el Diagnóstico de Franquiciabilidad nos determine.

La unidad piloto deberá estar acondicionada al momento de iniciar la comercialización de la Franquicia, a los futuros Franquiciarios se les mostrará la unidad en operación.

⚡ Planos arquitectónicos

Se realizará un plano arquitectónico de nuestra "unidad piloto" indicando las estructuras internas, áreas, ubicación del mobiliario y equipo, instalaciones eléctricas y de agua.

⚡ Mobiliario y Equipo

Introduciremos a nuestra unidad piloto el mobiliario y equipo determinado, este mobiliario y equipo será el que todas las Franquicias utilizarán.

⚡ Ambientación y Decoración.

Se diseñarán e implementarán en la unidad piloto los espacios decorativos y la ambientación que deberá existir en la Franquicia.

⚡ Anuncios

Colocaremos un anuncio luminoso exterior en nuestra unidad piloto, con las especificaciones de nuestro logotipo, anexando la denominación Franquicias.

Plan de negocios.

En esta sección se determinará el precio de nuestra Franquicia y los diversos pagos que nos entregarán los Franquiciarios.



§ Cuota Inicial o Fee de entrada.

La cuota inicial es la contraprestación que el Franquiciatario le paga al Franquiciante por el derecho de hacer negocio bajo la marca, tecnología y procedimientos.

Una cuota inicial demasiado alta, entorpece la comercialización de la Franquicia y frena la expansión de la marca y si por el contrario, la Cuota Inicial es baja, la empresa Franquiciante corre el riesgo de perder dinero cada vez que otorgue una Franquicia.

La cuota inicial representa, la recuperación de los gastos en que incurrió para desarrollar su Sistema de Franquicias y además constituirá una fuente más de utilidades.

Para poder establecer la Cuota Inicial existen dos criterios básicos para valorarla:

- a) Costos relacionados con Franquiciar el negocio.
- b) Comparativos con la competencia.

Costos relacionados con Franquiciar el negocio.

1. Costo de desarrollo y adaptación al Sistema de Franquicias.

Dentro de este costo se consideran todos los gastos realizados por el Franquiciante para adaptar su negocio, como:

- Honorarios al despacho consultor solicitado.
- Desarrollo del Marco Legal (Contratos, COF, Contratos Auxiliares, Registro de Marca, etc).
- Manualización y Programa de Capacitación a Franquiciatarios.



Guía práctica para Franquiciar

- **Marketing y Sistema de Otorgamiento de Franquicias.**
- **Consultorías Fiscales.**
- **Estudios de Mercado.**
- **Proyectos Arquitectónicos.**
- **Imagen Corporativa.**
- **Convenios con Empresas Proveedoras.**
- **Decoración del negocio.**

2. Costo de comercialización.

Dentro de este se contemplan todos los medios publicitarios que se utilizaron para dar a conocer la Franquicia:

- **Medios impresos (prensa, Revistas de Negocios, etc.).**
- **Folletería.**
- **Papelería (Tarjetas de presentación, solicitudes de Franquicias, papel membretado, etc.).**
- **Vídeo o CD promocional.**
- **Eventos especializados (lanzamientos de la Franquicia, Ferias, Misiones Comerciales, etc.).**
- **Honorarios de los ejecutivos que se integran en la primera etapa de comercialización.**
- **Viajes y viáticos estimados para la comercialización inicial.**

3. Costos de otorgamiento, una vez firmado el contrato de Franquicia.

En este incluimos todos aquellos gastos que se realizan para darle servicio al Franquiciatario.

- **Asistencia en la selección del punto de venta.**



- Otorgamiento o en su caso aprobación del proyecto ejecutivo de Construcción y/o adaptación del Punto de Venta.
- Supervisión de la Obra.
- Capacitación.
- Manuales (impresión y costos de materiales).
- Asistencia inicial (preapertura).

Ejemplo de una propuesta de Composición del Fee de Entrada:

Equipo de Operación entregado en comodato:

	Precio de Costo
Cafetera 1 palanca	\$ 12,500.00
Molino Café	7,500.00
Dispensador de 1 Tazón	7,000.00
Silos para el Café	5,000.00
Báscula	3,000.00
Sellador de Bolsas de café	1,500.00
Fotos Enmarcadas Decorativas	2,500.00
Total Equipo de Operación	39,000.00

Equipo y Sistema Administrativo entregado en comodato:

Computadora	8,500.00
No Break	2,500.00
Sistema	13,500.00
Impresora de punto	1,500.00
Total Sistema Administrativo	26,000.00
Total	\$ 65,000.00

Derecho de Franquicia (incluye costos de otorgamiento) \$ 60,000.00

Fee de Entrada **\$ 125,000.00**

**Comparativos a la competencia.**

El paso siguiente será el análisis de nuestra competencia directa, para verificar que nuestra Franquicia será interesante frente a la competencia, revise las publicaciones de la revista **ENTREPRENEUR** del mes de enero de 500 Franquicias en México en donde se detallan fee de entrada, regalías, inversión inicial. Verifique la competencia en su giro.

Los principales aspectos a considerar son los siguientes:

- Cuotas de Franquicias.
- Regalías y cuotas de publicidad.
- Ventajas y Desventajas de la Competencia.
- Número de puntos de venta.
- Experiencia en el mercado.
- Nivel de ventas.
- Soporte técnico que recibe el Franquiciatario.
- Vigencia del contrato de Franquicia.
- Valor percibido de la Marca.

§ Regalías por Asistencia Técnica.

Las regalías se consideran como la principal fuente de ingresos y utilidades de la empresa Franquiciante.

La empresa Franquiciante restara al monto total de regalías, los costos que implican el personal y las actividades de soporte continuo que se lleven a cabo para el adecuado mantenimiento de la Red de Franquicias, obteniendo como resultado final la utilidad neta del Franquiciante.



Existen diversas clases de establecer las regalías⁵⁴:

a) Pagos fijos: Son aquellas en que el Franquiciatario paga al Franquiciante una cantidad fija previamente pactada, sin importar el monto de las ventas brutas que el Franquiciatario ingrese a su negocio. Son muy fáciles de administrar y según algunos especialistas en la materia "no penalizan el éxito del Franquiciatario". Sin embargo ante una economía inestable como la de nuestro país, representa un verdadero problema al tratar de negociar un aumento en la regalía fija.

b) Porcentaje sobre ventas o sobre compras brutas: Se complica un poco la administración de las mismas, pero son adecuadas ya que si el Franquiciatario no vende, entonces el Franquiciante no gana y tendrá que ver la manera de que el Franquiciatario haga negocio para que él reciba mayor porcentaje de regalías haciendo un círculo de ganar-ganar.

Se trata de un porcentaje fijo sobre los ingresos brutos del negocio, que generalmente tiene periodicidad de cobro de un mes.

El promedio en México es del 6%⁵⁵.

c) Regalías sobre producto o distribución: Comúnmente la aplican aquellas Empresas Franquiciantes que son fabricantes o proveedoras únicas de los productos principales o totales que comercializa su Red de Franquicias.

La regalía va implícita dentro del precio del producto que el Franquiciante vende al Franquiciatario, proporciona la ventaja de que el nivel de ingresos y utilidades se puede ajustar más fácilmente para la administración de las operaciones financieras.

⁵⁴ Ferenz, Fchcr Tocatlí, Franquicias a la Mexicana Ed. McGraw Hill, 1999.

⁵⁵ Emilio Blanga Cohen, Conferencia, Aspectos financieros en un sistema de Franquicias, 1999



Favorece mucho al Franquiciante ya que le permite cobrar regalías en la reposición de inventario del Franquiciatario, de tal forma que el Franquiciante no tiene que hacer auditorías de venta para determinar el monto de regalías que el Franquiciatario le debe reportar.

Para la determinación de la regalía se basara en la necesidad de mantener un flujo de efectivo que permita soportar los servicios de apoyo a Franquiciatarios y un ingreso permanente para el Franquiciante.

§ Fondo de publicidad.

Se trata de una aportación que se efectúa mediante un porcentaje fijo sobre las ventas brutas y se destina para llevar a cabo campañas de publicidad institucionales, campañas promocionales y planes de mercadotecnia; actividades tendientes a lograr y mantener el posicionamiento de la Marca y Concepto en la mente del consumidor.

Las cuotas de Publicidad serán estipulas evaluando los montos gastados por el Franquiciante en el pasado, así como las necesidades de publicidad para la apertura y operación de nuevas unidades. El porcentaje oscila entre un 2% y un 5% sobre las ventas netas.

§ Inversión Inicial.

Se refiere al monto que el Franquiciatario deberá ejercer para poner en marcha la operación del negocio.

- Construcción, remodelación o adaptación del punto de venta.
- Capital inicial de trabajo.
- Decoración e imagen interna y externa.



- **Mobiliario y equipo de trabajo.**
- **Utensilios de trabajo y uniformes de personal.**
- **Contratación de personal.**
- **Inventarios iniciales.**
- **Depósito o traspaso inicial y rentas en adaptación de local.**
- **Gastos legales, permisos y licencias.**
- **Gastos de preapertura e inauguración.**

El monto de la inversión se deberá analizar periódicamente para actualizarlo a valores presentes, de otra forma el Franquiciatario se formará falsas expectativas al adquirir la Franquicia y una vez que concluya la apertura de su Franquicia y se encuentre con una inversión mayor a la esperada, la credibilidad del Franquiciante se vera deteriorada, provocando una mala relación con el Franquiciatario desde el inicio.

§ **Otras cuotas y pagos**

Estas cuotas adicionales solamente se hacen efectivas en situaciones extraordinarias entre el Franquiciante y el Franquiciatario y comúnmente se encuentran detalladas en el Contrato de Franquicia.

Las más comunes son:

- **Cuota de capacitación adicional.**
- **Cuota por traspaso de Franquicia.**
- **Multas por incumplimiento del Contrato de Franquicia.**
- **Intereses por pagos tardíos de regalías.**
- **Operación de emergencia.**



Documentos Regulatorios.

En esta etapa se realizarán los documentos que requiere la Franquicia, los cuales deberán ser entregados al Franquiciatario.

📄 Solicitud de Franquicia.

La solicitud de Franquicia es el documento que realiza el Franquiciante para poder calificar a los futuros Franquiciatarios.

Los datos que debe contener una solicitud de Franquicia varían de acuerdo al negocio y a los lineamientos establecidos por el Franquiciante, los más comunes son:

I. Personalidad Jurídica.

Los futuros Franquiciatarios deben registrarse como Persona física o Moral, por lo que es necesario saber bajo qué régimen se encuentran, el tiempo que llevan de operar, si se encuentra registrada, su domicilio legal, etc.

II. Datos Personales.

En este rubro se establecen todos los datos personales del futuro Franquiciatario, Nacionalidad, sexo, edad, estado civil, domicilio particular, etc.

III. Información sobre la Franquicia.

Este espacio nos sirve para poder determinar qué tan interesado está el futuro Franquiciatario de obtener nuestra Franquicia, mediante preguntas sobre ella, como; hace cuánto tiempo la conoce, cómo se enteró, su interés por nuestra Franquicia, nuestros productos, si ha solicitado alguna vez una Franquicia, si se lo han negado, etc.



- IV. **Datos Profesionales.**
Es un breve cuestionamiento de sus antecedentes académicos, escolaridad, título, institución, etc.
- V. **Información Profesional.**
Se refiere a una breve explicación de su curriculum laboral; tipo de empresa, cargo, antigüedad, responsabilidades, motivo de su salida, dejara su trabajo para atender la Franquicia, etc.
- VI. **Capacidad Financiera.**
En este espacio obtendremos sus gastos, ingresos, deudas, cuentas de ahorro, bienes, créditos, etc.
- VII. **Referencias Bancarias**
Cuentas que maneja, en que banco, Tipo de cuenta, etc.
- VIII. **Referencias Comerciales.**
- IX. **Referencias Personales.**
- X. **Características Profesionales.**
Se refiere a su experiencia, en que áreas han sido, etc.
- XI. **Tipo de Franquicia que desea obtener.**

La solicitud debe contener los aspectos más relevantes que nos interesa saber del futuro Franquiciatario, ya que es el inicio de la determinación de entregarle o no nuestra Franquicia. Después de ser llenada la Solicitud se procede a una entrevista con el futuro Franquiciatario, donde se le entregara la C.O.F.



Circular de Oferta de Franquicia. C.O.F.

La Circular de Oferta de Franquicia es una fuente de información, donde el futuro Franquiciatario conoce todos los aspectos relacionados a la Franquicia. Este documento debe ser entregado por el Franquiciante al Franquiciatario antes de firmar el Contrato.

El contenido de la COF se encuentra determinado en el artículo 65 del reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, en donde se determinan los lineamientos básicos. La estructuración de la COF es independiente a cada Franquicia, el siguiente es una propuesta de un modelo de Circular de oferta de Franquicia⁵⁶:

- I. El Franquiciante y sus antecedentes.
 - Nombre, Domicilio, Teléfonos, Nacionalidad.
 - Marco Jurídico de actuación: Cómo se conceptualiza la operación del negocio en cuanto a las leyes federales o estatales que puedan influir, las que involucran el funcionamiento y operación de la unidad Franquiciada, (Leyes Sanitarias, Seguridad, Uso de Suelo, etc.) y las que atienden directamente a la actividad o giro de la empresa.
 - Nombre y/o Marca Comercial con las que opera la empresa Franquiciante.
 - Fecha de Fundación de la empresa y de la Franquicia.
 - Experiencia de los fundadores del negocio. Este punto debe realizarse en forma atractiva para utilizarse como una herramienta de promoción.
 - Quienes son los principales accionistas, si son personas físicas o morales y se debe demostrar y fundamentar este punto.
 - Cuando se empezó a otorgar Franquicias.

⁵⁶ Lic. Juan Manuel Gallástegui A. Conferencia, Presentación de la Circular de Oferta de Franquicias en términos de la Ley de la Propiedad Industrial y su reglamento, 1999.



II. Descripción de la Franquicia.

- Giro; definiéndolo en forma detallada, es decir, transmitir el concepto del negocio.
- Líneas de Productos en General.
- Exclusividades; es importante que si existiera algún tipo de exclusividad en el concepto o en el producto se detalle desde un principio.

En general se debe explicar muy detalladamente a que se dedica la Franquicia, con todos sus atractivos para hacerla vendible. Se debe explicar de forma fácilmente entendible, para que se comprendan todos los ámbitos del negocio.

III. Estructura del negocio en cuanto a su operación.

En este punto detallamos, ¿qué es? y ¿de qué forma?, esta compuesta la estructura con la cual vamos a soportar el negocio de nuestros Franquiciarios, su objetivo es demostrar al Franquiciario con quien esta tratando.

IV. Litigios.

Si por alguna causa la Franquicia se encontrara en un juicio, debe manifestarse al futuro Franquiciario. Estar en un juicio no significa que el negocio atraviesa por un grave problema.

En este apartado también se debe mencionar la quiebra o suspensión de pagos, en ambas vías, Franquiciante – Franquiciario y Franquiciario – Franquiciante.

En este punto se debe definir las responsabilidades civiles, mercantiles, laborales y penales de cada una de las partes si llegara a presentarse controversias por el mal uso u omisión de los procesos operacionales, productivos, etc., por parte del Franquiciario y que por ello trajera consecuencias a terceras personas.



