



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**INVERSION CON FRANQUICIA EN  
EL SECTOR ALIMENTOS:  
LA CAPACIDAD EMPRESARIAL COMO ELEMENTO  
IMPULSOR DE LA INVERSIÓN**

**T E S I N A**  
**QUE PARA OBTENER TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ECONOMÍA**

**PRESENTA**  
**LUCERO HERNÁNDEZ SOLÓRZANO**

**ASESOR: FRANCO GUERRERO GALEANA**



**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**AGOSTO 2013**



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.

## DEDICATORIA

Con mucho cariño para mis papás que han contribuido desde el inicio hasta el final de mi trayectoria profesional, por haber confiado una vez más en mí e impulsarme a seguir mis metas y mis objetivos, desafiando los obstáculos.

Gracias mamá por tu apoyo, fortaleza y carácter firme conmigo que hoy me hizo llegar a la meta deseada, por cuidar a mi niña y darle un amor sincero, te quiero mucho y siempre estarás en mi corazón.

Gracias papá por ser la parte principal en mi vida, por ser el mejor papá del mundo y por haberme apoyado todo este tiempo, te extraño mucho.

Como muestra de mi agradecimiento les entrego este trabajo con amor y cariño

A mi hija Yaurí

Por el tiempo que hemos perdido en estar juntas y la falta de atención, hoy te dedico este trabajo que se ha logrado con mucho esfuerzo, pero siempre pensando en ti y como ejemplo que aunque existen obstáculos siempre se llega a la meta. Nunca olvides que te amo de aquí al universo, por siempre serás mi bebe hermosa.

A David (El Bandido)

Te agradezco tu apoyo incondicional y tus palabras alentadoras que hoy me llevaron a la meta y objetivo anhelado, por ser esa luz que me guía en los momentos difíciles de mi vida, y la base fundamental para que este proyecto se pudiera realizar.

Por siempre te recordaré: (Luciferina) te quiere mucho

A mi Director de Tesina: Mtro. Franco Guerrero Galeana

Quien me orientó en todo momento en este trabajo con su gran conocimiento, dedicación y paciencia para finalizar esta investigación que forma parte importante en mi vida.

GRACIAS, sin su apoyo profesional este trabajo no se hubiera realizado.

A mis sinodales:

Lic. Alma Laura Torres Pitaluga, Lic. Daniel Flores Casillas, Dr. Gustavo Vargas Sánchez, Lic. Raymundo Morales Ortega. Agradezco por formar parte de esta investigación a si como sus valiosas sugerencias y por el tiempo que se tomaron para leer este trabajo.

*POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU*

## INDICE:

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
Metodología de Investigación	3
<b>CAPITULO 1. INVERSIÓN EN FRANQUICIAS</b>	5
Los Subsistemas de la Franquicia	6
• Cuadro 1. La franquicia	
<b>1.1- El activo subyacente de la Franquicia</b>	7
• Poder de mercado	
• Sostenibilidad	
• Imagen y Reputación Corporativa Renovada	
• Legalidad	
<b>1.2.- Los recursos de Inversión</b>	8
• Diseño de la Franquicia	
• Adquisición de la Franquicia	
• La Franquicia como estrategia de expansión	
• El riesgo de la inversión	
• Las fuentes de financiamiento	
<b>1.3.- La capacidad empresarial y la inversión</b>	13
• El crédito	
• Riesgo teórico de la Capacidad empresarial	
<b>CONCLUSION</b>	
<b>CAPITULO 2. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL MODELO DE INVERSION POR FRANQUICIAS</b>	17
<b>2.1. El negocio de franquicia como empresa</b>	17
• Teoría de la agencia	
• Teoría de la escasez de recursos.	
<b>2.2. Importancia económica general de la franquicia como negocio</b>	19
<b>GRAFICAS</b>	
• Magnitud de inversión inicial	
• Las regalías de franquicias	
• Unidades	

- Distribución por giros
- Distribución por estados
- Países de origen
- Distribución de franquicias mexicanas por región
- Franquicias mexicanas región noroeste
- Franquicias mexicanas región noreste
- Franquicias mexicanas región bajo
- Franquicias mexicanas región occidente
- Franquicias mexicanas región golfo
- Las regalías de franquicias
- Franquicias mexicanas región centro

### **2.3. TIPOS DE FRANQUICIAS \_\_\_\_\_ 28**

- franquicia de producto o marca registrada
- franquicia de formato de negocios
- franquicia de distribución exclusiva

### **2.4. Clasificación de las franquicias según el territorio que dominan \_\_\_\_\_ 29**

- Franquicia madre
- Franquicia Maestra.
- Franquicias regionales
- Franquicias unitarias o individuales.
- Otro tipo de clasificación de las franquicias

### **2.5. Elementos importantes de la franquicia \_\_\_\_\_ 30**

- Marca y signos distintivos
- Know- How
- El producto o servicio
- Los pagos
- El contrato
- Requisitos mínimos para manejar una franquicia
- Aspectos legales

### **2.6. La presencia de la franquicia como inversión en el mundo \_\_\_\_\_ 33**

- Franquicias en Argentina
- Franquicias en Brasil
- Franquicias en Estados Unidos de Norteamérica
- Franquicias en Francia
- Franquicias en España
- Franquicias en México

## **2.7. Ventajas y desventajas del modelo de franquicias\_\_\_\_\_39**

- Ventajas para los franquiciantes
- Desventajas para los franquiciantes
- Ventajas para los franquiciatarios
- Desventajas para los franquiciatarios

## **CONCLUSIONES**

### **CAPITULO 3 INVERSIÓN CON FRANQUICIAS EN EL SECTOR ALIMENTOS: EJEMPLO DE CAPACIDAD EMPRESARIAL PARA EL CRECIMIENTO\_\_\_\_\_42**

#### **3.1 Características de Alsea como caso de capacidad empresarial\_\_\_\_\_42**

#### **3.2. Los elementos de Competitividad\_\_\_\_\_44**

#### **3.3. La historia y legalidad de ALSEA\_\_\_\_\_45**

#### **3.4. Antecedentes legales:\_\_\_\_\_46**

#### **3.5. Las franquicias asociadas por Alsea.\_\_\_\_\_47**

- Dominós Pizza Internacional
- Starbucks Coffee
- Burger King
- Chili's Grill & Bar
- California Pizza Kitchen
- P.F. Chang's china Bistro.
- Pei Wei Asian Diner
- Italianni's
- The Cheesecake

#### **3.6. Estructura Productora de Alsea Corporativa\_\_\_\_\_54**

- Cuadro 5. Modelo de negocio Alsea
- El negocio de Comida Rápida
- El negocio de comida casual
- El negocio de cafetería
- Cuadro 6. Suministro de Insumos a subsidiarias

#### **3.7. Capacidad de Negocios\_\_\_\_\_57**

- cuadro 7 Estado de Resultados de 2007 / 2009.
- cuadro 8 Balance General 2007/2009
- cuadro 9 Roic y Roe 2007/2009
- cuadro 10 Número de unidades de negocios 2007/2009
- cuadro 11 Resultados Consolidados 2010 / 2011
- cuadro 12 Balance General 2010 / 2011
- cuadro 13 Roic Y Roe 2010/2011

- cuadro 14 Número de unidades de negocios 2010/2011
- cuadro 15 Comparación de los años 2007 / 2011

### **3.8.-Razones Financieras** \_\_\_\_\_ 66

- Cuadro 16 Razones de liquidez
- Cuadro 17 Razones de endeudamiento

### **3.9.-Cuadros Comparativo en el sector Industrial** \_\_\_\_\_ 67

- Cuadro 18 Valor Agregado de Alsea y otras franquicias 2009/2011
- Cuadro 19 Comparativo de ventas entre firmas de franquicias con Alsea 2009/2011
- Gráfico 3.1. Comparativo de franquicias con Alsea 2009/2011

## **CONCLUSIONES**

### **3.10.- Conclusiones Finales** \_\_\_\_\_ 71

### **3.11.-Anexos** \_\_\_\_\_ 73

### **Fuentes de Información** \_\_\_\_\_ 97



## **INTRODUCCIÓN**

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, propone el término de Capacidad Empresarial<sup>1</sup> como la *iniciativa de una persona o grupo de personas para alcanzar una nueva “Compañía” o para ampliar y diversificar un negocio o empresa existente con elevado potencial de crecimiento.*

Lo interesante del término es que se enfoca hacia negocios con potencial de alto crecimiento para distinguirlo del tradicional “empleo por cuenta propia” que en muchos casos puede ser muy loable, pero en actividades que poco impulsan el crecimiento económico, es decir, poco dinámicas y de bajo valor agregado.

El caso de los pequeños negocios en México es muy ilustrativo cuando se observa el padrón de pequeñas empresas y las calles de las grandes ciudades con todo tipo de actividades comerciales sobre las banquetas entradas de Instalaciones de Empresas Grandes, fuera del Transporte Metropolitano (Metro) y alrededor de Hospitales con aspecto e higiene muy criticables, todos de tipo tradicional con pocas expectativas de innovación para expansión de nuevos mercados.

En tal sentido, y para fines de impulsar el desarrollo económico en el país, es deseable promover la Capacidad Empresarial, entre quienes desean iniciar o ampliar algún negocio pero en los términos expuestos anteriormente.

La franquicia es una manera interesante de hacerlo, tanto para ampliar un negocio, en el caso de los ya establecidos, o, para iniciarse en alguno de ellos ya probados con apoyos y menor riesgo que el que se puede tener ante una iniciativa individual.

Algunas investigaciones<sup>2</sup> consideran que el auge de la franquicia se inicia en la década de los años setenta del siglo pasado en los Estados Unidos de Norteamérica, como un modelo de internacionalizar marcas y negocios “llave en mano” en donde se entregan instrucciones y manuales de operación que permite una gestión apropiada una vez que se alcanza el nivel de aprendizaje y habilidad necesarios.<sup>3</sup>

El Modelo se fortalece convirtiéndose en una forma excelente de ampliar el radio de acción de los negocios y las ganancias no solo para quien genera la franquicia y para el que la ópera, sino para la contribución a la sociedad, a través de la contribución fiscal y la puesta a disposición de productos y servicios a más familias. En México la Secretaría de Economía, a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, establece un Programa Nacional de Franquicias que se dirige a *“empresarios exitosos que cumplan el requisito de tener al menos*

---

<sup>1</sup> Por ejemplo el Proyecto de “Fomento de la Capacidad Empresarial” Nociones Esenciales N° 2, 1999.

<sup>2</sup> [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com).

<sup>3</sup> Desde luego que antes de este auge existen franquicias muy importantes como la franquicia más famosa a nivel mundial, Mc Donald’s, que inicia en 1955 en California.

*dos años de antigüedad en el negocio, o que operen dos o más establecimientos propios con excelentes resultados, y estén dispuestos a compartir su fórmula de éxito y decididos a multiplicar su número de establecimientos, vía el modelo de franquicia”. Además de emprendedores y empresarios que desean iniciar un nuevo negocio, en donde no cuentan con la experiencia en el ramo, y estén dispuestos para que una empresa franquiciante los guíe y que tengan capital disponible para invertir.<sup>4</sup>*

Independientemente de este programa muchas personas o grupo de inversionistas han optado por traer una franquicia de otro país con gran éxito en su gestión en el territorio nacional y, muchos negocios exitosos han ampliado su radio de acción transformándose en franquicia mexicana como en el caso de alimentos al que se hace referencia en este trabajo.

Adquirir una franquicia requiere tener los recursos para hacerlo y, como todo negocio, es necesario recurrir a capital propio y/o créditos que deben cubrirse con un premio o interés resultante del propio negocio. Para ello habrá que seleccionar la fuente de financiamiento más adecuada sin dejar de considerar los apoyos de instituciones especializadas o de gobierno en tal selección. Por ejemplo el programa de Franquicias aludido, tenía un apoyo de hasta un millón de pesos a tasa de 10% anual en un periodo de 36 meses de plazo.

Y para el caso de transformar un negocio a franquicia, también se requiere de recursos financieros para cubrir todos los gastos de diseño y promoción que sean necesarios.

Considerando lo anteriormente expuesto, la franquicia además de ser una manera de generar ganancias para la marca y para quienes la gestionan, puede considerarse dentro del esquema de búsqueda de actividades que impulsen la Capacidad Empresarial, en el sentido de la ONU, en los países y en específico para México, pero también se requieren recursos en cualquiera de los extremos en donde se encuentre: aspirante a franquiciante o franquiciatario.

Con esta idea, el presente trabajo de tesina, plantea como objetivo:

Analizar el Modelo de Franquicia y la contribución real o potencial que tiene para fortalecer esa Capacidad Empresarial tan necesaria en Empresas que parecen ser de mucho dinamismo y alto valor agregado y las necesidades para su impulso.

Para ello se tomará el caso específico de la industria de los alimentos que se encuentra entre los negocios transformados a franquicia a finales del siglo pasado.

Se proponen tres capítulos en donde se describe el modelo de franquicias, su importancia, riesgos y contribución a la Capacidad Empresarial referida, bajo la metodología que en seguida se describe.

---

<sup>4</sup> Secretaría de Economía, **Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa**, Programa Nacional de Franquicias Tel. (55) 5229-6100 Ext. 32125 y 32115

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.**

Elección del Tema.

La literatura especializada en Economía, las notas periodísticas y en la mayoría de las materias cursadas en la Facultad de Economía, en reuniones y discusiones entre compañeros de trabajo, se hace referencia al problema del bajo crecimiento y a la problemática de las crisis en varios países y en específico en México. La crisis Subprime en Estados Unidos de Norteamérica y la gran Crisis de países europeos como Grecia y España destacan por su crudeza en el desempleo sobre todo entre los jóvenes con alto grado de escolaridad.

Ante esta realidad surge la pregunta general de que hacer para generar el empleo que muchos de los jóvenes del Mundo y México requerimos. Una pregunta que puede tener múltiples respuestas y entre estas la necesidad de crear esas fuentes de empleo mediante la creatividad de los propios afectados. Esto no es una idea nueva e incluso han existido propuestas y hechos concretos de autoempleo o empleo por cuenta propia generalmente en actividades simples del sector terciario o en actividades tradicionales con pocas expectativas de innovación en el sector primario y secundario. Pero si puede ser un reto trascendente el orientar esas iniciativas, sobre todo en quienes tienen un nivel de instrucción medio y medio superior, hacia actividades de amplias expectativas de crecimiento y generación de valor agregado. Una de estas formas es el modelo de franquicias en que negocios familiares puedan expandirse inclusive a nivel internacional, o que grupos de jóvenes y no tan jóvenes pudieran emprenderse en alguna de las existentes.

Países como China, Estados Unidos de Norteamérica, Japón y Brasil han hecho gran trabajo en este sentido y México también se encuentra entre los reconocidos a nivel mundial pero varios lugares atrás de los mencionados.

Es así como surge la idea de revisar el tema de las franquicias en esta tesina, considerando que existen recursos de las remesas que se reciben del extranjero y que el gobierno intenta a través de la Secretaría de Economía impulsar este tipo de emprendimientos.

### *Los Objetivos*

Con esta idea se pasó a revisar bibliografía en revistas y páginas de internet sobre el modelo de franquicia, problemática, franquicias en el Mundo y México para poder plantear el objetivo concreto de la investigación que es el siguiente:

Exponer el Modelo de franquicia como un elemento para impulsar la Capacidad Empresarial y con ella las expectativas de desarrollo de la actividad económica en México.

Para ello, se proponen tres capítulos en que se revisa el Modelo, y fundamentan los subelementos necesarios que explican la capacidad inductora del crecimiento mediante la gestión adecuada del diseño e inversión en franquicias. Estos

capítulos permiten cubrir objetivos particulares de importancia suma para comprender de una manera más expedita la idea y base del trabajo, entre estos destaca la descripción del Modelo de Franquicia, la problemática de contratos entre participantes, la importancia económica y riesgos y la descripción de un negocio de franquicia en operaciones.

Los capítulos por desarrollar son los siguientes: La Decisión de Invertir, el Modelo de Franquicia y Capacidad Empresarial con Modelo de Franquicia con sus respectivos subcapítulos o numerales.

## CAPITULO 1. INVERSIÓN EN FRANQUICIAS

La macroeconomía elemental representa el Sistema de Economía de Mercado como un flujo circular en el que participan los tres agentes económicos, empresas, familias y gobierno formando los distintos mercados de bienes, trabajo y financiero.<sup>5</sup> Las Familias y Empresas se encuentran en el mercado de factores, en donde las primeras ofrecen su trabajo a cambio de salario y luego se enfrentan en el Mercado de Bienes en donde las segundas ofrecen su producción a cambio de un precio.

Las Familias ahorran y reciben los beneficios de las Empresas que lo canalizan a través del mercado financiero nuevamente a las Empresas para continuar con el proceso de producción renovado.

En este esquema las Empresas son deficitarias y las Familias superavitarias y canalizan los recursos mediante un Sistema Financiero. La Familia Ahorra, la Empresa Invierte de tal manera que la Empresa tiene el problema de decidir la Inversión y el Financiamiento y la Familia el Consumo y el Ahorro<sup>6</sup>. Pero la Empresa es una institución que crean, gestionan y operan las Familias para satisfacer las necesidades que le proporcionan bienestar sustentable.

En este plano microeconómico, por empresa, industria o sector individualizado y familias particulares ahora se les observa como agentes que compiten en los mercados sea de bienes, de factores o financieros, a la vez que interactúan ofreciendo o demandando los bienes que se producen y los recursos financieros necesarios para la lubricación del proceso productivo. “Individuos” que solicitan emplearse con “individuos” que emplean arriesgando recursos propios o prestados para llevar un bien o servicio al mercado sin ninguna garantía de realización.

En la superficie solamente se observan personas que deciden iniciar negocios o consolidar el que tienen, desafiando la incertidumbre con imaginación y herramientas de gestión que permiten integrar la innovación y aspectos de calidad para entregar al consumidor el mejor satisfactor posible. Y que los negocios, sobre todo los negocios en crecimiento, que generan valor, requieren continuamente recursos financieros en su avance dinámico. La Franquicia es una de las tantas formas que existen para invertir en negocios en crecimiento, de extenderse en los territorios; réplicas de actividades, que han demostrado ser posibles y de éxito en todos los sentidos, pero que requieren esfuerzo e imaginación empresarial para hacerlo viable y desde luego disponibilidad y disposición a invertir en ellas<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Dentro de este esquema, el dinero aparece como un medio circulante que realiza el movimiento de las mercancías, así, existe una corriente de dinero correspondiente a la corriente de bienes y servicios.

<sup>6</sup> Aquí participa el Sector Gobierno consumiendo, produciendo y cobrando impuestos, sin embargo por ahora se deja de lado con fines de simplificar las ideas.

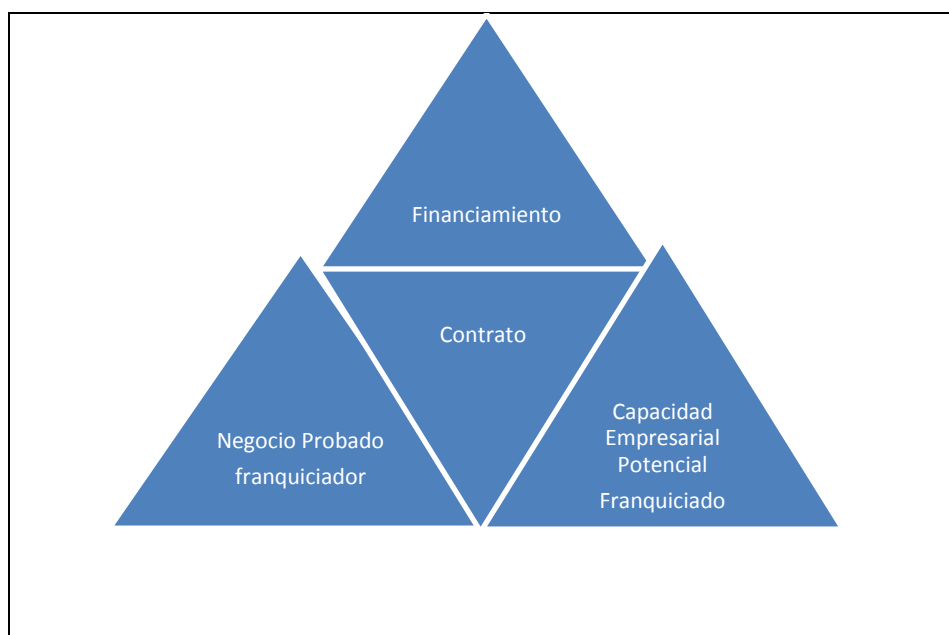
<sup>7</sup> Estos módulos se financian mediante la invitación que se hace a familias para que se integren en la gestión de los mismos en situación especial de propietario. Quien acepta la invitación debe tener los recursos para

Cuando se promueven las Franquicias es común encontrar entre sus ventajas la reducción del riesgo de la inversión y que se trata como un activo que se cede mediante contrato con características financieras. Es decir un “activo” de esta naturaleza implica, riesgo, rentabilidad, recuperación de inversión o maduración e incluso liquidez en franquicias maestras. Características que deben tenerse en consideración en el estudio económico financiero de proporcionar-adquirir franquicias, tema del presente capítulo.

### Los Subsistemas de la Franquicia

En términos concretos la Franquicia es un Sistema que consta de dos Subsistemas encadenados por una relación contractual generalmente lucrativa, es decir, una *Estructura de Negocio Probada* y una *Capacidad Empresarial Potencial* rigurosamente motivada y seleccionada que mediante un contrato buscan la rentabilidad del negocio, que le permita ganancias para ambos, durante el tiempo que dure el contrato.

**CUADRO 1. LA FRANQUICIA**



Fuente: Elaboración Propia

En el capítulo siguiente se hará una descripción detallada de cada uno de los elementos del Sistema-Franquiciante-Contrato-Franquiciatario y en lo que resta del presente se hace referencia a lo genérico del financiamiento y lo que debe de

---

pagar la franquicia y la habilidad para mantenerla operando con ganancias mínimas al promedio de la cadena de franquicias existentes. El que invita debe tener un diseño probado de éxito de negocio y los recursos suficientes para generarlo y promoverlo.

proporcionar el activo subyacente de la inversión en franquicia<sup>8</sup> y la inversión seleccionada como apoyo para el presente trabajo.

### 1.1. El activo subyacente de la Franquicia

Como ya se ha mencionado previamente, la “marca comercial<sup>9</sup>” juega el papel central en un sistema de Franquicia, es decir, lo que el inversionista “compra”, y el vendedor se compromete a entregar, es un negocio perfectamente probado con un conjunto de manuales procedimientos e instructivos relativamente fáciles de seguir, previa capacitación, para la operación de las instalaciones modulares incluidas en el paquete contratado representado por la marca<sup>10</sup>.

En este sentido, el activo de la franquicia deberá tener las características mínimas que garanticen ganancias, es decir:

- **Poder de Mercado.**- La actividad que se ofrece debe mantener ciertas características que la diferencian de otras firmas con ventajas notables para los usuarios o demandantes. Estas características especiales permiten una brecha relativamente amplia entre el precio y el costo medio de producción del bien o servicio, como teóricamente lo expresa el Índice de Lerner:

$$(P - C_{me})/P = 1/e^{11}$$

Índice que muestra el diferencial dependiente de la elasticidad de la demanda, es decir, el activo franquicia debe generar un grado de adicción o fidelidad del público hacia la marca que la constituye para dar ese grado de elasticidad que haga máximo el rendimiento.

Por supuesto que esta marca franquiciada está protegida para que nadie pueda usarla sin autorización de su propietario. Más adelante se profundizará sobre la cuestión legal de la franquicia en México.

- **Sostenibilidad.**- Quien ofrece la franquicia deberá incluir dentro de su paquete la garantía de mantener un sistema de innovación que reduzca la incertidumbre de obsolescencia y mantenerse competitivo. Para esto la vendedora deberá hacer monitoreo de variables generales de tendencias en la industria regional, nacional y global que puedan afectar el bien o servicio que se presta, sin perder la exclusividad del mismo. Con esto se ensayan diferentes escenarios y las posibles modificaciones en el *Know How* y características del bien o servicio.

---

<sup>8</sup> El activo subyacente de la franquicia es la actividad para producir el bien o servicio que ha demostrado ser atractiva como marca, en la práctica y pruebas piloto realizadas.

<sup>9</sup> Realmente la franquicia incluye más que la simple marca, y en este caso la expresión se emplea para dar un nombre a todo el conjunto en que consiste el sistema franquicia.

<sup>10</sup> Las actividades son relativamente fáciles de seguir por la experiencia que trasmite el vendedor, pero deben de ser difíciles de replicar por otros que no tengan autorización previa.

<sup>11</sup> P= precio, Cme= Costo Medio o marginal, e= elasticidad.

- **Imagen y Reputación Corporativa Renovada<sup>12</sup>.**- La percepción positiva que tiene la sociedad por la marca de la franquicia debe mantenerse en constante crecimiento. Este elemento es responsabilidad de cada uno de los integrantes del Sistema de la Franquicia, pero debe estar incluido dentro de los manuales y servicio constante del vendedor de la franquicia. Porque es éste último el que mantiene contacto con todos los compradores de la franquicia y puede monitorear esos pequeños y grandes detalles que hacen la imagen y reputación día a día de cada unidad y año tras año en el conjunto para poderla refrendar y renovar en términos cada vez más positivos para la sociedad.. La Revista *Fortune*<sup>13</sup> en sus sondeos sobre imagen y reputación incluye factores como innovación, administración de personal, uso de activos, responsabilidad social, calidad de administración, estabilidad financiera, calidad de productos, y competitividad global que junto con otros, pueden tomarse como especie de Benchmarking en la conducción de la franquicia.
- **Legalidad.**- Aunque se puede deducir que una buena imagen y reputación incluye lo legal, es importante resaltar este elemento dado que alguna franquicia podría ser legal en algún país pero en otro no. En todo caso, la franquicia debe seguir todas las reglas y requisitos que marquen las leyes del país o región en que se establezca como base de negocios.

## 1.2. Los recursos de Inversión

Los dos subsistemas del negocio de franquicias requieren recursos financieros para poder integrarse como tales: El uno para construir o diseñar la Franquicia y el otro para comprarla y operarla.

### *Diseño de la Franquicia*

Existen consultores especializados en apoyar a construir como franquicia algún bien o servicio que tenga potencialidad de crecimiento llevados por el empuje de Capacidad Empresarial de sus dueños. El proceso requiere tiempo de diseño de prototipo y de pruebas en uno o dos sitios más, distintos al que originalmente se tiene para asegurar la viabilidad y necesidades operativas específicas de puestos y de ubicación de los negocios réplica.

Este tiempo se traduce en recursos financieros por adelantar para el pago de la consultoría y toda la documentación del Know How que implica entre otras cosas:

---

<sup>12</sup> La reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo, la imagen proyecta su personalidad corporativa y es, en este sentido, el resultado de la comunicación en todas sus formas” Villafañe, Justo (2004).

<sup>13</sup> World’s Most Admired Companies, Fortune 2012



Manuales Técnicos,

Manuales de Logística, de Mercadotecnia y Operaciones.

Diseños concretos del Producto o Servicio.

Detalles de las Instalaciones del negocio.

Todos los detalles jurídicos que atender.

Lo referente a proveedores de calidad certificada.

Trasporte de insumos, almacenes, inventarios.

Los soportes de publicidad y gestión financiera del negocio...

De hecho la franquicia es un negocio como tal dentro de la empresa del franquiciante, es decir, una vez que su negocio base o activo subyacente se diseña como franquicia se abre un conjunto de estados financieros particulares de la misma. Un estado de resultados en que se registraran los ingresos y egresos que llevarán al cálculo de las utilidades que aportan a la Compañía. Costos y Gastos de venta que incluye personal que capacita a los compradores de la franquicia, agentes de venta de la franquicia, gastos de mantenimiento de activos necesarios para la venta de la franquicia como son automóviles, locales especiales o compartidos en la empresa.

Gastos de administración donde se prevén sueldos a personal que llevan la administración de este nuevo negocio, papelería.

Por otra parte se registrará el Balance General del nuevo negocio en donde se incluye como activo la propia franquicia y demás activos diferidos que tengan lugar y por supuesto el lado del pasivo en donde se incluyen los compromisos financieros que se acuerden con los propios socios (capital propio) o con instituciones financieras en forma de deudas de lo que se hablará en párrafos más adelante.

