



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO.**

FACULTAD DE ECONOMÍA

**LAS FRANQUICIAS COMO OTRA ALTERNATIVA DE
NEGOCIOS FRENTE A LA CREACIÓN DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA
PEÑA FLORES JESÚS.

ASESOR DE TESIS:

MTRA. SÁNCHEZ MADRID ROCÍO DEL PILAR

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D.F. MAYO 2014





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*La vida es un momento fugas que se
pierde en el tiempo, vívela al límite,
cumple tus sueños...*

Jesús Peña Flores

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a dios por permitirme llegar hasta este momento y darme la oportunidad de concluir un camino lleno de sabiduría y logros, por acompañarme en el sendero de la vida y guiarme por un camino de rectitud.

Quiero agradecer a mis padres Olivia Flores del Valle y Claudio Peña Delgadillo por todo su esfuerzo, dedicación, cariño comprensión y apoyo que desde el primer momento en que inicie mi formación académica mostraron hacia mí y que gracias a ellos he podido lograr lo que hasta el momento he hecho.

Gracias mamá por todo el amor, cariño, comprensión y cuidados que me has dado desde el momento en que me tuviste por primera vez en tus brazos y hoy te digo que el esfuerzo no fue en vano, concluyo otra etapa de mi vida en la cual alcanzo una meta muy añorada y que sin ti jamás hubiese sido posible concluir.

Gracias papá por el amor, trabajo, dedicación y comprensión que tuviste hacia mí, por todo el apoyo que académicamente me brindaste, por todos los consejos que me diste, gracias por guiarme en el camino de la vida hacia un futuro mejor y gracias por compartir tus conocimientos con tu hijo que en este momento se convierte en un hombre de bien.

Gracias a los dos por haberme permitido forjar una vida llena de logros, por formarme como un ser racional, por llenar mi vida de alegría y aunque el camino no fue fácil la meta está concluida. Gracias papas.

Quiero agradecer a mi hermana Claudia Peña Flores por estar dentro de mi formación para apoyarme en lo que alguna vez requerí y por darme ese apoyo y cariño con sinceridad.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México que me ha dejado una herencia de conocimientos muy amplios, ha sido la cuna de mi formación académica y mi segundo hogar durante muchos años, por todos los momentos grandiosos que pase llenos de orgullo, todos los logros y fracasos que me sirvieron para mejorar y continuar forjando un camino para poder perfeccionar en una vida profesional.

Dentro de lo que mi más querida universidad me ha dado se encuentra una persona a la cual le debo un agradecimiento muy especial; Stephanie Cortes Luna gracias por todas las cosas tan maravillosas que hemos pasado juntos, por todo el apoyo sincero e incondicional que me has brindado durante mi formación académica, por todas esas palabras de aliento que me has dado, por acompañarme en un camino tan difícil pero mágico como lo es la universidad, por estar presente en los momentos en los que más lo necesite, por cuidarme y preocuparte por mí, por entenderme, ayudarme y comprenderme incondicionalmente, sin ti el camino recorrido no hubiese sido el mismo, gracias por ser parte de la universidad y de mi vida. Gracias ¡521!

GRACIAS A TODOS MIS SERES QUERIDOS

Con cariño: JESÚS P.F.

Índice

INTRODUCCIÓN.....1

CAPITULO 1

Marco histórico del modelo de franquicia y las PYMES

El modelo de franquicia.

1.1 EL SISTEMA DE FRANQUICIA.

1.1.1 Concepto de franquicia.....	15
1.1.2 Sujetos de la franquicia.....	16
1.1.3 Tipos de franquicia.....	17

1.2 ELEMENTOS DEL MODELO DE FRANQUICIA

1.2.1 La marca.....	23
1.2.2 El Know-How o Saber hacer.....	23
1.2.3 El servicio o producto ofertado.....	24
1.2.4 El contrato de franquicia.....	25
1.2.5 Pagos.....	25
1.2.6 Exclusividad territorial.....	26
1.2.7 Servicios.....	27

1.3 LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.....28

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México.

2.1 DEFINICIÓN DE LAS PYMES.....34

2.2 LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO...36

2.3 CLASIFICACIÓN OFICIAL DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU TAMAÑO.....40

2.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PYMES EN MÉXICO.....41

2.5 PANORAMA ACTUAL DE LAS PYMES EN MÉXICO.....44

CONCLUSIONES PRELIMINARES (CAPITULO 1).....51

CAPITULO 2

El esquema de regulación para el modelo de franquicia y las PYMES en México

La regulación del modelo de franquicia

2.1 LA FRANQUICIA DENTRO DEL ENTORNO LEGAL MEXICANO.....	55
2.1.1 Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento.....	57
2.1.2 Programa de Certificación en Franquicias.....	58
2.2 EL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	60
2.2.1 Elementos del contrato de franquicia.....	61
2.2.2 Clausulado del contrato.....	65
2.2.3 Naturaleza jurídica del contrato de franquicia.....	67
2.2.4 Derechos y obligaciones de las partes.....	68
2.2.5 Terminación del contrato.....	79
2.2.6 La importancia de un buen contrato de franquicia.....	81

La regulación de las PYMES en México

2.3 LAS PYMES DENTRO DEL MARCO LEGAL DEL DERECHO MEXICANO.....	85
<u>CONCLUSIONES PRELIMINARES (CAPITULO 2).....</u>	102

CAPITULO 3

Desventajas y beneficios para la elección del modelo de franquicia ante las PYMES.

Valoración de la Franquicia

3.1 PRINCIPALES DESVENTAJAS AL ADQUIRIR UNA FRANQUICIA	104
3.2 PRINCIPALES VENTAJAS AL ADQUIRIR UNA FRANQUICIA.....	115

Valoración de las PYMES

3.3. DESVENTAJAS QUE TIENE UN INVERSIONISTA AL ELEGIR UNA PYME	133
-----------------------------------------------------------------------------	------------

3.4 VENTAJAS QUE TIENE UN INVERSIONISTA AL ELEGIR UNA PYME.....	146
3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PYMES UN ÚLTIMO REPASO.....	151
<u>CONCLUSIONES PRELIMINARES (CAPITULO 3).....</u>	155
<u>CONCLUSIONES.....</u>	159
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	166

INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se hará con el propósito de dar a conocer el porqué las pequeñas y medianas empresas pueden o no ser una buena decisión de inversión para los emprendedores que buscan poner su capital en nuevos horizontes hoy en día, dado que podemos adelantar, el modelo de franquicia resulta ser mas adaptable a las condiciones que un empresario busca para poder llevar a cabo un nuevo negocio dentro de nuestro país. La franquicia puede funcionar como una alternativa de inversión , esto a causa de la estructura del modelo, las ventajas que presenta como lo son el Know How y la marca de la franquicia; en comparación por ejemplo a las dificultades que existen para la creación y obtención de los recursos para el establecimiento o seguimiento que presentan las PYMES. La investigación se lleva a cabo realizando un trabajo bibliográfico para la recuperación de teorías y aplicaciones hacia nuestro estudio, para dar cuenta de la situación actual de la conformación de ambas alternativas de inversión y con esto poder llegar a realizar un análisis descriptivo y argumentativo del porque uno u otro modelo de negocio podría ser más conveniente para el inversionista en estos tiempos considerando aspectos como el ambiente legal, económico y de expansión de negocios que existen hoy en día en nuestro país.