Por ejemplo: Si la Franquicia fuera de comida rápida y el Franquiciatario no siguiera las normas de calidad en la preparación de los alimentos y por ello llegara a enfermar algún cliente y este demandara, la responsabilidad sería únicamente del Franquiciatario sin perjuicio alguno al Franquiciante.

V. Propiedad Intelectual: Nombres, Marcas y Patentes.

Es importante que el Franquiciante otorgue el número, la fecha y la descripción de los registros de marca, derechos de autor, etc., para que puedan ser consultados por los Franquiciatarios.

VI. Manuales.

Los manuales son una herramienta sencilla a utilizar para transferir el conocimiento de operación del negocio, también es necesario otorgar a los Franquiciatarios el número de registro.

VII. Montos y Conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cubrir al Franquiciante.

En este punto todos los pagos y cuotas que existen como: cuota inicial, regalías, fondos de publicidad y otros deben incluir la forma y el tiempo en que deberán cubrirse. Especificar con exactitud los montos y como se van a utilizar dichos pagos.

VIII. Inversión Inicial.

En este tema es muy importante que se busque absoluta claridad y detalle. Es necesario señalar claramente cual es el mobiliario, equipo y mano de obra que el Franquiciatario va a tener que utilizar, si no existiera una precisión del costo, también es necesario que se le notifique al Franquiciatario.



IX. Apoyos por parte del Franquiciante.

En este punto debe quedar bien definido cuales son los apoyos que se le otorgaran al Franquiciatario, independientemente de los establecidos por la Ley, como Licencia de Marca, Transferencia de Conocimientos y Asistencia Técnica.

X. Ocupación por parte del Franquiciatario.

Es necesario establecer que por ser una Franquicia un negocio de disciplina, de orden, de reglas, etc. El Franquiciatario debe ser la persona que se encuentre al frente de su negocio.

XI. Exclusividad del territorio.

La exclusividad de territorio se refiere a que en ocasiones los Franquiciantes otorgan a los Franquiciatarios cierto territorio, para que posteriormente él mismo abra otras unidades en ese territorio. La exclusividad es una decisión puramente comercial por parte del Franquiciante, no hay obligatoriedad por nadie, ni por la ley, ni por el reglamento, pero si se decide adoptarla como una estrategia propia del negocio, entonces debemos definir claramente en que consiste esta y como el Franquiciatario se involucra dentro del Sistema.

En cuanto a los parámetros de medición del área hay que ser muy claros en que consisten dichos parámetros y estos pueden ir cambiando de acuerdo a los cambios que el mercado va generando por lo que se tendrá que avisar a los Franquiciatarios, para poder saber cuales son los nuevos nichos de mercado que se forman.

Si por alguna razón el Franquiciatario a quien se le otorgo exclusividad, no pudiera abrir la siguiente Franquicia, se debe detallar las autorizaciones de apertura, el cuándo, en que condiciones y bajo que conceptos se van a autorizar nuevas aperturas en su territorio.

**XII. Confidencialidad de la información.**

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

Este es uno de los puntos que si se obliga en la Ley en el artículo 65, es decir, el Franquiciario debe saber cuales son sus obligaciones respecto a confidencialidad y que elementos.

XIII. Puntos que el Franquiciario debe saber de antemano.

- **Renovación.** Establecer si existe posibilidad de renovar el contrato y como se renueva así como si abra que cubrir una cuota por renovación.
- **Terminación.** Tiene que quedar bien claro el derecho que tiene el Franquiciante de dar por terminado el Contrato y por que causas.
Cuales son las causas por las que el Franquiciario puede demandar la terminación anticipada del Contrato. Que obligaciones surgen para ambas partes después de la terminación del contrato, básicamente son el devolver los manuales, continuar con la confidencialidad y cambiar la imagen del establecimiento para que no se confunda con la red de Franquicias.
- **Recompra.** Se debe establecer si existirá la posibilidad de recompra en caso de una terminación. Que pasa si el Franquiciante vende la Franquicia, que limitaciones tiene el Franquiciario para transferir la Franquicia.
- **Modificaciones.** El Franquiciante puede o no hacer modificaciones a su Programa de Franquicias y a su Contrato, se debe establecer que plazo tendrá para que se adecue el Franquiciario a los cambios.



- Información relativa al Contrato de Franquicia. Establecer que no puede hacer el Franquiciatario, estipular la no-competencia, la solución de controversias, etc.

Contrato de Franquicia.

El contrato además de ser la base legal del Sistema, es un documento donde se plasma la voluntad de los otorgantes. Debe ser parte de un estudio riguroso por las partes firmantes y debe cumplir con las exigencias de la normativa en cuanto al concepto de Franquicias. Este acuerdo debe contener la cesión de la marca por parte del Franquiciante al Franquiciatario, la transmisión del Know- How y la prestación de asistencia técnica durante la vigencia del contrato.

Es importante que recuerde que el Contrato debe ser elaborado con ayuda de un consultor o con un abogado experto en la materia, ya que los contratos son "trajes a la medida".

Este documento debe contener los siguientes atributos, entre muchos otros:

- Establecer las obligaciones de entregar el Know-How.
- Indicar las fuentes de suministro.
- Aportar los derechos de Propiedad Industrial.
- Proteger la marca.
- Proteger la tecnología.
- Establecer los sistemas de control.
- Determinar los pagos que se realizan al Franquiciante.
- Garantizar el cumplimiento del Franquiciante.



Guía práctica para Franquiciar

- Incluir un cuadro de exclusividades.
- Establecer las bases para un manejo fiscal que ofrezca las mayores ventajas dentro del marco legal existente.
- Ser didáctico.
- Evitar conflictos.
- Prevenir litigios.
- Ser una efectiva herramienta para la venta de Franquicias.
- Supervisión a la aplicación.

A continuación le presentamos algunos de los elementos que debe contener un contrato:

DECLARACIONES.

DECLARA EL FRANQUICIANTE, en este aspecto se reafirma que es una Sociedad Mercantil, su razón social, su No. de escritura notarial, Domicilio Fiscal, R.F.C., representante legal, que dentro de su giro esta el otorgar Franquicias, que es titular de la marca, No. de registro de la marca, que tiene la capacidad para sostener un sistema de Franquicias.

DECLARA EL FRANQUICIATARIO, que es persona física o moral, denominación, Domicilio social o fiscal, R.F.C., No. de escritura notarial, representante legal, que conoce el Sistema de Franquicias, que esta interesado en adquirir una Franquicia.

DEFINICIONES.

En este rubro se contemplan todas las definiciones características del Sistema de Franquicias, como Franquiciante, Franquiciatario, Sistema, C.O.F, Fuerza Mayor, Imagen corporativa, Fondo de Publicidad y Mercadotecnia, etc.

**ANEXOS.**

En este rubro se desglosan todos los anexos existentes, como: licencia de uso de marca, Estudio de Factibilidad, Certificado de Registro, Contrato de Confidencialidad, Contratos de Comodato, de no Competencia, de Territorio exclusivo, C.O.F., Políticas de ventas, otros.

CLÁUSULAS

- I. **Propósito.** El otorgamiento de una Franquicia.
- II. **Derechos de entrada, regalías, fondo de publicidad.** Especificar los montos, forma y tiempo de pago.
- III. **Obligaciones del Franquiciante.** El otorgamiento de la Asistencia Técnica, detallar en forma concreta lo que le proporcionara.
- IV. **Zona.** Se especifica la no-cesión de la Franquicia por parte del Franquiciante, dentro de la zona correspondiente a un área de ciertos kilómetros.
- V. **Obligaciones del Franquiciatario.** El cumplimiento de los estándares y políticas del Franquiciante, el cumplimiento de todas las leyes vinculadas a la construcción del edificio, el guardar la imagen corporativa, cumplir con los servicios necesarios para la operación, cumplir las políticas de venta y de descuentos del Franquiciante, de guardar la confidencialidad del Sistema, el de informar cualquier cambio en la operación, en este rubro también se especifica la libertad que tiene el Franquiciatario para aportar nuevas ideas al Sistema.
- VI. **Uso del Registro del Sistema.** El Franquiciante se compromete a entregarle al Franquiciatario, la licencia de registro durante el tiempo que dure el Contrato y el Franquiciatario se compromete a no usar diferentes registros, a utilizarlos de la



manera que se estipula, en su papelería deberá ir impreso la leyenda "bajo Franquicia de...", si surgieran nuevos registros de marca y avisos comerciales, solo el Franquiciante los puede difundir y los Franquiciatarios asumir.

- VII. Sistema Computacional. Se establece el uso exclusivo del sistema computacional que el Franquiciante proporcione, seguir los lineamientos, disposiciones señaladas, determinar el personal a cargo del sistema, al cual se le dará capacitación, la compra o arrendamiento del equipo de cómputo necesario para la operación, la propiedad del sistema computacional, la reproducción no autorizada del sistema, el incumplimiento de las disposiciones.
- VIII. Manuales e información confidencial. Se establecen lineamientos como: el estricto apego a los manuales, el comodato de los manuales, las modificaciones de los manuales, la reproducción no autorizada, la propiedad de los manuales, el orden y actualización de los manuales, la confidencialidad de los manuales aún terminado el contrato, las acciones penales, rescisión del contrato, sanciones que se establecen si se llega a incumplir con lo establecido.
- IX. Información contable. La conservación de libros y archivos contables completos y exactos, toda contabilidad se llevará a cabo de acuerdo al sistema impuesto por el Franquiciante, el acceso a la información contable cuando se requiera, reportes mensuales de ventas y estadísticas.
- X. Seguros. Los que tiene ser por parte del Franquiciatario y los que otorga el Franquiciante.
- XI. Fidor o fianza. El Franquiciatario deberá garantizar el cumplimiento de las obligaciones mediante respaldo de un fiador, anexas su nombre, nacionalidad, estado civil, domicilio, R.F.C, monto de la fianza.



- XII. **Cesión de derechos y obligaciones.** Para las cesiones de derecho es previa **aceptación del Franquiciante y por escrito**, en caso de cesión se realizará nuevo contrato y se pagará un porcentaje de derecho de entrada, en caso de dejar de operar el Franquiciatario por cualquier causa, el Franquiciante tendrá el derecho **preponderante a adquirir a valor mercado el mobiliario y equipo**, si esté se encuentra a la venta, que se hará dentro de los 15 días siguientes; en caso que el Franquiciante entre en bancarota, liquidación, disolución o suspensión de pagos el Franquiciatario podrá usar los registros y tecnologías sin pagar contraprestación.
- XIII. **Vigencia.** El término del contrato; su renovación (período en que se realizará), el **no pago a la cuota de entrada.**
- XIV. **Publicidad.** La elaboración de programas de publicidad por parte del Franquiciante, el costo estará cubierto por los fondos de publicidad que otorga el Franquiciatario, los programas de publicidad locales realizados por el Franquiciatario, asignando un % de ventas para estos con comprobación al Franquiciante, el apego a los manuales de mercadotecnia para la realización de publicidad local.
- XV. **Rescisión y Terminación.** La cancelación del contrato cuando el Franquiciatario incurra en cualquiera de las causales de violación estipuladas en las cláusulas; las infracciones; las obligaciones del Franquiciatario a la terminación del contrato, como: **pago de regalías pendientes, devolución de manuales, sistema computacional y todo aquello que se allá entregado en comodato, reformar en cierto plazo el aspecto interno y externo del establecimiento, suspensión de registros, seguir con la confidencialidad en determinado plazo.**



- XVI. Incumplimiento, medidas correctivas, sanciones y penas convencionales.** Si durante diez días el Franquiciatario tiene un incumplimiento con las disposiciones gubernamentales u administrativas, se considerara quebranto del Contrato. Se consideran causas de pena: si se transfiere cualquier derecho u obligación derivada del contrato sin contar con la autorización del Franquiciante; si se falla, rechaza u omite la autorización del Franquiciante; si se violan los acuerdos de no-competencia o de confidencialidad; si el Franquiciatario entrega la información contable de tal manera que no refleje la realidad; si el Franquiciatario hace uso indebido del registro, nombres comerciales del sistema, o si utiliza cualquier marca no contemplada en el sistema; si el Franquiciatario realiza cualquier acto que dañe la imagen del sistema.
- XVII. Independencia de los Contratantes.** Dentro de esta se especifica que tanto Franquiciante como Franquiciatario son contratantes independientes y que al celebrar el contrato ninguna se convierte en agente, representante, mandatario, socio, empleado, por lo tanto ninguna de las partes tendrá responsabilidad laboral frente a los trabajadores de la otra parte; ninguna de las partes podrá adoptar el nombre de la otra; el Franquiciatario será responsable de todas las obligaciones fiscales, civiles, penales y las relacionadas con el consumidor.
- XVIII. Notificaciones.** Toda notificación que deba mandar una parte a la otra, deberá dirigirse a las personas y direcciones de todos los Franquiciatarios, con acuse de recibo.
- XIX. Fuerza Mayor.** En caso de fuerza mayor la parte afectada se verá liberada del cumplimiento de sus obligaciones entre tanto persista la causa de fuerza mayor, la cual no deberá ser mayor a 3 meses.



XX. Ley Aplicable, Jurisdicción, Registro. Cualquier discusión o petición procedente del cumplimiento del contrato, será regulada por las leyes aplicables al Distrito Federal, renunciando expresamente a cualquier otra jurisdicción que pudiera comprenderle por virtud de su domicilio actual o futuro; por disposición de la Ley el contrato deberá ser registrado ante el IMPI, los gastos de registro serán a cargo del Franquiciante, pero cualquiera puede solicitar su inscripción.

FECHA, FIRMAS DE AMBAS PARTES, TESTIGOS, FIADOR.

Paso 5. Diseño de Manuales.

Este se realiza al 5° mes después del diagnóstico, este proceso del desarrollo no es fácil, ya que en muchas ocasiones se vuelve tedioso. Para que un manual sea verídico se debe ensayar los procedimientos una y otra vez hasta lograr que al seguir los pasos se consiga tener los mismos resultados en cada ocasión.

El manual debe ser presentado en un estilo y alcance que permita a personas que nunca han operado un negocio similar o inclusive ningún negocio, operar y administrar una Franquicia con la más alta eficiencia en muy pocos meses.

Dentro de la elaboración de los manuales se debe considerar su Tropicalización, es decir la adecuación a cada zona, ya que cada país tiene materias primas, actitudes de mercado y recursos distintos, a los cuales la Franquicia debe saber adaptarse.

El objetivo de los manuales es anticiparse a los problemas, ofreciéndole ventajas a todos los que participan en la Franquicia: al Franquiciante, le asegura la uniformidad en todo el sistema; al Franquiciatario, ahorrarle tiempo y dinero otorgándole el secreto del éxito del negocio; a los clientes, ofrecerles siempre el mismo producto y servicio en todo el mundo.



Guía práctica para Franquiciar

La función de los manuales es servir como:

- Documentos de inducción para el personal de nuevo ingreso, ya que plasma todos los elementos operativos, de comercialización, financieros y administrativos del negocio.
- Documentos administrativos básicos para ejecutar los programas de Capacitación determinados para cada puesto.
- Base para innovaciones, desarrollo de nuevas tecnologías y la implementación de sistemas diferentes para la administración y control de las unidades.
- Medio de uniformidad de las operaciones de las unidades, logrando que los clientes obtengan el mismo nivel de calidad de los servicios básicos.
- Guía práctica en donde cada uno de los empleados operativos o administrativos de las unidades puedan consultar las actividades diarias o periódicas que debe cumplir su puesto.
- Herramienta administrativa que determine los parámetros necesarios para la evaluación del desempeño del personal de las unidades.