### *Adquisición de la Franquicia*

En el caso de quien compra la franquicia, también existen corredores que orientan el proceso para reducir costos y riesgos iniciales concretamente en el estudio de mercado en la localización más acertada.

Lo más importante en la adquisición de una franquicia es realizar una autoevaluación sobre la capacidad empresarial que se tiene, considerando el giro de negocio en que se tenga disposición y preferencia por atender.

Es muy importante elegir la actividad que apasione, en la que se desee invertir tiempo, habilidades y lograr utilidades con el esfuerzo planificado del diario y de mediano plazo.

Todo esto, como ya se apuntó, requiere de recursos financieros que pueden ser propios o de alguna institución que cumpla esos fines de apoyo. Para esto se necesita un conocimiento previo de la franquicia deseada, la localización pretendida y con ello una evaluación preliminar de las necesidades de capital para iniciar operaciones y el pago de la franquicia. Además de una evaluación del tiempo de recuperación del capital con base en estimados de ingresos y costos de operación proforma.

Una vez elegida la franquicia el tratamiento es como todo negocio: Operarlo para obtener utilidades. Para esto es necesario llevar los estados financieros correspondientes. Por supuesto un estado de resultados en donde se registran los ingresos y egresos consolidados del quehacer diario y los pagos puntuales que deben realizarse al franquiciante; y un Balance General con los activos que correspondan y los pasivos con instituciones financieras o con los propios socios en forma de deudas o aportaciones.

#### *La Franquicia como estrategia de expansión*

En el caso de una Empresa que busca conformar un abanico de negocios también es posible, dependiendo del negocio, recurrir a alguna franquicia para integrarse vertical u horizontalmente<sup>14</sup>.

#### *El riesgo de la inversión*

Tanto quien vende como quien compra la franquicia son agentes que arriesgan un capital y como tales son conscientes que llevan posibilidades de pérdidas. El riesgo del recurso invertido puede presentarse en diferentes espacios del negocio.

Los expertos en riesgo destacan los siguientes riesgos<sup>15</sup>

- a) *“Riesgo de reputación: es el desprestigio de la empresa que trae como consecuencia la pérdida de credibilidad y confianza en el público por fraude, insolvencia, conducta irregular de los empleados, rumores, errores cometidos en la ejecución de alguna operación por falta de capacitación del personal de confianza o deficiencia en el diseño de procedimientos, este riesgo puede traer efectos como disminución de la demanda, perdida de negocios atribuibles al desprestigio generado*

---

<sup>14</sup> consolida un negocio buscará expandirse básicamente a través de dos medios: Mediante la fusión o adquisición de otros negocios de su industria o mediante una ampliación de actividades recurriendo a la instalación de nuevas plantas o módulos de distribución incluido el modelo de franquicia. Empresas tan conocidas como Cemex se encuentran en el primer grupo y empresas como Mc Donald’s en el segundo

<sup>15</sup> Consuelo Mejía Quijano “ *Administración del riesgo un enfoque empresarial*”, Fondo Ed. Universidad EAFIT,2006

- b) *Riesgo puro: Este riesgo al materializarse genera pérdidas, tanto en los inmuebles como en la producción, tales como un incendio , un accidente o una inundación*
- c) *Riesgo especulativo: Al materializarse genera la posibilidad de formar instantáneamente beneficios o pérdidas, como una aventura comercial, la inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, la compra de acciones, el lanzamiento de nuevos productos, etc.*
- d) *Riesgo estratégico: Son las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial, entre otros.*
- e) *Riesgo operativo: Es la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de procesos y funciones de la empresa por fallas en el proceso de producción, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos*
- f) *Riesgo de mercado: Puede generar ganancias o pérdidas a la empresa al invertir en la bolsa o en negocios arriesgados.*
- g) *Riesgo precio de insumos y productos: Se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja debido a posibles cambios en los precios que una empresa puede pagar por la mano de obra, materiales y otros insumos de su proceso de producción, y por los precios que pueden demandar por sus bienes o servicios.*
- h) *Riesgos de crédito: Consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, fallen en el pago. La mayoría de las empresas se enfrentan ante riesgo por cuentas por cobrar, pero esta exposición es más alta en las instituciones financieras*
- i) *Riesgo legal: Se refiere a la pérdida en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio y la imposibilidad de exigirle jurídicamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, y en el incumplimiento de normas legales y disposiciones reglamentarias que pueden conducir a demandas o sanciones*
- j) *Riesgo tecnológico: El uso de la tecnología genera riesgos como los virus informático, el vandalismo puro y de ocio en redes informáticas, fraudes, intrusiones por hackers, el colapso de las telecomunicaciones que pueden generar daños en la información o la interrupción en el servicio. También está el riesgo del constante cambio de la tecnología, lo que puede ocasionar que las empresas no estén preparadas para adoptarlas y esto incremente sus costos, disminuya su eficiencia, y pueda caer en incumplimiento en las condiciones de satisfacción de los servicios prestados.*
- k) *Riesgos laborales: Pueden ocasionarse por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, pueden ocasionar daños tanto a la persona como a la misma empresa.*

- l) *Riesgos físicos: Afectan a los materiales como por ejemplo: corto circuito, explosión física, daño en la maquinaria, daño en equipos por su operación, por su diseño, fabricación, montaje o mantenimientos; deterioro de productos y daños en vehículos”*

Como se puede apreciar, existe una gran variedad de riesgos relacionados con la actividad de cualquier inversión sin embargo el conocimiento del know How y el haber probado la franquicia proporciona una cierta tranquilidad de poder reducirlos, tanto en lo que compete al vendedor y al comprador pero eso no significa que los riesgos estén ausentes.

#### *Las fuentes de financiamiento*

Las fuentes de financiamiento tradicionales para la compra de una franquicia son: familiares, bancos y fondos de riesgo, sin embargo en los últimos cinco años son los propios dueños de las franquicias quienes han incursionado en el negocio de financiamiento a prospectos con alta capacidad empresarial.

En el caso del franquiciante, también puede recurrir a familiares como socios capitalistas, bancos, apoyos crediticios del gobierno como capital semilla y fuentes especializadas que promueven la creación de franquicias. Lo importante aquí es tener un buen proyecto respaldado por un negocio exitoso con un buen diseño de franquicia que incluye trámites de protección de la marca, márgenes de utilidad demostrables del negocio original como garantía de pago de los créditos y capacidad empresarial en la cúpula de la organización como garantía de continuidad en el tiempo por lo menos que dure el plazo del crédito.

Aquí cabe recordar el comentario de Keynes en cuanto al asunto del financiamiento: *“Hay en el mundo una multitud de activos reales que constituyen nuestra riqueza de capital...sin embargo los dueños nominales de esos activos con no poca frecuencia han pedido dinero prestado... En una medida correspondiente, los dueños reales de la riqueza tienen derechos, no sobre los activos reales, sino sobre el dinero.”*<sup>16</sup>

Y en la Teoría General<sup>17</sup>, Keynes habla de la decisión de invertir donde, entre otras cosas, argumenta que instituciones de financiamiento, en concreto la bolsa, *“ejercen inevitablemente influencia decisiva sobre la tasa de inversiones corrientes porque no tiene sentido crear una nueva empresa incurriendo en un gasto mayor que aquel al que se puede comprar otra igual ya existente...”*.

Aunque el contexto al que se refiere Keynes era otro, muy bien se puede replicar para el caso de la decisión de iniciar un negocio o tener una franquicia, esto es, *<<no tendría sentido crear una nueva empresa incurriendo en un gasto mayor por desconocimiento, incertidumbre y otros factores, que aquel al que se puede comprar un negocio “cuasi-seguro” como puede ser la franquicia>>*. Que al mirar

---

<sup>16</sup> Tomado de MINSKY Hyman, Las Razones de Keynes, FCE 1987.

<sup>17</sup> KEYNES, J.M., Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero, FCE

alrededor se aprecia multitud de activos reales que son franquicias que están financiados por instituciones cuyo negocio es el préstamo de dinero.

Existen las instituciones financieras y el talento empresarial es el que hace la tarea de presentar el proyecto en términos atractivos de rendimientos que es el requisito primordial que requieren.

### **1.3. La capacidad empresarial y la inversión**

El franquiciante y el franquiciatario son quienes proporcionarán el éxito a la franquicia una vez establecida como Sistema. Las dos partes están conectadas por su compromiso empresarial en el sentido de mantener un negocio en constante crecimiento tal y como se hizo alusión en la introducción a este trabajo. J. Schumpeter es uno de los economistas más renombrados en cuanto a la descripción que hace del progreso como resultado de esta capacidad empresarial manifiesta en personas o grupos de personas dentro de las industrias de un país o en plano global actual.

El empresario para Schumpeter, no necesariamente es un capitalista, ni siquiera constituyen una clase social. Para éste la definición del empresario, está íntimamente relacionada con el crecimiento económico, pues lo que determina dicho crecimiento no es el incremento de los factores de la producción, sino la existencia de nuevas combinaciones de estos factores. Y precisamente, aquellos que imponen nuevas combinaciones son los empresarios (Durr, 1987).

El empresario, con su capacidad empresarial, es entonces, aquel que tiene la capacidad de descubrir e implementa nuevas técnicas, ya sean tecnológicas, de procesos o invenciones. El empresario puede ser descubridor o inventor y también lo contrario: puede no participar de manera activa en el descubrimiento de la innovación, como es el caso de quien compra una franquicia, pero su actuar, su decisión y su desempeño, lo hacen ser importante en el proceso de crecimiento económico: la función empresarial implica ideas, disposición al riesgo y la capacidad para actuar de manera rápida, a favor de sus intereses.

Lo que se requiere es constancia en el propósito como lo calificaría William Edwards Deming<sup>18</sup> forjador del triunfo japonés en la década de los setenta ochenta. Además, el empresario no necesariamente está influenciado por la obtención de la ganancia, sino que posiblemente está influenciado por el sueño y el deseo de fundar un reino privado, un negocio propio replican los vendedores de franquicias, el garantizar espacio y sentido de poder; el deseo de vencer y en la satisfacción por configurar y renovar procesos.

Sin embargo, el empresario “que busca la realización de algo económicamente nuevo o especial”<sup>19</sup> se enfrenta frecuentemente con entornos hostiles que templan el carácter y lo conforman cada vez más como un “recurso especial” muy difícil de imitar.

---

<sup>18</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming), *“las 7 enfermedades mortales de la gerencia*

<sup>19</sup> (Schumpeter, 1944, p. 144)

El empresario que diseña la Franquicia es garante por ello mismo de ese carácter emprendedor y su ocupación es encontrar en los compradores de su franquicia la potencia o carácter potencial necesario para garantizar la réplica del negocio. No es fácil solucionar este problema pero tampoco es imposible encontrar buenos talentos empresariales.

Ambos empresarios del Sistema de franquicias, franquiciante y franquiciatarios, deben tener esa capacidad empresarial, ambos juegan el papel importante en el desarrollo de la innovación<sup>20</sup>. Son precisamente los que conducirán lo múltiple y a la vez concreto del negocio que comparten..

En otro aspecto Schumpeter considera que para que los empresarios puedan participar en los procesos de innovación, requieren, poder de compra o poder adquisitivo. Este poder, por lo general, lo obtiene a través del sistema bancario y específicamente a través del crédito.

### *El crédito*

Los negocios en un principio, y como norma, necesitan crédito, en el sentido de una transferencia temporal de poder adquisitivo, para poder producir. El empresario por norma primero toma un carácter de deudor, más aún, el carácter de deudor de la sociedad es decir asume el riesgo. Eso lo distingue.

El crédito<sup>21</sup> que obtiene el empresario, que en realidad es una concesión de la sociedad, puede surgir de dos formas: En primer lugar, esta corriente de crédito puede obtenerse de los resultados de otros negocios que se tengan, por ejemplo en el caso del franquiciante de la empresa o activo subyacente que ahora convierte en franquicia; o en general, de los depósitos de poder de compra creados con el desenvolvimiento económico anterior. La segunda forma considera a la creación de dinero , es decir, existen medios de pago creados solo para este fin, que no necesariamente están respaldados por dinero en sentido estricto, ni por productos ya existentes.

---

<sup>20</sup> Schumpeter considera cinco categorías como innovaciones: a) La introducción de un nuevo bien –esto es, uno con el que no se hayan familiarizado los consumidores– o de una nueva calidad, de un bien; b) La introducción de un nuevo método de producción, esto es, de uno no probado por la experiencia en la rama de la manufactura de la que se trate, que no precisa fundamentarse en un proceso nuevo desde el punto de vista científico, y puede consistir simplemente en una forma de manejar comercialmente una mercancía; c) La apertura de un nuevo mercado, esto es, un mercado en el cual no haya entrado la rama especial de manufactura del país del que se trate, a pesar de que existiera anteriormente dicho mercado; d) La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes manufacturados, haya o no existido con anteriormente como en los demás casos y e) la creación de una nueva organización de cualquier industria, como la de una posición de monopolio o bien la anulación de una posición de monopolio existente con anterioridad (Schumpeter, 1967, p. 77)

<sup>21</sup> El crédito cumple una función esencial en el desenvolvimiento económico de una sociedad: *“la función esencial del crédito en nuestro sentido, consiste en permitir al empresario la retirada de los bienes de producción que precise de sus empleos anteriores, dirigiendo una demanda sobre ellos y forzando al sistema económico por nuevos canales”* (Ibíd., p.161).

Es precisamente el crédito, el medio por el cual el empresario, adquiere poder de compra, necesario para la adquisición de los factores de la producción en el caso del que adquiere la franquicia y para diseñar la propia franquicia en el caso del franquiciante.

El crédito para el caso que se comenta se le puede definir como: *“la creación de poder de compra con el propósito de transferirlo a un empresario... y con ese crédito los empresarios obtendrán acceso a la corriente social de bienes....”*<sup>22</sup>. La ganancia de este proceso es que el empresario no solo debe devolver el préstamo otorgado por el sistema bancario, sino que además, *“devuelve económicamente...los depósitos tomados en préstamo”* (p. 167). Al final de proceso, es decir, después de un periodo al final del cual llegan sus productos al mercado y se han gastado ya los bienes productivos, el empresario *“ha enriquecido la corriente social (si han salido bien sus previsiones) con bienes cuyo precio total es superior al crédito recibido, y al precio total de los bienes empleados directamente o indirectamente por él”* (p. 67).

Entonces en sistema de franquicia se genera progreso en el país considerando el proceso en su conjunto.

#### *Riesgo teórico de la Capacidad empresarial*

La función empresarial envejece debido a que el progreso tecnológico se mecaniza. Al mecanizarse los procesos productivos, el empresario pierde su función social: *“ya que el descubrir se ha convertido asimismo en una cuestión rutinaria. El progreso técnico es cada vez más una cuestión de especialistas formados, los cuales pueden suministrar y facilitar lo que se les pide, ya que funcionan en el sentido que se haya previsto”*<sup>23</sup>

*“Y puesto que la empresa capitalista tiende por su propia capacidad a automatizar el progreso, puede deducirse que sobra su función –tendiendo bajo la presión de sus continuos éxitos a su desaparición–. El gigantismo industrial perfectamente burocratizado, no solamente expulsa a las pequeñas y medianas empresas y expropia a sus propietarios, sino que también, expulsa a los empresarios. y expropia a los burgueses como clase que, corre el peligro en este proceso, de perder no solamente sus rentas e ingresos, sino lo que es mucho más importante, su función”* (p. 218).

Esto es muy claro en alusión a la franquicia: Cuando no existe el empresario innovador en el franquiciante y cuando no existe esa necesidad de atender y ampliar con mayor calidad y eficacia el mercado por parte del franquiciado la decadencia estará asegurada.

---

<sup>22</sup> (Ibíd. 1944, p.162)

<sup>23</sup> (Schumpeter, 1971, p. 215)

Es entonces, que el propio proceso capitalista hace que los empresarios surjan, innoven, revolucionen, para que después, el mismo proceso, los induzca a la destrucción creativa y subir en una espiral creciente de crecimiento.

## **CONCLUSION:**

El progreso técnico se ha convertido en un punto central frente a la economía para que esta pueda expandirse y tener un buen desarrollo. Sin embargo, existen características para la formación de este suceso como son: el empresario y el crédito. El primero se determina como una actitud emprendedora, innovadora y como creador de ideas. El segundo se caracteriza un componente relevante en la financiación de estas ideas. La relación de estas dos variables fortalece, apoya al desarrollo y crecimiento del progreso técnico.

Por una parte, los hombres de negocios deben contar con un conjunto de características, definidas por Schumpeter, para poder ser parte de ello como empresario, en segundo lugar, el crédito, también está limitado por el sistema financiero y las políticas gubernamentales que existan en un determinado país. Es importante resaltar dos fenómenos que son inherentes al crédito: La incertidumbre que puede existir en un momento determinado y el riesgo que se genera por invertir en una actividad. Estos dos puntos son fundamentales a la hora de decidir el tipo de inversión que se pretende llevar a cabo. Entonces, se desprende que el objetivo esencial de cualquier empresario que desea invertir es disminuir tanto la incertidumbre como el riesgo. Minimizar estos elementos le permitirá al empresario generar una mayor utilidad.

En este trabajo, se muestra que la franquicia es una forma de inversión que reduce significativamente la incertidumbre que genera una inversión y también los riesgos inherentes a este tipo de actividad

Por lo tanto la capacidad empresarial es innovar y expandir el mercado con potencialidad y sobre todo dedicación para cumplir el sueño de quienes han anhelado tener su propio negocio.



## **CAPITULO 2. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL MODELO DE INVERSIÓN POR FRANQUICIAS**

En el capítulo previo se expusieron los motivantes de la capacidad empresarial, es decir factores que impulsan a las personas a participar en negocios económicamente relevantes. Ahora en este capítulo se indica la importancia económica de la franquicia y se incluyen detalles que mínimamente debe considerar el Sistema de “franquicia” ya esbozado brevemente al inicio del apartado anterior para asegurar la operación su práctica.

Antes de iniciar la citada descripción es interesante recordar que el problema de la organización y dirección de la empresa es irrelevante para los teóricos neoclásicos de la economía, dado que existe información perfecta de los precios y conocimiento pleno de las tecnologías se da por hecho que este agente utiliza correctamente los recursos y solamente se le incluye como una “caja negra” necesaria para explicar el equilibrio y la maximización de utilidades.

Sin embargo, el economista se interesa por comprender como se organiza la producción que se le entregará al agente consumidor, en un ambiente real en donde la información perfecta y libre disponibilidad de tecnología es distinta a lo que indica aquella teoría.

Las formas de organización que el hombre ha desarrollado para satisfacer las necesidades de los consumidores de los bienes y servicios así creados, son tan abundantes que es imposible, y no es objeto, describirlas en esta investigación. Sin embargo, conocer algunos casos si resulta necesario y relevante como será el caso de organizarse como franquicia. Este conocimiento nos permite comprender el alcance y las limitantes que tiene tal organización.

### **2.1. El negocio de franquicia como empresa**

En el ámbito de los negocios y sobre todo en la academia, el concepto de empresa es tan variado y tan abstracto que es difícil poder encontrar una definición idónea de ella, y más aún, los diferentes tipos de negocios hacen imposible encontrar una regularidad que permita identificar qué tipo de negocio es el pertinente para cada persona y esto es uno de los elementos que distingue en algunos su capacidad empresarial.

Muchos economistas que se autodenominan heterodoxos consideran que en el mundo real no existe la idea de empresa neoclásica en competencia perfecta, por el simple hecho de que no existe información perfecta. Esto lleva a considerar elementos que justifiquen la presencia de la coordinación planificada en la actividad económica.

Más adelante se mencionarán algunas de las teorías que explican alguno de estos elementos. Por ahora, se hará referencia a dos de los puntos de acuerdo que empíricamente se ha encontrado toman en cuenta los empresarios a la hora de especificar qué tipo de negocio es el adecuado llevar la práctica:

Por una parte lo relacionado con el futuro que se supone desconocido y plantea riesgo y en el peor de los casos incertidumbre<sup>24</sup> y es lo que permite la existencia de la organización. Este fenómeno es inherente a cualquier actividad que intenta generar un rendimiento en el futuro. Y por el otro lado, se encuentra la estrategia, es decir, el conocimiento y las habilidades que cada persona o grupo tenga en su haber.

Estos dos conceptos suponen son parte esencial de cualquier tipo de negocio, sin embargo, no se presentan en las mismas magnitudes y el objetivo de cualquier empresario será entonces controlar el riesgo a partir del conocimiento y las habilidades que las personas involucradas en la actividad productiva tengan.

Como ya se ha sugerido, la “Academia” ha desarrollado teorías para entender la organización de las empresas, algunas de las cuales respaldan la estructura de franquicias, y por consiguiente resulta de interés mencionar las más relevantes para comprender más a fondo el sistema de las franquicias. Las teorías que se apegan a la organización de los negocios son:

- Teoría de la agencia
- Teoría de la escasez de recursos
- Teoría de la extensión del riesgo
- Teoría contractual
- Teoría de los costes de transacción
- Teoría de las señales.

De estas las dos primeras son las de mayor relevancia para el caso de las franquicias.

- **Teoría de la agencia.-** Esta teoría maneja dos categorías, el principal y el agente, nos dice que entre estas dos existe tal relación por lo que el principal encomienda actividades al agente.

La teoría de la agencia asume que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo que le han asignado (Jensen y Meckling, 1976)

Por lo tanto cuando ya se ha llegado a un acuerdo el principal debe mantener en observación al agente de sus movimientos en dicho negocio y eso es un costo adicional con consecuencias para la organización.

La esencia de la Teoría descansa en la información imperfecta que se presenta entre los agentes que constituyen los convenios para producir un bien o servicio. En el caso de las franquicias, uno de los inversionistas confía al otro la conducción del negocio que él ha desarrollado y comprobado que funciona, pero nadie le asegura que aquél va a dedicar todo su entusiasmo y capacidad para alcanzar resultados al nivel potencial

---

<sup>24</sup> Frank Knight trata de explicar la existencia de las empresas y del empresario considerando el conocimiento imperfecto expresado como incertidumbre y no como riesgo dado que este último puede prevenirse con métodos actuariales y la primera no.

que su plaza le ofrece. La improductividad o falta de eficiencia puede llevar a disminuir la reputación de la marca y coadyuvar al deterioro de los negocios en general de todos los inversores de la franquicia.

Visto de otra manera, el franquiciatario que arriesga su dinero en la adquisición de la franquicia puede tener el riesgo que el generador de la franquicia ya no investigue y no encontrarse al nivel de otros negocios de la competencia en el sector en relación a avances tecnológicos y de innovación.

Esta teoría resalta a este negocio como expansión empresarial, ya que nos indica que si no fuese así el agente correría más riesgo en otra forma de incorporarse como empresario, sin embargo nos dice que al pertenecer a las franquicias contara con más utilidades y ambos no tendrán mayores riesgos.

- **Teoría de la escasez de recursos.-** Con los argumentos de esta teoría la franquicia puede tomar el papel de desarrollo empresarial porque el Franquiciante no cuenta con los recursos suficientes para formar su propio negocio, sin embargo tienen que recurrir a cierto respaldo los llamados franquiciatarios.

Dicha contribución se centra en tres tipos de recursos: financieros, capital humano, y por último el conocimiento del mercado local (Lafontaine y Kaufmann, 1994: Ketchen, Combs y Upson, 2006)

De acuerdo a estas teorías conoceremos más información sobre el franquiciante y franquiciatario lo cual nos dejara más claro.

## 2.2. Importancia económica general de la franquicia como negocio

Se ha puntualizado que el tema de franquicia para el presente trabajo tiene interés en el sentido de ser una de las diversas maneras de desarrollar la capacidad empresarial de personas con esa potencialidad y vía para alcanzar mayores niveles en el desarrollo de la empresa y el desarrollo mismo del país.

En este sentido resulta interesante la siguiente cita que se encuentra en una revista virtual sobre tema de franquicias<sup>25</sup>.

*El sistema de franquicias permite la creación de gran cantidad de Pequeñas y Medianas Empresas, la generación de nuevos empleos e incrementa la participación laboral de la mujer. Es una verdadera "masificación de los servicios" que genera la Franquicia, dando solución a problemas urgentes de la economía..., por medio de una política de impulso y desarrollo de la libre empresa.*

---

<sup>25</sup> Mercadeo, Tutorías de Franquicias, [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com) - Seminarios Virtuales JP&A - ©J. E. Pereira en donde se refiere al éxito de la franquicia una vez que gran cantidad de tropas de los EEUU retornaron de Vietnam y Corea a sus país con necesidades de emplearse.

Desde luego que la situación y momento histórico a la que hace referencia esta cita, es completamente distinto al de la situación actual, sin embargo el abrir oportunidades de ese tipo en el sector de distribución y demás servicios sigue siendo válido como una posibilidad de impulso de la actividad económica.

Los distintos gobiernos que ha tenido México en la época moderna han impulsado programas de apoyo a la inversión como vía para alcanzar mayores niveles de empleo entre ellos un Programa Nacional de Franquicias a cargo de la Secretaría de Economía que plantea los siguientes objetivos:

*“A apoyar la generación de nuevas empresas franquiciantes, facilitar la posibilidad de que más emprendedores adquieran una franquicia y apoyar la modernización, promoción y consolidación de los modelos de franquicias existentes”*

*“El Programa de Franquicias (PNF) está dirigido a emprendedores y empresarios que desean iniciar un nuevo negocio. Reconocen que no cuentan con la experiencia en el ramo, están dispuestos para que una empresa franquiciante los guíe en su negocio y tienen capital disponible para invertir. Así mismo, está dirigido a empresarios exitosos que tienen al menos 2 años de antigüedad en el negocio y están dispuestos a compartir su fórmula de éxito y decididos a multiplicar su número de establecimientos propios con excelentes resultados, están dispuestos a compartir su fórmula de éxito y decididos a multiplicar su número de establecimientos, vía el modelo de franquicia”.*

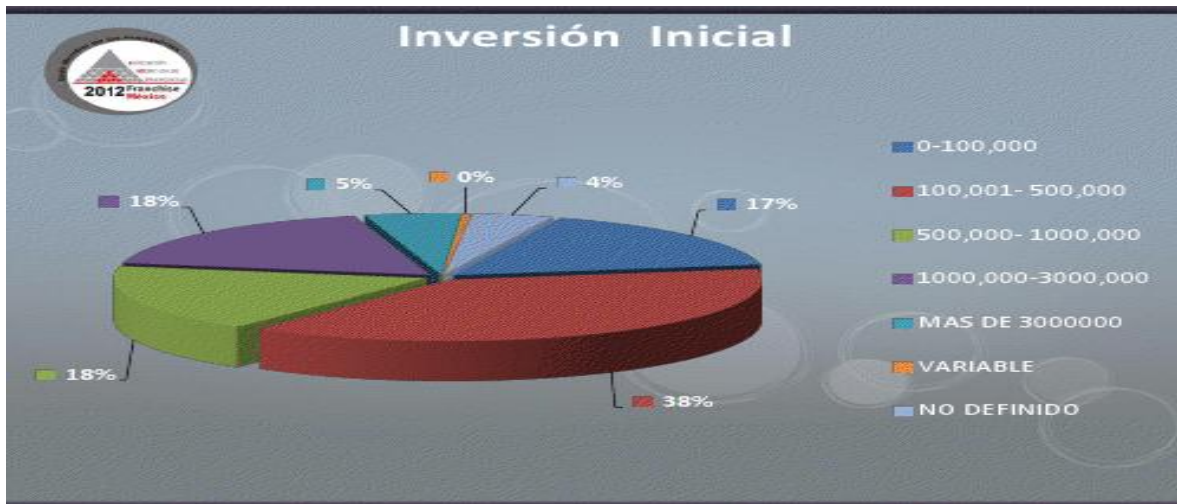
Según La Asociación Mexicana de Franquicias “El programa nacional de franquicias en su primer año de creación proyectaba cerrar el año 2012 con las siguientes cifras”

- 500 nuevas franquicias.
- 30,000 nuevos puntos de venta.
- 240,000 empleos.
- \$1.750 MDP en presupuesto destinado en franquicias.

Las cifras que reporta la citada cita Asociación se estima que ahora existen 1013 franquicias en el país de las cuales 500 están realmente activas y un 50% de estas están acreditadas en el Programa Nacional de Franquicias.