HIPÓTESIS

El modelo de franquicia es un proyecto de inversión que brinda al inversionista una nueva alternativa de negocio, que en nuestros días sigue siendo un modelo mejor adaptable a las necesidades y requerimientos que los inversionistas buscan adquirir para la creación de sus negocios en comparación con las PYMES.

2. METODOLOGÍA

OBJETIVOS

General:

Realizar un análisis comparativo; del modelo de franquicia como alternativa de inversión frente a la creación de pequeñas y medianas empresas para poder identificar si la franquicia es una opción de inversión preferente para los inversionistas y las razones que lo sustentarían.

Particulares:

1. Describir las características y programas de apoyo para las PYMES destacando aquellos que limitan su desarrollo.
2. Comparar las características y elementos que componen a las Franquicias y a las PYMES identificando aquellos que hacen del modelo de Franquicia una alternativa superior a la creación de una PYME.
3. Comparar el marco normativo de ambos modelos de acuerdo a su impacto económico y legal sobre el desarrollo de cada modelo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- a) ¿Cuáles son las dificultades que no permiten el pleno desarrollo de las pequeñas y medianas empresas?
- b) En realidad, ¿las franquicias son mejores opciones de inversión?
- c) Habiendo tantas desventajas en el modelo de franquicias, ¿por qué los inversionistas las toman como prioridad de inversión?

- d) Siendo que las pequeñas y medianas empresas han tenido una difusión notable ante el público, ¿por qué siguen siendo proyectos poco viables para la inversión?
- e) ¿Qué tanto las facilidades para la obtención de la franquicia influyen en el rechazo de las PYMES como alternativa de inversión?

3. ESTRUCTURA DE LA TESIS.

La siguiente investigación será desarrollada mediante una serie de elementos bibliográficos en los cuales retomaremos puntos que nos permitan introducirnos en el desarrollo del tema.

Comenzaremos dando una definición de lo que es una franquicia, los tipos que existen así como los elementos que ésta contiene. A su vez, daremos a conocer las características, definición, y la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México, para tener herramientas suficientes que nos sirvan como punto de partida y de ésta manera poder realizar un análisis descriptivo para identificar las ventajas y desventajas que tanto el modelo de franquicia como el proyecto de las PYMES presentan.

Posteriormente tomaremos elementos referenciales tanto del ámbito económico y legal¹ de ambas partes, retomando distintos aspectos como, las instituciones que los rigen, las normativas que llevan a cabo, las estrategias que implementan en los mercados y los sistemas de administración, entre otros.

En un tercer capítulo evaluaremos ambos modelos para dar un panorama más amplio de cómo se desarrollan en México, que beneficios le brindan al inversionista y que desventajas. Para esto tenemos que abordar puntos donde

¹ Se destinara un capítulo a la investigación de los rubros legales tanto del modelo de franquicia como de las PYMES ya que es un tema de gran importancia y que ha sido poco mencionado en otros estudios.

en primera instancia organicemos un panorama del modelo de franquicia y con esto dar cuenta de las ventajas que el proyecto representa tanto para el inversionista, como para el franquiciante incluyendo sus aspectos relevantes como lo son el poder de mercado, la fidelidad de los consumidores, la influencia que la marca representa para el público, así como los riesgos² que se pueden evitar con este modelo, por otra parte, mencionaremos las desventajas que este mismo presenta para ambas partes que integran el modelo.

Continuaremos haciendo el mismo análisis por el caso de las PYMES dando cuenta de las complicaciones que existen, por ejemplo para el financiamiento³, como las trabas legales o los riesgos que pueden existir en el establecimiento como lo son el riesgo operacional, el riesgo de mercado, el riesgo financiero entre otros, en el establecimiento y puesta en marcha en un principio de una pequeña o mediana empresa, así como las carencias que puedan existir en la administración, la falta de desarrollo y habilidades empresariales, que en su conjunto propician un mal funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas en el mercado. Por otra parte mencionaremos los beneficios que representan ante el inversionista estos proyectos y el papel que juegan en México.

Habiendo cubierto el conocimiento y teniendo los elementos necesarios, haremos un análisis en donde se puedan mostrar las preferencias de los inversionistas hoy en día hacia un modelo u otro y con esto, poder llegar a una conclusión donde se pretende que los datos arrojados resulten en la preferencia de los inversionistas hacia el modelo de franquicia como nuestra hipótesis inicial lo plantea.

² El riesgo es un elemento que será uno de los argumentos más relevantes del estudio, será clave para la toma de decisiones del inversionista y un punto muy importante para nuestro análisis comparativo.

³ En cuanto al financiamiento se refiere, se realiza un breve análisis que permite evidenciar las dificultades tanto gubernamentales como privadas que los inversionistas tienen que afrontar y que en muchas ocasiones son factor para que este se desaliente y continúe con el proyecto.

MARCO TEÓRICO

Las empresas, independientemente de la teoría económica, han existido y en sus inicios se concibieron como unidades familiares, luego del crecimiento derivado de la revolución industrial experimentaron un desarrollo acelerado que las obligó a adecuar su estructura para ajustarse a las nuevas condiciones del mercado. El concepto fabril de caja negra empieza a desaparecer, se concibe la empresa como una realidad concreta que debe ser explicada tomando en cuenta las internalidades y, dentro de ellas el cuerpo gerencial.

Las empresas surgen como opción para la sustitución del mecanismo de precios. En este contexto, aparece el teorema de Coase como elemento para explicar la existencia de costos por usar el mercado, llamados costos de transacción que tienen incidencia en los resultados y que pueden conducir a generar una ventaja competitiva sustentable.

La organización de cierta actividad económica se realizará dentro de una firma (término utilizado por Coase para referirse a la empresa), si los costos de coordinar la producción dentro de ella son menores que los costos en que se tendrían que incurrir si se adquiere el insumo a través del mercado. La selección de la actividad que pueda ser desarrollada internamente, dependerá de las características particulares de la firma, existirán algunas en las cuales a través de una articulación vertical pueda ser ventajosa; sin embargo, existirán otras que la actividad será más conveniente ubicarla en el mercado, o a través de asociaciones estratégicas u otro mecanismo de cooperación.

El concepto de firma evolucionó hasta la interpretación dada por Coase, en su artículo *The nature of the Firm* (1937)⁴, en el cual expresa la importancia de definir la palabra empresa y también enunciar las diferencias, entre el concepto y “la empresa del mundo real.” Coase (1937), llamó “empresa del mundo real” a las organizaciones que existían bajo planificación deliberada, que organizaban actividades de forma individual sin la injerencia del mercado, en las cuales la elección de la política de crecimiento no definía el mecanismo de precios.

⁴ Coase, R. E. (1937). *The nature of the Firm*. *Económica, U.K.*: 4, pp.386-405.

Simón (1991)⁵, señala que existen dos factores importantes que impulsaron la evolución de la teoría de la firma: Primero, el desarrollo histórico de la empresa capitalista; segundo, el carácter abstracto de la teoría de la empresa, estándar para la explicación de los fenómenos. La firma es fundada bajo la concepción del jefe de la empresa, la función de producción y la maximización de la ganancia en una situación de competencia perfecta.