La elaboración de los manuales se basa en la documentación de los procesos requeridos para implantar conjuntos de actividades en la unidad prototipo a Franquiciar.

Para hacerlo es muy importante partir del concepto de filosofía de la empresa, misión, metas y objetivos generales para luego identificar los objetivos específicos, actividades, tiempo de inicio y terminación, responsables y presupuestos de cada actividad.

La política de la empresa, así como su sistema de secretos y valores, deben reflejarse en la elaboración de los manuales, cuyo propósito es difundirlos a través de un sistema de Franquicias.



Para la elaboración del diseño de las actividades se considera lo siguiente:

1. **Determinación del objetivo de la actividad.**
2. **Desglose de la actividad en sus operaciones componentes.**
3. **Medición de tiempos y determinación de los tiempos estándar de las operaciones.**
4. **Ruteo, de las operaciones con cálculo de holguras.**
5. **Descripción de operaciones.**
6. **Diagramación de las operaciones (actividad).**
7. **Asignación de responsabilidad a operadores.**

La Metodología para el desarrollo de Manuales es la siguiente:

- a) **Recolección de información de las actividades.**
- b) **Análisis del proceso.**
- c) **Diseño del proceso.**
- d) **Elaboración de formas.**
- e) **Manuales de operación.**
- f) **Revisión.**
- g) **Implantación.**
- h) **Corrección.**

La utilización de los manuales dentro del sistema de Franquicias tiene las siguientes ventajas:

- **Buenas relaciones Franquiciante/Franquiciatario.**
- **Facilidad para capacitar al personal.**
- **Ahorro de tiempo.**
- **Crecimiento sostenido.**



Guía práctica para Franquiciar

Los manuales deben entregarse con acuse de recepción, firmando ambos (Franquiciante – Franquiciatario) a la recepción del mismo, debido a la relevancia de la información contenida. En los manuales se encuentra gran parte del secreto del éxito de la Franquicia, por lo que se elabora un contrato de confidencialidad, además que el Franquiciante se protege registrando los manuales ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Los manuales se adecuan a los cambios, por lo que es necesario que para la presentación de cada manual estos contengan número de página, CAPÍTULO del que se trata, títulos y subtítulos, además se recomienda que exista el área de métodos y procedimientos.

Los Franquiciatarios podrán externar sus opiniones y sugerencias para modificar los manuales, siendo la empresa Franquiciante quien proceda a efectuar las modificaciones, dichas modificaciones se comunicaran por escrito a cada uno de los Franquiciatarios del sistema, además se hará mención de la fecha en que deberá iniciar la vigencia de la modificación.

Los manuales serán consultados por:

- a) Los Franquiciatarios autorizados.
- b) Los gerentes de Unidad y personal autorizados que laboren en la unidad.
- c) El personal de la empresa Franquiciante, con objeto de ser fuente documentada respecto a la delimitación de responsabilidades, acciones, políticas y normas a aplicar.
- d) El personal designado para el desarrollo y aplicación de los Programas de Capacitación.



Manual de Operación y servicio.

Su objetivo es uniformar la operación de las unidades propias y Franquiciadas, de acuerdo a los fundamentos teóricos - prácticos que la experiencia ha permitido definir como aspectos característicos del funcionamiento del concepto de negocio; cumpliendo con los satisfactores de calidad y servicio que nuestra clientela busca.

Por lo general los manuales operativos se conforman de los siguientes aspectos⁵⁷:

Antecedentes.

Dentro de los antecedentes, el Franquiciante debe incluir algo sobre la historia de la compañía, la forma en que logró su posicionamiento en el mercado y en general las necesidades de personal propias y del Franquiciatario. Así mismo es conveniente analizar las obligaciones de ambos.

Operación general.

En esta sección del manual, se debe explicar cuáles son los factores de éxito, así como los estándares de calidad y desempeño, también se detallan las prácticas de garantías y devoluciones, así como la forma en que el Franquiciatario debe relacionarse con el cliente. Además de los sistemas de inventarios y las diferencias de calidad y productos a ofrecer.

Gestión.

En esta parte el Franquiciante debe especificar la política de sueldos y salarios, formas y lugares en las que se harán las compras y la recepción de las mismas, es importante que se señalen las reglas para el control de calidad de insumos y proveedores, así como las normas básicas de publicidad y promoción del negocio.

⁵⁷ C.P. Javier Rosado. Consultoría en Servicios, Durango 193-203 Col. Roma.



Guía práctica para Franquiciar

También es importante que se clarifiquen los documentos y prácticas legales que deben seguir tanto el Franquiciante como el Franquiciatario a lo largo de la relación de la Franquicia.

Es necesario describir la forma en que se llevará la contabilidad, reportes financieros periódicos, reportes de seguros y fianzas.

En lo referente al personal, se debe indicar claramente que hacer en caso de accidentes de trabajo o de percances con clientes, la forma en que se hará la supervisión al personal y las relaciones Franquiciante y Franquiciatario.

Operación de la unidad.

En esta etapa se determina la uniformidad de las Franquicias. Aquí el Franquiciante debe detallar con respecto al producto: precios, calidad, imagen de la Franquicia, servicio al cliente, cortesía, políticas de crédito.

Con respecto al local, requerimientos de mantenimiento, horas de apertura (de oficina), descuentos a empleados, relaciones con la comunidad y políticas de marca, entre otros.

Organización

En esta sección se debe esquematizar las descripciones de puestos con sus respectivas responsabilidades individuales. También se debe detallar el procedimiento de apertura y cierre de caja y de tienda, la periodicidad de mantenimiento y la limpieza local, así como el programa de mantenimiento de equipos, los periodos de inspecciones y auditorías tanto internas como externas.



Ventas

Las ventas indican la forma en que deberá proyectarse el producto hacia el mercado. Se deben detallar los métodos de venta y la forma en que se manejarán los cambios, ajustes y devoluciones de las mismas.

Hay que especificar cómo llevar las cuentas de crédito (dependiendo del giro) en qué forma hacer el cobro de impuestos de ventas y relacionar las ventas con el control de inventarios y compras.

Existen ciertas actividades como el manejo de aparadores, anaqueles o vitrinas; las promociones estacionales y mensuales; el uso de los medios (T.V., radio, periódicos, correo directo) que están directamente relacionadas con las ventas.

Inventarios

Los inventarios están estrechamente ligados con las ventas, por lo que esta sección debe contemplar aspectos como: compras, logística, recepción, métodos de control de inventarios, formas de prevención de pérdidas y las formas de ordenes de compras.

Mantenimiento

Esta es la forma en la que se maneja la imagen y "salud" del negocio. El mantenimiento determina la forma en que el cliente percibirá físicamente el local, además de cuidar el mobiliario y maquinaria. Por ello, en esta parte del manual, el Franquiciante debe indicar al Franquiciatario la frecuencia y el proceso de las inspecciones y limpieza de cada parte del local.



Guía práctica para Franquiciar

El mantenimiento engloba también la protección contra incendios, el procedimiento para realizar reparaciones al equipo y en general los planes de mantenimiento eléctrico, de plomería, mecánico y de construcción.

Es importante que se mencionen los planes de mantenimiento preventivo y las especificaciones sobre alarmas, llaves, cerraduras, entradas y salidas.

Manual de capacitación.

Éste define los parámetros de conocimientos que deben tener y/o alcanzar el operador de cada unidad y sus empleados; determinan los cursos que para ese fin se requieren, e identifican la metodología para la impartición de cada programa de capacitación y entrenamiento de la empresa Franquiciante.

Manual de entrenamiento.

Debido a que el Franquiciante y Franquiciatario trabajan juntos con la finalidad principal de enseñarle los procedimientos de operación y de manejo de personal, se realiza un manual de entrenamiento continuo y formal.

Durante el entrenamiento formal, el Franquiciante tiene la oportunidad de demostrarle al Franquiciatario la forma de operar el negocio utilizando los manuales, este es un requisito antes de entregar la Franquicia.

El entrenamiento continuo es usualmente impartido por staff de campo. Este tipo de manual esta dirigido principalmente al Franquiciante, mediante estos determina si el Franquiciatario esta operando la Franquicia acorde con los estándares y niveles establecidos.



El Franquiciatario debe conocer el programa de entrenamiento antes de transmitírselos a sus empleados. El programa de entrenamiento debe diseñarse de acuerdo con las características propias de la Franquicia, pero en general debe contener por lo menos los siguientes temas⁵⁸:

- ◇ Operaciones básicas: Éstas son el conjunto de procedimientos para lograr obtener el producto o servicio base.
- ◇ Contabilidad, computación: La capacitación en contabilidad tiene como objetivo lograr la uniformidad y veracidad del reporte de cuotas y regalías.
- ◇ Administración: Las prácticas administrativas deben también transmitirse a través del programa de entrenamiento.
- ◇ Entrenamiento de empleados: En ésta parte se ayuda al Franquiciatario a preparar por sí mismo a los empleados que tendrá a su cargo una vez establecida la unidad Franquiciada.
- ◇ Planos arquitectónicos y especificaciones: Aquí se describe el diseño del local las dimensiones mínimas que este debe tener así como la distribución del mismo, los materiales a utilizar y cuando sea necesario, las especificaciones sobre colores, muebles y ambientación de interiores.
- ◇ Criterios para seleccionar el punto de venta: En esta sección se describe lo que el Franquiciatario debe considerar al decidir la localización del punto de venta.

⁵⁸ C.P. Javier Rosado, Consultoría en Servicios, Durango 193-203 Col. Roma.



Guía práctica para Franquiciar

- ❖ **Control de inventarios y compras:** En esta parte se describe el método de control de inventarios, el punto de reorden y la logística de compras, almacenamiento y despacho.
- ❖ **Publicidad y promoción de ventas:** Esta sección consta de un programa de capacitación en ventas para el equipo de mercadotecnia, que además de hacer el esfuerzo de ventas debe tener a su cargo el control y el diseño de la publicidad (en conjunto con el Franquiciante).
- ❖ **Aspectos legales:** Este apartado debe indicar los procesos legales que deben respetarse, tales como la protección al consumidor, los estándares mínimos de capacitación del personal, la protección contra demandas y otros.
- ❖ **Seguros:** En este se describirá las compañías que aseguran la unidad Franquiciada, así como los términos y coberturas mínimas obligatorias. También habrá de detallar el procedimiento en caso de siniestro.
- ❖ **Equipo y mantenimiento:** Finalmente se debe indicar el manejo del equipo y la periodicidad y procedimientos de mantenimiento del mismo.

Manual de Mercadotecnia.

Su objetivo es ubicar al Franquiciatario en lo que son las características básicas del mercado en donde se desenvuelve; proporcionar las herramientas necesarias para responder a los cuestionamientos del lugar que ocupa actualmente y a donde quiere llegar respecto a la cobertura de su mercado, este manual debe transmitir la filosofía mercadológica del Franquiciante.



Debido a la naturaleza cambiante de este manual como la política de precios, la mezcla de mercadotecnia, de producto, las estrategias de ofertas y promociones, se requiere que este manual tenga una estructura versátil.

El manual debe describir la posición del negocio en el sistema de Franquicias y frente a la competencia, la segmentación de mercado y los grupos de consumidores hacia los cuales se orienta la Franquicia. En general debe considerar las 4 "P", Precio, Plaza, Producto, Publicidad y describir al detalle las actividades que deberán llevarse a cabo en cada sección.

Manual de formas de control de calidad.

Este manual le ayuda al Franquiciatario a mantener los estándares de calidad del producto, desempeño del servicio y presentación, conservando siempre la uniformidad.

Las áreas generales de este manual deben incluir por lo menos la apariencia física del local, el apego a procedimientos operativos y a la conformidad con los estándares de control de calidad y presentación de los empleados.

Manual de Recursos Humanos.

Su objetivo es proporcionar a los Franquiciatarios la información, elementos, medios y herramientas necesarias que le permitan administrar de una forma óptima al personal con que cuenta.

Manual de Relaciones Laborales.

Éste contempla las principales políticas, información, elementos, medios y herramientas necesarias para cumplir con todos los mandatos mínimos que la



Guía práctica para Franquiciar

legislación laboral vigente exige; llevadas a las necesidades y requerimientos específicos de una Franquicia.

Manual de Identidad Corporativa.

Este establece los lineamientos gráficos y visuales que identifiquen a la Empresa Franquiciante y su red de Franquicias por medio de simbología y medios impresos, con el objeto de uniformar la imagen de la red ante el Mercado.

Manual pre-operativo.

El día de la apertura puede ser determinante para el éxito de la unidad Franquiciada por lo que hay que cuidar que todo salga bien. La preparación se debe hacer en cuatro períodos, (Estudio de Factibilidad, Firma de Contrato, Adecuación y entrega de mobiliario y equipo, Apertura). La mayoría de los sistemas de Franquicias utilizan listas verificadoras por orden cronológico, en las cuales se incluyen aspectos tales como:

- ✓ Estudio de Factibilidad.
- ✓ Contrato de Franquicia.
- ✓ Financiamiento disponible.
- ✓ Desarrollo de la relación Franquiciante – Franquiciatario.
- ✓ Productos o servicios ordenados.
- ✓ Comenzar el trámite de licencias.
- ✓ Registrar el nombre y marca.
- ✓ Abrir la cuenta de banco.
- ✓ Instalaciones recibidas.
- ✓ Formas de impuestos elaboradas, establecidos los salarios, horarios y obligaciones.



- ✓ Desarrollo de la publicidad anticipada.
- ✓ Todos los servicios e instalaciones trabajando.
- ✓ Recibido el entrenamiento del personal.
- ✓ Mercancía expuesta.
- ✓ Gran apertura publicitada y anunciada.
- ✓ Seguido el programa de la gran apertura

Diseño del Sistema de Administración de la Franquiciadora.

Éste se realiza al 5º mes después del diagnóstico.

Este diseño se refiere a la estructuración de una nueva organización que se dedique a la operación de las Franquicias, es decir; cuando nosotros tenemos nuestro negocio, su funcionamiento es a base de diversas áreas como ventas, compras, producción, que en conjunto satisfacen el objetivo de la empresa crear y ofrecer un producto/servicio.

Cuando dejamos de ser solamente un negocio que se dedique a la comercialización de productos y/o servicios y pasamos a ser un negocio que se dedica a la venta de conceptos (Franquicias), es necesario estructurar una unidad administradora o unidad piloto que se dedique a la operación de las unidades Franquiciadas, además que en nuestros ingresos aparecerán nuevos conceptos como fee de entrada, regalías, etc.

En esta Unidad Administradora, se registraran todos los ingresos que obtiene el Franquiciante por venta de Franquicias, además será en donde se lleven a cabo las innovaciones del sistema.



4.2 SEGUNDA ETAPA

“COMERCIALIZACIÓN DE MI FRANQUICIA.”

Paso 6. Plan de Comercialización.

Una vez que establecemos nuestro negocio como un sistema de Franquicias, nuestro negocio pasa a ser la venta de unidades, por lo que se realizara un plan de comercialización ya que no es lo mismo vender "zapatos, que zapaterías".

El plan de comercialización debe estar basado en la comprensión de los objetivos de expansión del Franquiciante y el perfil del candidato a Franquiciatario.

La carencia de un plan de comercialización enfocado a los objetivos precisos que requiere la empresa Franquiciante, puede derivar en lo siguiente.

- Desperdicio de tiempo y dinero.
- Candidatos no calificados.
- Imagen negativa.