La Asociación Mexicana de Franquicias nos muestra las siguientes graficas:

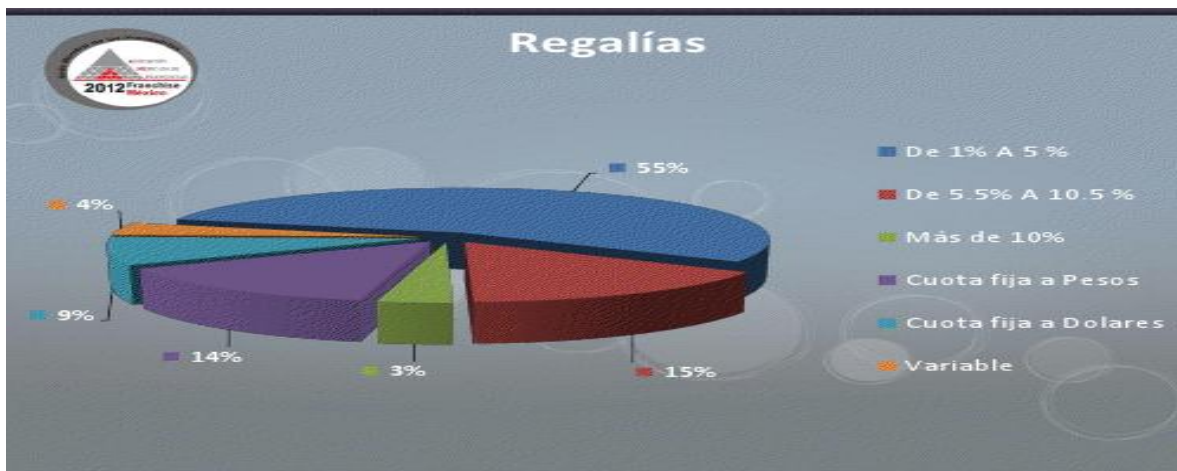
## GRAFICO 2.1 MAGNITUD DE INVERSION INICIAL



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

El gráfico 2.1 muestra que el 56 % de los contratos de los negocios de franquicia en el país se inician con una inversión de menos de un millón de pesos y solo el 5 % con contratos de más de tres millones de pesos. Con lo que se sostiene la idea de que es posible la participación de pequeños inversionistas en la expansión de franquicias y el posible financiamiento privado de riesgo

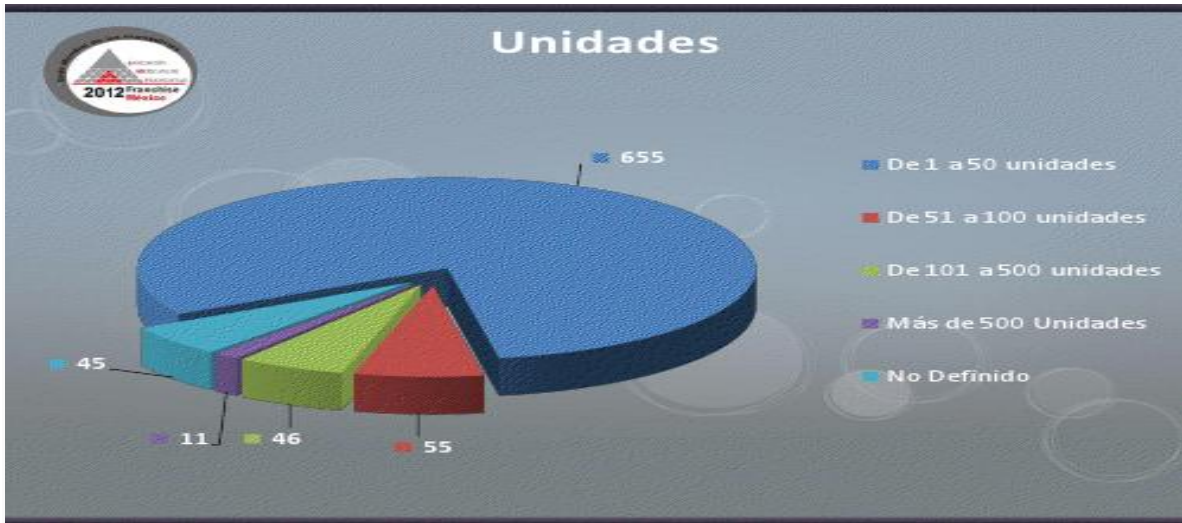
## GRÁFICO 2.2 LAS REGALÍAS DE FRANQUICIAS



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

En este gráfico 2.2 podemos apreciar que las regalías pagadas son el 55% y el franquiciante solo recibe el 5% de ganancia. Mientras el riesgo es más grande se pueden recibir mayores ganancias rebasando el 10%.

### GRÁFICO 2.3 UNIDADES



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

En este gráfico nos muestra que cada una de las 655 empresas provee de 1 a 50 franquicias al mercado del país.

### GRÁFICO 2.4 DISTRIBUCION POR GIROS



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

El mayor número de giros, en el negocio de franquicias, es de alimentos seguido de servicios y automotrices, mientras que farmacias, mensajería y paquetería son los giros con menor número de franquicias.

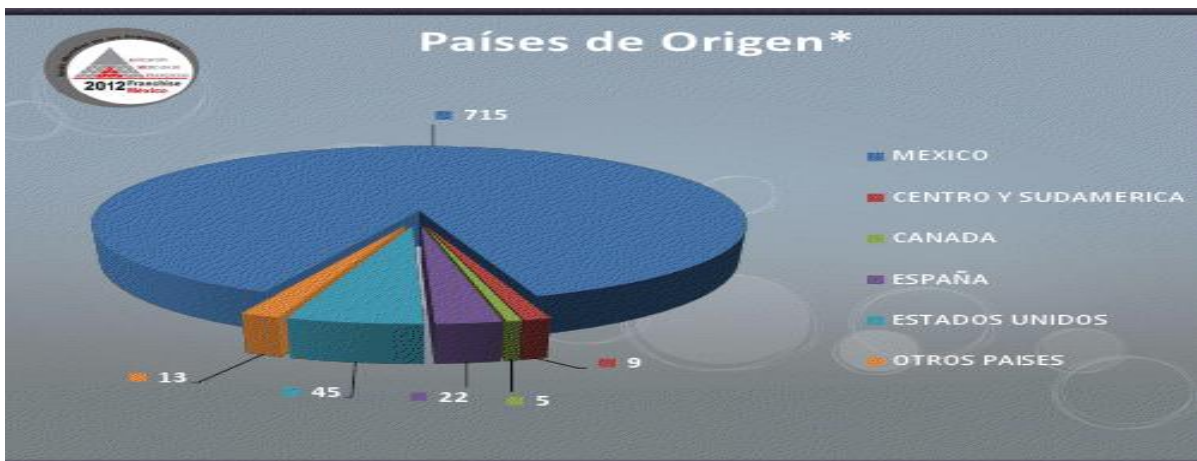
## Gráfico 2.5 DISTRIBUCION POR ESTADOS



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

Este gráfico nos muestra la mayor concentración de la distribución de franquicias en el distrito federal debido a que se cuenta con mayor población que los demás estados.

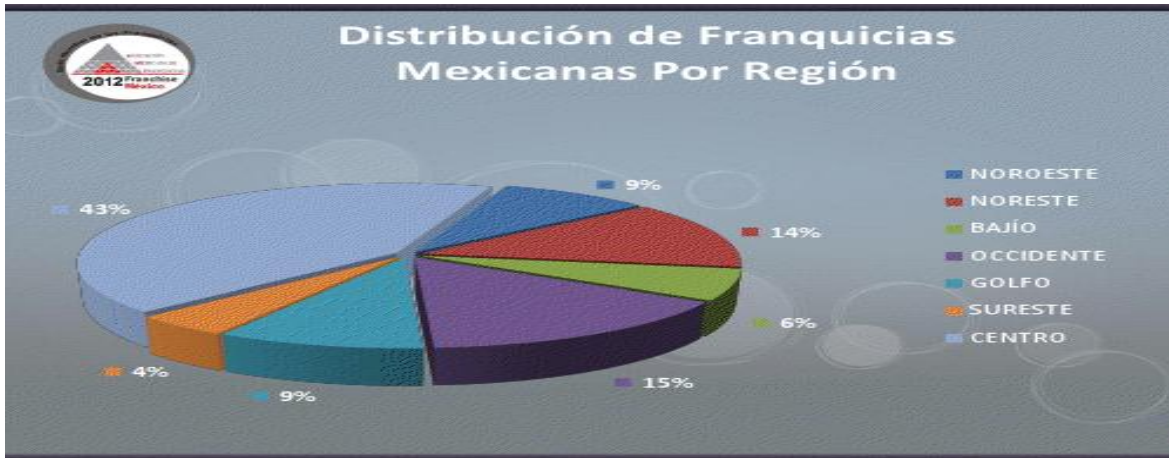
## Gráfico 2.6 PAISES DE ORIGEN



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

Las franquicias mexicanas son las de mayor peso en el país, mientras que las franquicias Canadienses, Sudamérica y Centroamérica tienen una participación baja en el mercado.

## Gráfico 2.7 DISTRIBUCION DE FRANQUICIAS MEXICANAS POR REGION



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

En esta gráfica nos muestra que la mayor concentración de franquicias se encuentra en el centro por lo que a menor región se encuentra en el bajío. Sin embargo el golfo y noroeste se mantienen en la misma concentración. Por lo tanto el 43% de la región Noroeste tiene más demanda en este mercado de las franquicias mexicanas.

## Gráfico 2.8 FRANQUICIAS MEXICANAS REGION NOROESTE



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

Se puede apreciar en este gráfico que en Sonora se encuentra el mayor número de establecimientos mexicanos de franquicias por lo que respecta a Baja California Sur tiene una menor tendencia en este mercado.



## GRÁFICO 2.9 FRANQUICIAS MEXICANAS REGION NORESTE



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

Estas franquicias que se ubican en el norte del país es el mercado de las franquicias en el estado que más ha tenido éxito es en Nuevo León, se muestra mayor concentración en el mercado de las franquicia mexicanas por lo que respecta a San Luis Potosí cuenta con menor tendencia en cuanto a este sector con el 4%.

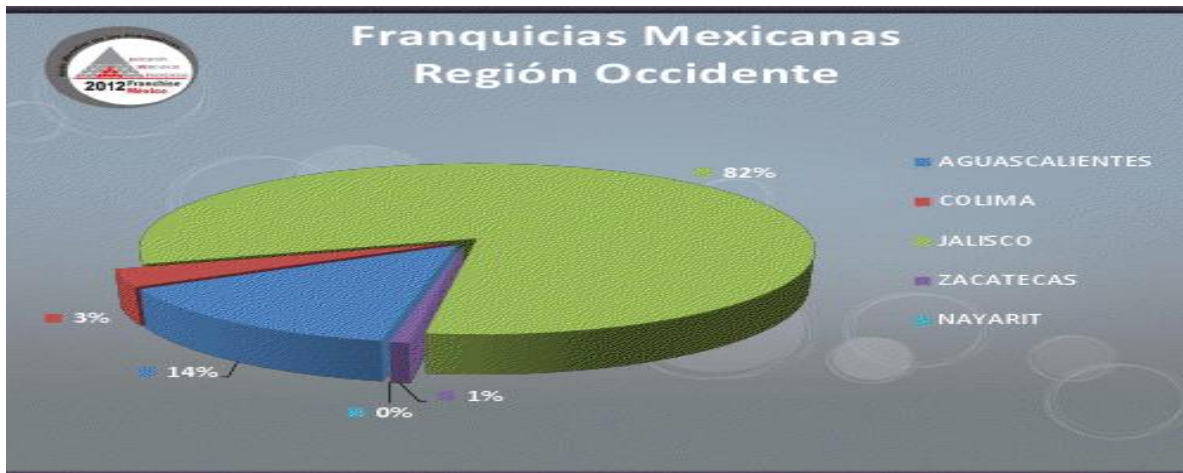
## GRÁFICO 2.10 FRANQUICIAS MEXICANAS REGION BAJIO



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

En esta región podemos ver que en Guanajuato es el que tiene mayor concentración de establecimientos de franquicias mexicanas cuenta con el 44%. Sin embargo Guerrero es el que cuenta con menos establecimientos mexicanos con lo que respecta un bajo crecimiento con el 6%

## GRÁFICO 2.11 FRANQUICIAS MEXICANAS REGION OCCIDENTE



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

En este gráfico podemos apreciar el impresionante crecimiento que ha tenido con el 82% Jalisco en franquicias mexicanas. Como podemos observar ocupa más del 50% del mercado en esta región podemos notar el más bajo es Nayarit y Zacatecas

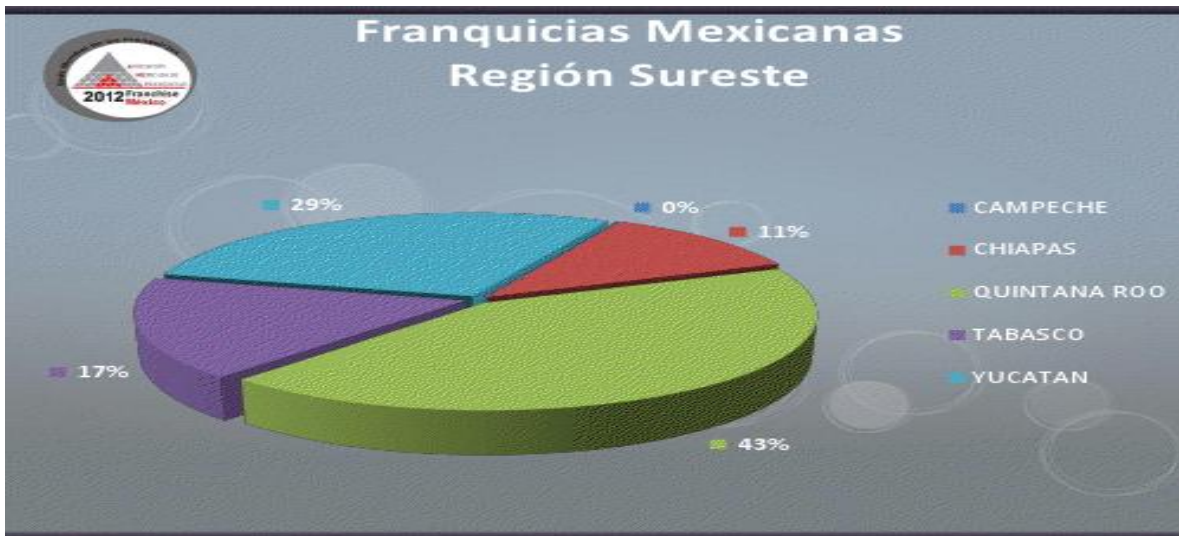
## GRÁFICO 2.12 FRANQUICIAS MEXICANAS REGION GOLFO



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

En lo que respecta a esta región podemos ver que Puebla es el que tiene mayor mercado de franquicias mexicanas, podemos notar que Tlaxcala es el que cuenta con menos establecimientos ya que tiene un porcentaje muy bajo y Oaxaca cuenta con la mayor parte con lo que respecta a esta región.

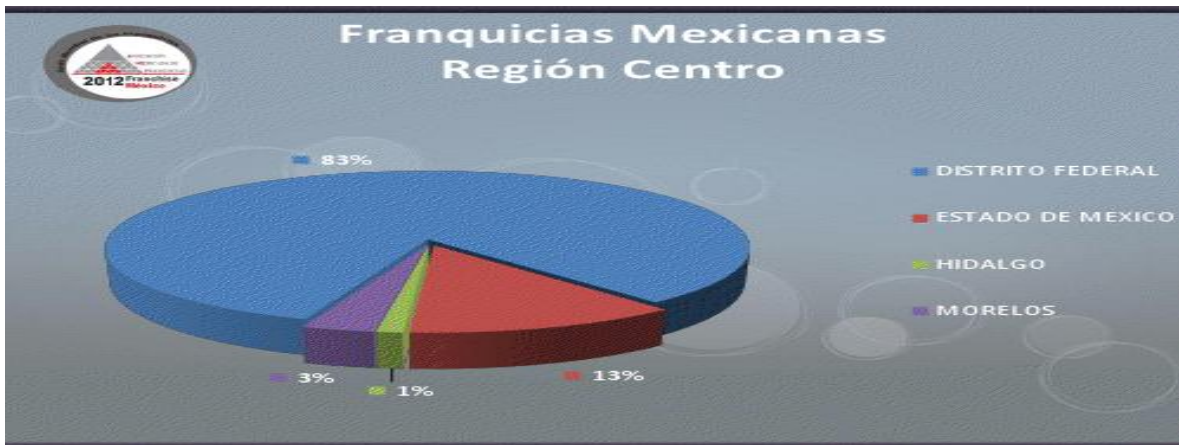
## GRÁFICO 2.13 LAS REGALÍAS DE FRANQUICIAS



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

Este gráfico nos muestra la capacidad de Quintana Roo con respecto al mercado de franquicias, lo cual puede favorecer a su turismo ya que cuenta con una capacidad del 43% en franquicias mexicanas, con lo que respecta a Campeche no cuenta con ninguna franquicia.

## GRÁFICO 2.14 FRANQUICIAS MEXICANAS REGIÓN CENTRO



Fuente: Elaborado por la Asociación Mexicana de Franquicias

En estas cuatro regiones podemos apreciar que la mayor concentración económica se encuentra en el Distrito Federal con el 83% en este mercado de franquicias por lo que se cuenta con mayor población, también podemos ver que Hidalgo tiene menor capacidad en franquicias mexicanas solo cuenta con el 1%.

Es importante mencionar que la franquicia es un sistema integrado por dos inversionistas, es el franquiciante y franquiciatario que están vinculados por medio de un contrato, para así llevar a cabo la franquicia.

El franquiciante. Es el empresario dueño de la marca del producto, responsable de que el producto se vaya expandiendo mediante estrategias, tecnología, etc.

El Franquiciatario. Es el emprendedor que adquiere información mediante regalías del dueño de la marca (franquiciante), le transmite información confidencial de su producto.

Franquicia.- Modelo de negocios y estrategias comerciales donde el franquiciante comparte por medio de contratos la distribución de su producto o marca.

### **2.3. Tipos de franquicias**

A continuación se mencionará lo tipos de negocios que integran una franquicia, para poder distinguir cada uno de ellos y así mismo identificar y/o familiarizarse con ellos:

#### **Tipos de franquicia consideradas por la Asociación Mexicana de Franquicias.**

En la página de la Asociación Mexicana de Franquicias en el rubro de preguntas más frecuentes se indica que existen tres tipos principales de franquicias:

- **franquicia de producto o marca registrada**

Esta es la franquicia pionera en que el dueño de los derechos de una marca los vende a un interesado en participar en el negocio en que la marca se desempeña o desempeñaría con el esfuerzo suficiente. Es una especie de proveedor que permite expandir el negocio con la participación de externos industriales.

Se puede considerar como un canal de distribución del empresario Franquiciante. Por obvias razones cabe decir que de acuerdo a un estudio elaborado por la International Franchise Association<sup>26</sup> este tipo de franquicia es cada vez menos frecuente.

- **franquicia de formato de negocios.**

Aquí la relación entre el franquiciante y franquiciatario es de colaboración estrecha, es realmente una sociedad en donde ambos se apoyan para el logro de permanecer vigentes y actualizados en el negocio hoy y en el futuro. Mantienen una confianza mutua en sus capacidades empresariales en el desarrollo de la franquicia. Este es el tipo de franquicia más frecuente en la actualidad.

De este modo en este tipo de franquicias, el franquiciante proporciona al franquiciatario un modelo de negocio comercial y todos los reglamentos necesarios es decir, con una marca y/o producto conocido, transmitiéndole a su vez, el conocimiento de todos los pasos a detalle que se han llevado a cabo y que se van a realizar. El franquiciante brinda confianza al franquiciatario, le

---

<sup>26</sup> Juan Dí Constanzo, Alejandra Vilalta, et al., *Desarrollo de sistemas de franquicias*, McGraw Hill, México, 1997, pp.8

proporcionará capacitación constante, comparte ideas y estrategias con el fin de obtener éxito en esta franquicia.

- **Franquicia de distribución exclusiva**

*“Un sistema de distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva. En una región predefinida, un sólo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competidoras. En contrapartida, el distribuidor acepta no referenciar marcas competidoras en la misma categoría de productos. Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio. La estrecha cooperación entre fabricante y distribuidor facilita la puesta en marcha de este programa de calidad”<sup>27</sup>.*

#### **2.4. Clasificación de las franquicias según el territorio que dominan<sup>28</sup>**

- *Franquicia madre.* Es la que se establece como negocio propio, en el cual desarrolla sus propias estrategias como conocimientos y con estas herramientas se convierte en franquiciante.
- *Franquicia Maestra.* Opera en una amplia área y quien asume los derechos es el franquiciante maestro. El franquiciatario tiene derecho de franquiciar con la finalidad de extender el negocio en un territorio dado. Como se ve la intención de esta franquicia es tener crecimiento en los mercados con su producto o marca e incrementar su mercado con otros negociadores.
- *Franquicias regionales.* Se estipula en el contrato que solo se abrirán establecimientos en lugares acordados es decir, lugares fijos si funciona se le asignarán más.
- *Franquicias unitarias o individuales.* Son negocios individuales de las cuales operan en una sola área o sitios.

#### **Otro tipo de clasificación de las franquicias.**

Además de las clasificaciones anteriormente expuestas existen otras tantas para reconocer otras características de las franquicias con mayor facilidad, por ejemplo; las clasificaciones por funcionamiento o complejidad en producción, distribución, industria o servicios así como, por espacios que ocupan en un sitio. O bien aquella clasificación por tipo de pago o carácter social de las mismas, de las cuales no se hará referencia.

---

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/franquicia/franquicia.shtml>

<sup>28</sup> Adaptado siguiendo el trabajo por la Dra. Ma. Cristina Alba Aldave, en la Facultad de Contaduría y Administración: Franquicias una perspectiva Mundial 2005. Pp. 17/18.

## 2.5. Elementos importantes de la franquicia <sup>29</sup>

- *Marca y signos distintivos.*- Es una parte importante ya que con este punto señalado se distingue la empresa y el producto, sin embargo es de suma importancia una serie de factores que pueden ser como herramienta importante tal vez como una estrategia
- El nombre de la marca debe ser corto con el fin de que se identifique y quede en la mente del consumidor (cliente)
- Su pronunciación debe ser fácil para el lector y como se menciona en el punto anterior debe ser fácil para que se quede en la mente del cliente.
- **El sonido del nombre de la marca debe ser sugestivo.**
- **El nombre debe ser exclusivo.**
- *Know- How.*- Este elemento es base importante para obtener auge en el negocio, mediante la experiencia, conocimientos y manuales con que ya cuenta el franquiciante así mismo se deben compartir con el Franquiciatario. Cabe resaltar que las técnicas transmitibles no son patentadas, así mismo estas técnicas son secretos personales.
- *El producto o servicio.*- según los autores Diez de Castro, Navarro García, Rondón Cataluña estos deben incluir tres puntos importantes:
  - *La diferenciación.*- Es cuando se distingue entre el artículo y servicio por su particularidad.
  - *Competitivo.*-También puede observarse por medio del costo y calidad.
  - *Surtido.*- Este punto se refiere básicamente al aumento de las ventas, y aún más importante que el cliente sea el más favorecido con su conformidad.
- *Los pagos.*- Punto básico en la coordinación y que básicamente consiste en:
  - *Canon de entrada.*- Es un pago indispensable que debe realizar el Franquiciatario para formar parte de la Franquicia deseada, este pago se le conoce como pago inicial. Algunos Franquiciantes no cobran la cuota inicial sea porque no están bien informados de todo el procedimiento que se debe llevar, o porque se basan solamente en el canon periódico.
  - *Canon periódico.*- En este canon especifica diversas formas de realizar la cuota inicial: puede ser por partes es decir, mensuales,

---

<sup>29</sup> El sistema de franquicia “Fundamentos teóricos y prácticos” Diez de Castro, Navarro García, Rondón Cataluña, páginas; 81 a la 92.

NOTA: Solo la estructura, es decir los puntos señalados fueron copiados, la explicación es escrito propio

trimestrales o anuales. Pero debe estipularse en el contrato que se firma.

- Otros pagos.- estos pagos son los que no están estipulados en los contratos, cabe mencionar que pueden surgir causas que conlleven a este tipo de pagos.
- *Exclusividad del territorio.*- El Franquiciatario tiene definidas las áreas en las que se posicionará su mercado y al Franquiciante, es decir áreas como ciudad o país.
- *Servicios.*- En este elemento el Franquiciatario debe tener muy en cuenta de los servicios que goza con obtener una Franquicia como: El Local, La formación es decir; el Franquiciatario debe tener el conocimiento necesario en cuanto a este patrón, y contar con nuevas técnicas , publicidad, asistencia de información debe el Franquiciante de comunicarle toda información al Franquiciatario, de cómo va funcionando la estructura de la Franquicia
- *Aprovisionamiento.*-Es importante mencionar este punto que depende del éxito de la franquicia, debido a que se compone de tres sujetos como son: el franquiciante, franquiciatario y proveedores.
- *Control.*- Es relevante mencionar que el control en una firma es una base potencial, esto debe establecerse en el contrato, es decir la calidad del producto, si el cliente está satisfecho entre otras.
- *No competencia con el Franquiciador.*- Como se ha mencionado anteriormente el franquiciatario debe mantener informado al Franquiciante de todo el proceso que se lleva a cabo, como se establece en el contrato, sin embargo el Franquiciatario también debe estar comprometido en tener absoluta discreción con toda la información obtenida.
- *Política común del grupo*- Este elemento es donde el contrato menciona que se le ponen a su disposición.

**El contrato.**<sup>30</sup> Es un contrato intrínseco en donde el Franquiciante y Franquiciatario establecen mutuo acuerdo con derechos y obligaciones para coordinarse en el buen desempeño del negocio/franquicia. El elemento clave es la confianza para ambos negociantes es decir, donde el Franquiciante deja estipulado su disposición y compromiso de transmitir conocimientos, capacitación y manuales al Franquiciatario que se compromete por su parte a guardar la información confidencial y su disposición de poner toda su capacidad empresarial para hacer funcionar el negocio bajo las reglas estipuladas. El contrato es acuerdo de voluntades que se manifiesta en común entre dos o más personas (físicas o jurídicas). Sus cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes en una

---

<sup>30</sup> Definición de Contrato, <http://definicion.de/contrato/>

determinada materia. Todos los contratos dan lugar a efectos jurídicos, que son las obligaciones exigibles establecidas en su contenido. Si una compañía se compromete por contrato a brindar un determinado servicio y luego no cumple, es posible demandar a dicha empresa.

*“El Contrato de Franquicia es el contrato por el cual denominamos Franquiciante le permite el uso de su marca, logo, y sistema organizacional a otro denominado Franquiciado a cambio del pago de una remuneración, que por lo general depende de las operaciones realizadas por el mismo.*

*Es decir este modelo de contrato es perfecto para quienes quieran iniciar una actividad con bajos riesgos económicos, debido a que la empresa ya se encuentra posicionada e identificada en la mente de los consumidores.”<sup>31</sup>Por la importancia que tiene en el sistema este elemento de la franquicia se incluye un ejemplo de contrato en el anexo a este capítulo.*

- Requisitos mínimos para manejar una franquicia
  - Posicionamiento de marca en el mercado.- se habla del producto único, excepcional.
  - Productos probados y aceptados.- esto se refiere a que el mercado ya los conozca y los fabricantes.
  - Bienes y servicios que ofrecen un “plús” o algo extra al consumidor.- Son beneficios que se le da al cliente por tener preferencia del producto y marca de “x” sector.
  - Demanda a largo plazo.- producto y marca siempre reconocido por los consumidores para mantener su preferencia.
  - Transmisión de conocimientos, vía manuales, capacitación y asistencia técnica (apoyo continuo).- se debe recibir constantemente estrategias, capacitación para mantenerse al margen en cuanto al mercado de dicho sector.
  - Conocimiento de la inversión total, antes de emprender el negocio.- Es un punto muy importante, se refiere a conocer todos los gastos que se llevarán a cabo para la realización del negocio, tomando en cuenta la capacitación y más conocimientos que se requieren gastos para el material de dicha información.
  - Estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por el franquiciante maestro, que son transmitidas inmediatamente al franquiciatario, para la aplicación en su negocio o punto de venta”.<sup>32</sup>Deben conocerse todas las estrategias que el franquiciante

---

<sup>31</sup> El contrato de Franquicias , <http://whwww.lawebdelemprendedor.com.ar/otros/71-franquicias.html>

<sup>32</sup> Asociación Mexicana de Franquicias. ( 1996 ), *Directorio de socios*, Segundo semestre, AMF, México, p.6



lleva para que funcione exactamente como todas las demás franquicias de este mismo sector y no sufra alteraciones.