El objetivo principal de Coase (1937), fue explicar porque la actividad económica era organizada internamente en la firma. Existen dos elementos principales con respecto a la organización de la actividad económica, el primero es ¿por qué una actividad es organizada dentro de firmas y no adquirida a través del mercado?, la otra pregunta igualmente importante es ¿porqué una actividad es organizada dentro de una firma o firmas y no en cualquier otra?, es decir, ¿cómo es distribuida la actividad económica entre firmas? La diferencia principal entre esas dos preguntas es que, la primera se relaciona con el nivel institucional, y en consecuencia su preocupación es por la institución de la firma y el mercado como un todo; mientras que la segunda se relaciona con la organización de la firma y en consecuencia la preocupación es por la firma de manera específica y de la estructura en segmentos particulares.

El costo de decidir hacer algo en lugar de comprarlo está en descubrir los precios relevantes, entonces el costo menos obvio pero no menos importante es decidir hacer algo, para lo cual la firma está inadecuadamente organizada para hacerlo competitivamente (Madhok, 2002)⁶.

En palabras de Coase:

El empresario deja de poner los factores de la producción en los usos donde su valor es mayor, es decir, deja de sacar el máximo provecho de los factores de la producción. Otra vez, el punto a ser alcanzado es aquel donde la pérdida a través del desperdicio de recursos es igual a los costos de mercadeo en el

⁵ Simon, H.A. (1991). *Organizations and markets*. USA: *Journal of Economic Perspective*. 5, pp. 25-44.

⁶ Madhok, Anoop (2002). *Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production*. USA: *Strategic Management Journal*. 23, pp. 535-550.

intercambio de la transacción en un mercado abierto o de las pérdidas si la transacción fuera organizada por otro empresario.

El argumento clarifica la importancia de reconocer las diferencias en los costos de producción entre ellos y con otros costos, comparación hecha esencialmente de dos maneras, en las cuales una actividad que ha sido organizada dentro de la firma, ocurre que los costos necesarios para hacerlo son: (a) no solamente más bajos que a través del mercado, pero, (b) además más bajo que esos dentro de cualquier otra firma; de otra manera sería más ventajoso que otra firma lo organizara, estas dos comparaciones no son inconexas, sobre todo si tenemos presente que la mayor parte de la actividad económica es llevada por firmas, (Coase, 1937; Simon, 1991).

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones se encuentra **costo** o **coste** como gasto realizado para la obtención o adquisición de una cosa o servicio; y **transacción** como acción de transigir; por extensión trato, convenio o negocio.

La razón fundamental por la que puede ser ventajoso establecer una empresa parece residir en el hecho de que es costoso utilizar el mecanismo de los precios. El costo más obvio de organizar la producción a través del mecanismo de los precios relevantes, este costo se puede reducir, pero no se puede eliminar, al ir apareciendo especialistas que venden esta información, también hay que contar con los costos de negociar y realizar un contrato por separado para cada transacción de intercambio que tiene lugar en el mercado (Coase1937)⁷.

En estos términos Coase define los costos de transacción distintos a los asociados para la determinación del costo de producción, sin embargo, pueden formar parte de ellos. En términos generales, los costos de transacción pueden definirse como los costos necesarios para ordenar o crear y operar las instituciones y garantizar la obediencia de las reglas.

⁷ Coase, R. E. (1937). *The nature of the Firm. Económica, U.K.*: 4, pp.386-405.

En el escenario de costos de transacción nulos, se llevará a cabo un intercambio eficiente de propiedad, independientemente de la decisión legal. Esta proposición, conocida como el Teorema de Coase, no se cumple cuando se consideran los costos de transacción, la negociación resulta costosa por lo cual el marco institucional de leyes determina la eficiencia de los intercambios.

Coase, encontró determinante para la existencia de las empresas, la búsqueda de minimizar costos de transacción al interiorizar intercambios, que de realizarse en el mercado, llegarían a ser más costosos. Esto debido a que las transacciones de mercado dentro de la empresa están eliminadas y la complicada estructura del mercado de transacción esta sustituida por el empresario coordinador.

De no existir costos de transacción, los agentes económicos podrían buscar la información necesaria y, acordar los intercambios para maximizar la producción, independientemente de las reglas de responsabilidad que se deriven de los incumplimientos. Esto muestra como la elección de los agentes puede ser definida por la minimización de costos de transacción, antes que por la maximización de sus funciones de producción y con ello, de los beneficios esperados a corto y mediano plazo.

Uno de los aportes de mayor relevancia en el trabajo de Coase (1937)⁸, consiste en su proposición básica acerca de la importancia de los costos de coordinación y transacción. Debido a que cada firma tiene un área básica de competencia, acumulada a través de la experiencia, esto le da origen a su ventaja competitiva, así como a su limitación competitiva. Una sobredimensión de actividades respecto a otras, que son demasiado diversas y distintas, no sólo diluye la fuerza de su competencia, sino que, también incrementa el costo de organizarla internamente. Lo que podría ser atribuible a la falta de experiencia y pericia en esas áreas, ese comportamiento es poco aconsejable; por otro lado, actividades muy relacionadas ahorran gastos ya que los recursos y las tareas pueden ser utilizados a través de las estructuras ya creadas.

⁸ Coase, R. E. (1937). *The nature of the Firm*. *Económica*, U.K.: 4, pp.386-405.

Los costos de organizar una actividad dentro de cualquier firma, en particular, depende de las otras actividades en las que está comprometida. Un grupo de actividades dadas facilitará la realización de algunas de ellas, pero podría dificultar el rendimiento de otros. Son estas relaciones las que socavan la organización actual de la producción (Coase, 1972)⁹.

Existen dos aspectos a los cuales debemos prestar atención, primero la actividad principal de las firmas no es comprar y vender o seleccionar los arreglos organizacionales, es dirigir una empresa (comprar, vender, y escoger los arreglos contractuales son solo una parte, aunque bastante importante). Segundo, la comparación relevante no es simplemente de costos operativos, pero sí de los costos de obtener resultados, a través de tener similares resultados con bajos costos o superiores resultados con el mismo nivel de costos.

Esto resalta que existen diferencias entre firmas en la esfera de producción que tienen que ser reconocidas al tratar de comprender mejor la estructura institucional de la producción, la fuente de la ventaja tiene que ver con esas actividades que son capaces de conducir de manera superior otras firmas y que es difícil que ellas copien competitivamente dentro de un tiempo y rango aceptable de costo, tales diferencias explicarían por que una actividad es organizada dentro de una firma particular y no obtenida a través del mercado.

El éxito de la firma es originado por el disfrute de una ventaja organizacional, que le permite organizar la actividad económica de manera que el mercado simplemente no podría porque sus costos serian superiores.

La importancia en la decisión de las firmas de internalizar una actividad u obtenerla vía mercado, está basada en una política de crecimiento bajo una evaluación de costo beneficio y analizando la posibilidad de sustentabilidad de la política, ya que realizar continuos acomodados por información inexacta del comportamiento futuro de los mercados, genera costos difíciles de absorber.

⁹ Coase, R. E. (1937). *The nature of the Firm*. *Económica*, U.K.: 4, pp.386-405.

La evaluación puntual de la decisión, debe incorporar las repercusiones futuras de la misma, los mercados por presiones competitivas intentarán acomodarse a nuevas realidades, por lo tanto los escenarios de riesgo e incertidumbre deben ser considerados, ya que las condiciones de los mercados pueden ser altamente volátiles. Lo que puede ser considerado una ventaja competitiva en este momento, dejará de serlo si no se incorporan mecanismos de anticipación en la firma que facilite la simulación de las condiciones futuras de los mercados.