El plan de comercialización debe responder a la pregunta ¿cómo voy a salir a vender mi negocio si solo tengo posicionamiento en un sector?

Para realizar nuestra labor de venta es necesario que se tengan bien definidos los siguientes aspectos:

- ✕ Promoción: Se establece cómo dar a conocer el negocio sin la necesidad de invertir en unidades propias, a través de los medios adecuados a la empresa. Dentro de nuestra promoción debemos mencionar que es un negocio Franquiciable, que existen Franquicias disponibles, las características de nuestra Franquicia, etc.



- ✗ Perfil del Franquiciatario: ¿A quién le vamos a vender? ¿Por qué le conviene mi Franquicia?.
- ✗ Localización. Zonas geográficas enfocadas a la realidad en base a nuestras capacidades y al producto. Se debe identificar las características en cada una de las zonas.

Campaña de Publicidad dirigida a Franquiciatarios.

La publicidad es llevada a cabo por el Franquiciante, el Franquiciatario se beneficia de las campañas de publicidad a nivel Nacional o comunitario que él no sería capaz de llevar de forma individual por falta de medios y experiencia.

Algunas formas de publicidad empleadas son:

☞ Diseño de folletos y Papelería Comercial.

El diseño de los folletos dependerá del presupuesto que uno estima gastar, pueden ser de materiales sencillos o los más sofisticados del mercado.

☞ Medios de Publicidad.

- Prensa nacional con edición local, o prensa local. Su distribución geográfica es limitada por lo que sus precios son baratos. Si se quiere llegar a un sector concreto, lo más indicado es la prensa especializada, dirigida a un cierto consumidor.
- Radio local. La producción e inserción de cuñas publicitarias resulta excesivamente cara. Si no se dispone de demasiado presupuesto, habrá que rentabilizar estas cuñas insertándolas en los espacios publicitarios de mayor audiencia.



Guía práctica para Franquiciar

- **Carteles colocados en lugares estratégicos pueden ser muy efectivos, por ejemplo contratando espacios publicitarios en la estación de metro de la zona. Existe la posibilidad de alquilar lonas para cubrir edificios en construcción, aunque esta opción resulta bastante cara. Este tipo de medio es más productivo en una feria.**
- **Autobuses. Las líneas de autobuses que transitan por la zona pueden ser un soporte no demasiado caro. Es efectivo porque puede verse en movimiento varias veces al día.**
- **Cine. La producción y exhibición de anuncios en los cines de la zona resulta atractiva, aunque hay que tener en cuenta los costos de producción que son caros. La audiencia acoge bien este tipo de anuncios y lo recuerdan con detalle, ya que tienen la ventaja de exhibirse en una pantalla grande y contar con todos los avances tecnológicos en imagen y sonido. El perfil de la audiencia de las salas de cine suele ser gente joven y jóvenes adultos.**
- **Mailing. Se le denomina mailing al envío de cartas personalizadas, que pueden ir acompañadas de un folleto. Tienen efectividad si se escoge bien el mensaje y se ha seleccionado con cuidado a los receptores de este tipo de publicidad y se cuenta con una base de datos de calidad.**
- **Buzoneo. Es muy barato y adecuado para mercados cercanos, pero no es muy selectiva y llega a todo tipo de públicos, sin una selección previa.**
- **Páginas amarillas, anunciarse en este soporte es barato y efectivo, aunque todo dependerá del negocio en cuestión.**



☞ Diseño de Página Web.

Actualmente el Internet ha demostrado ser uno de los medios más efectivos para poder anunciarse, diseñe su página Web y colóquela en buscadores, estas actividades son relativamente baratas. Solo tiene que comprar un dominio.

Presentación y Relaciones Públicas a Franquiciatarios potenciales.

En esta fase se desarrollará un DOSSIER de información básica de nuestra Franquicia, en donde contengan, las dimensiones del local, fee de entrada, inversión inicial, montos de regalías, proceso para adquirir la Franquicia, equipo, mobiliario que ofrece en comodato, etc.

Una vez elaborado nuestro dossier de información se deberá establecer los medios por los que se enviarán a nuestros futuros Franquiciatarios cuando soliciten información, como por ejemplo, correo electrónico, mensajería, entrega personal, etc.

La revista Entrepreneur y las ferias de Franquicias son dos posibles opciones para dar a conocer nuestra Franquicia.

Programa de entrenamiento de venta de la Franquicia.

En venta de Franquicias hay dos pecados: perder un buen prospecto calificado y venderle al prospecto equivocado, un plan formal de mercadotecnia y una estrategia de ventas correctamente dirigidos, son el antídoto y salvación de estos pecados.



Por eso es importante que el personal que va a vender la Franquicia, reciba un entrenamiento adecuado, para que conozca los objetivos de la Franquicia, el perfil de los Franquiciatarios, los atributos de la Franquicia, etc.

Capacitación a vendedores de la Franquicia.

Dentro de la capacitación, los vendedores deben conocer los conceptos fundamentales de la Franquicia, como concepto, figuras que intervienen, aspectos legales, etc.

Pero lo más importante es que conozcan las ventajas competitivas que presenta la Franquicia es decir, manejar el Dossier y saber los pasos a seguir en la contratación de la Franquicia.

Los primeros contactos:

1. El Franquiciatario se dirige al Franquiciante. El Franquiciatario se interesa por nuestra Franquicia y se pone en contacto con el Franquiciante.
2. El Franquiciante establece los primeros requerimientos. El Franquiciante envía un dossier al candidato y una solicitud inicial, el Franquiciatario revisa el folleto y si decide que el método de negocio puede interesarle, llena la solicitud y la devuelve al Franquiciante.
3. Contactos personales. Si el Franquiciante considera basándose en la solicitud, que el candidato es adecuado, le invita a mantener una primera entrevista en la cual se le informara de todos los detalles sobre el funcionamiento de la Franquicia, aspectos económicos, etc. Además esta primera entrevista sirve para establecer una relación personal que ayude a ambas partes a formarse una primera impresión.



4. El Franquiciante entrega información relevante al candidato para que la analice. A partir de la entrevista el Franquiciante y el candidato pueden sacar conclusiones sobre si **deben** o no seguir adelante en su relación. Si el Franquiciante considera adecuado al candidato, puede aprobarlo de forma provisional, quedando pendiente la aprobación definitiva y para pasar al siguiente paso: entrega de la C.O.F
5. Recepción de información. El candidato debe firmar la recepción de dicha información dentro de un plazo no superior a 21 días previos a firmar el contrato de Franquicia definitiva para que este sea válido.
6. Firma del contrato.
7. Formación teórica y práctica del candidato y su personal gerencial. El candidato debe llevar a cabo un curso de formación obligatorio en el que el Franquiciante traslada el Know-How de la Franquicia. La duración y características del curso varían mucho de una Franquicia a otra.

Paso 7. Operación de la Franquicia.

En esta etapa definiremos los pasos a seguir si un Franquiciario decide adquirir nuestra Franquicia.

Construcción o Conversión.

Estas actividades son realizadas por el Franquiciante y el Franquiciario directamente, también se puede solicitar el apoyo de un Consultor.



Se realiza un estudio de Factibilidad del local sugerido por el Franquiciatario para establecer la nueva unidad Franquiciada. En este estudio se valoran aspectos mercadológicos como competencia, ubicación, zona, población, etc., del local. Para poder determinar si es factible o no en ese local el éxito de una Franquicia.

Si el local sugerido cubre las características necesarias para iniciar una Franquicia, se realiza un anteproyecto en donde se le indica al Franquiciatario, los aspectos a modificar en su local para ser idéntico a la unidad piloto, como por ejemplo pintura exterior e interior, piso, luminarias, etc.

Asistencia para la Precapertura.

Estas actividades son realizadas por el Franquiciante y Franquiciatario directamente y/o con apoyo de un consultor.

En esta fase se dará el entrenamiento y capacitación al Franquiciatario y sus empleados, de los métodos y procedimientos a seguir en la atención al consumidor final.

Así como los métodos administrativos de la Franquicia, esta actividad esta respaldada con los manuales que se le proporcionan al Franquiciatario.

2.1. Entrenamiento del Franquiciatario.

Este deberá establecerse en dos etapas: Teórica y Práctica.

En la formación teórica deberá referirse a los aspectos relativos al negocio y al sistema de Franquicia, por lo general se desarrollara en las instalaciones de la central Franquiciadora.



Se formará al Franquiciatario sobre los siguientes aspectos:

- El concepto del negocio.
- Situación actual y perspectivas del Sector.
- La oferta.
- Procedimientos de elaboración.
- Presentación de productos/servicios.
- Planteamientos comerciales.
- Publicidad y promoción.
- Técnicas de venta.
- Inventarios.
- Directrices de aprovisionamientos.
- Personal.
- Administración del punto de venta.
- Programa informático de gestión.
- Imagen Corporativa.
- Acondicionamiento y equipamiento.
- Asistencia en el punto de venta.
- Manuales, etc.

La formación práctica será para la aplicación de los conocimientos adquiridos.

✓ Apoyo para reclutamiento y selección de personal administrativo.

Dentro de la asistencia para la preapertura, el Franquiciante tendrá que proporcionar apoyo para reclutar y seleccionar al personal administrativo, conforme lo estipulado en el análisis administrativo.

El personal contratado deberá ser capacitado junto con el Franquiciante, posteriormente el mismo Franquiciatario será el encargado de capacitar a su personal, con la ayuda de los manuales.

✓ Capacitación y entrenamiento de empleados.

Una vez que el Franquiciatario ha sido capacitado, deberá ser capaz de impartir el programa de entrenamiento a empleados.



Guía práctica para Franquiciar

Sin embargo, es conveniente que al principio de la relación, el Franquiciante le otorgue su apoyo para asegurar que la primera generación de empleados este bien capacitada. Para ello podrá utilizar el siguiente programa:

Programa De Entrenamiento A Empleados	<input checked="" type="checkbox"/> Información de la Industria. <input checked="" type="checkbox"/> Información del Franquiciante. <input checked="" type="checkbox"/> Contactos con el Franquiciante. <input checked="" type="checkbox"/> Contratos, Permisos y Licencias. <input checked="" type="checkbox"/> Finanzas. <input checked="" type="checkbox"/> Mercadotecnia. <input checked="" type="checkbox"/> Operaciones. <input checked="" type="checkbox"/> Producto / Servicio. <input checked="" type="checkbox"/> Administración de personal.
----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Este programa no debe exceder del tiempo establecido por el mismo Franquiciante, ya que un período demasiado largo puede resultar costoso y uno demasiado corto, poco eficaz. Para los empleados, la información sobre la industria y sobre el Franquiciante les servirá como punto de referencia de su trabajo, para así poner empeño en alcanzar los estándares ya que conocerán el negocio.

as **Asistencia para el desarrollo de los planes de Mercadotecnia.**

Este tipo de asistencia se otorga desde la preapertura y se refiere a las estrategias de mercadotecnia a seguir, para la inauguración de una nueva Unidad Franquiciada y continúa hasta el vencimiento del contrato.

as **Apoyo de Asistencia Técnica.**

Este asesoramiento al inicio de la actividad de una unidad Franquiciada, abarca diferentes niveles, siempre en función de la estructura central y el grado de servicios que desee proporcionar a sus unidades, como contraprestación a la cuota inicial que haya establecido.



La asistencia inicial suele consistir principalmente en los siguientes aspectos:

- Investigación del mercado.
- Planteamientos de adecuación, decoración y equipamiento.
- Desarrollo conceptual del negocio.
- Sistemas de administración y gestión del negocio.
- Determinación de los stocks de apertura y seguridad.
- Apoyo en la realización de acciones comerciales.
- Planificación y creatividad publicitaria, etc.

2.7. Implantación de los Manuales.

La implantación de manuales consiste en entregar a cada una de las áreas los métodos y los procedimientos a seguir para el funcionamiento de la Unidad.

Asistencia para la Apertura.

Estas actividades son realizadas por el Franquiciante y Franquiciatario directamente y/o con apoyo de un consultor, y se realizan durante la venta de la Franquicia y la apertura.

Campaña de Apertura.

La inauguración de su nueva unidad Franquiciada debe tener cierta repercusión en la zona, para lo cual debe cuidar todos los detalles para hacer de esta una ocasión especial, estas son algunas ideas de cómo llevar a cabo un evento de este tipo⁵⁹:

⁵⁹ www.franchipolis.com

**Guía práctica para Franquiciar**

- Anúncielo con tiempo en algún medio de comunicación como puede ser radio, prensa, etc.
- Envíe invitaciones a su público objetivo, donde incluya alguna oferta o una promoción especial válida solo ese día.
- Contrate un fotógrafo que recoja un testimonio gráfico de ese día, que luego puede utilizar para una nota de prensa, o para decorar su local.
- Asegúrese de la presencia de alguno o varios invitados ilustres de la zona, o gente contratada por agencia que den una nota de colorido, dependiendo del ambiente que esté buscando.

**Programa de Inauguración Promocional.**

El programa de inauguración promocional consiste en que el Franquiciante con anterioridad, establece anuncios promocionales de su nueva sucursal que se va a abrir, dentro de esta promoción puede existir un período de promociones en los productos.

El Franquiciante en la inauguración de cada Unidad deberá estar presente y con anterioridad realizar un check list, de toda la Unidad.

Post apertura y Seguimiento.

Estas actividades son realizadas por el Franquiciante directamente y/o con apoyo de un Consultor, se realizan en la operación de la Unidad Franquiciada.

Se trata de los servicios que se proporcionan a las unidades Franquiciadas a lo largo de la duración del contrato de Franquicia y que le resuelve cuestiones concretas del día a día.



Dependiendo del tipo de negocio será distinta. Esta asistencia es el elemento que va a justificar principalmente el pago de regalías por parte del Franquiciatario.

Aunque estas pueden variar de unos negocios a otros, le presentamos algunos ejemplos:

- ❖ Logística y Suministro de la Red.
- ❖ Animación de la Red.
- ❖ Marketing y Publicidad.
- ❖ Investigación y Desarrollo.
- ❖ Asistencia Técnica en la dirección y gestión del negocio, entre otras.

Auditoría operativa a Franquicias establecidas.

Estas actividades son realizadas por el Franquiciante directamente y/o con apoyo de un Consultor, se realizan durante la operación de la Franquicia hasta la terminación del contrato.

Una vez que se ha inaugurado una nueva Unidad, el Franquiciante tiene la obligación de seguir apoyando al Franquiciatario, al principio con mayor frecuencia posteriormente serán esporádicas las auditorías.

Las auditorías son la forma en que el Franquiciante se cerciora de que la imagen del Franquiciatario ante sus clientes y la calidad de los productos y servicios es la adecuada.

Orienta al Franquiciatario, lo capacita en nuevos productos/servicios lo guía y lo ayuda en el mejoramiento de sus operaciones para que aumenten sus ingresos.



Las auditorías son realizadas en periodos esporádicos y sin previo aviso al Franquiciatario.

Paso 8. Programa de Franquicias Maestras.

Una Franquicia Maestra es aquella en la que se le entrega al Franquiciatario el derecho de subfranquiciar en un territorio determinado, ya sea nacional o extranjero.

El Programa de Franquicias Maestras, consiste que cuando se haya Consolidado nuestro sistema de Franquicias a nivel Local o Regional y éstas tengan una aceptación y reconocimiento se proceda a realizar un Programa de Franquicias Maestras a nivel Nacional y/o Internacional.

Estas actividades se recomienda que las realice un Consultor especializado, y se realizan durante la operación de la unidad Franquiciada.