- Aspectos legales

Tanto franquiciante como franquiciatario deben conocer las leyes que tienen relación con el contrato de franquicia entre otros:

“La Constitución la República de Mexicana, Código de Comercio, Código Civil Federal, Ley de Propiedad Industrial, Ley de Derecho de Autor, Ley General de Sociedades Mercantiles, Legislación Fiscal, Ley Federal de Trabajo, Ley Federal de Protección al Consumidor, Ley Federal de Competencia Económica”<sup>33</sup>

## 2.6. La presencia de la franquicia como inversión en el mundo

A continuación se presentará algunas tendencias que han llevado al éxito en las franquicias de diversos sectores y países.

- FRANQUICIAS EN ARGENTINA

*“Argentina es un mercado donde las franquicias proliferan con bastante facilidad. Los rubros más buscados son los gastronómicos, los de capacitación y los de tecnología. Aquí se explican las franquicias argentinas de mayor éxito en el país”*<sup>34</sup>En Argentina como en nuestro país se tiene el riesgo que un negocio propio tenga una vida útil de corto plazo, es por ello que las personas o inversionistas tengan preferencia por invertir en una franquicia.

Se mencionará algunas franquicias que han tenido éxito en dicho país, por sus ganancias, entre otros factores más importantes.

---

<sup>33</sup>Secretaría de Economía, manual de capacitación de franquicias, 2001

<sup>34</sup> Las franquicias argentinas con más éxito , escrito por Hernán Vázquez , [http://es.over-blog.com/Las\\_franquicias\\_argentinas\\_con\\_mas\\_exito-1228321767-art315948.html](http://es.over-blog.com/Las_franquicias_argentinas_con_mas_exito-1228321767-art315948.html)

## CUADRO 2. FRANQUICIAS DE ARGENTINA

FRANQUICIAS	GIRO
“El Noble.-	Restaurante de empanadas de comida rápida
Top Computer.-	Mayor crecimiento en los años 2000- 2011, por sus precios, capacitación a las empresas
Charito Ferrari.	Estética creada en el año 1980, cuenta con suficiente experiencia en cuanto a los cortes de cabello y más.
Todo Moda	firma de Segmentos para adolescentes en accesorios
Re/Max.-	Bienes Raíces de calidad, asesorías de inversiones, etc.”

Fuente:es.overglob.com/

- **FRANQUICIAS EN BRASIL**

Como se puede apreciar Brasil es un país que tiene un amplio mercado que cuenta con marcas exitosas en las franquicias además existe una asociación que apoya esta modalidad, a continuación se dará a conocer de manera sucinta dicha información. ABF - Associação Brasileira de Franchising (Asociación Brasileña de Franquicias) de acuerdo a la información proporcionada de esta página nos indica que es una asociación que guía a las personas que desean tener su negocio como franquicia, fue creada en el año de 1987, no obtiene ganancias con respecto a ayudar a emprender a las personas dicha información apoya en asesorías .Hace alianzas con organismos públicos y privados con el propósito de obtener mayor desarrollo del modelo de franquicias.<sup>35</sup>

January 27th, 2012 Según la consultoría Ferré & consulting blog mencionó que en este año se tenía previsto que a pesar de la crisis que se está pasando mundialmente, este país iba a seguir creciendo en las franquicias, sin embargo este artículo menciona que la Asociación Brasileña de Franchising dio a conocer que el sector crecería 15% y las marcas crecerían 8%, también hace notar que en Brasil circulan 1855 marcas con 90,000 negocios franquiciados <sup>36</sup> Se dará a conocer algunas de las tantas Franquicias que han tenido mayor éxito en dicho país

<sup>35</sup> Associação Brasileira de Franchising (ABF) , <http://www.franquiciadirecta.com/asociaciones-de-franquicias-0028/associacao-brasileira-de-franchising-abf-06877/>

<sup>36</sup> Ferré & consulting blog: noticias, artículos y novedades sobre las artes blancas, Crecimiento sector Franquicias en Brasil , fuente ICEX: <http://blog.ferreconsulting.com/crecimiento-sector-franquicias-en-brasil/>

### CUADRO 3. FRANQUICIAS DE BRASIL

FRANQUICIAS	GIRO
Hotel Express international	Hotel
Mundoguia	Negocio online
Doopies & Coffee	Cafetería
MiDAS	Reparación rápida de automóviles
Frusema – frutos secos macadamia	Frutos secos
Clinica Sacher	Clínica Estética
Color Plus	Sector de consumibles de impresión

Fuente: Franquicias de éxito <sup>37</sup>

- FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

Antes de continuar con más información de este país es importante resaltar que Estados Unidos es el pionero de las franquicias y que al pasar del tiempo estos negocios se han desarrollado en un mercado con éxito, a continuación se mencionará algunos datos relevantes que se han investigado por medio de artículos de internet.

*“Estados Unidos, situado casi en su totalidad en América del Norte, cuenta con una extensión de 9.631.418 kilómetros cuadrados y una población de 298.244.215 habitantes. Su grandeza permite contar con un número elevado de establecimientos, muchos de ellos franquicias, que ayudan al crecimiento de su economía. En concreto, un estudio de Pricewaterhouse Coopers establece que los 750.000 locales de franquicias, de los que dispone el país, ayudan a generar más de 1,53 billones de dólares (99 billones de euros) en la economía americana. Estas enseñas representan aproximadamente un 5% de los establecimientos de negocios.*

*Según las estadísticas del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, las ventas generadas por estas cadenas suponen cerca de un 50% del total de ventas al por menor, aproximadamente 1 billón de dólares (650 mil millones de euros) y emplean a más de 10 millones de personas. Se espera que para el 2010 el sector de franquicia genere más de 2 billones de dólares (cerca de 1 billón y medio de euros) en los Estados Unidos.”<sup>38</sup>*

<sup>37</sup> <http://www.franquiciadirecta.com/asociaciones-de-franquicias-0028/associacao-brasileira-de-franchising-abf-06877/>

<sup>38</sup> Artículos, Estados Unidos, el gran mercado de las Franquicias

[http://www.tormo.com/internacional/482/Estados\\_Unidos,\\_el\\_gran\\_mercado\\_de\\_las\\_franquicias.htm](http://www.tormo.com/internacional/482/Estados_Unidos,_el_gran_mercado_de_las_franquicias.htm)

A pesar de que Estados Unidos ha pasado por crisis a partir de 2008 a La fecha hemos visto que las franquicias siguen con éxito debido que las personas tienen el sueño emprendedor, que a su vez emplean a más gente. Según este artículo lo que opina la Asociación Internacional de Franquicias (IFA) seguirá avanzando con éxito en los siguientes años.

Por lo tanto de acuerdo a lo establecido los sectores que más éxito han tenido son los de comida rápida, es decir todo lo que tenga que ver con alimentos y hoteles.

- FRANQUICIAS EN FRANCIA

Las Franquicias Francesas. Son una de las más destacadas, con suficiente madurez en este mercado, recordando que en los años treinta empezó a incursionar. En el año de 1970 es cuando se fue desarrollando con éxito.

*“Según la Federación Europea de franquicias, Francia se ha convertido en el mayor mercado de franquicias en Europa, con unas ventas totales de EE.UU.\$ 51,6 millones y más de 929 franquiciadores. Este dinámico mercado continúa experimentando un crecimiento constante celebración de un promedio de crecimiento del 10 por ciento anual desde 2000. Además, las franquicias francesas también han experimentado un fuerte crecimiento fuera de su territorio nacional con más de 230 marcas presentes en los mercados internacionales.”*<sup>39</sup>A continuación se mencionaran algunas franquicias que han tenido éxito en Europa:

---

<sup>39</sup> Francia sirve como puerta de enlace a Europa, escrito por: Rouse Marie Faria, IFA (International Franchise Association).

[http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.franchise.org/franchise-news-detail.aspx?Fid%3D33190&prev=/search%3Fq%3DFrancia%2Bsirve%2Bcomo%2Bpuerta%2Bde%2Benlace%2Ba%2BEuropa%2B,%2Bescrito%2Bpor:%2BRouse%2BMarie%2BFaria,%2BIFA%2B\(%2BInternational%2BFranchise%2BAssociation%26hl%3Des%26rlz%3D1T4LENN\\_esMX504MX504&sa=X&ei=KjhmUaf4DsiW0QHqI4DIAw&ved=0CDcQ7gEwAQ](http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.franchise.org/franchise-news-detail.aspx?Fid%3D33190&prev=/search%3Fq%3DFrancia%2Bsirve%2Bcomo%2Bpuerta%2Bde%2Benlace%2Ba%2BEuropa%2B,%2Bescrito%2Bpor:%2BRouse%2BMarie%2BFaria,%2BIFA%2B(%2BInternational%2BFranchise%2BAssociation%26hl%3Des%26rlz%3D1T4LENN_esMX504MX504&sa=X&ei=KjhmUaf4DsiW0QHqI4DIAw&ved=0CDcQ7gEwAQ)

<http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.franchise.org/franchise-news-detail.aspx?Fid%3D33190&ei=cACjUPKzI4fQqwGnwYHIDA>

#### CUADRO 4. FRANQUICIAS DE FRANCIA

FRANQUICIA	GIRO
Pingu's English	Curso de enseñanza de inglés para niños de 3 a 7 años
SINTABAC	Creada por sanitarios expertos en tabaquismo por la Facultad de Medicina de Granada (España) especializada en la deshabituación de tabaco, sobrepeso y estrés mediante láser,
Glamour Nail	La máquina de Glamour Nail imprime diseños de una calidad increíble directamente sobre las uñas y en menos de 1 minuto
Charanga	Moda infantil y juvenil
D- Pilate	Centros especializados en foto depilación y fototerapias
Veintiséis	Periódico
D- Uña	Belleza de manos y pies

Fuente: <http://www.franquiciadirecta.com.mx/franquiciasinternacionales/francia/70/>

- **FRANQUICIAS EN ESPAÑA**

Las Franquicias en España han tenido éxito, tanto en establecimientos como en facturación, a continuación se presentará información del avance que ha tenido y que a su vez ha generado empleo a pesar de la crisis que ha pasado este país en el año 2011.

*“Según los datos recogidos, el conjunto del sistema facturó un total de 26.351,8 millones de euros en España durante 2011, mientras que al finalizar el año anterior la facturación fue de 24.651,4 millones de euros, regresando de nuevo a los niveles de 2008.*

*Así, podemos observar que la facturación de los establecimientos propios aumentó un 13,9% respecto a 2010 llegando a los 10.664,2 millones, y sólo un*

*incremento del 1,5% en los establecimientos franquiciados alcanzando los 1.687,5 millones en 2011.*<sup>40</sup>

Este artículo indica que la Asociación española de franquiciadores (AEF) ha tenido crecimiento favorable en todos sus factores.

Las franquicias han generado empleo por lo que menciona que en el año 2010 al 2011 se generó más establecimientos.

- **FRANQUICIAS EN MÉXICO**

En México las franquicias han sido aceptadas por las personas que desean tener su propio negocio y su crecimiento ha sido favorable, cuentan con la capacidad de crear nuevos empleos y un crecimiento en la economía del país.

La mayoría de las personas deciden invertir su capital en franquicias debido a que se tiene un menor riesgo al fracaso de dicho negocio, una ventaja que tienen las franquicias es su marca reconocida por los consumidores y esto da mayor seguridad a los inversionistas a tener éxito en el negocio.

A continuación se mencionará las franquicias que han tenido más éxito en el año 2011:<sup>41</sup>

1. *Hoteles Hampton (Hampton Inn/Hampton Inn & Suites)*
2. *Ampm*
3. *McDonald's*
4. *7-Eleven*
5. *Supercuts*
6. *Days Inn*
7. *Vanguard Cleaning Systems*
8. *Servpro*
9. *Chilitos & drinks*
10. *Subway*
11. *Denny's*
12. *Burger King*
13. *Dunkin' Donuts*

Estas son *las grandes franquicias con las que cuenta México* a lo largo del país, la compra de ellas es muy cara por ser reconocidas a nivel internacional, sin embargo *son un éxito*.

---

<sup>40</sup> Situación de las Franquicias en España, Franquicias en España 2011:  
<http://www.franquiciadirecta.com/informacion/situaciondelasfranquiciasenespana/franquiciasenespana2011/229/1479/>

<sup>41</sup> <http://laspymes.com.mx/mejores-franquicias-en-mexico.html>

## 2.7. Ventajas y desventajas del modelo de franquicias

Esta modalidad de franquicias ha sembrado confianza desde la perspectiva que cuenta con menor riesgo que al adquirir otro negocio propio, sin embargo el éxito de las franquicias ha ido evolucionando e innovando satisfactoriamente con los emprendedores es decir, se informan de que el producto y marca estén reconocidos y así se familiarizan en dicha franquicia.

*“Adquirir o vender franquicias es una forma de hacer negocios, por lo que los participantes requieren acoplarse a las condiciones, características, necesidades de las partes, de tal manera que las franquicias pueden ser consideradas como respuesta para empresarios que tengan un negocio éxitos y quieran expandirse”.*<sup>42</sup>

Por lo que mencionaré sus pro y contra para de los Franquiciantes y franquiciatarios

- Ventajas para los franquiciantes
  - Desarrollo del negocio del franquiciante en menos tiempo
  - Crecimiento del negocio en agentes
  - Crecimiento del negocio a nivel internacional
  - Desarrollo del negocio mediante el capital de terceros
  - Pública el negocio con dinero de la corporación
  - Cambios favorables para mejorar la modalidad de la franquicia
  - El franquiciante queda libre de cargos económicos si el franquiciatario tiene pérdidas
- Desventajas para los franquiciantes:
  - Invertir capital en cursos en franquiciatarios para que siga el modelo de la franquicia de acuerdo al sector y no se pierda dicho detalle con los clientes
  - Gastos que se adquieren a mediano y largo plazo
  - Se corre el riesgo que el franquiciatario pueda tener atribuciones para disminuir sus regalías
  - Pueden existir franquiciatarios que realicen atribuciones sin consentimiento a la calidad del producto o precio
  - Los franquiciatarios pueden incumplir con sus pagos
  - Inconformidad del Franquiciatario en el manejo de la franquicia
- Ventajas para los franquiciatarios:
  - El producto ya es conocido por los clientes
  - Tiene menos riesgo a las pérdidas, que si tuviese su propio negocio
  - Se capacita constantemente
  - Conocimientos del Know How
  - Rebajas de los proveedores
- Desventajas para los franquiciatarios:

---

<sup>42</sup> Secretaría de Economía, *Manual de capacitación de franquicias, 2001.*

- Las regalías se pagan en dólares si es extranjera
- Si la franquicia es extranjera, las regalías se pagan en dólares, así como la inversión en equipo también. Muchas veces la materia prima es importada, como en el caso de las tintorerías.
- Todo ello significa un riesgo, por las continuas fluctuaciones de nuestra moneda
- Arriesga su capital si dicha Franquicia no tiene éxito
- Que el franquiciante no cumpla con lo que había prometido
- No podrá imponer en cuanto a una situación difícil
- Acatar las imposiciones y limitaciones que impone el franquiciante, lo que reduce su libertad de acción
- Se mantendrá bajo vigilancia del Franquiciante

## **CONCLUSIONES:**

En esta modalidad es importante resaltar que tanto las personas físicas como morales las posibilidades de invertir en dicho modelo están abiertas, sin embargo este modelo ha dejado mucho que decir, sobre todo con el éxito obtenido, no solo en nuestro país sino también en otros, como anteriormente se mencionó, algunos de tantos países que han tenido éxito.

Se tiene que cumplir con algunos pasos, puntos o hasta requisitos para poder ser franquiciante o franquiciatario.

De acuerdo a lo establecido se han beneficiado varios negocios, ha disminuido el riesgo de que los negocios se cierren o sea, que tengan vida útil a corto plazo esto se debe a que existe esta oportunidad de negocios y a su vez disminuir el riesgo

Todo este éxito se debe a que este modelo cuenta con la experiencia y ya es conocido en el mercado.

Existen varias Asociaciones que apoyan este modelo hablamos de la Secretaría de Economía del gobierno y la Asociación Mexicana de Franquicias que han abierto varios apoyos para la gente que desea incursionarse en este modelo con el objetivo de que obtengan información y conocimiento para no llegar al fracaso de su inversión que vaya a realizar y de cómo se manejan las franquicias en cuanto al producto o marca que se lleve a cabo.

Con estos aspectos requeridos de todas estas personas que llegan hacer dueños o emprendedores, hablamos de que por lo menos en nuestro país se generan empleos y su objetivo es realizado gracias a sus ahorros e inversión en este estándar.

Es evidente el impacto que ha causado desde sus inicios la modalidad de las Franquicias ejemplo de ello; Estados Unidos fue pionero de este modelo, es por ello que su desarrollo ha ido creciendo, gracias a la tecnología, esta innovación se ha expandido por todo el mundo, y ha beneficiado a muchas personas y países.



Por consiguiente se conoce en este capítulo toda aquella información que se debe tener para incursionarse a este modelo, sin tener mayores riesgos y con una inversión considerada de aquellas personas que tienen el sueño de tener su propio negocio. Cabe resaltar que ha generado empleos y seguirán siendo las franquicias exitosas.

Sin embargo para que este negocio de las franquicias pueda seguir avanzando debe llevar un proceso con las herramientas antes mencionadas y un contrato con el cual se pueda llegar a un acuerdo de ambas partes.

## **CAPITULO 3 INVERSIÓN CON FRANQUICIAS EN EL SECTOR ALIMENTOS: EJEMPLO DE CAPACIDAD EMPRESARIAL PARA EL CRECIMIENTO.**

En la introducción a este documento, se puntualizó el término de capacidad empresarial como una iniciativa que describe a un grupo o persona para alcanzar un objetivo con potencialidad de crecimiento. Muchas personas creen que esta iniciativa es un “don especial” de ciertas personas y un recurso difícilmente de replicar que hace la diferencia, como lo sugiere la teoría de la capacidad de los recursos en empresa.

Sin embargo, A. Smith, al inicio de su obra cumbre<sup>43</sup>, indica que: *La diferencia de talentos naturales en diferentes hombres es, en realidad, mucho menos de lo que pensamos...Y considera que la distinción en las genialidades es muchas veces efecto de la división de trabajo.*

Esto es muy importante para el objetivo de la tesina en cuanto que se puede impulsar las expectativas de desarrollo de las actividades económicas mediante la inversión por personas comunes, pero con deseos de logro en negocios con expectativas de crecimiento y como se verá un poco más adelante con cualidades de trabajo en equipo dentro de un esquema de especialización o división del trabajo. Existen muchos ejemplos que confirman lo anterior en cada una de las historias que conservan las empresas reconocidas por sus excelentes flujos de caja en las principales revistas de empresa.<sup>44</sup>

En el caso de las inversiones tipo franquicia también se cuenta con esos ejemplos que lo corroboran. El caso de Alsea una Sociedad Anónima Bursátil fundada en 1989 por iniciativa de dos hermanos que vieron gran futuro en el negocio de los alimentos de comida rápida, que ahora maneja una plantilla de más de diez mil trabajadores es un ejemplo que vale la pena revisar para alcanzar el objetivo manifiesto de esta tesina.

### **3.1. Características de Alsea como caso de capacidad empresarial.**

En primer término llama la atención que la Compañía es una “SAB” es decir una Sociedad Anónima que cotiza en Bolsa lo cual significa de entrada que para ser aceptada como emisora debe de haber cubierto toda una serie de requisitos que demuestran la viabilidad financiera que la respalda.

De acuerdo con la Ley del Mercado de Valores<sup>45</sup>, una SAB debe de estar a cargo de un Consejo de Administración y un Director para el manejo de todos los ordenamientos legales además de las operaciones naturales al negocio. Especifica la composición y características de los integrantes del Consejo y de las responsabilidades de los mismos.

---

<sup>43</sup> La riqueza de las Naciones.

<sup>44</sup> FORTUNE, EXPANSION,

<sup>45</sup> Sección 1: De la Administración, artículos 23 y 24

Alsea en este sentido cuenta con un Consejo de administración integrado por cinco consejeros patrimoniales relacionados y seis consejeros independientes. Además cuenta con su Comité de auditoría integrado por cuatro miembros permanentes y su Comité de Prácticas Societarias integrado por otras cuatro personas, desde luego su Director General que es también participante en el grupo consejero. Es decir la Compañía mantiene un buen grupo de orientación estratégica de los negocios tipo franquicia que maneja, como garantía de una buena gestión y corroboración del buen tino de capacidad empresarial de sus fundadores.

Cada uno de sus Directivos cuenta con la calificación y capacidades necesarias para la conducción del área operativa que le corresponde, y para fines de la presente investigación solamente se resalta las capacidades formales del Presidente Consejero y los líderes de nuevos proyectos y negocios y nuevas marcas que coinciden ser los fundadores de la Compañía<sup>46</sup>. El primero un profesional de la Contabilidad. el segundo de Derecho y el tercero de la Administración de Empresas.

Lo anterior se resalta para hacer ver que realmente el gran empuje de la Organización es realmente una “Compañía” un “Grupo Sinérgico” de tres disciplinas que se orientan hacia la conformación de un empaquetamiento de negocios. Pero no es sólo el resultado de las disciplinas académicas lo que conforma el proceso de consolidación de la capacidad empresarial sino el conjunto de vivencias y habilidades desarrolladas para la observación y la inteligencia.

Es evidente que la empresa inicia siendo familiar y que de hecho lo sigue siendo pero con la formalidad de una Sociedad Anónima. Esto puede llevar a deslizar la posibilidad, no probada y por ello sin la certeza suficiente, de que gran parte del éxito se debe a la cultura adquirida en el seno de su familia compartida. Por lo menos se puede esperar que se mantenga la confianza y comunicación abierta entre los fundadores determinantes para proponer e inclusive equivocarse y rectificar a tiempo si fuera el caso en los riesgos y decisiones que en los “momentos de verdad” se toman.

Lo que sí se puede afirmar, con base en las declaraciones aprobadas en sus documentos de buenas prácticas profesionales, es que gran parte de su capacidad emprendedora se apoya en la excelencia personal que buscan instrumentar en cada uno de sus colaboradores y en la formación disciplinada hacia la mejora continua con innovaciones que hagan de lo común algo extraordinario que ellos mismos se imponen.

Porque excelencia en el Servicio es sinónimo de excelencia en el equipo que lo ofrece. Nadie puede proporcionar un servicio de excelencia sin un equipo de excelencia. Y la excelencia, como muchas cualidades humanas, se desarrolla y es visible ante los ojos o sentidos de quien lo recibe. Y eso se va generando desde el génesis de la organización que estuvo a cargo de los fundadores.

---

<sup>46</sup> Alberto, Cosme y Armando Torrado Martínez.

Es importante destacar que estas cualidades de excelencia e innovación satisfacen tanto a los integrantes de la Alsea como a sus clientes o consumidores. A los unos dejándolos más que satisfechos y a los otros con la satisfacción de haber atendido la razón de existir de la compañía.

Fruto del proceso anterior se ve reflejado en la disposición del cliente a pagar por los servicios y los ingresos por venta que se expresan en los estados financieros de los que se hablará más adelante.

### **3.2. Los elementos de Competitividad**

El Instituto Mexicano para la Competitividad define competitividad en términos globales de país, indicando que *la competitividad se refiere a la capacidad de un país o región para atraer y retener inversión y talento* y entre los factores que considera críticos para aumentar la productividad y competitividad se explicita el que *los sectores económicos se encuentren en intensa competencia*. Los principales aspectos que se incorporan en este factor crítico son *la capacidad innovadora y de adaptación a la “nueva economía global” y el uso eficiente de los recursos no renovables*.<sup>47</sup>

Para el caso de la franquicia lo que se trae es el “Know How” por inversionistas mexicanos y en el caso de Alsea, de aquí, de México, se lleva el éxito a otros países, pero ya con la gestión propia de la Compañía. En el plano más apegado a la Empresa la competitividad en términos muy sencillos se refiere a conseguir la preferencia del consumidor por el servicio o bien que se ofrece, dentro de una industria.

Para medir este tipo de competitividad se cuenta con infinidad de indicadores dependiendo las situaciones específicas en cada industria. Estos indicadores se les puede clasificar en de tipo cualitativo y tipo cuantitativo. Los indicadores de tipo cuantitativo incluyen los siguientes: Satisfacción del Cliente que se puede medir por algún indicador de frecuencia en el consumo del servicio; Número de nuevos clientes recomendados, u otros indicadores más.

Entre los indicadores de tipo cualitativo se pueden incluir, la fracción de mercado atendida respecto a los demás oferentes, el crecimiento de ventas a través del tiempo, el crecimiento de tiendas y número de empleados y otros tantos indicadores financieros más. En el caso de Alsea se verán más adelante los resultados históricos de crecimiento en ventas, rentabilidad además de la multiplicidad de franquicias manejadas.

El asunto es por que suben estos índices de competitividad. Una de las teorías más aceptadas a la fecha es precisamente la capacidad de los recursos con que cuenta la Organización en todos sus niveles y en especial en la capacidad empresarial.

---

<sup>47</sup> Mexicompetitivo.org.

Esta capacidad empresarial permite, entre otras cosas, un buen manejo financiero de la empresa, un buen manejo de los recursos físicos y de otra naturaleza, el impulso de la innovación e investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos, la capacidad de atraer clientela y establecer buenos sistemas de información y comunicación. Es un enlace “invisible” que proporciona armonía a cada instrumento dentro del proceso de producir el servicio.

Desde luego que no se trata de establecer “obstáculos” a la competencia, ni buscar permanecer en una posición artificial de empresa dominante. Se trata de competir con innovaciones y con la calidad que hace ganar al consumidor en su elección y en su estado de satisfacción.

*Así lo dice Alsea en su Código de Conducta: “Para Alsea, y sus marcas y Socios Estratégicos, lo más importante es enriquecer los momentos de nuestros clientes y sabemos que para garantizar su preferencia necesitamos contar con colaboradores satisfechos y orgullosos de su empresa. Queda prohibido recibir dinero de los clientes, proveedores o socios de negocios, con la finalidad de realizar una acción ilícita o injusta para la Compañía, o cualquiera de sus colaboradores, por lo que está prohibido recibir favores tales como propinas, comisiones con el fin de favorecer un negocio, descuentos no justificados, pagos por publicidad, subsidios o gastos encubiertos, y beneficios de algún proveedor para elegirlo por encima de otro”*

Por último cabe destacar que Alsea dentro de su compromiso social anota algo importantísimo para la productividad de una empresa el compromiso con sí misma expresado en lo siguiente: *“Para todos los que conforman Alsea, la Responsabilidad Social implica brindar buenos momentos de vida, no sólo a sus clientes, sino también a las personas que integran la empresa, es decir: su propia gente, accionistas, proveedores y las comunidades en las que opera, siempre cuidando generar el menor impacto posible en el medio ambiente.”*

### **3.3. La historia y legalidad de Alsea**

La firma se inscribe en el sector de servicio y bienes de consumo no básico, en el subsector de servicios al consumidor, ramo en hoteles restaurantes y esparcimiento.<sup>48</sup> Como ya se indicó Alsea surge de la capacidad empresarial conjunta de los familiares Torrado para obtener una franquicia de Dominós Pizza Internacional. De Hecho la primera denominación de la Empresa se registró como Torriquin por obvias razones. Eso ocurre en 1989 para posteriormente recibir el derecho de exclusividad para explotar el negocio de Dominós Pizza.

Según consta en la Información general de la Bolsa Mexicana de Valores, Alsea fue constituida el 16 de mayo de 1997 con la denominación de ALSEA, S.A. de C.V. con actividad económica de establecimientos de comida rápida cafeterías y comida casual en América Latina. La duración de los registros de negocios en México es por espacio de 99 años.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Bolsa Mexicana de Valores.