Capítulo 1

MARCO HISTORICO DEL MODELO DE FRANQUICIA Y LAS PYMES

EL MODELO DE FRANQUICIA

1.1 EL SISTEMA DE FRANQUICIA

La mayoría de los estudiosos del tema sostienen que los antecedentes históricos del modelo de franquicia se remontan a la edad media, donde en la época de las cruzadas a los caballeros les era concedido el derecho de conquistar territorios, mantener el orden civil de los mismos e imponer contraprestaciones a aquellas personas que habitaran el área conquistada, teniendo como obligación compartir los impuestos recaudados con el soberano que les encargase emprender la cruzada y como derecho la protección militar de éste, de esta manera la monarquía podía controlar las tierras dentro de su amplio territorio. Sin embargo este es un origen muy prehistórico del sistema de franquicia, los principales antecedentes registrados de este modelo surgen en el siglo XIX en Estados Unidos cuando la Singer Sewing Machine Company una fábrica de maquinas de coser se vio imposibilitada para cubrir la demanda que tenía gracias a la falta de capital que presentaba, pero en 1851 la empresa cambió su organización operativa y en lugar de tener vendedores a comisión, les otorgó el derecho de comercialización de su producto y les comenzó a cobrar por ello, creando de esta manera lo que se podría llamar el primer sistema de concesiones del cual se tenga noticia. Hoy en día, a este tipo de negocio se le denomina como franquicia de producto o de marca registrada, en donde el franquiciante otorga al franquiciatario la explotación y el uso de un nombre comercial o marca. No tuvo que pasar mucho tiempo para que el nuevo modelo empleado por Singer fuera adoptado por las compañías como Ford, General Motors, algunas embotelladoras de refrescos, hoteles y restaurantes, que gracias al modelo de franquicia lograron expandir sus mercados.

Más tarde en el año de 1955 se daría un giro de 360 grados para llegar al concepto de lo que hoy conocemos como “franquicia moderna” y todo gracias a los hermanos McDonald. Richard y Maurice McDonald dos pequeños empresarios los cuales contaban con un establecimiento de comida en Pasadena, California, el cual consistía en la venta de salchichas y malteadas, se puede decir, se trataba de un restaurante de “servicio en su coche”, comenzaron a tener éxito en el ramo, por lo que en 1940 abrirían un local más grande en San Bernardino, California en el cual se ofrecían 25 platillos diferentes, con esto la rotación del personal era muy alta y costosa, debido a que sus consumidores eran en su mayoría jóvenes. En 1948 los McDonald deciden poner un alto a la situación y modifican el menú de su negocio pasando de 25 platillos a solamente 9 en la carta, substituyeron la vajilla por platos y vasos de cartón, redujeron el presupuesto en publicidad y con esto pudieron reducir el costo de su menú. Su estrategia se basó en la automatización de la cocina con equipo propiamente diseñado, precios bajos,

rapidez y para reducir el tiempo de atención de los pedidos abrieron ventanillas de servicio de contacto directo con los clientes, introduciendo de esta forma el sistema de autoservicio en restaurantes. Con los cambios implementados en el restaurante su negocio se convertiría en una diminuta planta de montaje de comida rápida conllevando un gran cambio de segmento de mercado mucho más amplio; las familias de clase trabajadora con niños.

Para 1952 el éxito de los hermanos McDonald era tanto que cada mes recibían hasta 300 solicitudes de los dueños de otros establecimientos para solicitar información y poder copiar el sistema de operación. En 1953 empezó a funcionar el primer restaurante concesionado por los McDonald y con la concesión para usar el nombre de McDonald's, se entregó una descripción básica de lo que era el sistema, los planos del nuevo edificio y enviaron a un empleado con experiencia a brindarles asesoría por una semana, sin embargo esta concesión no implicaba supervisión ni control de calidad ni mucho menos una uniformidad de los productos.

Gracias al éxito que habían tenido con la implementación de su nuevo sistema, los hermanos McDonald se sentían muy orgullosos, de tal manera que mostraban sus innovaciones de manera gratuita a los interesados, dando información de todo tipo, desde la organización de la producción en serie, sus proveedores que les organizaban la instalación de la cocina hasta sus proveedores en directo. Toda clase de persona tenía acceso a la información de tal forma que eran visitados por pequeños empresarios con negocios propios como el señor James A. Collins, quien al realizar la visita obtuvo la información de donde conseguir las parrillas, como se preparaban las leches, las malteadas, como se organizaba su producción en serie, etc. Después de algún tiempo de estar en el negocio de las hamburguesas y no tener éxito, el señor Collins se convirtió en el mayor concesionario de Kentucky Fried Chicken. Otro de los visitantes de los hermanos McDonald fue Glen Bell quien posteriormente fundaría la famosa cadena de restaurantes Taco Bell.

De esta manera los hermanos McDonald originaron un cambio estructural en los hábitos de consumo de la población gracias a todos los competidores que copiaban sus técnicas e incursionaban en el mercado, creando de esta manera las bases para el posterior desarrollo y auge del nuevo sistema de franquicias.

No obstante a pesar del gran éxito de Richard y Maurice McDonald los hermanos carecieron de ambición para la expansión de su negocio otorgando solamente 15 concesiones. No fue hasta 1954 cuando Ray Kroc, un experto vendedor, estableció contacto con ellos impresionado por la cantidad de volumen de ventas que el negocio originaba así como los clientes que a diario consumían en cada restaurante. Kroc se dio cuenta de el potencial que tenía el negocio por lo que se convertiría en su agente y para marzo de 1955 Ray Kroc constituiría la empresa McDonald's System Inc., dedicada a otorgar licencias del negocio de las hamburguesas.

Con la formación de la empresa McDonald's System Inc., otras empresas como Burger King, Kentucky Fried Chicken, Burger Chef, Carol's, Sandy's, y

Chicken Delight entre las principales, trataban de implementar el método de concesiones, el cual, fue desarrollando las normas y políticas de la empresa hasta que quedo conformado el "Know-How" de McDonald's con lo que convirtió el concesionar una marca en lo que hoy se conoce como el moderno sistema de franquicias. Kroc se dedico a elaborar todas las normas de la cadena ya que los McDonald no le habían proporcionado algo como una receta secreta de hamburguesas, papas fritas o malteadas y como ni siquiera poseían patentes, ni productos nuevos, Kroc tomo muy en serio la tarea de desarrollar una operación de sistema uniforme lo cual creó la diferencia con sus competidores. El mayor logro de la empresa fue encontrar la manera de obtener una estricta uniformidad en la etapa de producción sin llegar a limitar la creatividad individual de sus operadores con excesiva reglamentación. Después de tomar y analizar decisiones Kroc llegaría a ciertas políticas, las cuales establecería, y entre ellas podemos encontrar: establecer concesiones en los suburbios para mantener en crecimiento el nuevo segmento de mercado (las familias con niños), hacer crecer el negocio a nivel nacional, realizar cambios operativos para mejorar la eficiencia y lograr uniformidad en todo el sistema, implantó un sistema único de concesión de derechos de explotación que coloco a McDonald's en un lugar a parte del resto de los concesionistas de comidas rápidas, su punto de vista de las utilidades lo orientó a largo plazo, estableció un sistema de mucha supervisión y control sobre los concesionarios, con lo que logró dar una uniformidad de calidad y servicio a sus productos, estableció la política de abrir establecimiento de uno en uno para lograr mayor control sobre los concesionarios, no otorgaba concesiones territoriales para evitar las pirámides que formaban los competidores con concesionarios que subarrendaban partes del territorio asignado hasta cuatro veces para obtener dinero rápido, estableció políticas para abrir nuevos establecimientos en un radio determinado y no asignaba nuevos permisos de apertura a un concesionario que no cumplía con las especificaciones, de igual manera no vendía materia prima ni equipos a concesionarios, evitando de esa forma el caer en un conflicto de intereses, debido a que la legislación norteamericana prohíbe los monopolios.