CAPÍTULO

5

CASO PRÁCTICO





5.1 CASO PRÁCTICO UNA TIENDA DE CONVENIENCIA.

5.1.1 Antecedentes del negocio.

La Tienda de Conveniencia, inicia sus operaciones en Septiembre del 2000, dedicándose a la compra - venta de abarrotes, bebidas, vinos y licores proporcionando dentro de las tiendas diversos servicios atractivos para el cliente como; un cajero automático, servicio de Internet, punto de venta de teléfonos celulares, área de fast food, venta de pronósticos deportivos, entre otros, contando además con la exclusividad y apoyo de una Cervecería.

Actualmente se encuentra constituida solo por una unidad en operación en el Distrito Federal, se pretende abrir una nueva unidad que sea tomada como Unidad Piloto, ubicada también en el Distrito Federal.

5.1.2 Diagnóstico de Franquiciabilidad.

Concepto

El concepto de la Tienda de Conveniencia, ha sido comprobado en el mercado, existiendo varias empresas de este giro, como Grupo Oxxo, Circulo K, Grupo Extra, lo que hace diferente a esta Tienda son los servicios adicionales que ofrece a los clientes, lo cual se propone al propietario siga fomentando y buscando nuevos servicios para tener mayor penetración en el mercado.

Imagen

Recordemos que uno de los elementos que conforman las Franquicias es la licencia de uso de marca, la marca ya se encuentra registrada ante el IMPI estando en espera de la expedición de su registro oficial, por lo que se deberá informar a nuestros futuros Franquiciatarios el avance que se tenga de este proceso.



Caso Práctico

Se tendrá que definir los estándares para las características y dimensiones de los anuncios exteriores de acuerdo a los posibles tamaños de las fachadas, cuidando que el anuncio del patrocinador no exceda la proporción estimada.

Definir los colores para la pintura de las paredes exteriores e interiores, establecer un toque de decoración que se identifique con el concepto de la cadena.

Se recomienda como base principal el fortalecer el nombre Comercial, a través de aumentar la publicidad local y la que se efectuara para la venta de la Franquicia, complementado con otros medios, como página Web, revistas, gacetas, folletos, etc.

Para tener un mayor posicionamiento en el mercado, se recomienda aleatoriamente a la venta de las Franquicias, abrir nuevas unidades propias, que den respaldo a la cadena.

**Operación y
Servicio**

Dado que la operación y servicio es realmente sencilla, por que se fundamenta en un Sistema de Cómputo, diseñado exclusivamente para las operaciones de compra – venta, mismo que será entregado a los Franquiciatarios.

Se requiere además que los procesos de operación queden por escrito definiendo, horarios de servicio, operación de caja, atención de clientes, limpieza, seguridad, acomodo de productos, compras, inventarios, control de calidad de las mercancías, etc., con el fin de establecer la uniformidad de la cadena.

**Laboral**

Se tendrá que definir los puestos, perfil, responsabilidades, turnos, nómina, relación de sueldos, prestaciones e incentivos, contratos de trabajo, etc.

Administración

El proceso de administración llevado actualmente es considerado viable, para una administración sencilla y de fácil transmisión.

Con el sistema de cómputo que se cuenta, es recomendable aprovechar la mayoría de los elementos que ya se tienen instalados y adecuar el proceso en red para todas las unidades, para efectos de apoyo técnico y auditorías cubriendo:

- Caja.
- Control de ventas.
- Control de Inventarios.
- Compras.
- Clientes.
- Estadísticas.
- Cierres mensuales.

Porque el sistema actual da como ventajas:

- Control Administrativo.
- Control de ventas y Flujos.



Caso Práctico

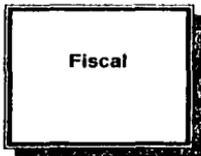
- Control de la Operación.
- Un valor agregado al valor de la Franquicia.
- La facilidad para un crecimiento ilimitado, tanto para sucursales propias como Franquiciadas.
- Una visión para la proyección y toma de decisiones para un crecimiento sostenido.
- Bases para el mantenimiento de los manuales de operación y administración.
- Permite mantener la uniformidad.

Faltando por elaborar:

- Relación de artículos por zonas y tipo de Franquicia que se establezca.
- Lista de precios de venta de acuerdo a zonas.
- Establecimiento de políticas para otorgamiento de crédito.



La contabilidad contratada en forma externa como se maneja, es considerada como un punto que será solicitado a las Franquicias, que sea llevada en esta forma, solamente se pide que la presentación de los Estados Financieros sea establecida con la estructura contable que se fije, previamente determinado en el propio esquema del Franquiciante.



Para efectos fiscales la recomendación llevada a las Franquicias, es a través de una persona física con actividad empresarial con régimen simplificado.

Se deberá determinar una planeación fiscal para la empresa Franquiciante en común acuerdo con su contador.

**Compras**

Se sugiere un análisis para ampliar la diversificación de mercancías a vender, para un mejor surtido con la finalidad de aceptación de los clientes, calidad y amplia rotación.

Falta por determinar la relación de Proveedores contratados con las condiciones, características, zonas que surtirán, en qué tiempo, etc., para así poder establecer en que zonas podrá abrirse una Franquicia y que las condiciones se respeten. Incluir una política para compras locales, así como venta de productos elaborados y/o distribuidos por el Franquiciante.

Definir la mercancía de acuerdo a zonas y tipos de Franquicias que se establezcan.

Legal

Se debe constituir una Sociedad Anónima de Capital Variable, con un objeto social amplio con la cual se operara el negocio de la Franquicia, además donde se tenga la propiedad de la marca registrada.

Se cubrirán todos los aspectos de la Ley de la Propiedad Industrial, COF, Contrato de Franquicia, Contratos de Comodato, Confidencialidad, Solicitud de Franquicia, etc., elaborados por un consultor experto en Franquicias.

Se realizarán negociaciones con empresas de fianzas y seguros para proteger a los propietarios de los locales, proveedores de artículos y servicios y al Franquiciante.

Sustentar legalmente el Software adquirido, para su uso y explotación en los Franquiciatarios.



Caso Práctico

Analizar la situación contractual de comodatos entre proveedores, Franquiciante y Franquiciarios.

Contar con todos los elementos necesarios para asesorar a los Franquiciarios para los permisos, licencias y reglamentación general.

Financiera

Se recomienda elaborar un programa presupuestal basado en el sistema de venta de las Franquicias, considerando parámetros de los diferentes prototipos de los puntos de venta, además de contar con el ejemplo de la Unidad piloto, así como la elaboración de una proyección especial para cada Franquicia que se abra.

Hacer un análisis del beneficio que se pudiera obtener por cada uno de los créditos que otorgan los proveedores para determinar la operación de éstos, para el aprovechamiento tanto para el Franquiciante como el Franquiciario.

Buscar la mejor optimización de todos los recursos materiales en equipos, mercancías y dinero en efectivo que están dispuestos a otorgar los proveedores para cada apertura de cada nuevo Franquiciario.

Procesar los parámetros de operación (Ventas, Costos, Gastos, Utilidades) para determinar plan de negocios de la Franquicia (Fee de entrada y regalías).

Comercial

El programa comercial llevado actualmente no cubre la operación actual del negocio, se requiere de:

- Establecer las bases para la publicidad local.
- Definir la estrategia para servicio a domicilio.
- Proponer los artículos y precios de venta por tipo de zona.
- Diseñar manuales comerciales.



Para el desarrollo comercial de la Franquicia, se deberá señalar que solamente será en su momento de carácter corporativo apoyando a todas las unidades, determinando:

- Perfil de los clientes potenciales.
- Análisis de la competencia.
- Tipos de Franquicias a llevar.
- Establecer los estándares para crear el manual de imagen corporativa.
- Estrategias y programas constantes de promociones de venta de mercancías.

La campaña inicial de la venta de la Franquicia requerirá de los siguientes medios:

- Folleto de Franquicia, tiraje mínimo inicial de 2000 pzas.
- Anuncio de la Franquicia en la revista **ENTREPRENEUR**, para introducción de la Franquicia y medición de respuesta.
- Página Web, con su dominio que incluya la anunciación de la Franquicia.
- Dossier de venta de la Franquicia, impresos y en disquetes.
- Incluir en todos los medios de publicidad, como artículos promocionales, folletos, etc., la leyenda **FRANQUICIAS DISPONIBLES**.
- Capacitación a vendedores de la Franquicia.

Procesos de Desarrollo

Considerando los puntos señalados los cuales requieren de reestructuración, es necesario determinar y llevar a cabo su instrumentación, ya que independientemente como son señalados, servirán para el negocio de los propietarios.



Varios de los puntos anteriores definirán la uniformidad y ayudarán a la revisión y auditoría de las Franquicias.

Se deberán desarrollar los manuales e instructivos de operación y administración, se pide preparar la siguiente información:

1. Manuales pre-operativos:

- Equipamiento.
- Acomodo de la mercancía en góndolas.
- Manual de presentación y manejo del logo e imagen.
- Capacitación.
- Instructivos de servicios proporcionados por Proveedores.

2. Manuales de Operación:

- Sistema de cómputo.
- Sistema Administrativo.

3. Manuales de Comercialización:

- De Franquicias.

4. Manuales de operadora:

- Auditoría operativa.
- Programas comerciales.

5. Manuales técnicos.

- Acomodo y distribución de mercancías.
- Capacitación y entrenamiento.

Al formar el corporativo señalado como operadora, esta contara con personal ejecutivo, que cubra determinadas funciones conjuntas en las unidades en operación, administración y supervisión. Hay que considerar que estas funciones también deberán estar contenidas en manuales.



5.1.3 Dossier de Información Básica

Haga SU SUPER Negocio a un super precio con la FRANQUICIA Mexicana de Mini Supers

Deseamos compartir el diseño de un sistema de Franquicias novedoso, que llevaremos con usted amigo inversionista.

Misión.

Otorgar Franquicias bajo un nuevo concepto en Tiendas de Conveniencia con servicios adicionales, atractivos para el inversionista.



Objetivo

Proporcionar al consumidor una Tienda de Conveniencia cercana a su casa y/o sitio de trabajo, que ofrezca productos básicos a precios justos, así como atractivos servicios adicionales.

Si va de Compras.....

Invierta con Nosotros.

¿Por qué adquirir nuestra Franquicia?

Si usted se decide aventurarse a formar una Tienda de Abarrotes o un Mini Supers Independiente **CARECERÁ** de:

- ◇ Un esquema de TIENDA DE CONVENIENCIA.
- ◇ Un Programa de servicios complementarios.
- ◇ Manual de apoyo Operativo y Administrativo.
- ◇ Marca reconocida en el mercado.
- ◇ Publicidad corporativa.
- ◇ Un Sistema Computarizado.
- ◇ Apoyo y supervisión.

¡Se arriesgaría a perder todos estos beneficios!

Servicios exclusivos para los clientes de su Franquicia de "Mini Supers".



¡Un Negocio con Expertos, en su Franquicia.¡

de Conveniencia.....

Al Integrarse a la organización tendrá la seguridad de que está trabajando con un grupo de profesionales que los guiarán a través de una compañía sólida y estable, con la experiencia necesaria para lograr el éxito en los negocios.

No necesita Invertir en Mobiliario ni Equipo.

¡Nosotros se lo Proporcionamos!
Valor Aproximado \$ 300,000.00.

Mobiliario:

- ✓ Anuncio Luminoso e interior.
- ✓ Anuncio de bandera o con poste según zona y manta en plástico en refrigeradores.
- ✓ Góndolas (4 Centrales y 8 de Pared).
(Tamaños de acuerdo al local).
- ✓ Muebles de Fast Food.
- ✓ Mueble de Caja (Mostrador).

Equipo:

- ✓ Punto de Venta Consistente en:
 - Software.
 - Computadora.
 - Cajón de Dinero.



Caso Práctico

- Impresora de Ticket.
- Lector código de Barras.
- No Breake Regulador.
- ✓ 1 Refrigerador de 2 puertas (Lácteos).
- ✓ Horno de Micro ondas.
- ✓ Cafetera Eléctrica.
- ✓ Calentador Hot Dogs (para Local que reúna características de servicio de Fast Food).

Equipo de proveedores:

- ✓ 4 Refrigeradores de 1 puerta.
- ✓ 2 Refrigeradores de Helados.
- ✓ 1 Refrigerador para Fast Food.
- ✓ 1 Refrigerador de Hielo.
- ✓ Mueble para Cigarros.
- ✓ Canastillas de Mandado.
- ✓ Stands y Muebles para Exhibición de Mercancia.

SOPORTES PARA SU FRANQUICIA.

SISTEMA OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO.

Un Sistema para dar el mejor servicio a sus clientes, que consiste en tener contratos con proveedores de mercancías y servicios, para proveer al FRANQUICIATARIO. Así como un Control en Inventarios, Ventas y Sistema Contable.



SISTEMA PROPIO DE CÓMPUTO.

Su Franquicia contará con el desarrollo de un Sistema Computarizado en red, generando:

- Control de Ventas.
- Control de Inventarios.
- Reportes en Línea de Inventarios.
- Catálogos de Productos y Servicios.
- Rendimientos por Productos.
- Estadísticas de Consumo por Línea y Producto.

SELECCIÓN DE ZONAS.

Un programa preliminar mercadológico de apoyo para selección y localización de sitio, en donde son contempladas las características requeridas para el local.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Su Franquicia contará con unos programas de capacitación debidamente estructurados, para dar el mejor servicios a sus clientes. Estos programas serán impartidos en las instalaciones del Franquiciante o en su propia Franquicia.

MANUALES.

Su Negocio recibirá todos los elementos necesarios de conocimiento teórico y práctico para llevar a cabo con éxito tanto la operación como la administración, a través de una serie de Manuales.

Estos manuales se constituyen desde la pre-operación hasta la propia Operación, Administración, Ventas e Imagen Corporativa.



GUÍA DE COMERCIALIZACIÓN.

Programas de promoción y publicidad corporativo en donde serán promocionadas y publicitadas todas las Franquicias de la Cadena, en forma general, utilizando los medios tanto regional como a nivel Nacional.

VENTAJAS DE SU NEGOCIO Y FRANQUICIA.

Mínima Inversión.

Solo invertirá en permisos, acondicionamiento del local, renta y depósito, Fianza y Seguros y capital de trabajo, más el Fee de Entrada (Derechos de la Franquicia).

Adquisición en Propiedad.

A los 5 años de operación de su Franquicia pasará en propiedad SIN COSTO al Franquiciatario, el mobiliario y equipo, proporcionado en Comodato por la Tienda de Conveniencia.

Alta Rentabilidad.

Se obtiene un amplio margen de Utilidad de Operación real y demostrable.

Amplio Mercado.

Nuestra cartera de clientes, esta constituida por todos los niveles socio - económico, con un potencial de mayor captación para su Franquicia por la diversidad de productos y servicios.

**Soporte Permanente.**

Asesoría constante para cubrir las necesidades que se presenten en la operación diaria a través de personal capacitado.

Seguridad en Manejo de dinero.

Podrá resguardar constantemente sus valores en su propia unidad de cajero personal ubicado en el interior de su local.

Rápido Retorno de Inversión.

De acuerdo a una operación normal, el volumen de ingresos reales genera las utilidades necesarias para una rápida recuperación de la inversión, antes de finalizar el primer año de Operación.

Liquidez Diaria.

Su Franquicia cuenta desde el primer día de apertura con liquidez, debido al mismo giro del negocio y que además cuenta con inventario inicial de mercancías gratuito.