<sup>49</sup> Tomado de la página de Alsea: <http://www.alsea.com.mx/>

A continuación se mencionará las fechas de las franquicias adquiridas por Alsea:

- 1990. Abre sus puertas en la ciudad de México Domino's Pizza Alsea, y así mismo también la adquisición de la franquicia maestra de Domino's Pizza en nuestro país. 1992 Se abre el primer centro de distribución en México (DIA).
- 1995. Asociación estratégica Domino's Pizza Burger King y para 1999 da inicio en la Bolsa Mexicana de Valores.
- 2002. Alianza estratégica con Starbucks para desarrollar la marca en el mercado mexicano, en este mismo año también se establece la Incorporación de Burger King a Alsea, para el año de 2004 se abre otro establecimiento y esto sierra con la cifra 500 de Alsea. Transcurriendo un año más para 2005 Chilli's ingresa al segmento de comida casual con 10 establecimientos.
- 2006. Adquisición de todas las unidades Burger King de Argentina y Chile
- 2007. Alianza estratégica con Starbucks para desarrollar la marca en Argentina y Chile.
- 2008. Inicio de operaciones en Colombia, con las marcas Domino's Pizza Y Burger King en este mismo año también se adquiere la marca California Kitchen en México.
- 2009. Empieza a operar con la marca P.F. Chang's China Bistro, en México
- 2010. Se contaba con 1000 establecimientos y en ;
- 2011. Inició operaciones con la marca Pei Wei en México igual en este mismo año firma de la Franquicia maestra con P.F.Chang's para Chile, Argentina y Colombia
- 2012. Adquisición de la marca Italianni's en México y Adquisición de la franquicia maestra de Burger King en México.
- 2013. En este año se realiza acuerdo para desarrollar la marca P.F. Chang's China Bistro en Brasil.

Dicho lo anterior vemos que conforme a los años se va incorporando más Alsea al mercado con mayores oportunidades en cuanto al beneficio del empleo que veremos más adelante.

Desde la perspectiva de esta firma con éxito y posicionamiento es importante conocer de manera sucinta los antecedentes legales y sus marcas con las que opera<sup>50</sup> que a continuación se dará a conocer

### **3.4. Antecedentes legales**

A continuación se mencionará, los antecedentes legales de esta firma, como se creó, así como su evolución en el mercado junto con sus marcas de acuerdo a la información que proporciona la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) reporte anual 2011, dice:

---

<sup>50</sup> [http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua\\_385639\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_385639_1.pdf) P.18

*La Emisora fue constituida como una sociedad anónima de capital variable bajo la razón social Alsea, S.A. de C.V. (nombre comercial Alsea), mediante escritura pública número 37,992, de fecha 16 de mayo de 1997, otorgada ante el licenciado Javier Ceballos Lujambio, Notario Público número 110 de la ciudad de México, Distrito Federal, inscrita bajo el folio mercantil número 223355 del Registro Público de la Propiedad y del Comercio de México, Distrito Federal, el 1º de julio de 1997.*

*El domicilio social de la Emisora es México, Distrito Federal y sus oficinas principales se ubican en Reforma No. 222 tercer piso, Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc C.P. 06600, México, D.F., teléfono 52-41-71-00. La duración de la Emisora es de 99 (noventa y nueve) años, contados a partir del 27 de abril de 2006. Cabe resaltar que esta firma ha tenido éxito impresionantemente junto con sus marcas en la comida casual y comida rápida las cuales son:*

Domino's Pizza, Starbucks, y California Pizza Kitchen, Burger King, Chili's Grill y Bar, P.F.Chang'S China Bistro, Pei Wei Asian Diner, Italianni's the Cheesecake, las cuales se tendrá información más adelante

### **3.5. Las franquicias asociadas por Alsea.**

Las empresas franquiciadas con las que hace negocio Alsea, son también ejemplo de la capacidad empresarial aplicada por sus fundadores. Estas empresas franquiciadas tienen como característica común esa visión de crecimiento inclusive más allá de sus fronteras pues son reconocidas a nivel mundial y trabajan con un pensamiento global. Esto además de generar beneficios directos por el producto o servicio mismo, genera encadenamientos productivos con proveedores de materias primas trabajadas en muchas regiones al interior de los países y alrededor del mundo con estándares elevados de calidad.

En los siguientes párrafos se resaltan algunos factores de importancia para el tema que aquí se trata de las empresas originarias de las franquicias con que trata Alsea.

#### **Domino's Pizza Internacional**

“En 1960, los hermanos Monaghan<sup>51</sup> compran una pequeña pizzería, "DomiNick's", en Ypsilanti (Míchigan EEUU) por 500 dólares, y comenzaron a trabajar en ella y logran ampliarse a tres locales de atención al público.

James decide dedicarse a otros negocios y vende a su hermano Tom la mitad que le correspondía de este negocio<sup>52</sup>, y de esta forma Tom se hizo con todo el negocio.

Para 1965 se da el primer paso hacia la conservación futura del negocio al decidirse por un logotipo que el público pudiera identificar con las cualidades diferentes del producto con respecto a las pizzas comunes que ofrecían otros,

---

<sup>51</sup> Tom y James Monaghan

<sup>52</sup> Se dice que James recibió en el pago un Volkswagen Sedán de segunda mano

adoptando una ficha de dominó que simbolizaba los tres locales originales y la leyenda "Dominós Pizza"<sup>53</sup>. Económicamente esto se acerca al aspecto teórico que sustenta el modelo de competencia monopolística en donde ciertas firmas adquieren ganancias por encima del costo de oportunidad de los bienes mediante la diferenciación entre muchos vendedores del bien y fácilmente reconocible y adquirido por los consumidores.

Pero el asunto no queda ahí, la demanda crece y se debe de encontrar el mecanismo para ampliar el negocio sin alterar la calidad del bien y, como ya se ha visto en capítulos previos, la franquicia es una vía para acercarse a ese ideal. En 1967 "Domino's Pizza" abre su primer local franquiciado y la cadena crece con rapidez, llegando a contar en diez años con 200 tiendas en los Estados Unidos de Norteamérica.

En 1973, "Domino's Pizza", establece una estrategia genial y atrevida para ese tiempo: "pizza gratis si su pedido a domicilio no se surtía 30 minutos máximo de haber realizado el pedido telefónicamente", para esto se invierte en equipos de traslado que mantuviera caliente el producto y en motonetas con personas capacitadas para la entrega. "Domino's adquiere gran popularidad al grado de que en los cursos de empresa se empieza a ejemplificar la capacidad de negocios demostrada por los conductores de esta Compañía.

Desde luego que la técnica una vez conocida y publicitada fue replicada por la competencia, pero en principio fue diferenciadora con los beneficios correspondientes en utilidades para la empresa monopólica.

A inicio de los ochenta del siglo pasado, 1981, "Domino's" abre su establecimiento número 500, y en 1983 llega a las 1.000 tiendas. En ese mismo año abre sus primeros locales fuera de Estados Unidos de Norteamérica: uno en Winnipeg (Canadá) y otro en Queensland (Australia).

En 1988, Domino's abre su primer establecimiento en América Latina en Bogotá (Colombia). para más tarde se extenderse a México y Guatemala (1989), Venezuela (1992), Ecuador y Perú (1995). Con más de 7.000 establecimientos abiertos en todo el mundo. Tom Monaghan decide retirarse de los negocios en 1998 y vende el 93% de la compañía a un fondo de capital riesgo<sup>54</sup> por 1.000 millones de dólares. Y como generalmente lo hacen los Fondos, se inicia la preparación del negocio para incorporarlo a la Bolsa. La historia de, "Domino's"

---

<sup>53</sup> En 1975 "Domino's enfrenta un juicio con la azucarera Amstar Corporation, fabricante del azúcar Dominó, acusada de violar los derechos de marca. El litigio duró cinco años, y se resolvió finalmente a favor de Domino's Pizza, que pudo mantener su marca comercial.<sup>6</sup>

<sup>54</sup>Bain Capital



continúa con su marcha de innovaciones, pero para fines de resaltar la capacidad empresarial de su fundador hasta aquí es suficiente<sup>55</sup>.

## **Starbucks Coffee**

“Starbucks Coffee Company es otra de las empresas franquiciadas con las que tiene relación Alsea y otro ejemplo extraordinario de capacidad empresarial en el desarrollo de actividades empresariales por talento en franquicias.

Starbucks Coffee Company la marca minorista y tostadora de cafés de especialidad como franquicia más reconocida en el mundo con más de 16.000 tiendas en más de 50 países en América del Norte, Europa, Medio Oriente Medio, América Latina y la Cuenca del Pacífico.

Howard Schultz ejecutivo de ventas de una de las empresas proveedora de artículos para el negocio de café de la tienda Starbucks Coffee Company ubicada en Pike Place en EEUU se interesa en el negocio al grado de contratarse en ella en 1982.

Starbucks Coffee Company fue una idea concebida por tres universitarios de la Universidad de San Francisco que al viajar a Europa les llamó la atención el arte y calidad al tratar el café en aquel continente y para 1971 la fundan en Seattle, Washington como una empresa especializada en café en grano.

Schultz, ocupa el puesto de Director de Operaciones de Venta y Marketing y le ve mucha potencialidad al negocio de café como bebida en un establecimiento tipo europeo en donde se disfrutara el momento que incluyera la compañía de amigos y el aroma y deleite al paladar del café. Propone la idea a los fundadores, quienes dan visto bueno pero no el entusiasmo necesario para convertirlo en el “gran negocio”.

Schultz decide retirarse para continuar el diseño y operatividad del negocio por su cuenta y al paso de unos años pudo comprar la marca Starbucks Coffee. El concepto de cafetería en donde se puede estar como en casa o lugar cómodo con la posibilidad de elaborar el tipo de café que se quiera llama la atención al consumidor en EEUU. Un “paquete” atractivo para jóvenes y no tan jóvenes apoyado en un negocio de infusión de café que ya existía.

---

<sup>55</sup> En 2004 la compañía comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York, y en 2006 abre su establecimiento número 8.000. En 2009, Domino's renueva su menú para incluir en Estados Unidos otras ofertas como salchichas o pasta, e introduce elementos para el consumidor como un seguimiento en "tiempo real" de la elaboración de su pizza a través de internet. En mayo de ese mismo año, la empresa amplía su red en España después de que Grupo Zena abandonara su franquiciado de Pizza Hut para cambiar por esa marca.”

Las cafeterías tradicionales o restaurantes con servicio de café pierden atractivo ante el consumidor con necesidades propias de una nueva época y hacen de Starbucks Coffee el lugar de reuniones preferido y desde luego elevando las necesidades de más locales de atención y a ganancias extraordinarias. Al igual que Domino's se franquicia la firma y se extiende a nivel internacional.

Para el año de 1996 Starbucks ya contaba con establecimientos en Estados Unidos de Norteamérica y Canadá., también se extendió en Japón Asia Pacifico con 1300 establecimientos.

Para 2010 ya se posicionaba en 50 países como subsidiarias independientes , asociaciones de empresas conjuntas o franquicias y en el año 2012 se celebran 10 años en México y también se inaugura otro establecimiento en el Bosque de Chapultepec y el programa de fundación Alsea “ va por mi cuenta” que se festejara junto con Howard Schultz .”<sup>56</sup>

**NOTA:** <sup>57</sup>El 27 de Marzo del presente año Starbucks establece un acuerdo de otorgar el 100% de la operación de la participación en nuestro país por el tiempo que dure el acuerdo firmado a Alsea

Starbucks Coffee International brinda su entera confianza a Alsea por su estándar que ha llevado a lo largo de su trayectoria, cuyo resultado ha sido exitoso es por ello que Alsea adquirirá más derechos en el desarrollo de establecimientos de Starbucks en nuestro país. Alsea adquirió el compromiso de obtener más tiendas cada año tendrá como apertura 50 establecimientos por cinco años.

### **Burger King**

Burger King es otra de las marcas con las que forma parte de Alsea y que ha logrado satisfacer gustos y preferencias del mercado y sus segmentos es decir; los consumidores así mismo su historia menciona que nació en Florida en el año de 1954 por los emprendedores James McLemore y David Edgerton <sup>58</sup>

Ambos emprendedores pensaban que una estrategia idónea sería ofrecer al consumidor calidad, rapidez y sobre todo higiene en el lugar establecido.

Así mismo estos dos emprendedores fueron muy estratégicos ya que nos explica que sus productos se fueron innovando, llegaron a la conclusión de que dichos productos vendidos se empaquetarán por medio de papel esto ocurrió en el año de 1954.

En 1957, el precio de la hamburguesa fue de \$.37 un precio accesible, los clientes prefieren el sabor de las hamburguesas a la parrilla de Burger King.

Sin embargo a medida que Burger King iba teniendo más prestigio McLemore y Edgerton continuaron con su sueño de ir creciendo, en Florida y al sur de Estados

---

<sup>56</sup> <http://www.starbucks.com.mx/starbucks/historia>

<sup>57</sup> <http://test.alsea.com.mx/wordpress/wp-content/uploads/2013/04/alsea-adquiere-participacion-total-de-starbucks-mexico.pdf>

<sup>58</sup> contaban con la suficiente experiencia en el negocio de restaurantes antes de lanzarse a crear una empresa colectiva

Unidos contando con 45 establecimientos esto se dio en el año de 1961 y en 1966 se realizó la primera apertura de su franquicia internacional en Bahamas, por lo que respecta a esta información el noventa por ciento son operados por franquiciatarios.

En 1967, Burger King, fue adquirida por la con base en Minneapolis. Había 8,000 empleados de Burger King trabajando en 274 localidades diferentes, y lo mejor estaba aún por Llegar. Burger King, esta firma fue introduciendo varias formas digamos para consentir o hacer sentir bien al cliente fue la primera en que colocó mesas y ofreció a sus consumidores auto-servicio esto sucedió en el año de 1997. Los auto-servicios actualmente representan el 50% del negocio Burger King.

En 1989, la compañía Pillsbury<sup>59</sup>, incluida la Corporación Burger King, fue adquirida por Grand Metropolitan PLC. GrandMet se consideraron nuevas tecnologías para la modalidad Burger King.

*“En 2002 Burger King pasa a manos de Texas Pacific Group, Bain Capital y Goldman Sachs Partners quienes regresan a lo básico con un enfoque especializado en los productos clave, la organización y la satisfacción al cliente”.*<sup>60</sup>

Cabe mencionar que Burger King se ha ganado mediante el paso del tiempo un lugar de preferencia del mercado de comida rápida con los consumidores sin olvidar que McDonald's tiene el posicionamiento en este mercado con establecimientos alrededor de 3000 empleados y establecimientos 11000 por lo tanto ha beneficiado a nuestro país en cuanto al empleo.

### **Chili's Brill & Bar**

Cabe mencionar a este restaurante como uno más pertenecientes a Alsea ha dejado mucho que decir con la capacidad que se ha obtenido en cuanto al mercado de comida casual, cuenta con más de 1400 establecimientos de lo cual ha sido favorecido para todo tipo de segmentos y fue creada por Larry Lavine<sup>61</sup>

*“El primer restaurante, fue abierto en Dallas, Texas el 13 de marzo de 1975. Lavine le dio a su restaurante un concepto informal, con menú de diversos tipos de hamburguesas a la parrilla, a precio competitivo. El éxito fue inmejorable, pues para la década de los 80's había ya 22 sucursales en la región, cuya decoración siempre ha sido al viejo Texas.”*<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Pillsbury Company productores mundiales de granos y otros alimentos hasta que fue comprada por General Mills en 2001

Nota-: información investigada de [http://es.wikipedia.org/wiki/Pillsbury\\_Company](http://es.wikipedia.org/wiki/Pillsbury_Company)

<sup>60</sup> <http://www.historiasdegrandes exitos.com/2008/10/historia-de-burger-king.html>

<sup>61</sup> poseída actualmente por Binker International quien también posee los restaurantes: On the Border Mexican Grill & Cantina, Maggiano's Little Italy y Romano's Macaroni Grill

<sup>62</sup> <http://chilisgrillbar.blogspot.mx/2010/05/historia-chilis-grill-bar.html>

### **California Pizza Kitchen (CPK)**

Se muestra una vez más la capacidad empresarial por medio de sus fundadores Larry Flax y Rick Rosenfield<sup>63</sup>

Sin olvidar que los creadores de esta firma se dedicaron en totalidad a este negocio lo cual los ha llevado a tener éxito, y se posiciona en un lugar favorable Y sin dudar que se sigan abriendo establecimientos de California Pizza Kitchen (CPK).

*“Ha sido reconocida por la NRA (National Restaurant Association) en varias ocasiones por sus platillos, y recientemente fue galardonada con el premio a “Lo más novedoso en Ensaladas”. A su vez, la Restaurant Hospitality Magazine nombro a CPK “El mejor menú para niños en América.” Actualmente Rick y Larry co-dirigen el destino de la empresa que ha crecido a más de 230 restaurantes en prácticamente todos los Estados de la Unión Americana y con una presencia cada día más visible en países de Asia como, Malasia, Filipinas, Singapur, China, Indonesia, Japón, ahora México y próximamente Corea.”<sup>64</sup>*

### **P.F. Chang’s China Bistro. (PFCB)**

Este restaurante es de comida oriental, forma parte de Alsea y ha obtenido éxito sobre todo en los Estados Unidos.

Sin olvidar que PFCB<sup>65</sup> cuenta con más de 200 restaurantes y al final de 2010 la empresa facturó mil 242 millones 799 mil dólares.

Sin embargo; mediante los logros que ha adquirido se ha ganado el premio Consumer’s Choice Award, como una de las cadenas número uno de “Casual Dining”, todo esto a su platillos que han dejado un buen sabor de boca para sus clientes y un lugar agradable en 2009.

En nuestro país se ha posicionado satisfactoriamente y ha logrado seis establecimientos más, se ha propuesto abrir 24 franquicias en territorio nacional.

Con este éxito obtenido se fueron abriendo más establecimientos en Chile, Colombia, y Argentina con lo que prevén que para el año 2014 puedan extenderse hacia Sudamérica con un 20% del total de unidades corporativas.

Quizás esa misma experiencia dio pie para abrirse camino hacia otros países de la región, como Chile, Colombia y Argentina, esperando que para 2014 sus negocios en Sudamérica le representen el 20% del total de sus unidades corporativas.

### **Italianni’s**

Este restaurante también nos muestra la capacidad empresarial con la que cuenta, su desarrollo y su gran éxito que ha traído su comida italiana a diferentes partes del mundo con sus recetas e ingredientes que cuenta para satisfacer a sus clientes.

---

<sup>63</sup> Abogados de profesión quienes se conocieron prestando sus servicios en el Departamento de Justicia en la ciudad de Los Ángeles California. Más tarde se asociarían en una práctica legal privada para finalmente dedicarse de tiempo completo a este concepto.

<sup>64</sup> <http://www.cpk.com.mx/site/conoce.php>

<sup>65</sup> una cifra que representó un avance de 1.19% respecto al año anterior

En 1998 llega este restaurante a México y es traído por el Ingeniero Juan Carlos Cachua. Cuando por primera vez se inauguró el primer establecimiento en la ciudad de México en la colonia San Ángel.

Conforme ha pasado el tiempo esta firma ha ido creciendo en toda la República Mexicana.

Según menciona <sup>66</sup> “durante estos 8 años se han construido 12 restaurantes sólo en el Distrito Federal, los cuales se localizan en: San Ángel, Santa Fe, Polanco, Insurgentes, Universidad, Villa Coapa, Perisur, Zona Rosa, Alameda, Del Valle, Satélite y Cuauhtémoc”

Sin embargo con la apertura de más establecimientos se adquieren más empleos y no solo eso las personas que logran ocupar un lugar de trabajo en esta firma logran desarrollarse laboralmente, es decir; tiene la oportunidad de ascender de puesto.

Este desarrollo ha logrado llegar a diferentes partes de la ciudad de México como son: Mérida, Villa Hermosa, Torreón, Culiacán, Metepec, León, Puebla y Querétaro. Las únicas ciudades que cuentan con 2 establecimientos son: Guadalajara y Monterrey solo estas dos últimos son las únicas que cuentan con 2 establecimientos las demás antes mencionadas solo cuentan con solo uno.

Sin embargo uno de los sueños de Italianni's es llegar hasta Miami.

### **The Cheesecake**

Se dice que Evelin y Oscar Overton eran esposos y ambos tenían el deseo de formar su propio negocio para esto Evelin hizo su propia receta Cheesecake, y para el año de 1940 empieza a funcionar su negocio en Detroit.

Al pasar de un tiempo esta firma se conoce como The Cheesecake Factory que se encuentra ubicado en California que se contaba con un poco más de 20 diversos Cheescakes y postres, después de cierto tiempo se logra abrir un establecimiento más en Beverly Hills donde se fue conociendo más sobre este restaurante y tuvo más éxito con sus variedades sobre todo en los Estados Unidos <sup>67</sup>

“A nivel internacional, cuenta con más de 175 unidades en la Unión Americana y 3 restaurantes en el Medio Oriente. Alsea firmó un contrato para desarrollar y operar en exclusiva los restaurantes en México y Chile en 2013. La primera apertura se espera para el 4to trimestre de 2013”<sup>68</sup>

Como podemos observar esta pareja logro llegar a su meta mediante sus habilidades su visión e innovación que tenían plantada mediante sus ganas de emprender es decir, llegar a extenderse, sobre todo con un gran éxito adquirido por los segmentos que consumen.

---

<sup>66</sup> <http://ivan-mn8.tripod.com/equipo/id3.html>

<sup>67</sup> <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=266>

<sup>68</sup> <http://www.alsea.com.mx/>, nuestras Marcas

### 3.6. Estructura Productora de Alsea Corporativa

Se pudiera pensar que tener una franquicia es un negocio monótono en donde hay que seguir al pie de la letra las reglas que establece la franquiciadora, una especie de “dependiente” del negocio de otro. Sin embargo el surgimiento de Alsea demuestra que el espíritu de empresario lleva a desarrollar los negocios hacia el crecimiento con innovación.

La integración de franquicias de alimentos como lo hizo Alsea lleva al aprovechamiento de economías en cada una de las áreas operativas del “sistema” de atención establecido como Compañía. Esto es fácil de entender cuando se piensa en el proceso de proveeduría de insumos que realizan con una unidad especializada a fin de atender solamente en México 379 unidades y 205 subfranquicias de Domino’s Pizza, 107 unidades de Burger King, 367 unidades de Starbucks, 36 unidades de Chili’s, 11 unidades y 2 subfranquicias de California Pizza Kitchen, 10 unidades de P.F. Chang’s China Bistro, y 2 unidades de Pei Wei.

Alsea debió idear una estructura que le proporcionara la facilidad suficiente de logística y operatividad a los negocios propios y a las subfranquicias. Además de todo el control de carácter internacional que requiere de otras actividades de relaciones con sus asociados en el extranjero.

Alsea lo explica con la siguiente Grafica:

**CUADRO 5. MODELO DE NEGOCIO ALSEA**



Fuente: Elaborado por Alsea

“Alsea, considera tener tres tipos de negocios: Comida rápida en donde incluye las pizzas y las hamburguesas, Cafeterías que por ahora café para degustar con confort, y el negocio de comida casual en donde incluye distintas cocinas internacionales.

Estos tres negocios son respaldados por una cadena de suministros y un centro de soporte.

La cadena de suministros o Supply Chain es como su nombre lo indica es un eslabonamiento que las empresas planean con sus proveedores, almacenes, centros de transformación y las unidades de atención a clientes, propias o de terceros, con la finalidad de disponer de las materias primas con la suficiencia, calidad y en el tiempo correcto que permita una transformación con esas mismas características y la atención esmerada al consumidor.

Una cadena de suministros no surge de la noche a la mañana y por el simple deseo de tenerla. Es el resultado de un esfuerzo y dedicación constante que requiere de un conjunto de sistemas previos para que funcione. Entre estos sistemas previos se pueden considerar un Sistema de Productividad o Calidad Total y un Sistema de Control de Procesos que Alsea debió de instrumentar para ir consolidando esta cadena. La cadena no es un proceso acabado sino que requiere de una gestión dinámica, Supply Chain Management, que involucra flujos de información que se modifican constantemente y desde luego flujo de materias primas y recursos que también sufren modificaciones a lo largo de los días y años en que se mantiene el vínculo con proveedores, con el cliente y el propio personal de las distintas unidades que conforman Alsea.

Para dar una idea de la distribución y logística en Alsea basta con considerar que cuentan con cuatro Centros de distribución<sup>69</sup> para atender 137 ciudades por semana con más de 3,300 entregas en 1,367 puntos de venta.

El centro de soporte es el encargado de llevar todo lo que se refiere al registro y control incluidas auditorías de los resultados económicos, legales y sociales resultantes de las operaciones; las investigaciones y diseños para la instrumentación de nuevos sistemas , desarrollos tecnológicos y de innovaciones , todo lo referente con la excelencia y disposición de personal.

La operación de los servicios en los tipos de negocios de franquicia de Alsea básicamente se realiza tomando como base lo establece el contrato de la franquicia y con el toque de excelencia propio de quienes lo manejan. La atención típica en cada negocio se puede resumir de la siguiente manera:

### **El negocio de comida rápida**

Se hablará de los establecimientos de la comida rápida, como es que se organizan para poder satisfacer a los clientes en cuanto a sus servicios y como es que han ido innovando, para obtener éxito.

Existen diferentes formas de satisfacer a los clientes:

Primero existe un mostrador en el establecimiento de comida rápida, de tras de este, se encuentra personal atendiendo al cliente, en la parte superior de la pared hay un menú de Hamburguesas o Pizzas. Se hace el pedido y se paga en caja, después se entrega el ticket de pago y con ese reciben los alimentos que se pidieron, en el establecimiento se encuentran mesas, sillas, y juegos infantiles.

---

<sup>69</sup> En el anexo 3 del capítulo 3 se amplía la información sobre los centros de distribución

Segunda forma para atender al cliente es por auto- servicio, se encuentra personal trabajando para solo los clientes que llevan automóvil.

Una tercera forma de servicio al cliente es a domicilio, solo basta con una llamada telefónica y se lo llevan hasta su lugar de residencia, el repartidor se transporta por medio de motocicletas ya que es más factible llevar el pedido.

Sin embargo los segmentos hacen esta preferencia porque tiene comodidades, sobre todo las personas que trabajan y por cuestión de ahorrar tiempo se van a comer esta clase de alimentos, porque es un preparado rápido.

### **El negocio de comida casual**

Son negocios más formales a diferencia de los establecimientos de comida rápida ya que aquí se cuenta con meseros y desde luego su especialidad de comida puede variar según el restaurante, la cuenta se paga después de haber consumido los alimentos. El pago se realiza en caja antes de retirarse de dicho establecimiento.

### **El negocio de cafetería**

En el caso de Starbucks ofrece un servicio cómodo, tanto para momentos de convivencia como de trabajo, su mobiliario es acogedor, cuenta con sillones, mesas, barras, etc. Su servicio es de alta calidad y su café tiene un gran sabor. Los principales insumos que reciben las subsidiarias a través de la Unidad encargada para el efecto<sup>70</sup>, son los siguientes:

**CUADRO 6. SUMINISTRO DE INSUMOS A SUBSIDIARIAS**

DOMINNO'S PIZZA Masa fresca, salsa de tomate, queso tipo mozzarella, derivados de cerdo y cárnicos, cajas de cartón, conservas	STARBUCKS Café en grano, pastelería, sándwiches, suministros, equipos de establecimientos.
BURGER KING Carne de res, papas, suministros	PEI WEI ASIAN DINNER Pescado y camarón, carne, pollo y cerdo, vegetales.
CHILLI'S Costilla Baby Back, carne hamburguesa grande, cubitos de pechuga de pollo empanizados	CALIFORNIA PIZZA KICHEN Pollo, carne de res y camarones

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores, reporte anual 2011

La mayoría de estos insumos son adquiridos por Alsea, a través de diversos proveedores que aseguren condiciones de precio, calidad y oportunidad de

<sup>70</sup> Distribuidora Importadora Alsea, S.A. de C.V



entrega y es la propia Alsea la que puede proporcionar los “toques de excelencia” en su preparación definitiva.

*Por ejemplo el preparado de las masas para pizza pre elaboradas que Alsea utiliza en el Negocio de comida rápida concretamente Dóminos Pizza, se producen en cada uno de los centros de distribución de Alsea. Dichas masas para pizza son las conocidas como par-bake, par-bake de Canelazo, Thin-Crust y masa fresca.”*<sup>71</sup> Las recetas de los productos son parte del contrato de la franquicia y sus innovaciones requieren de un proceso de acuerdos para concretarlos<sup>72</sup>.

La mayoría de los locales en los que se ubican las tiendas de Alsea son arrendados a terceros. En términos generales, los contratos de arrendamiento para la operación de los establecimientos de la Compañía tienen una vigencia de entre cinco y diez años, con rentas fijas pactadas en pesos. Las rentas por lo general se revisan anualmente y se incrementan de acuerdo a la inflación. Como excepción, la renta de algunos establecimientos se pacta en dólares, y en algunos casos, la renta puede tener un componente variable, determinado en función de las ventas netas del establecimiento correspondiente. Alsea considera que no depende de ningún arrendador en particular.