De igual manera invirtió en la uniformidad de los proveedores para hacer compras en mayor volumen y poder reducir costos y precios en todo lo largo de la cadena. Con más y más experiencia comenzó a capacitar a los futuros concesionarios de tal forma que en 1968 creó la universidad de la hamburguesa que para 1986 contaba con una capacidad para entrenar a 750 personas en 8 cursos distintos con 28 profesores. Una de sus mejores estrategias fue la de fortalecer primero a los concesionarios para posteriormente con su éxito beneficiarse de los pagos que éstos le hacían y no cometió el error de solo dar concesiones por montón sin ver el horizonte a largo plazo.

Con todo esto logro la creación del nuevo sistema de franquicias (Know-How) con la implementación de un manual de operaciones para la preparación de hamburguesas, papas fritas, pollo y leche malteada, de tal forma que el primer manual que consistía de 15 hojas se convirtió en un ejemplar de 600 páginas en 1986, el mismo que contenía formularios que los operadores podían utilizar para realizar inventarios, estados financieros, entre otros. Con toda esta

información la matriz recopilaba la información, para homologarla y sacar promedios mediante los cuales los concesionarios podían comparar sus resultados con los promedios, de modo que con este sistema los concesionarios de igual manera podían detectar robos, problemas de control de calidad, errores en rendimientos, etc. También detallaba las indicaciones de cómo se tenía que llevar a cabo la limpieza y la frecuencia y la manera de cómo hacerla.

El 28 de diciembre de 1961 Roy Kroc adquirió la compañía de los hermanos McDonald y para 1963 creó la empresa Franchise Realty para poder comprar y rentar locales donde construir nuevos establecimientos y subarrendarlos a los futuros concesionarios y en una de las cláusulas del contrato de arrendamiento a los concesionarios plasmaba que si las normas no eran seguidas como la compañía lo estipulaba, el contrato podía ser retirado por la misma y por consiguiente la franquicia. Con esta pequeña cláusula Kroc adquiría el poder de controlar legalmente a los concesionarios.

Desde entonces y hasta nuestros días, gracias a los planteamientos de Roy Kroc, más de 15 mil empresas de todos los sectores, y de casi cualquier parte del mundo, se encuentran trabajando bajo el sistema de franquicia ampliando sus mercados y expandiendo su alcance hasta la parte más inhóspita del planeta en donde el capitalismo y la sociedad estén presentes.

1.1.1 Concepto de franquicia

Hasta ahora hemos hablado del concepto de franquicia total y plenamente ligado al concepto de concesión, sin embargo no debemos confundir estas dos definiciones. Hoy en día existen distintas figuras comerciales similares al modelo de franquicia como lo son: la licencia de uso de marca, la distribución y la concesión, pero cada una se define de una cierta manera y tiene rasgos que la distinguen de las demás. La concesión por ejemplo; se define como: *“Una acción administrativa reservada al poder público, a través de la cual la administración pública otorga a particulares el derecho de explotar un servicio público o un recurso natural. Ejemplos de este sistema son las concesiones para operar estaciones de radio y televisión, o las que se otorgan para la explotación de yacimientos minerales o de petróleo”*.

Por otro lado encontramos el caso de la distribución, la persona que se establece en este sistema adquiere el derecho de comercializar con los productos vendidos o producidos por algún agente económico tercero, obteniendo un cierto beneficio (comisión a descuento) a cambio de sus servicios. Por último tenemos el caso de la licencia de uso de marca la cual consiste en que el titular de los derechos de una marca conceda a un tercero el derecho de usar su marca sin que exista clase alguna de transmisión de conocimientos.

Teniendo claros los puntos anteriores nos preguntaríamos entonces ¿Cómo se define a una franquicia? La ley de propiedad industrial, en su artículo 142 nos dice:

“La franquicia es una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios, donde el franquiciante ofrece a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado.”

Sin embargo para fines prácticos de la presente investigación tomaremos la definición de franquicia con formato de negocio¹⁰, la misma que esta denominada de la siguiente manera: La franquicia es un sistema de expansión comercial a través del cual el titular poseedor de una marca y/o formula comercial denominado franquiciante le otorga mediante un contrato legal el derecho a un tercero (franquiciatario) de comercializar en nombre de dicha marca, a cambio de ciertas contraprestaciones financieras (pagos), asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios necesarios destinados a facilitar dicha explotación mientras el contrato este vigente.

Por lo tanto todo aquel titular que dispone de una marca, Know-How, diseños, eslogan, etc., que comercializa a los clientes a través de unidades franquiciadas o puntos de venta no propios es dueño de una franquicia.

1.1.2 Sujetos de la franquicia

Para que un contrato de franquicia sea llevado a cabo, es necesario que existan dos partes que estén de acuerdo en firmar el contrato, por un lado el franquiciante (dueño de la marca) y por el otro el franquiciatario (sujeto que adquiere el derecho de uso de dicha marca).

El Franquiciante o Franquiciador

Para que un contrato de franquicia se pueda celebrar con éxito tienen que existir dos partes, la primera, una persona ya sea física o moral, poseedora del derecho legal de una marca o de un nombre comercial, de una tecnología de operación comercial, de un Know-How, etc., es decir un empresario que utilice dicha forma de sistema para la expansión de su negocio. El cual concede a otra persona física o moral el derecho de usar por un tiempo determinado su marca y propiedad intelectual, brindando la infraestructura administrativa y operativa, el apoyo publicitario, los manuales de operación, la experiencia, ubicación del local, así como se obliga a dar capacitación y asesoría para el manejo optimo de una unidad de negocio y en general el traspaso de todos sus conocimientos.

¹⁰ Las franquicias en México, una nueva visión. Alba María C., México 2004, Fondo editorial FCA.

De tal forma que para poder actuar como este tipo de figura se necesitan reunir características tales como:

- a) Ser propietario titular del derecho de marca, logotipo, signos distintivos, Know-How.
- b) Disponer de una amplia experiencia en el ramo de desarrollo, la cual viene dada por los años que tiene en el ejercicio de cierta actividad con resultados satisfactorios.
- c) Tener posicionamiento en el mercado (prestigio o reputación) por las marcas que tiene en su poder y está comercializando, por la calidad de sus productos, por la tecnología empleada en sus procesos etc.
- d) Tener éxito en su actividad. Se debe de haber explotado y comprobado con éxito el concepto de negocio en una o varias unidades denominadas unidades piloto. Previamente a la puesta en marcha de la franquicia.
- e) Tiene que tener un horizonte amplio de crecimiento, es decir deseos de expansión por medio del traslado de la mayor parte de la inversión a sus franquiciados.
- f) Crear una Matriz, una central de franquicia, la cual le permita tener una organización homogénea para el crecimiento de su franquicia.