Crédito con Proveedores.

Desde su apertura se contará con algunos créditos de proveedores previamente contratados y que se irán incrementando conforme al buen manejo de la operación.

Compras de Volumen.

Costos bajos de la mercancía por compras de volumen, conocida como economía a escala. Usted tendrá acceso a los beneficios de las compras corporativas, las cuales nos permiten bajos costos y precios competitivos.



Caso Práctico

Franquicia 100% Mexicana.

Al ser una Franquicia Mexicana no se están pagando Regalías a Franquicias Extranjeras.

INVERSIÓN.

Presentamos una proyección aproximada como ejemplo de la inversión a realizar para su Franquicia:

Características:

Local mínimo de 80 M². con frente mínimo de 6 M con vista a la avenida o calle.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.

CANTIDAD	CONCEPTO	OBSERVACIONES
\$ 25,000.00	Adecuación del Local.	Cantidad Aprox. condiciones del local.
\$ 35,000.00	Capital de Trabajo.	2 Meses de Operación.
\$ 40,000.00	Stock de Mercancía.	Inv. Inicial.
\$ 5,000.00	Permisos y Gestorías	Apertura de Negocio.
\$ 30,000.00	Renta y Depósito.	Inicial 1 Mes Renta, 1 Mes Depósito.
\$ 8,000.00	Fianza y Seguros.	Pago de paquete Anual.
\$125,000.00	(FEE de Entrada).	Derechos de Franquicia.
<u>\$268,000.00</u>	Total	Presupuesto de Inversión.

Notas:

1. El local está considerado hasta un Total de 150 M².
2. Los locales deberán de cubrir los mínimos requeridos de características para su operación, determinadas por el Estudio Mercadológico dictaminado.
3. Cubrir el trámite de estacionamiento conforme lo requiera cada localidad.



4. En el caso de licencias especiales y de venta de cervezas (costo variable) de acuerdo a la localidad apoyará el Franquiciante en asesoría y trámites.
5. Cualquier Mobiliario y Equipo no contemplados en lo otorgado por el Franquiciante serán por cuenta del Franquiciatario: Ejemplo: Aire acondicionado, Sistema de seguridad, extinguidores, cámaras frías, etc.
6. El número y tamaño de góndolas serán de acuerdo a la dimensión y diseño del local.
7. Para la operación de ventas de Vinos y Licores se requiere de una Licencia, que para el Distrito Federal tiene un costo de \$40,000.00 y para Provincia corresponderá según el Municipio del local. En el caso que sea, se debe de agregar al total de la inversión, así como el stock inicial de mercancía por \$ 5,000.00.
8. Flete fuera de la ciudad de México y zona Metropolitana a cuenta del Franquiciatario.
9. No están considerados los IVA correspondientes.

REGALÍAS POR ASISTENCIA TÉCNICA.

- 2 % de las Ventas Netas Mensuales si su Franquicia Vende hasta \$300,999.00.
- 3 % de las Ventas Netas Mensuales si su Franquicia Vende de \$301,000.00 a \$400,999.00.
- 4 % de las Ventas Netas Mensuales si su Franquicia Vende de \$401,000.00 en adelante.

FONDO DE PUBLICIDAD.

Este Fondo será empleado para la Publicidad Corporativa de la cadena de acuerdo al Programa de Publicidad que se establezca.

El Fondo de publicidad será del 0.5% de las Ventas Netas Mensuales.

**Nota.**

El pago de las regalías como del fondo de publicidad se realizará Mensualmente dentro de los 7 días del mes inmediato.

5.1.4 Estudio de Factibilidad para Franquiciatarios.

Este estudio es realizado por el Franquiciante es la base necesaria a cumplir para la adquisición de su Franquicia, en donde serán proporcionados todos los elementos iniciales que debe contar el solicitante para la Preapertura, Apertura, Operación y Administración de su **TIENDA DE CONVENIENCIA** proyectados estos para el crecimiento y consolidación de su Negocio.

A) Requisitos Iniciales:

1. Perfil del Franquiciatario.

Cumplir con los siguientes requisitos:

- Solvencia moral y económica.
- Arraigo en la Ciudad donde tendrá la Franquicia.
- Que administre directamente a la Franquicia o contrate un Administrador con todas las facultades necesarias.

2. Carta de Intención.

Será enviada por el Solicitante a **La Tienda de Conveniencia** indicando:

- Lugar: En donde se establecerá la Franquicia (Estado, Ciudad, Zona).
- Nombre, dirección y teléfonos del solicitante.
- Pago del ESTUDIO DE FACTIBILIDAD, cantidad a tomarse en cuenta como anticipo del FEE de Entrada (Derecho de Entrada al Sistema de Franquicias).



\$ 5,000.00 en la Ciudad de México y Área Metropolitana

\$ 7,500.00 En el interior de la República.

- Si el local propuesto no llena el puntaje mercadológico necesario para su operación, la cantidad pagada por el Estudio de Factibilidad será considerada hasta contar con un local que llene el puntaje necesario. (esta cantidad no es reembolsable).

3. Contrato de Confidencialidad.

Firmar un contrato de Confidencialidad el cual protege la documentación a entregar y de los procesos del trabajo del Estudio de Factibilidad a realizar.

B) Documentación:

Esta Documentación será enviada por **La Tienda de Conveniencia** al solicitante, para su revisión además de que sea recabada y enviada la información faltante, como soporte inicial al ESTUDIO DE FACTIBILIDAD a realizar.

1. Solicitud de Franquicia.

Formulario base a llenar por el solicitante, para la investigación socioeconómica del solicitante a Franquiciatario.

2. Solicitud para Fianza y Seguros.

Serán presentados al solicitante por medio de la compañía contratada por **La Tienda de Conveniencia** cuestionarios bases para investigación y tramitación de Fianza y Seguros.

3. COF (Circular de Oferta de Franquicia).

El Franquiciante entregara al Franquiciatario la COF, en cumplimiento a los requerimientos marcados en el Art. 142 de la Ley de Propiedad Industrial, para el Otorgamiento de Franquicia.



Caso Práctico

4. Contrato de Franquicia.

Presentación del Contrato de Franquicia y sus Anexos (Duración 8 años).

Anexos:

- a) Carta de autorización de Licencia de uso de Marca.
- b) Estudio de Factibilidad.
- c) Zona.
- d) Contrato de Confidencialidad.
- e) Contratos de Comodato.
- f) Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.).
- g) Listado de Manuales.
- h) Documentación de acreditación.
- i) Fianza y Seguros.

5. Cuestionario Mercadológico.

Cuestionario base a realizar al solicitante con el fin de establecer determinados puntos como:

- Ubicación (Estado, Ciudad, Colonia, etc.).
- Datos del Local (Tamaño, si es propio o a rentar, etc.). Fotos.
- Competencia (De la Zona, general, etc.).
- Medios de publicidad local (Periódicos, Radio, Etc.).

C) Actividades a Realizar.

Al contar con la Información solicitada en los puntos **A** y **B**, se procederá a realizar las siguientes actividades:

1. Revisión en Campo.

Visita por un Auditor de Operaciones al lugar donde se ubicará **LA TIENDA DE CONVENIENCIA**.



2. Estudio Preliminar Mercadológico.

Es realizado por medio del consultor contratado por **La Tienda de Conveniencia**, para medir puntaje comercial del local y como base preliminar de las acciones mercadológicas a desarrollar y Tropicalización a llevar del **Negocio**, parámetro inicial muy importante para el Desarrollo de su Franquicia.

3. Autorización del Estudio Mercadológico.

En conjunto con las Empresas especializadas designadas por la **Tienda de Conveniencia** para la investigación socio económico del solicitante a Franquiciatario, para tramitación de la Fianza y Seguros, además del estudio mercadológico en el local propuesto para la **TIENDA DE CONVENIENCIA**, cubriendo estos dos puntos bases necesarios para el otorgamiento de la FRANQUICIA.

4. Análisis de Viabilidad Económica.

Será presentado un estudio Económico con análisis de ventas proyectadas y gastos reales de la **TIENDA DE CONVENIENCIA** de acuerdo a su zona sirviendo de soporte para el Desarrollo de la Franquicia, considerando los Puntos: Operativos, Administrativos, Mercadológicos, Legales y Económicos necesarios para la Apertura y Desarrollo de su Franquicia.

5. Anteproyecto Arquitectónico o Remodelación.

Es presentado la base de un Anteproyecto Arquitectónico, considerando el local del solicitante, en donde se le presentará su remodelación y/o adecuación del local.

6. Firma del Contrato de Franquicia.

A realizarse en las Oficinas Corporativas de la **Tienda de Conveniencia**.



Caso Práctico

7. Programa Preoperativo.

Se entrega un Programa detallado de las actividades Preoperativas (Remodelación del Local, Equipamiento, Surtido de Mercancía, Capacitación del Personal y Campaña de Publicidad, en donde se tiene contemplado un tiempo para la apertura de la **TIENDA DE CONVENIENCIA**, hasta de 20 días hábiles a partir de la firma del Contrato.

FORMA DE PAGO.

1. Estudio de Factibilidad \$ 5,000.00 Ó 7,500.00

A la solicitud de este Análisis.

2. FEE DE ENTRADA.

50% a la Firma del Contrato.

25% a la entrega del Equipo en Comodato contra Fianza.

25% Restante a la Apertura de la **TIENDA DE CONVENIENCIA**.

3. 10% de descuento del Fee de Entrada a Franquiciatarios que adquieran una segunda unidad.

4. 10% de descuento del Fee de Entrada a los negocios similares que estén operando y se integren a nuestra Cadena de Franquicias de Tienda de Conveniencia.

5. Remodelación.

Gastos a realizar por el Franquiciatario, de acuerdo al Programa Preoperativo y de Apertura a llevar.

6. Los otros gastos señalados los hace directamente el Franquiciatario.



5.1.5 Estado Actual de la Franquicia.

Actualmente esta Franquicia a logrado su expansión en el mercado, coordinando la apertura de unidades propias con las unidades Franquiciadas.

Cuando comenzó a otorgar Franquicias en Mayo del 2001, solo contaba con 1 unidad propia, hasta la fecha Mayo 2002, se encuentra conformada de la siguiente forma:

Unidades Propias 2.

Unidades Franquiciadas 5.

CONCLUSIONES





CONCLUSIONES

Actualmente México ha presentado un avance significativo en materia de difusión de las Franquicias, demostrándolo a través de la organización de Ferias de Franquicias; la creación de despachos consultores en el desarrollo de Franquicias; programas de financiamiento por parte de organismos gubernamentales y banca comercial a la adquisición de Franquicias, etc.

Sin embargo durante el desarrollo de la tesis observamos que los empresarios desconocen el procedimiento que conlleva el crear una Franquicia, es decir, desconocen la aplicación del Sistema de Franquicias en los negocios, esto debido en parte a que los diferentes tipos de bibliografía sobre las Franquicias, están fundamentadas en un mercado socioeconómico, legal y cultural, muy diferente al nuestro, la bibliografía existente proviene de países como Estados Unidos, Argentina y España principalmente cuya estructura empresarial es diferente a la de México, obstaculizando el entendimiento y aplicación de las Franquicias a la Pequeña Empresa en nuestro país.

En México la información es escasa, los libros, revistas, documentales, etc., dirigidos a las Franquicias mexicanas solo fundamentan los conceptos básicos que debe contener toda Franquicia; como por ejemplo: Franquiciante, Franquiciatario, Marca, COF, Contratos, Manuales, etc., pero no involucran al empresario hacia una visión de aplicación del sistema como una alternativa de crecimiento y expansión de su negocio.

Los empresarios tienen en mente el concepto de Franquicias y al observar que este sistema ha tenido resultados en grandes cadenas como McDonald's, Burger King,



Blockbuster, etc., deciden ellos mismos convertir su negocio al sistema de Franquicias, basados únicamente en los conceptos básicos, olvidando por completo que el sistema de Franquicias conlleva una reestructuración de todos sus procedimientos operacionales, administrativos, legales, además de una fundamentación en el análisis del mercado y la creación de sistemas de seguimiento, capacitación y supervisión, que debe soportar una Franquicia, dando como resultado que en un período corto lleguen muchos de ellos al fracaso.

También observamos que el empresario por no tener el acceso a la información sobre Franquicias, olvida aspectos tan básicos como el de registrar su MARCA, desconoce las ventajas que le presenta a su negocio el tener una marca registrada.

Por lo tanto validamos que si el empresario tuviera acceso a una guía metodológica para evaluar y en un momento dado franquiciar su negocio; podría mejorar posteriormente su comercialización y estimular el crecimiento de su negocio, siempre y cuando, cuente con un sistema, se apegue estrictamente a el y disponga de un asesor calificado.

En las pequeñas empresas el sistema es factible de aplicación, debido a su estabilidad en el mercado y a la preparación académica de los empresarios que es de profesional completa, lo que facilita el entendimiento y aplicación de los procesos.

El sistema de Franquicias es una alternativa de crecimiento y expansión en las pequeñas empresas, pero aún sin considerar esto, el empresario simplemente por evaluar su negocio siguiendo el sistema base expuesto en el presente trabajo, podría detectar y corregir algunas de las deficiencias más comunes que presentan las pequeñas empresas en nuestro país; y que fueron analizadas en el capítulo 1 del presente trabajo de investigación:



- a) Deficiencias en estructura organizacional.
- b) Métodos de comercialización improvisados.
- c) Escaso o en ocasiones nulo financiamiento.
- d) Escasa cobertura de su propio mercado y más aún, desconocimiento del mismo.
- e) Falta de definición en métodos y procedimientos operativos internos.

En resumen, después de haber concluido el trabajo de investigación, podemos sustentar los siguientes hallazgos:

1. El sistema de Franquicias sí representa una alternativa de comercialización para el pequeño empresario mexicano.
2. El pequeño empresario mexicano si cuenta, hoy en día con toda una base instalada de asesores profesionales y centros especializados en consultoría que a un costo accesible, le pueden apoyar en la evaluación y en un momento dado, la posterior implementación del sistema en su empresa.
3. El sistema de Franquicias, no es como a veces se piensa, un factor de operación exclusivo de grandes corporaciones extranjeras, si no por el contrario, es en esencia un sistema de trabajo muy estricto que obliga al empresario a trabajar profesionalmente, independientemente de su tamaño o capacidad económica, lo cual por sí mismo aporta un valor agregado invaluable.
4. El presente trabajo de investigación se vería ampliamente recompensado si los profesores de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán relacionados directamente con el área de mercadotecnia después de analizarlo lo consideraran como un material viable para apoyar sus trabajos de docencia e investigación.



Para tal efecto, se obsequiarán ejemplares a dicha base de profesores una vez que se concluya el trabajo de titulación, ya que este es el que finalmente calificará y validará o no, el presente trabajo.

5. De igual forma, en caso de resultar positivo el resultado del examen profesional sería muy importante para los autores, el llevar a cabo una propuesta a nuestra Facultad, para proponer la incorporación del tema de Franquicias al programa de la materia y del área terminal de mercadotecnia.

6. En cuanto a nuestro público objetivo empresarial, un mensaje:

Recuerde Sr. empresario que el crear un sistema de Franquicias implica responsabilidad, asesórese con Consultores Especializados en el desarrollo de Franquicias que le ayudarán a evaluar su negocio y aplicar el sistema. Los autores están a sus ordenes para estar con ustedes en este importante esfuerzo.