### **3.7. Capacidad de negocios**

Por regla general la evaluación de los negocios y la capacidad de quienes la conduce en una economía capitalista de producción se mide por el flujo de beneficios que la empresa puede generar en un futuro próximo y ese flujo potencial se encuentra respaldado por la habilidad empresarial que se tiene para distribuir los recursos correctamente hacia negocios con expectativas de crecimiento.

Lo anterior se refleja en el manejo de la tesorería y contraloría que conforman el Sistema financiero de la Empresa. Esto es, la habilidad para manejar efectivo e inversiones de largo plazo que den paso a la atención eficaz de los negocios actuales y la garantía de nuevos proyectos con grandes expectativas de rendimientos en el futuro. Y eso al final de cuentas representa mantener y hacer crecer la plantilla de empleos propios y el de los proveedores, el incentivo para el apoyo de la inversión por parte de inversionistas asociados o que buscan rendimientos justos a través de medios como la Bolsa Mexicana de Valores.

Los números de Alsea, con el conjunto de franquicias que la conforman proporcionan una evaluación positiva de las mencionadas capacidades, para los socios y todos los interesados incluyendo el gobierno en su papel de vigilar el sano crecimiento de la economía.

---

<sup>71</sup> <http://www.bmv.co.mx>. Informe anual de Alsea P. 40

<sup>72</sup> En el anexo 2 del capítulo 2 se incluye un ejemplo de contrato de desarrollo y licencia maestra.

A continuación se mostrará información financiera y análisis de los años 2007 al 2011, que proporciona la Bolsa Mexicana de Valores en el reporte anual de Asea 2010, 2011.

### CUADRO 7. ESTADO DE RESULTADOS EJERCICIOS 2007/ 2009

(Millones de pesos)

CONCEPTO	2007	VARIACION %	2008	VARIACION %	2009
Ventas Netas	6,985,404	11.5%	7,786,843	10.3%	8,587,081
Utilidad Bruta	4,661,707	7.4%	5,005.5	8.3%	5,420,620
Ebitda <sup>73</sup>	1,153.0	(10.5)%	1,032.1	(3.1)%	1,032.1
Utilidad de Operación	715.7	(35.9)%	459.1	(27.0)%	335.1
Utilidad Neta Consolidada	489.1	(71.5)%	139.5	(23.3)%	107.0
UPA <sup>74</sup>	0.7690	(73.0)%	0.2078	(18.4)%	0.1695

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores reporte anual 2010

#### Revisión de la operación de Asea (Estado de Resultados)

Según el reporte anual 2010 de Asea, las ventas Netas tuvieron un crecimiento de 11.5%, esto fue en México, América Latina y en distribución de alimentos a terceros, esto se debió a más tiendas corporativas establecidas contando 123, y las franquicias maestras que son 21.

En período 2007/2008, La Utilidad Bruta aumenta en 7.4%, es decir, 343.8 millones en pesos. Sin embargo, al considerar el margen bruto se reporta una caída del 2.4% en cuanto que pasa de 66.7% en 2007 a 64.3% en 2008. Esto se debe al efecto de la reducción del IVA, el aumento de precio de materias primas y de los insumos por la variación que se registró en el tipo de cambio y no a la desaceleración del consumo.

Al observar la UPA, los números indican un descenso del 73%, lo que llevaría a pensar que la empresa se encuentra operando en forma ineficiente, y que la capacidad empresarial ha llegado a una etapa de decrecimiento.

Sin embargo, como ya se explicó esto se debe a las variaciones externas a Asea, en cuanto a modificación de estos precios de materias primas e ISR y disminución del IVA como el capital de trabajo, lo lleva a la reducción de utilidad neta que se distribuye entre el mismo número de acciones. (Y he aquí la importancia de

<sup>73</sup> EBITDA.-Se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización ,(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amotization )

<sup>74</sup> UPA.-Es la utilidad por acción de los últimos doce meses

obtener el EBITDA). Para una explicación más amplia es necesario considerar que ha sucedido en los siguientes períodos.

El periodo anterior se caracterizó por los efectos que tuvieron las variaciones de producir y distribuir los alimentos que maneja Alsea.

Ahora en este periodo 2008/2009, la característica principal que efectúa los resultados de la compañía, es reflejo de las variaciones en el consumo, que a su vez se explica por dos fenómenos de influencia y el problema de la crisis suprime.

El periodo 2008/2009 informa un crecimiento en ventas de 11.5 y de 2008 a 2009 de 10.3, es decir una caída 1.2%, debido a la explicación del párrafo anterior. En cuanto a la capacidad de producción, el informe de Alsea reporta 23 tiendas a nivel de América Latina, lo que presume mayor generación.

Con lo que respecta a la utilidad bruta presenta un aumento de 415.1 millones de pesos al obtener a 5,420.6 millones de pesos, cuya diferencia es de 5,005.5 millones de pesos que representa un margen bruto de 63.1% en comparación con el año anterior 64.3%, esta disminución se debe al aumento de costo de insumos, así como también al tipo de cambio del peso y el dólar americano, el 35% del costo de ventas de la compañía representa al tipo de cambio, toda esta variación se compenso según el informe con la disminución del queso que representa el 6% de los costos de venta y mejoramiento en materias primas.

Es importante mencionar que unos de los gastos más fuertes que ha tenido esta compañía ha sido la de la pérdida de marginalidad de disminución de ventas al inicio de nuevos servicios como son: PF Chang's China Bistro, Burger King Colombia y Starbucks Argentina, sin olvidar que también se han tenido procesos legales con Italianni's y otros gastos que han incrementado aumento como son energía eléctrica y gas, a pesar de todo ello la utilidad bruta crece 1.2%.

Confirmando lo anterior se puede observar que en la utilidad por acción en comparación de la variación anterior de los años 2007 y 2008 que fue de 73% lo cual no fue muy favorable ahora vemos la variación de 2008/2009 con 18.4%.

#### **CUADRO 8. BALANCE GENERAL 2007/2009**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Activo total	5,295,721	6,510,640	5,808,809
Activo circulante	1,426,904	2,092,590	1,435,358
Equipos neto	2,748,352	3,044,911	2,897,678
Otros activos			
Pasivo total	2,163,633	3,280,847	2,676,446
Pasivo circulante	1,428,071	1,965,694	1,894,664
Pasivo largo plazo	735,562	1,204,246	781,782
Capital contable	3,132,088	3,229,793	3,132,363

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores reporte anual 2010

### Evaluación de la situación financiera

Para reforzar lo expresado en el inciso anterior, se hace uso de la evolución de la estructura de la compañía, mediante el Balance General.

#### Análisis 2007/2008

Los activos de la compañía, crecieron en 23% en el periodo, lo cual refleja la eliminación de la capacidad de operar en el apartado anterior, la consecuencia en el aumento de las variaciones esto se distribuye en un crecimiento del equipo neto y las variaciones en el capital de trabajo del lado de los activos circulantes.

En cuanto al pasivo se observa congruencia al aumento de la capacidad productiva de la empresa dado que recurre a sondeos y aplicación de capitales para la adquisición de la capacidad productiva de tal manera el pasivo total crece 51.63% en el pasivo circulante 37.64% y pasivo de largo plazo 63.71, lo cual indica que hay endeudamiento en el largo plazo.

Durante el año 2009 las ventas fueron afectadas por diferentes factores como la influenza, esto ocasiono a tener menos consumo en estas marcas , lo cual ocasiona tener un bajo margen durante este año .Para este mismo año 2009 en equipo neto se empezó a innovar con máquinas registradoras, entre otras, también se innova en oficinas en arquitectura y tecnología.

En cuanto a los pasivos de 2009 se presenta disminución, se debió a que las inversiones de capital también disminuyeron en comparación de 2008 esto dio mayor generación de flujo y enfrentar las deudas.

### CUADRO 9. RENDIMIENTOS GENERADOS 2007/2009

CONCEPTO	2007	2008	2009
ROIC <sup>75</sup>	15.80%	9.60%	6.80%
ROE <sup>76</sup>	16.70%	4.40%	3.40%

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores reporte anual 2010

En este cuadro podemos ver que (ROIC), rendimiento de la inversión operativa neta (tiende a disminuir en 2009 a comparación de 2008 y (ROE) en el retorno sobre capital de igual forma disminuyen en los mismos años, esto se debe a la crisis económica de 2009, es decir se vio afectada en cuanto al consumo.

<sup>75</sup> ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos (últimos 12 meses) entre la inversión operativa neta (activo total – efectivo e inversiones temporales – pasivo sin costo).

<sup>76</sup> ROE se define como la utilidad neta (últimos 12 meses) entre el capital contable.

## CUADRO 10. NÚMERO DE UNIDADES DE NEGOCIOS 2007/2009

CONCEPTO	2007	2008	2009
Establecimientos Totales <sup>77</sup>	989	1,135	1,171
Total Establecimientos <sup>78</sup>	806	929	952
Domino's México	565	584	590
Corporativas	411	425	425
Franquicias	154	159	165
Starbucks Coffee México	195	258	266
Starbucks Coffee Chile <sup>79</sup>	21	29	30
Starbucks Coffee Brasil <sup>80</sup>	8	18	24
Starbucks Coffee Argentina	N.A.	3	14
Burger King México	107	107	108
Burger King Latm	61	74	80
Chili's Grill & Bar	23	27	29
California Pizza Kitchen	N.A.	4	7
Pf Chang'S China Bistro	N.A.	N.A.	1

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores reporte anual 2010

Este cuadro representa que tan importante ha sido el crecimiento que se ha obtenido en estos tres años en la economía de los países México, Chile, Brasil y Argentina tomando en cuenta que estos años ha sido importante en la economía sobre todo porque en el año 2008 se destacó la crisis financiera, sin embargo esto no se ha detenido ya que en cuestión de negocios el mercado sigue creciendo tomando en cuenta nuestro país México ha ido en aumento favorable en estos negocios de empresas corporativas y resaltando a las franquicias.

<sup>77</sup> Incluye las tiendas corporativas, los establecimientos subfranquiciados del sistema Domino's Pizza y las tiendas asociadas.

<sup>78</sup> Incluye solo tiendas Corporativas

<sup>79</sup> Tiendas asociadas

<sup>80</sup> Tiendas asociadas

## CUADRO 11. RESULTADOS CONSOLIDADOS 2010/2011

(Millones de pesos)

CONCEPTO	2010	VARIACIÓN %	2011
Ventas Netas	8,947.5	19.23%	10,668.8
Utilidad Bruta	5,774.4	19.16%	6,881.2
Ebitda <sup>81</sup>	1,003.1	25.56%	1,,259.5
Utilidad De Operación	328.1	63.88%	537.7
Utilidad Neta	\$159.0	44.71%	\$ 230.1
UPA <sup>82</sup>	0.2485	34.0%	0.3331

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores reporte anual 2011

En este cuadro las ventas netas aumentaron en 2011 a comparación de 2010, este incremento se refiere a los alimentos y bebidas en México y Sudamérica. Es decir, el incremento a 66 establecimientos corporativos. En la utilidad bruta presento un aumento en 2011 en comparación con el año 2010, ambos años mantuvieron un margen bruto de 64.5%, es decir las unidades de estos establecimientos tienen mayor desarrollo en ventas forman un mínimo costo y también en apreciación del peso al dólar americano, esto se compenso por la alza en los precios de unos insumos y algunas maneras de manejar descuentos en marcas.

Según el informe anual 2011 menciona que los gastos de operación disminuyeron en porcentaje en 2010 53.4% y en 2001 52.8%, es decir hubo una recuperación de diversos negocios, es decir, donde se forma mayor gasto en porcentajes. Se puede observar que Ebitda aumento en el año 2011 a comparación de 2010, este incremento fue por el aumento en Ebitda de 256.4 millones de pesos esto se retribuyo con la depreciación y amortización en los doce meses.

En la utilidad neta aumentaron los gastos y disminuyeron los ingresos, es decir estas fueron compensadas según el informe 2011 por la variación negativa en otros gastos netos y el aumento en el resultado integral de financiamiento La utilidad por acción es claro su aumento en el año 2011.

<sup>81</sup> EBITDA.-Se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización ,(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amotization )

<sup>82</sup> UPA.-Es la utilidad por acción de los últimos doce meses

**CUADRO 12. ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS<sup>83</sup>**  
**BALANCE GENERAL 2010/2011**  
**(Millones de pesos)**

CONCEPTO	2011	2010	Variación	%
TOTAL DEL ACTIVO	9,407,109	6,141,229	3,265,880	53.18%
TOTAL DEL PASIVO	6,099,360	3,030,260	3,069,100	101.28%
TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE	3,307,749	3,110,969	196,780	6.33%
TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL	9,407,109	6,141,229	3,265,880	53.18%

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores reporte anual 2011

Alsea realizó inversiones de capital en el año 2010 en millones de pesos lo cual equivale a 91.3 %del total de inversiones , esto se ocupó en arreglos de establecimientos , nuevos establecimientos, innovación en equipos , el dinero restante en pesos mexicanos se ocupó en renovación de maquinaria y equipo de DIA , proyectos y licencias software.

La deuda total de la firma Alsea se elevó en el último trimestre del año 2010, este cambio se elevó a la deuda para adquisición de italianni's, entre otras necesidades

Entre un ejercicio y otro se aprecia un incremento en el activo por 53.18%, no obstante que según el reporte no hubo un incremento relevante del número de franquicias pasando de 1206 a 1283 establecimientos entre un ejercicio y otro, asimismo se aprecia un incremento en el pasivo de 101.28%, lo que indica un sobreendeudamiento ya que en el rubro de Capital contable la variación es mínima concluyendo que esa variación obedece a un incremento en las utilidades toda vez que el informe no declara un incremento de Capital Social.

**CUADRO 13. RENDIMIENTOS GENERADOS 2010/2011**

CONCEPTO	2010	2011
ROIC <sup>84</sup>	5.70%	8.30%
ROE <sup>85</sup>	5.10%	7.30%

Fuente: 5 Bolsa Mexicana de Valores reporte anual 2011

<sup>83</sup> información seleccionada de los balances generales 2010/2011

<sup>84</sup> ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos (últimos 12 meses) entre la inversión operativa neta (activo total – efectivo e inversiones temporales – pasivo sin costo).

<sup>85</sup> ROE se define como la utilidad neta (últimos 12 meses) entre el capital contable

En comparación con los años anteriores en este cuadro se puede observar, que para el período 2010 y 2011 tanto como Roic y Roe se recuperó con una tasa favorable.

#### CUADRO 14. NÚMERO DE UNIDADES DE NEGOCIOS 2010 / 2011

CONCEPTO	2010	2011
<b>ESTABLECIMIENTOS TOTALES</b> <sup>86</sup>	<b>1,206</b>	<b>1,283</b>
<b>ESTABLECIMIENTOS CORPORATIVOS</b> <sup>87</sup>	<b>1,011</b>	<b>1,077</b>
Domino'S México	584	576
Domino'S Colombia	21	22
Starbucks México	300	337
Starbucks Chile <sup>88</sup>	31	36
Starbucks Brasil <sup>89</sup>	0	0
Starbucks Argentina	30	50
Burger King México	109	107
Burger King Latam	87	100
Chili's Grill & Bar	31	33
California Pizza Kitchen	9	12
P.F. Chang'S China Bistro	4	9
Pei Wei Asian Diner	0	1

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores reporte anual 2011

Este cuadro muestra que los establecimientos corporativos han ido incrementando, se puede resaltar que estos establecimientos crecieron y se incorporaron en Colombia y en Argentina que para el año 2011 hubo más existencias, por lo que respecta en Brasil no se obtuvo ningún crecimiento, sin embargo a Pei Wei para 2011 solo obtuvo 1.

Por lo tanto se puede apreciar que ha favorecido a la economía en estos países y que a medida que se desarrolla más es favorable sobre todo para nuestro país porque genera más empleo.

Dicho lo anterior se observa que la empresa Alsea mediante su crecimiento y éxito que ha obtenido muestra cómo es que ha generado empleos los cuales para el año de 2011 cuenta con 23,212 según la Bolsa Mexicana de valores en se reporte anual 2011 de personal administrativo y operativo

Desde luego que el “temple” de la capacidad empresarial no es fácil de medir en términos económicos, pero si se hace referencia a la manera en que se enfrentan y resuelven los problemas que surgen en lo cotidiano de las operaciones.

<sup>86</sup> Incluye las tiendas corporativas, los establecimientos subfranquiados del sistema de Domino's Pizza y las tiendas asociadas

<sup>87</sup> Incluye solo tiendas corporativas

<sup>88</sup> Tiendas asociadas

<sup>89</sup> Y cita anterior La disminución de 23 unidades del total en tiendas asociadas, corresponde a la venta de la participación minoritaria en la operación de Starbucks Coffee Brasil.



Alsea ha tenido que enfrentar serios problemas de todo tipo entre los que resalta el caso de Italianni's por confusiones en incumplimientos de contrato<sup>90</sup>

Si no también con las exigencias de Starbucks Internacional en su necesidad de crecimiento.

Lo interesante para los fines de la tesina es que se ha demostrado que se pueden enfrentar los problemas que surgen en cuanto a las inversiones por franquicias que se puedan presentar.

#### CUADRO 15. COMPARACION DE LOS AÑOS 2007 / 2011

CONCEPTO	2007	VARIACION %	2011
Ventas Netas	6,985,404	52.7%	10,668.8
Utilidad Bruta	4,661,707	47.6%	6,881.2
Ebitda <sup>91</sup>	1,153.0	9.2%	1,,259.5
Utilidad de Operación	715.7	(24.9)	537.7
Utilidad Neta	489.1	(52.95)	\$ 230.1
UPA <sup>92</sup>	0.7690	(56.7)	0.3331

Fuente: Elaboración Propia con datos de los reportes anuales de Alsea

Si se analiza el quinquenio, las ventas tienen un crecimiento de casi 53% y crecimiento de la utilidad bruta cercana al 48%, son excelentes resultados de la capacidad operativa que refleja la compañía. Incluso Ebitda, es positivo lo que significa utilidad en movimientos excelentes correspondientes a la parte operativa.

No obstante la utilidad de operación sigue reflejando una ganancia negativa en virtud de los impactos externos a nivel países que sigue la secuela de variaciones en tipos de cambio, tipos de interés, la crisis mundial y en especial en EE.UU. y Europa, lo que afecta las actividades de ventas y administración al grupo.

---

<sup>90</sup>Según el proceso legal que tiene Italianni's con Alsea por incumplimiento de contrato debido a que Alsea se comprometió a comprar más restaurantes y a desarrollar su marca, pero a decir de aquella no cumplió. Por su parte Alsea indica que Italianni's fue la que no cumplió con todas las obligaciones establecidas por reglamento.

<sup>91</sup> EBITDA.-Se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización ,(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amotization )

<sup>92</sup> UPA.-Es la utilidad por acción de los últimos doce meses

Reflejándose esto en el decremento de un 52.95 en la utilidad neta y en consecuencia en la utilidad por acción, pasando de una utilidad por acción de 76.90 centavos en 2007 a una utilidad por acción de 33.31 centavos en el 2011

### 3.8. Razones Financieras

A continuación se realizará una breve interpretación de las razones financieras de liquidez y endeudamiento de la firma Alsea, con el fin de analizar su comportamiento en los siguientes años.

#### CUADRO 16. RAZONES DE LIQUIDEZ<sup>93</sup>

Liquidez Corriente = Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes

AÑO	DESARROLLO	INTERPRETACION
2007	1,426,904 /1,428,071= 1.00	Por cada peso de activo circulante que se debe se tiene disponible para pagar 1.00
2008	2,092,590 /1,204,246= 1.73	Por cada peso de activo circulante que se debe se tiene disponible para pagar 1.73
2009	1,435,358 /1,894,664= 0.75	Por cada peso de activo circulante que se debe se tiene disponible para pagar 0.75

Fuente: elaboración propia

Este cuadro muestra la capacidad de corto plazo que se tiene para cubrir deudas en el año 2007 muestra que si puede ser aceptable adquirir responsabilidad de deudas, en el año 2008 también es aceptable, sin embargo en el año 2009 no es aceptable como se pudo observar anteriormente es por algunos acontecimientos económicos que afectaron como la crisis suprime y la influenza

<sup>93</sup> Liquidez corriente.- mide la capacidad de la firma par que pueda cubrir sus obligaciones de corto plazo

## CUADRO 17. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Índice de Endeudamiento= Total Pasivo / Total Activos

AÑO	CONCEPTO	%	INTERPRETACION
2007	$2,163.633 / 5,295,721 = 0.40$	40%	Alsea ha financiado menos de la mitad de sus activos
2008	$3,280.847 / 6,510,640 = 0.50$	50%	Alsea ha financiado la mitad de sus activos y ha aumentado su apalancamiento financiero
2009	$2,676.446 / 5,80,809 = 0.46$	46%	En este año Alsea ha invertido casi la mitad de sus activos con deuda

Fuente: elaboración propia

Este cuadro muestra los activos que Alsea ha financiado en estos años , por consiguiente se puede ver que en el año 2007 solo financia el 40%, sin embargo para el año de 2008 financia el 50% de sus activos finalmente para el año 2009 solo el 46%, tomando en cuenta que cuanto más financie mayores son sus riesgos de deuda .

### 3.9. Cuadro comparativo en el sector industrial

Para dejar más clara la idea de la capacidad empresarial manifiesta en las franquicias establecidas por inversores mexicanos, concretamente en el ramo de alimentos, se presenta un comparativo muy sucinto entre dos de las operadoras que pueden considerarse similares con Alsea; en cuanto a su temporalidad y consolidación:

La primera de ellas es Premium Restaurant Brands, S.de R.L. de C.V. y Subsidiaria, que maneja las Franquicias Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y, La segunda es McDonald's que es un referente en el ámbito de las franquicias.

Se puede considerar que la principal diferencia que existe entre Alsea y las otras dos franquicias, en cuanto al análisis de capacidad empresarial se refiere, es la temporalidad en su consolidación, es decir, de la velocidad en el avance dentro del ciclo económico de la empresa y la respectiva acumulación de habilidades en el equipo directivo dentro de tal proceso de crecimiento.

Esto se puede ver con claridad al observar el tipo de organización que mantienen las empresas con más larga data, en este caso McDonald's y Alsea que son Sociedades Anónimas Bursátiles, contra la más joven, Premium que aún es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, lo que hace una diferencia sustancial sobre todo en cuanto a la capacidad de obtener recursos para su expansión.

Sin embargo, las tres empresas muestran crecimiento en cuanto a la generación de valor<sup>94</sup> como se muestra en los cuadros siguientes:

**CUADRO 18. VALOR AGREGADO DE ALSEA Y OTRAS FRANQUICIAS  
2009/2011**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2009</b>	<b>VARIACION %</b>	<b>2010</b>	<b>VARIACION %</b>	<b>2011</b>
ALSEA (MILLONES DE PESOS)	3,166,461	0.21%	3,173.10	19.36%	3,787.60
MCDONALD'S <sup>95</sup> (MILLONES DE PESOS)	181,997.441	(1.7)%	178,758.317	13.0%	228,123.996
PREMIUM (MILES DE PESOS)	1,477,262	(3.41)%	1,464,820	0.64%	1,436,056
<b>TOTAL</b>	<b>4,643,723</b>		<b>4,599.945</b>		<b>5223.656</b>

Fuente: elaboración propia con datos de los reportes anuales de Alsea y Premium

Finalmente se compara el desempeño de Alsea con otras franquicias, de su mismo sector, con estructura similar de negocios en cuanto a la magnitud de sus ventas.

<sup>94</sup> El valor se mide por la contribución al empleo de factores de producción en cada una de las empresas. Esta contribución se compara en términos relativos.

<sup>95</sup> Los datos de Mc Donald's fueron convertidos de Dólares a Pesos Mexicanos, con el tipo de cambio corriente de cada año

**CUADRO 19. COMPARATIVO DE VENTAS ENTRE FIRMAS DE FRANQUICIAS  
CON ALSEA. 2009/2011**

	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>%</b>	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>%</b>	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>%</b>
<b>AÑOS</b>	<b>2009</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>
ALSEA (MILLONES DE PESOS)	8,587,081	68.22	8,947,499	69	10,668,772	71.04
PREMIUM <sup>96</sup> (MILES DE PESOS)	3,224,708	25.62	3,133,105	24	3,237,803	21.56
NUTRISA <sup>97</sup> (MILES DE PESOS)	774,136	6.15	966,452	7	1,110,711	7.39
<b>TOTAL</b>	<b>12,585,925</b>	<b>100</b>	<b>13,047,056</b>	<b>100</b>	<b>15,017,286</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los reportes anuales de Alsea, Premium y Nutrisa

Premium es una firma de comida rápida que opera en México, desde 2010 las franquicias Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut.,

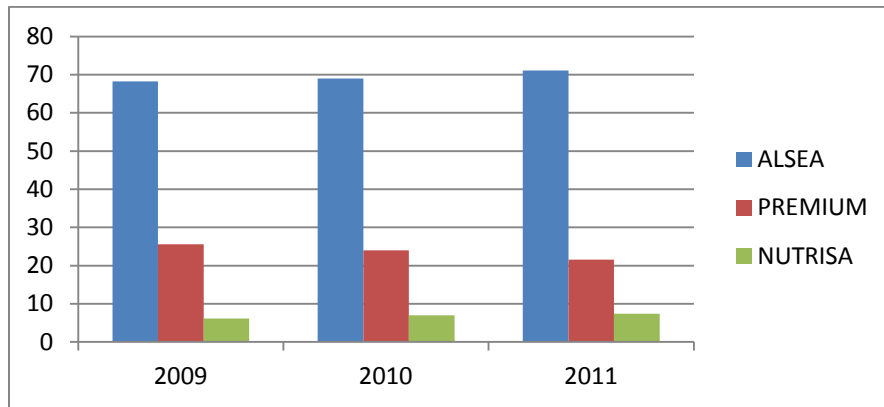
Nutrisa, es una mexicana que genera franquicias en el ramo de alimentos nutritivos, especialmente en helados, además cuenta con concepto de restaurante llamado Benefits

En este caso la magnitud de ventas es desproporcionada por la dimensión de negocios con que cuenta cada una de las firmas. Eso es más evidente en el gráfico de barras siguiente:

<sup>96</sup> <http://extranet.prb.com.mx/Prb1.2/inversionistas/PRB-Prospecto.pdf>,  
[http://extranet.prb.com.mx/Prb1.2/inversionistas/proforma\\_2010\\_2009.pdf](http://extranet.prb.com.mx/Prb1.2/inversionistas/proforma_2010_2009.pdf)

<sup>97</sup> [http://www.gruponutrisa.com.mx/r\\_anuales/anual2011.pdf](http://www.gruponutrisa.com.mx/r_anuales/anual2011.pdf)

**GRÁFICO 3.1. COMPARATIVO DE FRANQUICIAS CON ALSEA  
2009/2011**



Fuente: Elaboración propia con datos de reporte anual de las firmas antes mencionadas

## **CONCLUSIONES**

Una vez más este capítulo ha demostrado la capacidad empresarial; es decir la iniciativa de un individuo o un grupo de personas para alcanzar el sueño de un negocio.

Sin descartar que Alsea, hoy en día sea una empresa corporativa líder, ya que ha conseguido varias firmas con ella, ha crecido con restaurantes de comida rápida, comida casual y cafeterías antes ya mencionadas y se ha ganado a todos los segmentos. Ha demostrado que a pesar de tener dificultades ha logrado sobre salir en su mercado.

Es cierto cómo se mencionó anteriormente se ha visto afectada por la crisis de 2009 y también por la influenza pero una vez más se puede demostrar la capacidad, organización que han tenido los inversionistas y todos los que conforman Alsea para enfrentar estos problemas.

### 3.10. CONCLUSIONES FINALES

La investigación que ahora concluye lleva a demostrar que la capacidad empresarial manifiesta en la conducción de una empresa tipo franquicia contribuye a impulsar las expectativas de desarrollo de la actividad económica en México, en específico en la cadena productiva del ramo de alimentos.

Esto impacta desde la producción de productos agropecuarios, pasando por la contratación de colaboradores con la derrama de salarios correspondientes en todas sus áreas, para atender los diversos establecimientos con las inversiones requeridas, hasta la satisfacción de necesidades de la población a que va dirigido sus servicios.