El franquiciatario o Franquiciado

Para que el contrato de franquicia se concluya debe de existir la contraparte del franquiciante. Aquella persona ya sea física o moral con aspiraciones de crecimiento en el mercado la cual adquiere el derecho de explotación de una marca, los conocimientos para la puesta en marcha del negocio (saber hacer), la asistencia técnica que durante la duración del contrato sea necesaria, así como, la maquinaria, el local, etc., por parte del franquiciante. De igual manera y a razón de ser independiente es responsable de los medios humanos y financieros que el negocio requiera, absorberá las pérdidas y perjuicios a terceros que en su local sean registrados y aportara el capital inicial para el arranque del negocio. A pesar de ser independiente se obliga a retribuir al dueño de la franquicia aportaciones periódicas de capital según señale el contrato por el uso de dicha marca. La adquisición del derecho de explotación lleva de la mano un lineamiento estricto de homogeneidad que le obliga al franquiciatario a cumplir con responsabilidad y al pie de la letra los estándares, normas y reglamentos, requisitos de imagen en el local, calidad de servicio, atención al cliente de la manera en que el franquiciante lo estipule, de lo contrario, en caso de incumplimiento será sancionado y/o perderá la franquicia.

1.1.3 Tipos de franquicia

Existen distintas maneras de clasificar a las franquicias, en este apartado se adopta la clasificación que el autor *Enrique Díez*¹¹ proporciona en su libro

¹¹ *El sistema de franquicia fundamentos teóricos y prácticos*. Díez, Enrique C., Madrid 2005, edit. Pirámides.

denominado “*El sistema de franquicia fundamentos teóricos y prácticos*”, debido a que se considera una clasificación que para el lector resulta ser muy sencilla de forma que se visualicen perfectamente los tipos de franquicia que podemos encontrar en el mercado:

1) Por criterio de evolución de la franquicia

Esta será la primera clasificación que hemos de abordar y la cual esta subdividida en franquicias de primera generación, franquicias de segunda generación y franquicias de tercera generación.

a) Franquicia de primera generación

Las franquicias de primera generación o franquicias de productos fueron las primeras franquicias que surgieron en este sistema y se les denomina de esta forma ya que los elementos primordialmente franquiciados eran algunos productos con sus correspondientes marcas y se formaban para asegurar la distribución de los productos. Este tipo de franquicia hace referencia o se asemeja de manera impresionante al sistema de concesión.

b) Franquicias de segunda generación

Franquicias de segunda generación o franquicias de formato. Con la evolución del sistema surgen las franquicias de servicios las cuales buscan, como su nombre lo dice, brindar un servicio y no pretenden comercializar algún tipo de bien y si lo hacen queda en un segundo plano. Las franquicias de servicios necesitan precisar una mayor creatividad por lo cual incluye en su sistema el saber hacer (Know-How), pero también incluyen el modo de dirigir con éxito el negocio. Hoy en día tanto las franquicias de productos como las franquicias de servicios se incluyen en su sistema el Know-How.

c) Franquicias de tercera generación

En esta clasificación podemos encontrar a las franquicias que hoy en día existen y son pioneras de la inclusión y mejoramiento de este sistema. De manera que el mundo va cambiando las franquicias tienen que evolucionar a la par de él, por esta razón, en esta clasificación se localizan las franquicias modernas.

2) Por posición en el canal de localización del franquiciante y el franquiciatario

Este es el segundo criterio de clasificación que tomaremos en cuenta. Como ya sabemos todos los bienes tienen una ruta o canal de distribución desde su fabricación hasta la adquisición del bien por parte de los consumidores finales, cada escalón de la pirámide de distribución es un nivel de canal, en uno de los ejemplos más elementales de ruta de distribución tenemos:

Podemos decir entonces que un productor se relaciona con una o más empresas de distribución mayorista, las cuales a su vez se ponen en contacto con los establecimientos minoristas, quienes venderán el producto a los consumidores finales, esta ruta es la más sencilla y entonces se habla de un sistema vertical. Pero sabemos que en la realidad las empresas productoras pueden relacionarse con otras empresas productoras o las mayoristas lo pueden hacer con otras empresas mayoristas de tal manera que ambas se encuentren en el mismo escalón de distribución de la pirámide y a esta relación se le llama sistema horizontal.

a) Franquicia vertical

La franquicia vertical será clasificada de esta manera cuando los sujetos que pertenecen a la franquicia se encuentran situados en los diferentes escalones de la pirámide de distribución y generalmente las encontramos subdivididas en franquicias integradas y franquicias semi integrada.

- * *Franquicia semi integrada:* Este tipo de franquicia se caracteriza por no tener la integración del sistema de distribución completo esto quiere decir que el franquiciante es un distribuidor mayorista y sus franquiciados son distribuidores minoristas y ninguno de los dos produce los bienes que comercializan (ejemplo: Benetton, Spar).
- * *Franquicia integrada:* A diferencia de la franquicia semi integrada, en esta si se cubre toda la ruta o canal de distribución desde la producción hasta la venta por parte del minorista con excepción del consumidor. De tal forma que en este tipo de franquicia el franquiciante es un fabricante y el franquiciatario es un distribuidor minorista (ejemplo: Rodier, Descamps).

b) Franquicia horizontal

Este tipo de franquicia se caracteriza por que los sujetos de la franquicia se encuentran posicionados en el mismo escalón de la pirámide de distribución, esto quiere decir, que ambos pueden ser productores o minoristas.

- * *Franquicia de fabricantes:* En este tipo de franquicia encontramos que ambos sujetos que la integran son fabricantes y podemos encontrar entre este modelo a Coca Cola, Danone, etc.
- * *Franquicia de minoristas:* Como su nombre lo dice, ambos sujetos serán encontrados en el canal de minoristas como lo son el caso de Novotel, holiday In, etc.

3) Tipo de actividad del franquiciatario

Como tercera y última clasificación tenemos la que se refiere al tipo de actividad que realiza el franquiciatario y se encuentra subdividida en: franquicia de servicios, franquicia de distribución y franquicia industrial.

a) *Franquicia de servicios*

Lo que define a este tipo de franquicias es que la actividad que realiza la persona franquiciada está en el sector servicios y no en la distribución de los bienes. En este tipo de franquicia el producto pasa a estar en segundo plano, está integrado o complementa el servicio o inclusive no existe. Ejemplos de este tipo son: hoteles, Midas, agencias matrimoniales, reparación de automóviles, restaurantes, Burger King, McDonald's, Telepizza, comidas rápidas.

b) *Franquicias de distribución*

Este tipo de franquicias la integran todos aquellos franquiciatarios que se dedican a la comercialización de los productos del franquiciador, las franquicias de distribución a su vez se dividen en:

- ✓ *Franquicias de distribución propiamente dicha.* (Coincide con la franquicia vertical semi integrada).
- ✓ *Franquicias de producción.* (Coincide con la franquicia vertical integrada).

c) *Franquicia industrial*

Este criterio de clasificación coincide con el ya antes mencionado como: *franquicia horizontal de fabricantes*. El franquiciatario se convierte en distribuidor en exclusiva del producto en el territorio concedido. Esta franquicia es la que requiere más inversión de capital para su funcionamiento ya que el franquiciante además de la transmisión del Know-How transfiere su tecnología en la totalidad.