ANEXOS



**Anexo 1:**

Clasificación de productos y servicios, para registro de Marca ante el IMPI

Productos.

Clase 1.	Productos químicos destinados a la industria, ciencia, fotografía, horticultura y silvicultura; resinas artificiales en estado bruto, materias plásticas en estado bruto; abono para las tierras; composiciones extintoras; preparaciones para el temple y soldadura de metales; productos químicos destinados a conservar los alimentos; materias curtientes; adhesivos (pegamentos) destinados a la industria.
Clase 2.	Colores, barnices, lacas; conservantes contra la humedad y el deterioro de la madera; materias tintóreas; mordientes; resinas naturales en estado bruto; metales en hojas y en polvo para pintores, decoradores, impresores y artistas.
Clase 3.	Preparaciones para blanquear y otras sustancias para la colada; preparaciones para limpiar, pulir, desengrasar y raspar; jabones; perfumería; aceites esenciales, cosméticos, lociones para el cabello; dentífricos.
Clase 4.	Aceites y grasas industriales; lubricantes; productos para absorber, regar y concentrar el polvo; combustibles (incluyendo gasolinas para motores) y materiales de alumbrado; bujías, mechas.
Clase 5.	Productos farmacéuticos, veterinarios e higiénicos; sustancias dietéticas para uso médico, alimentos para bebés; emplastos, material para apósitos; material para empastar los dientes y para moldes dentales; desinfectantes; productos para la destrucción de animales dañinos; fungicidas, herbicidas.
Clase 6.	Metales comunes y sus aleaciones; materiales de construcción metálicos; construcciones transportables metálicas; materiales metálicos para vías férreas; cables e hilos metálicos no eléctricos; cerrajería y ferretería metálica; tubos metálicos; cajas de caudales; productos metálicos no comprendidos en otras clases; minerales.
Clase 7.	Máquinas y máquinas herramientas; motores (excepto motores para vehículos terrestres); acoplamientos y órganos de transmisión (excepto para vehículos terrestres); instrumentos agrícolas; incubadoras de huevos.

Clase 8.	Herramientas e instrumentos de mano impulsados manualmente; cuchillería, tenedores y cucharas; armas blancas; maquinillas de afeitar.
Clase 9.	Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, eléctricos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registros magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipo para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores.
Clase 10.	Aparatos e instrumentos quirúrgicos, médicos, dentales y veterinarios, miembros, ojos y dientes artificiales; artículos ortopédicos; material de sutura.
Clase 11.	Aparatos de alumbrado, de calefacción, de producción de vapor, de cocción, de refrigeración, de secado, de ventilación, de distribución de agua e instalaciones sanitarias.
Clase 12.	Vehículos; aparatos de locomoción terrestre aérea o marina.
Clase 13.	Armas de fuego; municiones y proyectiles; explosivos; fuegos de artificio.
Clase 14.	Metales preciosos y sus aleaciones y artículos de estas materias o de chapado no comprendido en otras clases; joyería, bisutería, piedras preciosas, relojería e instrumentos cronométricos.
Clase 15.	Instrumentos de música.
Clase 16.	Papel, Cartón y artículos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); naipes; caracteres de imprenta; clichés.
Clase 17.	Caucho, gutapercha, goma, amianto, mica y productos de esas materias no comprendidos en otras clases; productos en materias plásticas semielaboradas; materias que sirven para calafatear, cerrar con estopa y aislar; tubos flexibles no metálicos.



Clase 18.	Cuero e imitaciones de cuero, productos de estas materias no comprendidos en otras clases; pieles de animales; baúles y maletas; paraguas; sombrillas y bastones; fustas y guamicionería.
Clase 19.	Materiales de construcción no metálicos; tubos rígidos no metálicos para la construcción; asfalto, pez y betún; construcciones transportables no metálicas; monumentos no metálicos.
Clase 20.	Muebles, espejos, marcos; productos no comprendidos en otras clases, de madera, corcho, caña, junco, mimbre, cuerno, hueso, marfil, ballena, concha, ámbar, nácar, espuma de mar, sucedáneos de todas estas materias o materias plásticas.
Clase 21.	Utensilios y recipientes para el menaje o la cocina (que no sean de materiales preciosos ni chapados); peines y esponjas; cepillos (excepto pinceles); materiales para la fabricación de cepillos; material de limpieza; viruta de hierro; vidrio en bruto o semielaborado (excepto vidrio de construcción); cristalería, porcelana y loza no comprendidas en otras clases.
Clase 22.	Cuerda, bramante, redes, tiendas de campaña, toldos, velas, sacos (no comprendidas en otras clases); materias de relleno (con excepción del caucho o materias plásticas); materias textiles fibrosas en bruto.
Clase 23.	Hilos para uso textil.
Clase 24.	Tejidos y productos textiles no comprendidos en otras clases; ropa de cama y de mesa.
Clase 25.	Vestidos, calzados, sombrerería.
Clase 26.	Puntillas y bordados, cintas y lazos, botones, corchetes y ojillos, alfileres y agujas; flores artificiales.
Clase 27.	Alfombras, felpudos, esteras, linóleo y otros revestimientos de suelos; tapicerías murales que no sean en materias textiles.
Clase 28.	Juegos, juguetes, artículos de gimnasia y de deportes no comprendidos en otras clases; decoraciones para árboles de Navidad.
Clase 29.	Carne, pescado, aves y caza; extractos de carne; frutas y legumbres en conserva, secas y cocidas; gelatinas, mermeladas, compotas; huevos, leche y productos lácteos; aceites y grasas comestibles.



Clase 30.	Café, té, cacao, azúcar, arroz, tapioca, sagú, sucedáneos de café; harinas y preparaciones hechas de cereales, pan, pastelería y confitería, helados comestibles; miel, jarabe de melaza; levaduras, polvos para esponjar; sal, mostaza, vinagre, salsas (condimentos); especias, hielo.
Clase 31.	Productos agrícolas, hortícolas, forestales y granos no comprendidos en otras clases; animales vivos, frutas y legumbres frescas; semillas, plantas y flores naturales; alimentos para los animales, malta.
Clase 32.	Cervezas; aguas minerales y gaseosas y otras bebidas no alcohólicas; bebidas y zumos de frutas; jarabes y otras preparaciones para hacer bebidas.
Clase 33.	Bebidas alcohólicas (excepto cervezas).
Clase 34.	Tabaco; artículos para fumadores; cerillas.

A.2 Servicios.

Clase 35.	Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina.
Clase 36.	Seguros; negocios financieros; negocios monetarios; negocios inmobiliarios.
Clase 37.	Construcción; reparación; servicios de instalación.
Clase 38.	Telecomunicaciones.
Clase 39.	Transporte; embalaje y almacenaje de mercancías; organización de viajes.
Clase 40.	Tratamiento de materiales.
Clase 41.	Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales.
Clase 42.	Restauración (alimentación); alojamiento temporal; cuidados médicos, de higiene y de belleza; servicios veterinarios y de agricultura; servicios jurídicos; investigación científica e industrial; programación de ordenadores; servicios que no puedan ser clasificados en otras clases.



Anexo 2:
Formato único de pago ante el IMPI.

FORMATO UNICO DE INGRESOS POR SERVICIOS
ESTABLECIMIENTOS DE DISTRIBUCION GRATUITA

Ministerio de Economía y Finanzas
ESTABLECIMIENTOS DE DISTRIBUCION GRATUITA
W.C. IMPRESIONES

NUMERO DE EMPRESA: **1762618-5**
 NOMBRE DE EMPRESA: _____
 NÚMERO REGISTRADO DE ESTABLECIMIENTO: _____
 PAÍS: _____
 FECHA DE EMISIÓN DE PAGOS: _____
 NOMBRE COMERCIAL: _____
 MINISTERIO DE ESTADÍSTICA: _____
 MARCA: _____
 DENOMINACIÓN DE PAGOS: _____
 TIPO DE ESTABLECIMIENTO: _____
 ESTABLECIMIENTO: _____
 OTRO: _____

CONCEPTO	CANTIDAD	TÉRMINO	IMPORTE
TOTAL GENERAL DE PAGOS: 0 TOTAL DE PAGOS: 0 TOTAL DEL PERÍODO: 0			

DETALLES DEL TITULAR O REPRESENTANTE
 NOMBRE: _____
 DOMICILIO: _____
 CALLE, NÚMERO, C.O.D. (C.A.) Y OFICINA DE CORREOS: _____
 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN: _____
 D.C. _____
 FECHA: _____
 FIRMA DEL TITULAR O REPRESENTANTE: _____

UNO ESCRIBIENDO IMPI **ESCAR**
 FECHA DE DEFENCIÓN: _____
 RELACIONACIÓN (S) IMPI: _____

SELLO DEL BANCO

DEPOSITO EN CUENTA DE CHEQUES - MULTITRAN - CUENTA ÚNICA

* PAÍS: GUATEMALA
 * MONEDA DE DEPÓSITO: DÓLARES
 * TIPO DE DEPÓSITO: ORDENADO
 * NOMBRE: **DIOSDAD**
 * FECHA DE EMISIÓN: _____
 * NÚMERO DE DEPÓSITO: _____
 * MONEDA: **1762618-5**

* NOMBRE DE TITULAR DE DEPÓSITO: _____
 * NOMBRE DE OTRO BANCO DE LA PLAZA: _____
 * MONEDA: _____
 * FECHA DE DEPÓSITO: _____
 * FECHA DE DEPÓSITO: _____
 * MONEDA: _____

TOTAL DE DEPÓSITOS: _____
 TOTAL DE DEPÓSITOS: _____
 TOTAL DE DEPÓSITOS: _____
 TOTAL DE DEPÓSITOS: _____

 ORIGINAL BANCO



Anexo 3:
Solicitud de registro de Marca ante el IMPI.

<input type="checkbox"/> Registro de Marca <input type="checkbox"/> Registro de Marca Colectiva <input type="checkbox"/> Registro de Aviso de Comercio <input type="checkbox"/> Publicación de Nombre de Comercio		Uso exclusivo Delegaciones y Subdelegaciones de SECOPI y Oficinas Regionales del IMPI Sello N° de folio de entrada Fecha y hora de recepción	Uso exclusivo de IMPI No. de expediente No. de folio de entrada Fecha y hora de presentación
<p><i>Antes de dar la firma las consideraciones generales al reverso</i></p>			
I DATOS DEL (DE LOS) SOLICITANTE(S)			
1) Nombre (s): JUAN LUNA LOPEZ			
2) Nacionalidad (es): MEXICANA			
3) Domicilio del primer solicitante, calle, número, colonia, código postal PERIFERICO SUR, 1000, COL. JARDINES DEL PEDREGAL, 01900			
Población, Estado y País: MEXICO, D.F., MEXICO			
4) Teléfono (clave): 55 49 6192 5) Fax (clave): 55 82 6038 6) E-mail: juanlunabc.com.mx			
II DATOS DEL (DE LOS) APODERADO(S)			
7) Nombre (s): ANTONIO CARDENAS LINARES 8) R.O.F.:			
9) Domicilio, calle, número, colonia y código postal BOLIVAR 265, COL. OBRERA, 06800			
Población y Estado: MEXICO D.F.			
10) Teléfono (clave): 55 94 6192 11) Fax (clave): 57 94 8261 12) E-mail: antrodrabc.com.mx			
13) Signo distintivo: LIBRERIA "LOS MIL Y UN LIBROS"			
14) Tipo de marca: Nominativa <input checked="" type="checkbox"/> Incompleta <input type="checkbox"/> Tradicional <input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/>			
15) Fecha de primer uso: 16) No se ha usado <input type="checkbox"/>			
17) Clase: 411 18) Poderes (en su caso): 19) Clase propiamente: (Solo en caso de Marca o Aviso Comercial) (Solo en caso de Nombre Comercial)			
20) Ubicación del establecimiento: Domicilio (calle, número, colonia y código postal): PERIFERICO SUR, 1000, COL. JARDINES DEL PEDREGAL, 01900 Población, Estado y País: MEXICO D.F., MEXICO			
Adhiera en esta sección la etiqueta del Signo Distintivo solicitado (sólo en caso de marcas incompletas, mixtas o tradicionales)			



Anexo 4:
Formato de pago R5.

ESCRIBA SU RFC (REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES)
Y CURP (CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION)

ESCRIBA EL MES Y EL AÑO
DEL DIA QUE PRESENTA
SU PAGO EN EL BANCO

ESCRIBA SU NOMBRE O
RAZON SOCIAL

ESCRIBA LAS SIGLAS S.E.P.
Y EL NOMBRE DE SECRETARIA DE
EDUCACION PUBLICA

ESCRIBA LA LEYENDA
TAL COMO SE MUESTRA

ESCRIBA EL IMPORTE DE LOS
TRAMITES Y SU TOTAL

ESCRIBA SU RFC (REGISTRO FEDERAL
DE CONTRIBUYENTES) Y CURP (CLAVE
UNICA DE REGISTRO DE POBLACION)

ESCRIBA SU
APELLIDO PATERNO,
MATERNO Y NOMBRE

NO OLVIDE FIRMAR
SU FORMATO

**NO OLVIDE PRESENTAR POR
TRIPLICADO (TRES TANTOS) AL PAGAR EN EL BANCO**

CONCEPTOS DE GASTO (A Y 194)	CANTIDAD	TOTAL
...	400000	200000
...	600000	600000



Anexo 5:
Formato de solicitud de registro ante el INDA (frente).



INSTITUTO NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR
REGISTRO PÚBLICO DEL DERECHO DE AUTOR

SOLICITUD DE REGISTRO DE OBRA

SEP

RPDA01

En caso de autorías, copias, traducciones, etc., debe ser de carácter oficial para que se formalice, de otro modo, deberá ser libre a la vez o de otro modo se debe leer la ley de derechos de autor.

TRABAJO DE REGISTRO DE OBRAS DE AUTOR

DATOS DEL AUTOR		X	COLABORADOR		X
Nombre:	Sánchez		González		Jorge
Fecha de nacimiento:	10 / 02 / 1968		1968		Lugar de nacimiento: Distrito Federal
Nacionalidad:	Mexicana		% tipo de Participación:		100
RFC:	SAGJ902154NB		Carrera electrónica:		jansch@sep.gob.mx
Teléfono:	52 30 70 30		Fax:		52 30 70 44
Domicilio Particular:			El resto de siempre		
	25 - 25		Colonia:		La de siempre
Delegación / Municipio:	J. Carrizosa		Entidad Federativa:		Distrito Federal
País:	México		C.P.:		15400

¿El Titular es el mismo o Autor? SI NO Omita los datos del Titular de la obra

DATOS GENERALES DEL TITULAR DE LA OBRA

Nombre:					
Fecha de nacimiento:					
Nacionalidad:			% tipo de Participación:		
RFC:			Carrera electrónica:		
Teléfono:			Fax:		
Domicilio Particular:			Colonia:		
Delegación / Municipio:			Entidad Federativa:		
País:			C.P.:		

REPRESENTANTE LEGAL

Nombre:					
Persona para recibir notificaciones (autor):					
¿Quién representa?:					
Teléfono:			Fax:		
Carrera electrónica:					
Domicilio Legal:					
Colonia:			Delegación / Municipio:		
C.P.:			Entidad Federativa:		
País:					

*Opcional

TRABAJO DE REGISTRO

**Anexo 6:****Carta compromiso para solicitud del programa CIMO.****CARTA COMPROMISO
PI-02**

FECHA:

Programa CIMO UPC D.F. CANIFARMA
 Dirección de Calidad y Modernización
 Dirección General de Capacitación y Productividad
 Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Por medio de la presente nos permitimos manifestar el interés de esta empresa por recibir el apoyo del Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO) para el desarrollo del programa denominado: CLAVE I CANI7 que conocemos a detalle y que se ubica entre las siguientes modalidades de apoyo:

TIPO DE SERVICIO	PERM.	PREYVC
a) Capacitación		
b) Formación de Instructores		
c) Consultoría		
Grupo Ocupacional Participante	NTCL a emplear	

Proponemos que los siguientes instructores / consultores desarrollen los eventos de este programa en virtud de que consideramos a los mejor opción para ello:

Los datos generales de esta empresa son los siguientes:

Nombre:	RFC:
Dirección:	Municipio:
Estado:	C.P.:
Ciudad:	Núm. de empleados:
Tel.:	Fax:
Correo electrónico:	Dirección Internet:

Esta empresa tiene conocimiento de las reglas de operación del Programa CIMO y de los apoyos que CIMO brinda a la Micro, Pequeña y Mediana empresa, por lo que bajo protesta de decir la verdad:

Manifiesta que:

La empresa y sus trabajadores no reciben recursos económicos de cualquier otra institución de carácter federal, para el mismo tema del tipo de servicio de capacitación, formación de instructores o consultoría.
 Este de acuerdo en que sus datos y los del apoyo que reciben se integran en forma agregada en el Módulo de Empresas Atendidas por el Gobierno Federal.