Además de lo anterior se verifica las orientaciones obtenidas de los autores teóricos sobre la empresa encabezados por Shumpeter y A. Smith, en el sentido de innovación tecnológica en el caso del primero y de organización- división del trabajo del segundo

Hay que observar que la empresa referida maneja negocios tipo franquicia que facilita la parte técnica con respecto a un negocio particular original, pero que requiere del mismo esfuerzo de capacidad empresarial para emprenderlo y para mantenerlo trabajando con los resultados esperados para mantener la inversión y la derrama de salarios

Todo esto apoya la noción de Capacidad Empresarial del tipo que sugiere el Programa De Naciones Unidas para el Desarrollo que lleva a la creación de empleos formales y salarios conforme a los requerimientos del país aparte de las inversiones que son la base del crecimiento sostenido según los teóricos de la Economía.

A continuación se establecen algunos puntos importantes sobre este tema que ha concluido de la capacidad empresarial:

- Como se ha podido ver a lo largo de esta investigación vemos que para que fluyan los negocios es relevante remarcar desde el inicio que existe el flujo circular en donde participan los agentes económicos es decir, se forman los mercados y por lo tanto nace la competencia
- En este sentido uno de los mercados más fuertes que hoy por hoy van teniendo más aperturas internacional como nacionalmente han sido las franquicias
- La franquicia ha dejado mucho que decir sobre todo para aquellas personas que desean tener su propio negocio y un gran crecimiento en el mercado
- En estas franquicias se ha llegado a la conclusión que son favorables para aquellas personas que desean incursionar en este negocio con bajos niveles de riesgos.

- Sin embargo la capacidad empresarial se considera como el soporte para generar nuevas técnicas, innovaciones y dedicación en su propio negocio.
- A lo largo de este trabajo se dio a conocer los tipos de franquicias que existen para poder identificar si desea ser participe un negocio en que franquicia se estará colocando así como también su clasificación y elementos fundamentales.
- Como se pudo ver el franquiciante tiene una gran responsabilidad a lo largo de su negocio para su crecimiento y para el franquiciatario que a su vez este también forma parte del proyecto de mercado.
- En este sector pueden participar las personas tanto físicas como morales, siempre y cuando se cumpla con la serie de requisitos que se mencionó a lo largo de esta investigación.
- Se mencionó como ejemplo de la capacidad empresarial de Alsea una empresa que incursiono con ambiente familiar y que hoy ha tenido un crecimiento favorable y que ha sido reconocida en la Bolsa Mexicana de Valores
- Sin embargo la firma Alsea es considerada como la capacidad empresarial debido a que los hermanos torrado empezaron a incursionar para obtener su primera franquicia como fue la de Domino's Pizza, es así como fue generando sus propios negocios con más marcas como fue Starbucks, California Pizza Kitchen, Burger King Chilli's Grill y Bar, P.F. Chang's China Bistro, Pei Wei Asian Dinner, Italianni's, The Cheesecake.
- Cabe resaltar que Alsea cuenta con diversos negocios como son: los de comida casual, comida rápida y café, se ha investigado de igual forma que Alsea cuenta con su propia distribuidora en algunos estados de la República Mexicana.
- Por lo tanto Alsea es una firma competitiva, generadora de empleos y de igual forma enfrenta riesgos sabiendo superarlos, así como se ha podido demostrar su capacidad de operación con sus negocios como líder en el mercado en comparación con Premium y Nutrisa.



### 3.11. ANEXO 1 AL CAPITULO 2

#### DESARROLLO HISTORICO DEL MODELO

La palabra Franquicia se dio a conocer en Francia con el fin de caracterizar convenios entre el monarca y el régimen así mismo se les concedía retribuciones en el progreso de sus acciones.

##### 2.1 Antecedentes

*“El principal antecedente de las franquicias surge en el siglo XIX en Estados Unidos cuando la compañía de máquinas de coser Singer Sewing machine company se vio imposibilitada por falta de capital para producir máquinas para satisfacer la gran demanda que había despertado . En 1851 la empresa cambio su organización operativa y en vez de tener vendedores a comisión empezó a cobrarles creando lo que podríamos llamar el primer sistema de concesiones del que se tenga noticia en el mundo”<sup>98</sup>*

Después de este impacto que contrajo esta firma trajo cambios en los cuales se resalta que ya no se tenían vendedores de máquinas si no concesionarios, es decir se les cobraba por el uso del producto o marca.

Sin embargo, otras firmas buscan la manera de semejar sus propósitos como son:

- Industria Automotriz
- Industria petrolera
- Industria refresquera

Se mencionará algunas franquicias que han tenido éxito y que se preservan hasta la actualidad. La intención de esta información es mostrar que al pasar del tiempo se han mantenido y se han innovado....<sup>99</sup>

- “SINGER SEWING COMPANY.- *Empieza a vender concesiones en 1851*
- COCA COLA.- *Fundada en 1886, empieza a vender concesiones en 1898*
- GENERAL MOTORS COMPANY.- *Sistema de Distribuidores en 1898*
- PEPSI COLA.- *Inventada en el decenio de 1880 fue patentada y empezó a otorgar concesiones en 1902*
- HOWARD JONSON.- *Inició un negocio de helados y refrescos en 1925.Después de la depresión económica de 1929, comenzó a concesionar su nombre comercial en 1935. Ahora como es sabido se dedica a la hotelería.*

---

<sup>99</sup> Vid a. Enrique y Rodrigo González Calvillo: Franquicias: la revolución de los 90

- A&W.- *En 1924 vendía su bebida root beer. Williard Marriott obtuvo en 1927 la concesión para Washington, y en un año ya tenía una cadena de restaurantes. Ahora poseen una cadena hotelera a nivel mundial.*
- BIG BOG.- *Su negocio empezó a vender concesiones a finales de la década de 1930. su éxito fue un gran emparedado llamado chico grande (BIG BOG)*
- DAIRY QUEEN.- *Fundada en 1940, esta empresa provocó una revolución en el negocio de los restaurantes y empezó la carrera de las concesiones. Además de los helados suaves vendía perros calientes y otros productos.*
- TASTTE FREEZE.- *El promotor de Dairy Queen, funda esta nueva empresa en 1950.*
- MAC DONALD´S.- *Fundada en 1937 en Pasadena, California por los hermanos Richard y Maurice McDonald´s. En 1940 abrieron un local mucho más grande en San Bernardino California.*

*En 1955 celebra un contrato con el experto vendedor Ray Kroc, el cual funda la empresa McDonald´s System Inc., para vender licencias.*

A continuación se dará una breve información del desarrollo de las franquicias y como ejemplo tomaremos a la firma de Mc Donald´s como fue creciendo con éxito en este sistema de negocio de franquicias en el mundo.

La firma de McDonald´s está integrada por los hermanos Richard y Maurice McDonald´s, cabe destacar que su primer negocio estaba ubicado en California, dicha firma era de salchichas en un carrito, después abrieron un establecimiento igual en San Bernardino California, esto ocurrió en el año de 1945, el negocio marchaba bien tanto que su segmento se fijaba más hacia jóvenes por lo que tuvieron que innovar más en el año 1948, en este año se destacó como un restaurante de comida rápida lo cual esta innovación favoreció mucho a este negocio porque los segmentos ya no eran solo jóvenes si no también eran niños y padres, dado que podían ir todos en familia .

El efecto impactante de éxito que tuvo esta firma, llevo a que otros empresarios tuvieran la inquietud de obtener el deseo de saber el sistema que manejaba Mc Donald´s. En 1953 se empezó a estructurar el modelo que llevaría dicho negocio y dieron apertura como el primer restaurante concesionado en función con el nombre de McDonald´s.

## ANEXO 2 AL CAPITULO 2

### El contrato de la franquicia

“Contrato internacional de franquicia que celebran por una parte “(anotar la denominación de la empresa franquiciante)”, en lo sucesivo denominada como el “franquiciante”, y por la otra parte, la empresa “(anotar la denominación de la empresa franquiciataria)”, en lo sucesivo denominada como el “franquiciatario”, de conformidad con las siguientes declaraciones, definiciones y cláusulas:<sup>100</sup>

### DECLARACIONES

#### Declara el Franquiciante:

I. Que es una persona moral, legalmente constituida y existente de conformidad con las leyes de los Estados Unidos Mexicanos, según consta en escritura pública no. (Anotar número de la escritura pública), de fecha (anotar fecha de la escritura pública), otorgada ante la fe del Lic. (Anotar nombre completo del notario público), notario público no. (Anotar no. de la notaría pública), de la Ciudad (anotar nombre de la ciudad y de la entidad federativa de adscripción de la notaría pública), México;

II. Que el Sr. (anotar el nombre completo del representante legal de la empresa mexicana), es su representante legal, que se encuentra debidamente facultado para celebrar este Contrato y obligar a su representada en los términos del mismo, según consta en escritura pública no. (Anotar número de la escritura pública), de fecha (anotar fecha de la escritura pública), otorgada ante la fe del Lic. (Anotar nombre completo del notario público), notario público no. (Anotar no. de la notaría pública), de la Ciudad de (anotar nombre de la ciudad y de la entidad federativa de adscripción de la notaría pública), México, quien se identifica con: (documento oficial de identificación - pasaporte o credencial de elector -);

III. Que es propietario de los derechos de la marca denominada: (anotar denominación de la marca), registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, bajo el número de registro (anotar el número de registro de la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial) de marca\_\_\_\_\_ y que tiene capacidad para otorgar sub licencias de uso.

---

<sup>100</sup>[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:oPyQ797W6UgJ:www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Interactivos/franquicias\\_y\\_sus\\_aspectos\\_legales/FormatoContratoInternacionalFranquicia.pdf+como+es+un+contrato+de+franquicias+en+mexico&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEsJZTwnu9FQbxbhNYCZ2Ylv1cDgKa4zGqt8-V2APD0OFoQhUtO0OVqVSGdguXdGszoEnHi\\_gzS6rllOPlao7Ct2C3S0vVcpZcB4veNbWlnqRhRkpLQXB7Ke4XcFZ65GfRWQ9Y6&sig=AHIEtbSTkNU3FGfvO23Hff-Ij-Ff7XJoWQ](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:oPyQ797W6UgJ:www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Interactivos/franquicias_y_sus_aspectos_legales/FormatoContratoInternacionalFranquicia.pdf+como+es+un+contrato+de+franquicias+en+mexico&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEsJZTwnu9FQbxbhNYCZ2Ylv1cDgKa4zGqt8-V2APD0OFoQhUtO0OVqVSGdguXdGszoEnHi_gzS6rllOPlao7Ct2C3S0vVcpZcB4veNbWlnqRhRkpLQXB7Ke4XcFZ65GfRWQ9Y6&sig=AHIEtbSTkNU3FGfvO23Hff-Ij-Ff7XJoWQ)

IV. Que cuenta con la licencia de uso de marca y ha desarrollado un Sistema de Franquicias denominado: \_\_\_\_\_.

V. Que dentro de su objeto social, se encuentran, entre otras actividades, las de (anotar las actividades que constituyen el objeto social del Franquiciante).

VI. Que cuenta con la capacidad, conocimientos técnicos, experiencia, medios, personal y las autorizaciones correspondientes, así como la organización administrativa necesaria y adecuada para realizar las actividades y operaciones para llevar a cabo el Objeto de este Contrato.

Declara el Franquiciatario:

I. Que es una persona moral legalmente constituida y existente de conformidad con las leyes de (anotar el país), según consta en escritura pública no. (Anotar número de la escritura pública), de fecha (anotar fecha de la escritura pública), otorgada ante la fe del Sr. (anotar nombre completo del notario público), notario público no. (Anotar no. de la notaría pública), de la ciudad de (anotar nombre de la ciudad y de la localidad de adscripción de la notaria publica), de (anotar nombre del país);

II. Que el Sr. (anotar el nombre completo del representante legal de la empresa extranjera franquiciataria), es su representante legal, que se encuentra debidamente facultado para celebrar este Contrato y obligar a su representada en los términos del mismo, según consta en escritura pública no. (Anotar número de la escritura pública), de fecha (anotar fecha de la Escritura pública), otorgada ante la fe del Sr. (anotar nombre completo del notario público), notario público no. (Anotar no. de la notaría pública), de la Ciudad de (anotar nombre de la ciudad y de la localidad de adscripción dela notaría pública), (anotar el nombre del país), quien se identifica con: (documento oficial de identificación – por ejemplo: pasaporte -);

III. Que dentro de su objeto social, se encuentran entre otras actividades, las de (anotar las actividades que constituyen el objeto social del Franquiciatario);

IV. Que cuenta con la capacidad necesaria para llevar a cabo actos de comercio y en general, para el cumplimiento de las obligaciones derivadas de este Contrato;

V. Que conoce el Sistema de Franquicias \_\_\_\_\_ propiedad del Franquiciante y que tiene interés en adquirir una Franquicia de dicho Sistema.

Ambas Partes declaran:

Que tienen interés en realizar las operaciones a que se refiere el presente

Contrato de conformidad a las anteriores Declaraciones y al tenor de las

Siguientes Definiciones y Cláusulas:

## DEFINICIONES:

I. "Estados Unidos Mexicanos", significa de igual forma: México o República Mexicana. De conformidad con los Artículos 42 y 43 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se refiere al área geográfica que comprende el territorio nacional de los Estados Unidos Mexicanos (31 Estados y el Distrito Federal);

II "Sistema" o "Sistema de Franquicia", significa a todos los establecimientos autorizados por el Franquiciante;

III. "Territorio", se refiere al área geográfica que comprende el territorio nacional de \_\_\_\_\_, así como en aquellos otros mercados, países o territorios que en el futuro se establezcan, previo el consentimiento por escrito del Franquiciante.

## CLÁUSULAS

1.- Objeto del Contrato.- El Franquiciante otorga y el Franquiciatario acepta una Franquicia para usar las marcas y la tecnología del Sistema para operarla en Forma (anotar si es exclusiva o no exclusiva), en el Territorio de\_\_\_\_\_.

La localización, horarios, descripción interna y externa del establecimiento se determinan en el Anexo "A", del presente instrumento, que firmado por los representantes legales de las Partes contratantes, forma parte integral del mismo.

2.- Regalías.- Como contraprestación por concepto de regalías de la Franquicia otorgada en virtud del presente Contrato, así como por la transmisión de conocimientos, asistencia técnica y el uso de Marca del Sistema, el Franquiciatario, pagará al Franquiciante, por concepto de regalías un monto del \_\_\_\_% (\_\_\_\_\_ por ciento), de los ingresos totales por concepto de prestación de Servicios de Administración y Contables descritos en el Anexo "B". El Franquiciatario pagará las regalías mediante depósito en la cuenta bancaria que le indique el Franquiciante. El depósito deberá efectuarse dentro de los primeros 5 (cinco) días hábiles de cada mes.

3.- Obligaciones del Franquiciante.- Tal y como se prevé en este Contrato, el Franquiciante se obliga a prestar al Franquiciatario la asistencia técnica y capacitación para la Operación y Administración del Sistema.

4.- Obligaciones del Franquiciatario.- El Franquiciatario reconoce y conviene en que como parte del Sistema es esencial la adecuada operación del establecimiento y por lo tanto un requisito fundamental es el adherirse a los estándares, manuales y políticas establecidas por el Franquiciante para el manejo uniforme de las Franquicias del Sistema, así como de cumplir con los estándares y políticas del Franquiciante en relación con el uso de las marcas del Sistema.

5.- Propiedad industrial.- El Franquiciante en su calidad de único titular de la patente y marcas del Sistema, asume toda la responsabilidad, en caso de que éstas o su uso, invadan derechos de propiedad industrial de terceros, en el

Territorio donde se establezca la Franquicia. El Franquiciatario se obliga a prestar toda la ayuda que sea necesaria al Franquiciante, para que las patentes y marcas a que se refiere la Franquicia Objeto del presente Contrato, sean debidamente registradas ante las autoridades competentes del país donde se ubique el establecimiento del Franquiciatario.

Asimismo, el Franquiciatario se obliga a notificar al Franquiciante, tan pronto tenga conocimiento, de cualquier violación o uso indebido de dichas Patentes y Marcas, que algún tercero realice, o de cualquier demanda por parte de alguna persona en contra de cualquier derecho de propiedad industrial a fin de que el Franquiciante pueda ejercer los derechos que legalmente le correspondan.

El Franquiciatario acepta y se obliga a no comercializar productos de marcas no autorizadas por el Franquiciante, ni tampoco utilizar en ninguna forma, marcas, diseños, nombres comerciales o logotipos diferentes a aquellos que identifican al Sistema.

6.- Adecuación y equipamiento del establecimiento.- Para la adecuada operación del establecimiento y de su imagen externa, interna y equipamiento, el Franquiciatario se obliga a:

Comunicar por escrito al Franquiciante dentro un término de cinco días hábiles a partir de la firma del presente Contrato, la persona responsable de obtener y de mantener vigentes las autorizaciones, permisos, licencias, clasificaciones y demás autorizaciones que sean requeridas para el funcionamiento y operación del local, de acuerdo con las normas legales vigentes.

Seguir los lineamientos, directrices e instrucciones del Franquiciante a fin de procurar que la fachada e imagen exterior del establecimiento sean compatibles con la imagen del Sistema. Someter a la revisión y aprobación previa por escrito del Franquiciante, cualquier modificación que desee hacer a la imagen interna o externa del establecimiento, que le sean indicadas por el Franquiciante para conservar la uniformidad de imagen en el Sistema.

7.- Información contable y de programas de cómputo.- El Franquiciatario deberá presentar al Franquiciante la información contable, siempre que ésta le sea requerida por escrito, para tal efecto y permitirá durante días y horas hábiles, el acceso del Franquiciante a sus instalaciones, para que el franquiciante por sí o a través de sus representantes, revise toda la información contable y los Sistemas de Cómputo y el contenido de sus programas, sin ningún tipo de limitación. Asimismo, el Franquiciatario presentará mensualmente un reporte de ventas y estadística conforme al modelo que edite el programa de cómputo desarrollado por el Franquiciante.

8.- Manuales.- Con el fin de proteger la reputación y el buen nombre de la Franquicia y mantener los estándares de operación, el Franquiciatario deberá operar el establecimiento en estricto cumplimiento con los Manuales del Franquiciante y de acuerdo con cualquier otra comunicación por escrito que le haga el propio Franquiciante. El Franquiciatario recibirá del Franquiciante en

préstamo los Manuales correspondientes y la entrega subsecuente de los mismos le serán entregados por el Franquiciante conforme éste lo considere conveniente.

El incumplimiento a lo dispuesto por esta Cláusula será causal de terminación del presente Contrato sin necesidad de declaración judicial alguna, sin perjuicio de las acciones civiles y/o penales que el Franquiciante pudiera intentar contra el Franquiciatario o personal del Franquiciatario.

9.- Confidencialidad.- El Franquiciatario, deberá mantener en forma confidencial y no divulgar a terceras personas, cualquier información (técnica, comercial o de cualquier otra índole) y/o cualquier documento incluido en la Franquicia y que pertenezca al Franquiciante y a los cuales tengan acceso por la ejecución o el desarrollo de este Contrato y que llegue a ser de su conocimiento por razón de este Contrato o por cualquier otra razón.

Las Partes sólo utilizarán dicha información apegándose a los términos de este Contrato.

Cuando el Franquiciatario desee utilizar información en forma total o parcial, para la publicación de algún artículo, conferencia o cualquier otro evento, el Franquiciatario deberá solicitar autorización previa por escrito al Franquiciante.

El Franquiciante deberá responder dentro de un plazo que no exceda de 20 (veinte) días, comunicando su autorización, reservas o rechazo sobre la información contenida en el artículo, conferencia o cualquier otro evento. Una vez que dicho período de tiempo ha concluido sin respuesta, deberá entenderse que la solicitud fue autorizada en forma tácita.

La obligación de confidencialidad por parte del Franquiciatario, deberá ser mantenida por un período de 5 (cinco) años con posterioridad de la terminación del presente Contrato.

10.- Publicidad.- Reconociendo el valor de la publicidad y la importancia de la estandarización de los programas publicitarios de mercadotecnia para la promoción y difusión de los servicios otorgados del Sistema, las partes están de acuerdo en lo siguiente:

- a) El Franquiciatario deberá desarrollar periódicamente programas de publicidad local, así como de promoción de ventas y difusión, estructurados, para dar a conocer los servicios ofrecidos en el establecimiento y asimismo, cumplir con los lineamientos que determine el Franquiciante.
- b) El Franquiciatario deberá proporcionar al Franquiciante los materiales promocionales de publicidad local aprobados, que hayan sido publicados así como los desplegados en los diarios, hojas promocionales y cupones.

11.- Acuerdo de no competir.- El Franquiciatario, se obliga a que durante la vigencia del presente Contrato y durante 2 (dos) años siguientes a la terminación del mismo, a que todos y cada uno de sus accionistas y empleados, no tendrán ninguna participación directa o indirecta, en la propiedad, operación y licenciamiento de cualquier negocio similar al contemplado en este Contrato, ni

poseerán, administrarán, asesorarán o de cualquier otra forma intervendrán en la inversión o el funcionamiento de cualquier otro establecimiento que preste servicios iguales o similares a la comercialización de productos de la Franquicia, Objeto del presente Contrato.

12.- Independencia de los contratantes.- Queda entendido y aceptado por las Partes, que ambas son contratantes independientes y que la celebración del presente Contrato no convierte a ninguna de las partes en agente, representante, mandatario, socio, empleado o dependiente de la otra. En esta virtud, ninguna de las Partes tendrá responsabilidad laboral ni de ninguna otra índole, frente a los trabajadores de la otra Parte.

13.- Personal del Franquiciatario.- El Franquiciatario acepta y reconoce que el personal contratado con motivo de la Franquicia, no tendrá ninguna vinculación o relación laboral con el Franquiciante.

14.- Impuestos.- Cada una de las Partes se compromete a cubrir los impuestos que conforme a la Ley de cada país les correspondan, por ingresos derivados de este Contrato, liberando a la otra parte de cualquier responsabilidad al respecto.

15.- Seguros.- El Franquiciatario deberá obtener, dentro de los 30 (treinta) días naturales posteriores a la apertura del establecimiento y mantener vigentes durante la vigencia del presente Contrato los seguros que cubran las siguientes contingencias:

- a) Incendio, terremoto y pérdidas consecuenciales.
- b) Responsabilidad civil por actividades e inmuebles.
- c) Robo con violencia y asalto, roturas de cristales, dinero y valores.
- d) Cualquier otro seguro en las cantidades que resulten razonablemente requeridas por el Franquiciante y que sean recomendables para la mejor operación del establecimiento.

16.- Cesión de derechos y obligaciones.- El Franquiciatario no podrá ceder, transmitir, enajenar, donar, gravar o de cualquier otra forma modificar sus obligaciones y derechos establecidos en el presente Contrato, sin contar con la aprobación previa, expresa y por escrito del Franquiciante.

17.- Incumplimiento, medida correctivas, sanciones y penas convencionales.- El Franquiciatario acepta y concede el derecho que le asista al Franquiciante para ejercer todas las sanciones y medidas correctivas a que se refiere la presente Cláusula. Si el Franquiciatario incumple el presente Contrato se hará acreedor a una pena convencional equivalente a la última regalía mensual pagada al Franquiciante multiplicada por \_\_\_\_ (\_\_\_) veces, cuando la operación del establecimiento se vea interrumpida por más de diez días naturales, como consecuencia de violaciones a las disposiciones sanitarias de seguridad, funcionamiento y/o cualquiera otra regulación gubernamental y/o administrativa del país en que se ubique la Franquicia, en caso de incurrir por segunda ocasión causará rescisión del presente contrato sin responsabilidad para el Franquiciante.



Independientemente de lo anterior, en los casos de incumplimiento de cualquier Cláusula del presente Contrato, el Franquiciante enviará al Franquiciatario un aviso de incumplimiento. Si el Franquiciatario incumpliera de nuevo con la misma o cualquier otra obligación a su cargo, el Franquiciante aplicará una pena convencional equivalente a \_\_\_\_\_; en caso de que el Franquiciatario incurra en una tercera violación, éste será sancionado con una pena convencional equivalente a \_\_\_\_\_ apercibiéndole además que de continuar sus incumplimientos le será rescindido el contrato en el caso de una nueva violación sin necesidad de declaración judicial previa.

18.- Rescisión por incumplimiento.- El Franquiciante podrá dar por rescindido el presente Contrato cuando el Franquiciatario incurra en cualquiera de las causales de incumplimiento señaladas en el presente Contrato, en cuyo caso la rescisión operará de pleno derecho sin necesidad de resolución judicial previa alguna y sin ninguna responsabilidad para el Franquiciante.

19.- Terminación anticipada.- El Franquiciante podrá dar por terminado este Contrato en cualquier momento después de \_\_\_\_ (\_\_\_\_) año de la fecha de inicio de su vigencia, siempre y cuando le notifique por escrito de su terminación al Franquiciatario por lo menos con \_\_\_\_ (\_\_\_\_) días antes de la fecha efectiva de terminación o en cualquiera de los siguientes supuestos:

- a) Si el Franquiciatario se volviere insolvente, y se le declare en quiebra o realizare una transferencia a beneficio de sus acreedores, sin autorización del Franquiciante.
- b) Si el Franquiciatario fuere declarado en huelga y dicho emplazamiento no se dejare sin efectos dentro de los 30 (treinta) días hábiles siguientes a este evento.
- c) Si el Franquiciatario fuere multado por infringir cualquier disposición legal o su negocio fuere clausurado por dicho motivo durante más de \_\_\_\_ (\_\_\_\_) días hábiles.
- d) Si los accionistas originales dejaren de ser accionistas mayoritarios del Franquiciatario y el Franquiciatario no hubiere comunicado esta circunstancia para efectos de la aprobación expresa por escrito del Franquiciante.
- e) Si el negocio dado en Franquicia permaneciera cerrado por cualquier causa (salvo fuerza mayor) durante \_\_\_\_ (\_\_\_\_) días naturales consecutivos.
- f) Si el Franquiciatario no abriere el negocio al público, dentro de los \_\_\_\_ (\_\_\_\_) días naturales contados a partir de la fecha de firma de este Contrato.

20.- Fuerza mayor.- En caso de fuerza mayor, la Parte afectada se verá relevada del cumplimiento de sus obligaciones en tanto persista la causa de fuerza mayor. Las Partes podrán convenir las medidas de emergencia que tomarán de común acuerdo y en forma provisional, hasta en tanto, deje de existir la causa que la originó.

21.- Vigencia.- Este Contrato entrará en vigor a partir de la fecha de firma del mismo.

22.- Notificaciones.- Toda notificación que deba enviar una parte a la otra, deberá dirigirse a las personas y direcciones que a continuación se señalan, recabando el acuse de recibo correspondiente.

El Franquiciante:

Domicilio: \_\_\_\_\_ (anotar domicilio completo)

Teléfono no.: \_\_\_\_\_ (anotar número telefónico con claves  
Telefónicas internacionales)

Fax número: \_\_\_\_\_ (anotar número de fax con claves  
Telefónicas internacionales)

Correo electrónico no: \_\_\_\_\_ (anotar número de fax con claves  
Telefónicas internacionales)

El Franquiciatario:

Domicilio: \_\_\_\_\_ (anotar domicilio completo)

Teléfono no.: \_\_\_\_\_ (anotar número telefónico con claves  
Telefónicas internacionales)

Fax número: \_\_\_\_\_ (anotar número de fax con claves  
Telefónicas internacionales)

Correo electrónico no: \_\_\_\_\_ (anotar número de fax con claves  
Telefónicas internacionales)

Todos los avisos y notificaciones que deban hacerse las Partes en relación con este Contrato deberán ser por escrito a través de mensajería especializada, correo, fax, incluso correo electrónico, con acuse de recibo a los domicilios antes mencionados o a cualquier otro domicilio que con posterioridad pudieren señalar las Partes, pudiendo efectuar avisos y notificaciones verbales, siempre y cuando tales avisos y/o notificaciones sean confirmados por escrito dentro de las 24 (veinticuatro) horas siguientes al aviso a confirmar, para efectos de su validez.

23.- Legislación aplicable.- En todo lo convenido y en lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se rige por las leyes vigentes de la República Mexicana y en su defecto, por los usos y prácticas Comerciales Internacionales reconocidas por éstas.

24.- Arbitraje.- Las Partes convienen en que todas las controversias que deriven de este Contrato o se relacionen con la ejecución del mismo, serán resueltas definitivamente por la Comisión para la Protección del Comercio Exterior de

México, auspiciada por el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., a través de la conciliación o el arbitraje, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de Procedimientos de la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial (CIAC). El lugar del arbitraje será en la Ciudad de México, Distrito Federal, México, y el idioma que se utilizará en el procedimiento será el español.