4) Algunos otros tipos de franquicia

a) *Franquicia asociativa*

Se habla de franquicia asociativa cuando el franquiciatario tiene una participación en el capital de la sociedad franquiciadora. Esto se puede generar por el hecho de que la sociedad franquiciadora este cotizando en la bolsa y el franquiciatario tenga la opción de comprar acciones de la franquicia. Ejemplo de este tipo es Telepizza.

Otro caso en el cual se habla de franquicia asociativa es cuando el franquiciante es propietario de parte del negocio franquiciado.

b) *Franquicia financiera*

En este caso se puede clasificar como franquicia financiera cuando el franquiciatario solamente se limita a la aportación de capital (es únicamente un inversor), y no aporta trabajo alguno.

c) Franquicia de nueva instalación

Se denomina de esta forma a una franquicia cuando el local en el cual se va a instalar el negocio no se dedicaba al mismo tipo de actividad de la franquicia.

d) Franquicia de reconversión

Se da cuando el local en el cual se va a instalar el negocio anteriormente pertenecía al franquiciatario o desarrollaba una actividad de comercio independiente.

e) Multifranquicia

Se da el caso de una multifranquicia cuando el franquiciante concede más de una licencia por cada franquiciatario y tiene como desventaja que al multiplicarse las tareas, responsabilidades y riesgos, el franquiciatario sufre una desmotivación y ausencia de tiempo para atender correctamente cada negocio. Sin embargo esto no implica que este último no pueda abrir más de un establecimiento en su área comercial de exclusividad.

f) Plurifranquicia

Cuando hablamos de franquicia damos por supuesto que el establecimiento en donde se implanta el negocio está destinado para una sola unidad franquiciada. Sin embargo se habla de plurifranquicia cuando el establecimiento comparte su superficie con otras unidades franquiciadas de diferentes marcas, esto puede ser ya sea por que el negocio no es rentable con una sola unidad franquiciada o por la obligatoria complementariedad y no competencia entre los productos o servicios de las franquicias (pizzería, heladería, mercería, agencias de publicidad).

g) Franquicia córner

Esta franquicia desarrolla su actividad comercial en el interior de otro establecimiento más grande generalmente de grandes proporciones (hipermercados, grandes almacenes) como por ejemplo Perisur, Gransur, Galerías Coapa, etc.

h) Franquicia máster o principal

Este tipo de franquicia supone que se concede a una empresa la explotación de una franquicia en un territorio generalmente amplio como lo puede ser, un país, la unión europea o incluso un continente en el cual el franquiciante internacional no tiene presencia, permitiéndole al franquiciatario de esta forma convertirse en franquiciante en el territorio que

se le ha concedido. Este tipo de franquicia se ha utilizado principalmente para la expansión internacional de las empresas.

1.2 ELEMENTOS DEL MODELO DE FRANQUICIA

A continuación se presentan los puntos que la Asociación Mexicana de Franquicias menciona como elementos de una franquicia. Sin embargo creo que para un mejor entendimiento de estos elementos es necesario precisar la información por lo cual se tomará en cuenta la clasificación que da *Díez de Castro (Figura 2.1)*, ya que considero esta mejor detallada y pone en evidencia de una manera más clara para el lector los elementos que componen un modelo de franquicia.

Elementos de la franquicia (AMF)

1. Posicionamiento de marca en el mercado.
2. Productos probados y aceptados.
3. Bienes y servicios que ofrecen un “plus” o algo extra al consumidor.
4. Demanda a largo plazo.
5. Transmisión de conocimientos vía manuales, capacitación y asistencia técnica (apoyo continuo), conocimiento de la inversión total antes de emprender el negocio.
6. 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.

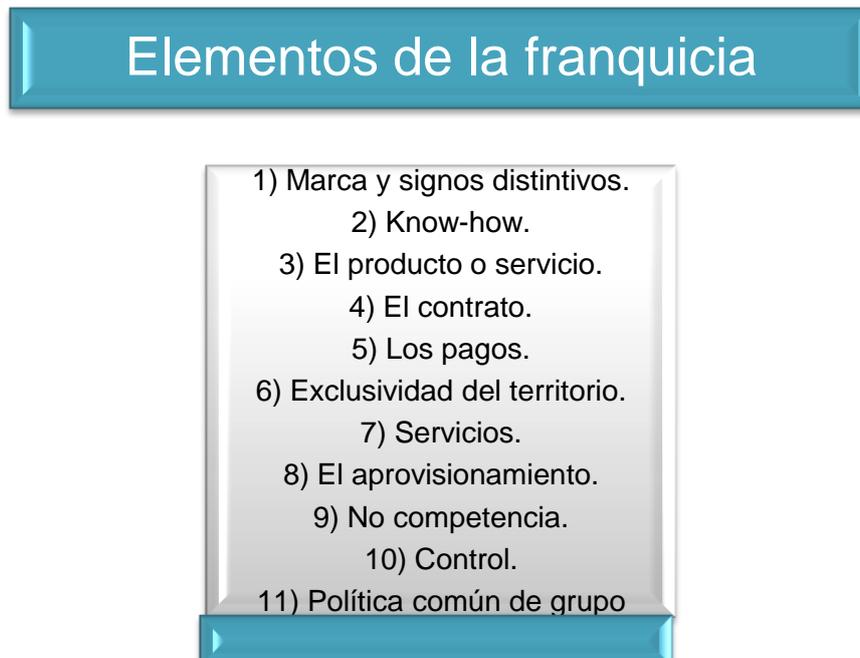


Figura 2.1 Fuente: Elaboración propia con datos de *El sistema de franquicia fundamentos teóricos y prácticos*. Díez, Enrique C.

1.2.1 La marca

Podríamos decir que la marca es uno de los elementos más importantes dentro de la estructura que conforma la franquicia. Se denomina marca al *“nombre o término, símbolo o diseño, o una combinación de ambos que sirve para identificar los productos o servicios y diferenciarlos de la competencia”*¹², dicha marca tiene que estar registrada ante las autoridades correspondientes y de la manera en que estas lo estipulen para poder disponer de ella legalmente. Comúnmente la marca es la palabra usada por los consumidores para pedir en un establecimiento un producto o servicio en específico, es aquella que le permite al consumidor diferenciar entre uno o varios productos de naturaleza, estructura física, fabricación, utilización similar o incluso idéntica.

De acuerdo con Murphy y Rowe¹³ una marca tiene como utilidad:

- Identificar a un producto un servicio o una compañía.
- Sirven para diferenciar entre productos o servicios.
- Representan un valor añadido para la empresa.
- Constituyen una propiedad legal de suma importancia para una organización.

La marca está constituida por dos componentes muy importantes: el nombre de la marca y el logotipo. El primero permite a los consumidores identificar un producto o servicio y el logotipo es la expresión gráfica de la marca.

1.2.2 El Know-How o Saber Hacer

El Know-How es el elemento que puntualiza y caracteriza a lo que hoy conocemos como el nuevo modelo de franquicia, se trata de una serie de elementos cognoscitivos, empíricos que le son cedidos al franquiciatario por parte del dueño de la franquicia con el objetivo que le permitan dirigir y organizar su negocio de tal forma que le garantizan un éxito. Propiamente dicho Know-How se define como: *“Un conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada, pero que cuando son puestos en práctica de una manera determinada, basada en la experiencia, facilitan a el que los aplica la aptitud para obtener un resultado, que de otra forma no hubiera podido esperarse con la exactitud necesaria en la eficacia comercial”*.