Se compromete a:

Notificar a la UPC, mediante el "Aviso de Modificación PI-10", la necesidad de alguna modificación, en cuanto a reprogramación en fecha u hora, cancelación u cambio de oferente, que no exceda el monto aprobado, con respecto a los eventos autorizados.

Aportar la parte complementaria de los costos que le correspondan a para desarrollar los eventos autorizados.
 Reintegrar el monto total de los apoyos otorgados por el Programa de CIMO en caso que se detecte que recibe apoyo de mas de una institución de carácter federal y no haya declarado.

ATENTAMENTE

FIRMA
 SOBRES
 CARGO



Anexo 7:
Temario Cotización para solicitud del programa CIMO.

- 1.- Se elabora uno por cada fase o evento.
- 2.- Se presenta en original y copia.
- 3.- Deberá presentarse en papel membretado del oferente. Incluir datos completos de ubicación del oferente o del despacho (dirección, teléfono, fax).

TEMARIO - COTIZACIÓN

MEMBRETE DEL OFERENTE			LUGAR Y FECHA		
Nombre del representante de Empresa.					
Cargo.					
Nombre de la empresa.					
Presente.					
Por medio de la presente me permito presentar la siguiente cotización y temario, a efecto de que en el caso de satisfacer sus necesidades, podamos desarrollar el evento a que se hace referencia.					
Nombre del Evento:					
Duración (número de horas):			No. De trabajadores participantes:		
Fecha de inicio: dd/mm/año			Fecha de término: dd/mm/año		
Horario:			Lugar de realización:		
Costo Hora \$	IVA \$	Total \$	Costo Total:	IVA \$	Total \$
Contenido Temario del Evento.					
Objetivo: (De la empresa)			TEMARIO		
			•		
			•		
Necesidades a que responde: (Problemática que resuelve)			•		
			•		
Resultados o productos para la empresa.			•		
			•		
Sin otro particular, me dirijo a sus ordenes para comentar cualquier adecuación a la presente propuesta, y bajo protesta de decir la verdad quedo de usted.					
ATENTAMENTE					
FIRMA					
Nombre					
Cargo					

QUION INDICATIVO. EL CONTENIDO DEBERAS PRESENTARSE EN PAPEL MEMBRETADO DEL OFERENTE.



Anexo 8:
Curriculum de los consultores para solicitud del programa CIMO.

CURRICULUM DE CONSULTORES E INSTRUCTORES.

NOMBRE:					
DIRECCIÓN (calle y número)					
		COLONIA		C.P.	
POBLACION	MUNICIPIO	ESTADO	TELEFONO	FAX	
R.F.C.					

ESTUDIOS:

EDUCACION BASICA	()
BACHILLERATO	()
NIVEL TECNICO	()
LICENCIATURA	()
DIPLOMADO / ESPECIALIZACION	()
MAESTRIA	()
DOCTORADO	()

ACTIVIDADES REALIZADAS:
(COMO INSTRUCTOR Y/O ASESOR PRINCIPALMENTE)

ESPECIALIDADES O AREAS DE EXPERIENCIA COMO CONSULTOR / INSTRUCTOR
(MARQUE X)

- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| a) Temas Técnicos y tecnológicos | () | h) Sincronización de soportes material de producción | () |
| b) Temas de mantenimiento, ahorro de energía, etc. | () | i) Metodología sobre mejoramiento de calidad, productividad, competitividad | () |
| c) Temas administrativos | () | j) Sistemas de aseguramiento y certificación | () |
| d) Competencias transversales: trabajo en equipo etc. | () | k) Incremento de la productividad, mejora, diseño, etc. | () |
| e) Mejoramiento de condiciones de trabajo | () | l) Oportunidad de agrupación | () |
| f) Temas para fortalecer capacidades internas: formación instructores / consultores, supervisores, mandos medios. | () | m) Mejora de oportunidades de agrupación | () |
| g) Sincronización de la logística de producción | () | n) Mejora de procesos de desarrollo de Recursos Humanos | () |
| | | o) Otros especificar | () |

TIPO DE EMPRESA:
(A QUE ORIGEN SUS SERVICIOS)

	INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO		
MICRO				AGROPECUARIO	LOCAL
PEQUEÑA				INDUSTRIA	ESTATAL
MEDIANA				COMERCIO	NACIONAL
GRANDE				SERVICIOS	INTERNACIONAL
				OTROS	

NOMBRE:

FIRMA:



Anexo 9:
Inscripción de Empresas para solicitud del programa CIMO.

SE ELABORA EN COMPUTADORA, FAVOR DE TRAER EN DISKET HD.

REGISTRO DE PARTICIPANTES

FECHA DE ELABORACION: _____ HOJA 1 DE "N"

ULTIMA FECHA DE EVENTO: _____

UFC	CLAVE	PROGRAMA	CLAVE	No. SOL.	NOMBRE DEL EVENTO	CLAVE AUTORIZADO	
BY CANFARMA	CANI	NOMBRE COMPLETO	CANI	CANI	SIN VARIABLES	NO LLENAR	
TIPO DE EVENTO		HORAS	PERIODO DE REALIZACION DEL EVENTO		MUNICIPIO DONDE SE DESARROLLA EL EVENTO		
CLAVE EN INFORME			DEL día / mes / año AL día / mes / año	NOMBRE MUNICIPIO		(CLAVE ES)	
No.	NOMBRE	II	M	FIRMA	DIRECCION PARTICULAR	GRUPO OCUPACIONAL	EMPRESA NOMBRE
1	Teresa Mercedes Teresa		X		Av. Las Torres No. 25 Col. Encarnación, Miguel Hidalgo C.P. 87800 México D.F.	X	COMPLETO
2							
3							
4							
TOTALES			TOTALES				
SUMAR EN ULTIMA HOJA DE REPORTE							
NOMBRE OPERENTE		FIRMA OPERENTE		NOMBRE REP. EMPRESA(S)		FIRMA REP. EMPRESA	

**Anexo 10:**

Carta satisfacción de la empresa al término del programa CIMO.

CARTA SATISFACCIÓN DE LA EMPRESA**MEMBRETE DE LA EMPRESA****LUGAR Y FECHA**

**Programa CIMO / UPC Canifarma.
Dirección de Calidad y Modernización.
Dirección General de Capacitación y Productividad.
Secretaría de Trabajo y Previsión Social.**

Por medio de la presente me permito informarle que el siguiente evento, desarrollado en el marco del programa: _____

Clave: _____ fue realizado en forma satisfactoria por el siguiente instructor / consultor: _____

Núm. Sol. Nombre del Evento. Nombre del Oferente

Nuevo Oferente (*)
* Solo si hubo cambio de oferente la empresa estuvo de acuerdo.

TESTIMONIAL

El empresario hará los comentarios con relación al evento realizado.

En el caso de consultoría mencionar que los documentos producto o resultados de la misma quedan en poder de la empresa.

En el caso de consultoría y capacitación comentar acerca de los resultados, beneficios, productos o indicadores que determinan que la etapa concluye satisfactoriamente.

Agradezco el apoyo del Programa CIMO y manifiesto que se cubrió la aportación local que se contempla en el programa. Se extiende la presente bajo protesta de decir la verdad.

ATENTAMENTE

FIRMA
Nombre
CARGO

DIRECTORIO



27D



a) Consultoría Especializada Externa



CONSULTORÍA EN SERVICIO

Desarrollo de Franquicias

Lic. Luis Mendoza Arellanes.
C.P. Javier Rosado Schmelz.
Durango 193 despacho 202 -203.
Col. Roma.
CP. 06600.
México, D.F.
Tel. 5511 75 72, 5511 81 94, 5511 84 35.
Email: ventas@franquiciasasesoria.com.mx
www.franquicialo.com

☐ MOUNI EMPRESAS. S.A DE C.V

D. Emilio Vargas Méndez.
Alfonso Esparza Oteo 144.
Despacho 703-704.
Col. Guadalupe Inn.
CP. 01020.
México D.F.
Tel. 5662 58 55, 5663 56 73.
Email: mouni@infoscl.net.mx
www.mounifranquicias.com.mx



LI FRANCORP.

Lic. Ramón Vinay.
Homero No. 1804-suite 1003.
Col. Polanco.
CP. 11570.
México D.F.
Tel. 5557 03 00, 5557 01 02.

LI GONZALEZ CALVILLO Y FORASTERI.

Lic. Enrique González Calvillo.
Monte Pelvoux No. 111, 5° Piso.
Col. Lomas de Chapultepec.
CP. 11000.
México, D.F.
Tel 5202 76 22

LI GÁLLASTEGUI ARMELLA ABOGADOS.

Lic. Juan Manuel Gallástegui.
Calle la otra banda No. 74.
Col. Tizapan San Angel.
CP. 01090.
México, D.F.
Tel. 5616 01 12, 5616 04 34.



b) Institutos



Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Periférico Sur 3106.
Col. Jardines del Pedregal.
Del. Alvaro Obregón.
Tel. 5624 04 00.
www.impi.gob.mx



Instituto Nacional de derechos de Autor

Dinamarca 84.
Col. Juárez.
Del. Cuauhtemoc.



Asociación Mexicana de franquicias

Insurgentes Sur 1783 - 202.
Col. Guadalupe Inn.
CP. 01020.
México D.F.
Tel. 5661 06 55, 5662 24 73.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Av. Periférico Sur No. 4271.
Col. Fuentes del Pedregal.
Tlalpan, México D.F.



Unidades Promotoras de Capacitación

Av. Atzacapotzalco La Villa No. 209.
Col. Santo Tomás.
Cp. 02020.
Tel. 5394 51 66, exts. 3560 y 3557.
Tel. 5394 59 67.
Fax. 5394 75 55.



Nacional Financiera

nacional financiera

Insurgentes Sur 1971, Torre 4.
Piso 13, Col. Guadalupe Inn.
CP. 01020.
México D.F.
Email: lcortes@nafin.gob.mx

BIBLIOGRAFÍA



276



 **LIBROS.**

1. Corona Treviño Leonel, ***Pequeña y Mediana empresa: del diagnóstico a las políticas***, UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, México, D.F. Febrero de 1997.
2. Feher Tocatli Ferenz, ***Franquicias a la Mexicana***, McGrawHill, México, D.F., Enero de 1999.
3. González Calvillo Enrique, ***Franquicias la Revolución de los 90***, McGrawHill, México, D.F., 1994.
4. González Calvillo Enrique, ***La Experiencia de las Franquicias***, McGrawHill, México, D.F., 1993.
5. Kotler Philip, ***Mercadotecnia***, Prentice Hall, 6ª Edición, México, D.F. 1996.
6. Longenecker Justin G. ***Administración de Pequeñas Empresas***, International Thomson Editores, 11ª Edición, México, D.F. Octubre de 2000.
7. Mauro Paulo C., ***Sea su propio jefe a través del Franchising***, Ediciones Macchi, Buenos Aires - Argentina, Julio de 1992.
8. Purvin Robert L. ***Fraude en las Franquicias***, Compañía Editorial Continental, México, D.F. Agosto de 1997.
9. Rodríguez Valencia Joaquín, ***Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas***, ECAFSA, México, D.F., Junio de 1998.

 **DOCUMENTALES.**

1. Asociación Mexicana de Franquicias. ***Desarrollo y perspectivas de las Franquicias en México.***
2. Asociación Mexicana de franquicias, ***Franquicias: ¿qué son? ¿Cómo operan? Perspectivas,*** 1995.
3. Asociación Mexicana de Franquicias, ***Introducción al sistema de Franquicias.***
4. Blanga Cohen Emilio, ***Aspectos Financieros en un sistema de Franquicias.***
5. Gallástegui Armella Juan Manuel, ***Presentación de la Circular de Oferta de Franquicias en Términos de la Ley de la propiedad Industrial y su reglamento,*** Gallástegui Armella y Abogados.
6. Gallástegui Armella Juan Manuel, ***La importancia de la circular de oferta de Franquicia en la selección de una Franquicia,*** Gallastegui Armella y Abogados.
7. Gallástegui Armella Juan Manuel, ***Importancia de la Propiedad Industrial en el Sistema de franquicias,*** Marzo de 1999.
8. Gallástegui Armella Juan Manuel, ***Aspectos legales en un sistema de Franquicias.***
9. González Calvillo Enrique, ***La negociación de un contrato de Franquicia Maestro,*** González Calvillo y Forastieri.



10. Huerdo Lange Juan, *El sistema de Franquicias: Estrategia de desarrollo y dominación de mercados*. Gallástegui Armella y Abogados.
11. Patargo Apstein Laura, *Importancia de los Manuales*.
12. Rocha Huerta Fernando y Romano Alberto, Franquicias: *Sinónimo de Calidad en servicio al cliente*, Howard Johnson y Sushi Itto.
13. Schmidt Schimmel Edward, *La asistencia técnica: Principal obligación de una Franquicia*, Max Marketing.
14. Vinay Ramón, *Elementos básicos en la operación de la Franquicia*, Francorp.
15. Censos económicos 1999, INEGI.
16. *La Micro, pequeña y Mediana Empresa principales características*, INEGI, 1993.

REVISTAS.

1. La autoridad para el emprendedor ENTREPRENEUR.

Publicaciones:

Enero 1999.
Enero 2000.
Enero 2001.
Mayo 2001.
Enero 2002.

2. Adminístrate Hoy.

Julio 2000.



SITIOS INTERNET.

1. www.franchipolis.com
2. www.franciaconsesoria.com
3. www.francorpMexico.com
4. www.franciacios.org
5. www.tormo.com/infolnpreescindible
6. www.stps.gob.mx
7. www.impi.gob.mx
8. www.md2.com.mx

OTROS

1. Seminario; Franquicias "el mejor método de expansión de los negocios".
UNAM, División de Educación Continua.
Del 23 de Febrero 2001 al 10 de Marzo 2001.
Impartido por: Lic. Luis Mendoza Arellanes.
C.P. Javier Rosado Schmelz.
2. Programa de radio; Franquicias "negocios para ti" por Eduardo Ruiz H.
Viernes 9:00 a.m. en el 104.1 FM.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**