Se firma el presente contrato en la Ciudad de \_\_\_\_\_ a los días \_\_\_\_\_ del  
Mes de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

El Franquiciante

El Franquiciatario

## ANEXO 3 al CAPITULO 2

### ASPECTOS LEGALES MÍNIMOS QUE DEBEN DE CONOCER LAS PARTES DEL CONTRATO DE FRANQUICIAS

Ley de la Propiedad Industrial

*“Artículo 142.-<sup>101</sup> existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, 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”.*

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley.

La falta de veracidad en la información a que se refiere el párrafo anterior dará derecho al franquiciatario, además de exigir la nulidad del contrato, a demandar el pago de los daños y perjuicios que se le hayan ocasionado por el incumplimiento. Este derecho podrá ejercerlo el franquiciatario durante un año a partir de la celebración del contrato. Después de transcurrido este plazo solo tendrá derecho a demandar la nulidad del contrato.

Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de este capítulo.”

Se mencionará el reglamento de la propiedad industrial en el cual el artículo 65 nos especifica la información que debe estar establecida para dichos acuerdos.

Artículo 65<sup>102</sup>.- para los efectos del artículo 142 de la ley, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

I.- nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;

---

<sup>101</sup> Alba Aldave, Ma.Cristina, *“Las franquicias en México: una nueva visión”*; Ed. UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, México (2002).p.95

<sup>102</sup> [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LPI.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LPI.pdf)

II.- descripción de la franquicia;

III.- antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;

IV.- derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;

V.- montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;

VI.- tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;

VII.- definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;

VIII.- derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;

IX.- obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y

X.- En general las obligaciones y derecho franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

Por lo consiguiente tomare en cuenta la Ley de Inversión Extranjera con el motivo de que otros países desean comercializar en nuestro país, por lo tanto mencionare algunos artículos que pueden resaltar más de esta investigación que se está realizando.

Ley de Inversión Extranjera<sup>103</sup>

“Artículo 1.- la presente ley es de orden público y de observancia general en toda la república. Su objeto es la determinación de reglas para canalizar la inversión extranjera hacia el país y propiciar que esta contribuya al desarrollo nacional.

Artículo 4.- la inversión extranjera podrá participar en cualquier proporción en el capital social de sociedades mexicanas, adquirir activos fijos, ingresar a nuevos campos de actividad económica o fabricar nuevas líneas de productos, abrir y operar establecimientos, y ampliar o relocalizar los ya existentes, salvo por lo dispuesto en esta ley.

---

<sup>103</sup> Instituto de Investigaciones Jurídicas, Ley de Inversión Extranjera , artículos 1°, 4,°6,°7, °17° y 17°-A, <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/51/22.htm?s=>, Vigente al 5 de Septiembre de 2012

Las reglas sobre la participación de la inversión extranjera en las actividades del sector financiero contempladas en esta ley, se aplicaran sin perjuicio de lo que establezcan las leyes específicas para esas actividades.

Para efectos de determinar el porcentaje de inversión extranjera en las actividades económicas sujetas a límites máximos de participación, no se computara la inversión extranjera que, de manera indirecta, sea realizada en dichas actividades a través de sociedades mexicanas con mayoría de capital mexicano, siempre que estas últimas no se encuentren controladas por la inversión extranjera.

Artículo 6.- las actividades económicas y sociedades que se mencionan a continuación, están reservadas de manera exclusiva a mexicanos o a sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros:

I.- transporte terrestre nacional de pasajeros, turismo y carga, sin incluir los servicios de mensajería y paquetería;

II.- comercio al por menor de gasolina y distribución de gas licuado de petróleo;

III.- servicios de radiodifusión y otros de radio y televisión, distintos de televisión por cable;

IV.- (derogado)

V.- instituciones de banca de desarrollo, en los términos de la ley de la materia; y

VI.- la prestación de los servicios profesionales y técnicos que expresamente señalen las disposiciones legales aplicables.

La inversión extranjera no podrá participar en las actividades y sociedades mencionadas en el presente artículo directamente, ni a través de fideicomisos, convenios, pactos sociales o estatutarios, esquemas de piramidación, u otro mecanismo que les otorgue control o participación alguna, salvo por lo dispuesto en el título quinto de esta ley.

Artículo 7.- en las actividades económicas y sociedades que se mencionan a continuación la inversión extranjera podrá participar en los porcentajes siguientes:

I.- hasta el 10% en:

Sociedades cooperativas de producción;

II.- hasta el 25% en:

A) transporte aéreo nacional;

B) transporte en aerotaxi; y

C) transporte aéreo especializado;

III.- hasta el 49% en:

A) (derogada el 19 de enero de 1999)

B) (derogada el 19 de enero de 1999)

C) (derogada el 19 de enero de 1999)

D) (derogada el 19 de enero de 1999)

E) instituciones de seguros;

F) instituciones de fianzas;

G) casas de cambio;

H) almacenes generales de depósito;

I) (derogado)

J) (derogado)

K) (derogado)

L) sociedades a las que se refiere el artículo 12 bis de la ley del mercado de valores;

M) (derogado mediante decreto publicado el 4 de junio de 2001)

N) (derogado mediante decreto publicado el 4 de junio de 2001)

O) administradoras de fondos para el retiro;

P) fabricación y comercialización de explosivos, armas de fuego, cartuchos, municiones y fuegos artificiales, sin incluir la adquisición y utilización de explosivos para actividades industriales y extractivas, ni la elaboración de mezclas explosivas para el consumo de dichas actividades;

Q) impresión y publicación de periódicos para circulación exclusiva en territorio nacional;

R) acciones serie "t" de sociedades que tengan en propiedad tierras agrícolas, ganaderas y forestales;

S) pesca en agua dulce, costera y en la zona económica exclusiva, sin incluir acuicultura;

T) administración portuaria integral;

U) servicios portuarios de pilotaje a las embarcaciones para realizar operaciones de navegación interior en los términos de la ley de la materia;

V) sociedades navieras dedicadas a la explotación comercial de embarcaciones para la navegación interior y de cabotaje, con excepción de cruceros turísticos y la explotación de dragas y artefactos navales para la construcción, conservación y operación portuaria;

W) suministro de combustibles y lubricantes para embarcaciones y aeronaves y equipo ferroviario, y

X) sociedades concesionarias en los términos de los artículos 11 y 12 de la ley federal de telecomunicaciones.

IV.- (derogado)

Los límites para la participación de inversión extranjera señalados en este artículo, no podrán ser rebasados directamente, ni a través de fideicomisos, convenios, pactos sociales o estatutarios, esquemas de piramidación, o cualquier otro mecanismo que otorgue control o una participación mayor a la que se establece, salvo por lo dispuesto en el título quinto de esta ley.

Artículo 8.- se requiere resolución favorable de la comisión para que la inversión extranjera participe en un porcentaje mayor al 49% en las actividades económicas y sociedades que se mencionan a continuación:

I.- servicios portuarios a las embarcaciones para realizar sus operaciones de navegación interior, tales como el remolque, amarre de cabos y lanchaje;

II.- sociedades navieras dedicadas a la explotación de embarcaciones exclusivamente en tráfico de altura;

III.- sociedades concesionarias o permisionarias de aeródromos de servicio al público;

IV.- servicios privados de educación preescolar, primaria, secundaria, media superior, superior y combinados;



V.- servicios legales;

Vi.- sociedades de información crediticia;

VII- instituciones calificadoras de valores;

VIII.- agentes de seguros;

IX.- telefonía celular;

X.- construcción de ductos para la transportación de petróleo y sus derivados;

Xi.- perforación de pozos petroleros y de gas, y

XII.- construcción, operación y explotación de vías férreas que sean vía general de comunicación, y prestación del servicio público de transporte ferroviario.

Artículo 17.- sin perjuicio de lo establecido en los tratados y convenios internacionales de los que México sea parte, deberán obtener autorización de la secretaria:

I.- las personas morales extranjeras que pretendan realizar habitualmente actos de comercio en la república, y

II.- las personas a que se refiere el artículo 2,736 del código civil para el distrito federal en materia común, y para toda la república en materia federal, que pretendan establecerse en la república y que no estén reguladas por leyes distintas a dicho código.

Artículo 17 a.- la autorización a que se refiere el artículo anterior, se otorgara cuando se cumplan los siguientes requisitos:

A) que dichas personas comprueben que están constituidas de acuerdo con las leyes de su país;

B) que el contrato social y demás documentos constitutivos de dichas personas no sean contrarios a los preceptos de orden público establecidos en las leyes mexicanas, y

C) en el caso de las personas a que se refiere la fracción i del artículo anterior, que se establezcan en la república o tengan en ella alguna agencia o sucursal; o, en el caso de las personas a que se refiere la fracción ii del artículo anterior, que tengan representante domiciliado en el lugar donde

van a operar, autorizado para responder de las obligaciones que contraigan.

Toda solicitud que cumpla con los requisitos mencionados, deberá otorgarse dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha de su presentación. Concluido dicho plazo sin que se emita resolución, se entenderá aprobado.

La secretaria deberá remitir a la secretaria de relaciones exteriores una copia de las solicitudes y de las autorizaciones que otorgue con base en este artículo.<sup>104</sup>

## Código Civil Federal

“Artículo 1°. Las disposiciones de este código regirán en toda república en asuntos del orden federal

Artículo 12. Las leyes mexicanas rigen a todas las personas que se encuentren en la república, así como los actos y hechos ocurridos en su territorio o jurisdicción y aquellos que se sometan a dichas leyes, salvo cuando estas prevean la aplicación de un derecho extranjero y salvo, además, lo previsto en los tratados y convenciones de que México sea parte.

Artículo 13. La determinación del derecho aplicable se hará conforme a las siguientes reglas:

I. Las situaciones jurídicas válidamente creadas en las entidades de la república o en un estado extranjero conforme a su derecho, deberán ser reconocidas;

II. El estado y capacidad de las personas físicas se rige por el derecho del lugar de su domicilio;

III. La constitución, régimen y extinción de los derechos reales sobre inmuebles, así como los contratos de arrendamiento y de uso temporal de tales bienes, y los bienes muebles, se regirán por el derecho del lugar de su ubicación, aunque sus titulares sean extranjeros;

IV. La forma de los actos jurídicos se regirá por el derecho del lugar en que se celebren. Sin embargo, podrán sujetarse a las formas prescritas en este código cuando el acto haya de tener efectos en el distrito federal o en la república tratándose de materia federal; y

---

<sup>104</sup> Instituto de Investigaciones Jurídicas, Ley de Inversión Extranjera , artículos 1°, 4,°6,°7, °17° y 17°-A, <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/51/22.htm?s=>, Vigente al 5 de Septiembre de 2012

V. Salvo lo previsto en las fracciones anteriores, los efectos jurídicos de los actos y contratos se regirán por el derecho del lugar en donde deban ejecutarse, a menos de que las partes hubieran designado válidamente la aplicabilidad de otro derecho.

Artículo 14. En la aplicación del derecho extranjero se observara lo siguiente:

I. Se aplicara como lo haría el juez extranjero correspondiente, para lo cual el juez podrá allegarse la información necesaria acerca del texto, vigencia, sentido y alcance legal de dicho derecho;

II. Se aplicara el derecho sustantivo extranjero, salvo cuando dadas las especiales circunstancias del caso, deban tomarse en cuenta, con carácter excepcional, las normas conflictuales de ese derecho, que hagan aplicables las normas sustantivas mexicanas o de un tercer estado;

III. No será impedimento para la aplicación del derecho extranjero, que el derecho mexicano no prevea instituciones o procedimientos esenciales a la institución extranjera aplicable, si existen instituciones o procedimientos análogos;

IV. Las cuestiones previas, preliminares o incidentales que puedan surgir con motivo de una cuestión principal, no deberán resolverse necesariamente de acuerdo con el derecho que regule a esta última; y

V. Cuando diversos aspectos de una misma relación jurídica estén regulados por diversos derechos, estos serán aplicados armónicamente, procurando realizar las finalidades perseguidas por cada uno de tales derechos. Las dificultades causadas por la aplicación simultánea de tales derechos se resolverán tomando en cuenta las exigencias de la equidad en el caso concreto.

Artículo 15. No se aplicara el derecho extranjero:

I. Cuando artificiosamente se hayan evadido principios fundamentales del derecho mexicano, debiendo el juez determinar la intención fraudulenta de tal evasión; y

II. Cuando las disposiciones del derecho extranjero o el resultado de su aplicación sean contrarios a principios o instituciones fundamentales del orden público mexicano.

Artículo 25. Son personas morales:

I. La nación, los estados y los municipios;

- II. Las demás corporaciones de carácter público reconocidas por la ley;
- III. Las sociedades civiles o mercantiles;
- IV. Los sindicatos, las asociaciones profesionales y las demás a que se refiere la fracción xvi del artículo 123 de la constitución federal;
- V. Las sociedades cooperativas y mutualistas;
- Vi. Las asociaciones distintas de las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquiera otro fin lícito, siempre que no fueren desconocidas por la ley.
- VII. Las personas morales extranjeras de naturaleza privada, en los términos del artículo 2736.

Artículo 26. Las personas morales pueden ejercitar todos los derechos que sean necesarios para realizar el objeto de su institución.

Artículo 27. Las personas morales obran y se obligan por medio de los órganos que las representan sea por disposición de la ley o conforme a las disposiciones relativas de sus escrituras constitutivas y de sus estatutos.

Artículo 28. Las personas morales se registrarán por las leyes correspondientes, por su escritura constitutiva y por sus estatutos

Artículo 2736. La existencia, capacidad para ser titular de derechos y obligaciones, funcionamiento, transformación, disolución, liquidación y fusión de las personas morales extranjeras de naturaleza privada se registrarán por el derecho de su constitución, entendiéndose por tal, aquel del estado en que se cumplan los requisitos de forma y fondo requeridos para la creación de dichas personas.

En ningún caso el reconocimiento de la capacidad de una persona moral extranjera excederá a la que le otorgue el derecho conforme al cual se constituyó.

Cuando alguna persona extranjera de naturaleza privada actúe por medio de algún representante, se considerará que tal representante, o quien lo substituya, está autorizado para responder a las reclamaciones y demandas que se intenten en contra de dicha persona con motivo de los actos en cuestión. <sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Instituto de Investigaciones Jurídicas, Código Civil Federal, Artículos 1° 12° 13°14°15° 25°26°27°28° y 2736 °, <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/1/2762.htm?s=>, Vigente al 5 de Septiembre 2012

Con ello se puede concluir este capítulo con un ejemplo de como debe ir estructurado un contrato de franquicias .una vez que se tiene y entoende todo el procesos para pertenecer a este sector de franquicias

**ANEXO 1 AL CAPITULO 3**

**EMPRESAS FRANQUICIADA**

El siguiente cuadro nos muestra con cuantas franquicias cuenta Alsea y el año en que empezaron a incursionar como franquicias y marcas ya incorporadas.

**CUADRO 18. UNIDADES ALSEA (MARCAS, TIENDAS Y PAÍSES)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,421           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Unidades (Diciembre 2012)</b></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 613           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Franquicia Maestra desde 1989</b></li> </ul> </li> </ul> <p>584 Unidades en México</p> <p>379 Corporativo</p> <p>205 Subfranquicias</p> <p>29 Unidades en Colombia</p> </li> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 472           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Joint Venture desde 2002</b></li> </ul> </li> </ul> <p>367 Unidades en México</p> <p>64 Unidades en Argentina</p> <p>41 Unidades asociadas en Chile</p> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 13           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Franquicia Maestra desde 2008 (México desde 2007)</b></li> </ul> </li> </ul> <p>13 Unidades en México</p> <p>11 Corporativo</p> <p>2 Sub-Franquicias</p> </li> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Franquicia Maestra desde 2009</b></li> </ul> </li> </ul> <p>10 Unidades en México</p> <p>1 Unidad en Chile</p> </li> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Franquicia Maestra desde 2011</b></li> </ul> </li> </ul> <p>2 Unidades en México</p> </li> </ul>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>•  221 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Franquicia desde 2002 (México 1992)</b></li> <li>107 Unidades en México</li> <li>65 Unidades en Argentina</li> <li>34 Unidades en Chile</li> <li>15 Unidades en Colombia</li> </ul> </li> <li>•  36 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Franquicia desde 2005 (México desde 1994)</b></li> <li>36 Unidades en México</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•  53 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Franquicia Maestra desde 2012</b></li> <li>53 Unidades en México</li> <li>41 Unidades corporativas</li> <li>12 Unidades Sub-Franquicias</li> </ul> </li> </ul>
---	---

Fuente:<http://test.alsea.com.mx/wordpress/inversionistas/estructura-organizacional/>

## ANEXO 2 AL CAPITULO 3.

### CENTROS DE DISTRIBUCIÓN ALSEA<sup>106</sup>

**Centros de Distribución – DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA, S.A. DE C.V.** Alsea considera que, a través de DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA, S.A. DE C.V., cuenta con una de las logísticas de distribución de alimentos más importantes de México, con una cobertura a nivel nacional, a través de sus cuatro centros de distribución. Al 31 de diciembre de 2011, DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA, S.A. DE C.V. daba servicio de distribución de materias primas a 1,367 establecimientos en todo México, haciendo entregas dos veces por semana en 137 ciudades del país. Para poder respaldar su cobertura con un alto nivel de eficiencia, DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA, S.A. DE C.V. cuenta actualmente con cuatro centros de distribución:

#### *Distrito Federal*

*El centro de distribución del Distrito Federal se localiza en la Delegación Tláhuac, al sureste de la ciudad, en un área de 43,369 m<sup>2</sup> propiedad de la Compañía. La nave principal tiene 12,968 m<sup>2</sup> de construcción y dentro de ésta se utilizan 9,165 m<sup>2</sup> como nave de almacén; el resto del terreno se encuentra reservado para futuras expansiones. La construcción consiste de tres áreas principales: producción y almacenamiento en seco; cámaras de refrigeración y congelación con capacidad de 31,338 m<sup>3</sup>, y anaqueles para almacenamiento. Las instalaciones incluyen 19 andenes de carga y descarga, de los cuales 8 cuentan con temperatura controlada y el resto son utilizados para almacenaje en seco. Además, cuenta con espacio de oficinas y un área de servicios generales de 934 m<sup>2</sup>. Este centro de distribución inició operaciones en agosto de 1999.*

#### *Hermosillo*

*El nuevo centro de distribución de Hermosillo, Sonora, está localizado en el área noroeste de la ciudad, en una propiedad arrendada a terceros de 15,958 m<sup>2</sup>. El almacén ocupa 2,638 m<sup>2</sup>. La construcción consiste en tres áreas principales: el área de producción y almacenamiento en seco, con una capacidad de 4,311 m<sup>3</sup>; el área de refrigeración, con capacidad de 259 m<sup>3</sup>, y el área de congelación, con una capacidad de 1,117 m<sup>3</sup>. Este centro de distribución inició sus operaciones en octubre de 2008, y anteriormente estaban en el centro de distribución que inició operaciones en diciembre de 1993.*

---

<sup>106</sup> <http://www.bmv.com.mx/>

[http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua\\_385639\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_385639_1.pdf) PAGS. 41 a la 43

## Monterrey

*El centro de distribución de Monterrey, que sustituye al que operaba desde 1994, está localizado al noreste de la ciudad, en un área de 13,515 m<sup>2</sup> propiedad de la Compañía, dentro de un parque industrial. La construcción consta de una área de refrigeración, con capacidad de 170.39 m<sup>3</sup>, un área de congelación, con capacidad de 1,226 m<sup>3</sup>, el área de producción y almacenaje en seco, con una capacidad de 2,796 m<sup>3</sup>, así como un área de oficinas. Este centro de distribución inició sus operaciones en abril de 2006.*

## Cancún

*El centro de distribución de Cancún es arrendado a terceros y se encuentra ubicado en la carretera Cancún – Tulum, en un terreno de 30,000 m<sup>2</sup>, con un almacén con 6,000 m<sup>2</sup>. Dentro de estas instalaciones se cuenta con una área de congelados, con una capacidad de 695.49 m<sup>3</sup>, una área de refrigeración, con capacidad de 181.64 m<sup>3</sup> y una área de almacenamiento en seco con capacidad de 1,415 m<sup>3</sup>.*



## FUENTES DE INFORMACION

### Bibliografía

- Alba Aldave, Ma. Cristina, “*Las franquicias en México: una nueva visión*”, Ed. UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, México (2002).
- Baena Gracia, V. (2010): “Teorías y líneas de Investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009”; *cuadernos de gestión, Vol. 10. N°2*, pp.43-66.DOI:10.529/cdg.100155vb
- Breally Richard A. et. al., “*Principios de Finanzas Corporativas*”. Octava Edición, Edit: MC Graw Hill, Madrid (2006)
- Diez Castro, Enrique Carlos et.al., “*El sistema de Franquicia: Fundamentos Teóricos y Prácticos*”, Ed. Pirámide, (2005).
- Hyman P, Minsky “*Las Razones de Keynes Fondo de cultura económica, México; 1987*
- Keynes, J.M., “*Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*” ,FCE,(1958)
- Mejía Quijano ,Consuelo “*Administración del riesgo un enfoque empresarial*”, Fondo Ed. Universidad EAFIT, (2006)
- Smith, Adam; “*La Riqueza de las Naciones*”. Primera edición, El libro del bolsillo, Edit: Alianza. Madrid (1994)

### SITIOS DE INTERNET

- <http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/Investors%202012/2011%20Annual%20Report%20Final.pdf>
- <http://www.alsea.com.mx/>
- <http://www.bmv.com.mx/> : Reporte de informe anual 2010,2011
- [http://www.bmv.com.mx/Digital/fina/NUTRISA/2010/328332-NUTRISA-CUADERNO\\_DEL\\_DICTAMEN\\_DEL\\_2010.pdf](http://www.bmv.com.mx/Digital/fina/NUTRISA/2010/328332-NUTRISA-CUADERNO_DEL_DICTAMEN_DEL_2010.pdf)
- <http://www.cnnexpansion.com/expansion>
- <http://www.cpk.com.mx/site/conoce.php>
- [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LPI.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LPI.pdf)
- <http://www.economia.gob.mx/>
- <http://www.economia.gob.mx/>: Programa Nacional de Franquicias , *Manual de capacitación de franquicias, 2001*
- <http://www.franquiciadirecta.com/asociaciones-de-franquicias-0028/associacao-brasileira-de-franchising-abf-06877/>
- <http://www.franquiciadirecta.com/informacion/situaciondelasfranquiciasenespana/franquiciasenespana2011/229/1479/>
- [http://www.gruponutrisa.com.mx/r\\_anuales/anual2011.pdf](http://www.gruponutrisa.com.mx/r_anuales/anual2011.pdf)
- <http://www.historiasdegrandes exitos.com/2008/10/historia-de-burger-king.html>
- <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/otros /71-franquicias.html>
- [http://www.maecei.es/pdf/n9/resenas/la\\_buena\\_reputacion\\_claves\\_del\\_valor\\_intangible\\_de\\_las\\_empresas.pdf](http://www.maecei.es/pdf/n9/resenas/la_buena_reputacion_claves_del_valor_intangible_de_las_empresas.pdf)

- <http://www.mercadeo.com/blog/>
- <http://www.monografias.com/trabajos/franquicia/franquicia.shtml>
- <http://mx.investing.com/equities/mcdonalds-income-statement>
- <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=266>
- <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=118&year=434>: World's Most Admired companies, fortune 2012
- <http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v4n7/v4n7a4.pdf>
- <http://www.soyentrepreneur.com/claves-de-exito-de-pf-changs-china-bistro.html>
- <http://www.starbucks.com.mx/starbucks/historia>
- <http://test.alsea.com.mx/wordpress/wp-content/uploads/2013/04/alsea-adquiere-participacion-total-de-starbucks-mexico.pdf>
- [http://www.tormo.com/internacional/482/Estados\\_Unidos,\\_el\\_gran\\_mercado\\_de\\_las\\_franquicias.htm](http://www.tormo.com/internacional/482/Estados_Unidos,_el_gran_mercado_de_las_franquicias.htm)
- <http://www.undp.mn/publications/essentials/document/spanish/SpEssentialsNo2.pf>
- <http://blog.ferreconsulting.com/crecimiento-sectorfranquicias-en-brasil/>
- <http://chilisgrillbar.blogspot.mx/2010/05/historia-chilis-grill-bar.html>
- <http://definicion.de/contrato/>
- <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPERS/DB/db040403.pdf>
- [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:oPyQ797W6UgJ:www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Interactivos/franquicias\\_y\\_sus\\_aspectos\\_legales/FormatoContratoInternacionalFranquicia.pdf+como+es+un+contrato+de+franquicias+en+mexico&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEESjZTwnu9FQbxbhNYCZ2Ylv1cDgKa4zGqt8-V2APD0OFoOqhUtO0OVqVSGdguXdGszoEnHi\\_gzS6rllOPIao7Ct2C3S0vVcpZcB4veNbWlnqRhRkpLQXB7Ke4XcFZ65GfRWQ9Y6&sig=AHIEtbSTkNU3FGfvO23HfF-lj-Ff7XJoWQ](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:oPyQ797W6UgJ:www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Interactivos/franquicias_y_sus_aspectos_legales/FormatoContratoInternacionalFranquicia.pdf+como+es+un+contrato+de+franquicias+en+mexico&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEESjZTwnu9FQbxbhNYCZ2Ylv1cDgKa4zGqt8-V2APD0OFoOqhUtO0OVqVSGdguXdGszoEnHi_gzS6rllOPIao7Ct2C3S0vVcpZcB4veNbWlnqRhRkpLQXB7Ke4XcFZ65GfRWQ9Y6&sig=AHIEtbSTkNU3FGfvO23HfF-lj-Ff7XJoWQ)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming)
- [http://extranet.prb.com.mx/Prb1.2/inversionistas/reporte\\_anual\\_2012.pdf](http://extranet.prb.com.mx/Prb1.2/inversionistas/reporte_anual_2012.pdf)
- [http://extranet.prb.com.mx/Prb1.2/inversionistas/proforma\\_2010\\_2009.pdf](http://extranet.prb.com.mx/Prb1.2/inversionistas/proforma_2010_2009.pdf)
- <http://mx.investing.com/equities/mcdonalds-income-statement>
- [http://es.over-blog.com/Las\\_franquicias\\_argentinas\\_con\\_mas\\_exito-1228321767-art315948.html](http://es.over-blog.com/Las_franquicias_argentinas_con_mas_exito-1228321767-art315948.html)
- [://finanzas.excite.es/franquicias-de-exito-N25593.html](http://finanzas.excite.es/franquicias-de-exito-N25593.html)
- <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/1/2762.htm?s>
- <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/51/22.htm?s=>
- <http://ivan-mn8.tripod.com/equipo/id3.html>
- <http://laspymes.com.mx/mejores-franquicias-en-mexico.html>
- <http://mexicocompetitivo.org/>
- <http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.franchise.org/franchise-news-detail.aspx%3Fid%3D33190&ei=cACjUPKzI4fQqwGnwYHIDA>

- [http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.franchise.org/franchise-news-detail.aspx%3Fid%3D33190&prev=/search%3Fq%3DFrancia%2Bsirve%2Bcomo%2Bpuerta%2Bde%2Benlace%2Ba%2BEuropa%2B,%2Bescrito%2Bpor:%2BRouse%2BMarie%2BFaria,%2BIFA%2B\(%2BInternational%2Bfranchise%2BAssociation%26hl%3Des%26rlz%3D1T4LENN\\_esMX504MX504&sa=X&ei=KjhmUaf4DsiW0QHqI4DIAw&ved=0CDcQ7gEwAQ](http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.franchise.org/franchise-news-detail.aspx%3Fid%3D33190&prev=/search%3Fq%3DFrancia%2Bsirve%2Bcomo%2Bpuerta%2Bde%2Benlace%2Ba%2BEuropa%2B,%2Bescrito%2Bpor:%2BRouse%2BMarie%2BFaria,%2BIFA%2B(%2BInternational%2Bfranchise%2BAssociation%26hl%3Des%26rlz%3D1T4LENN_esMX504MX504&sa=X&ei=KjhmUaf4DsiW0QHqI4DIAw&ved=0CDcQ7gEwAQ)

### ***REVISTA ELECTRONICA***

- <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/583/521>