¹² Díez, E. C. et al. El sistema de franquicia fundamentos teóricos y prácticos, Ediciones Pirámide, Madrid, 2005. Pág. 82

¹³ Murphy, J. y Rowe, M. *Como diseñar marcas y logotipos*, Ediciones Gustavo Gili, Barcelona, 1989. Pág. 8

Kahn¹⁴ menciona que el "Know-How" o "Saber Hacer" se caracteriza por: "**Saber**", "**Hacer**", "**Saber hacer**", "**Hacer saber**", "**Querer hacer**", y "**Saber recibir**". Nos enfatiza que el Saber Hacer es (Figura 2.2):

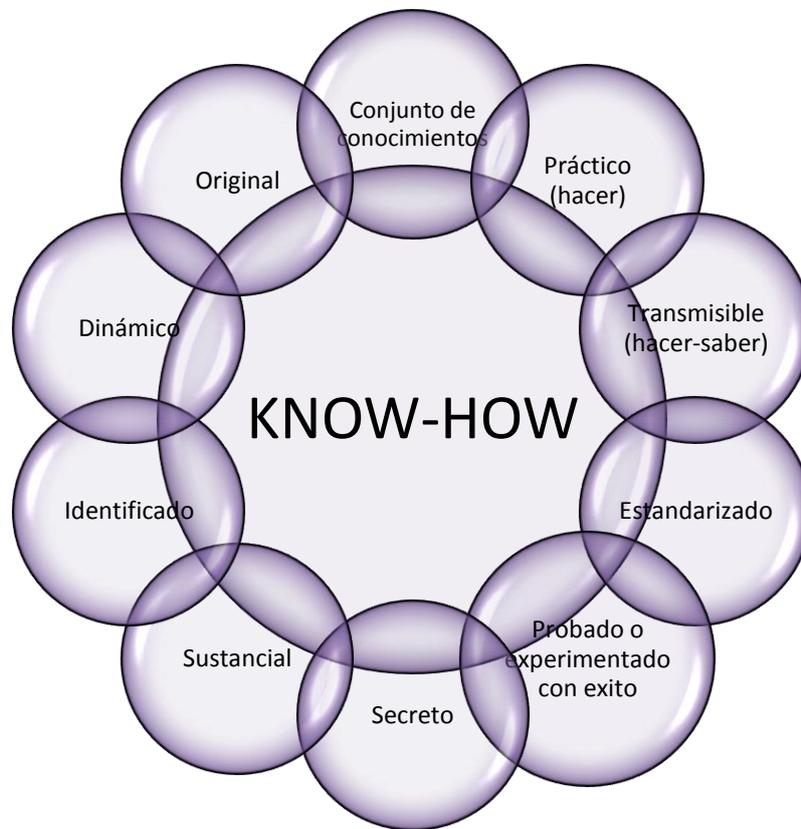


Figura: 2.2 Fuente: Elaboración propia con datos de Kahn, M. *La transmisión del saber hacer en la franquicia*.

1.2.3 El servicio o producto ofertado

El servicio o producto tiene que cumplir con 3 características:

- a) **Diferenciación:** tiene que ser un producto con características sobresalientes por encima de los demás competidores, original, personal, y que brinde una ventaja competitiva en el mercado la cual facilite el éxito de la franquicia.
- b) **Competitividad:** el producto tiene que ser competitivo tanto en calidad como en precio ante sus competidores, esto puede ser logrado gracias a las técnicas únicas de producción o gracias a la implementación de nueva tecnología e innovaciones en el producto de tal manera que les permitan a la franquicia tener una absoluta ventaja por ser técnicas y conocimientos exclusivos.
- c) **Surtido:** una gama de productos de manera homogénea completa y especializada nos permitirá hacer más atractivo nuestro producto.

¹⁴ Kahn, M. *La transmisión del saber hacer en la franquicia*, Guía de la franquicia, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación Valencia, 3ª edición, Valencia, 1992. Pág. 109-110.

1.2.4 El contrato de franquicia

Podríamos decir que sin este elemento sencillamente no existe franquicia entre dos personas (ya sea físicas o morales), por lo que se considera uno de los rubros más importantes de la franquicia. El contrato de franquicia es un documento celebrado entre ambas partes integrantes del modelo (franquiciante y franquiciatario), en el cual se establecen los métodos, mecanismos, normas, reglas, conductas, derechos y obligaciones de ambos agentes, los cuales serán puestos en marcha mientras dicho contrato este vigente. El contrato cuenta con varios elementos importantes entre ellos los que se muestran a continuación (figura. 2.3). Posteriormente se abordara el tema con más profundidad.



Figura. 2.3 Fuente: elaboración propia con datos de *El sistema de franquicia fundamentos teóricos y prácticos*. Díez, Enrique C.

1.2.5 Pagos

De acuerdo a las estipulaciones que el contrato de franquicia dictamina el franquiciante se obliga a transmitir los conocimientos, asistencia técnica, derechos de uso de marca, etc. de su franquicia, del mismo modo el franquiciatario tiene que aportar una serie de retribuciones de capital como compensación a los beneficios que el franquiciante le confiere, estas contraprestaciones financieras son denominadas comúnmente pagos. Estos pagos se agrupan en tres grandes categorías (Figura 2.4):



Figura 2.4 Fuente: elaboración propia con datos de *El sistema de franquicia fundamentos teóricos y prácticos*. Díez, Enrique C.

1.2.6 Exclusividad territorial

En la franquicia existen dos tipos de exclusividad, de aprovisionamiento y la territorial, en este momento hablaremos de la exclusividad territorial. Cuando se confieren los derechos al franquiciatario se le confiere con ellos una determinada área geográfica donde el podrá comercializar los productos de la franquicia de manera exclusiva, esto quiere decir, que ningún otro negocio de la misma franquicia podrá establecerse o comerciar dentro de esos límites. El territorio exclusivo puede variar dependiendo del tipo de franquicia de la que se trate o del tipo de producto que se comercializa así como de factores como la cantidad de población, los niveles de consumo, nivel económico, etc. por este motivo el franquiciante debe realizar estudios precisos que le permitan hacer el reparto de los territorios de una manera organizada y bien diseñada. Estos territorios diseñados para cada franquiciatario pueden variar en proporción y pueden estar establecidos desde un continente, un país, hasta un barrio o bien una sola calle.

Dentro de la exclusividad territorial podemos llegar a encontrar casos en donde al franquiciatario no le es conferida un área exclusiva lo cual desde luego hace menos atractivo este modelo.

Dentro de este rubro encontramos a la exclusividad de territorio expresada de distintas formas, una de ellas es la más común “exclusividad total” en la cual el franquiciatario posee una zona geográfica específica donde solamente él puede actuar sobre ese nicho de mercado sin que ninguna otra unidad franquiciada pueda poner un pie dentro de esa área. Esto le proporciona al franquiciatario dos ventajas, se puede dar el caso que al correr del tiempo el negocio tenga un gran éxito y exista la posibilidad de abrir nuevos puntos de venta en su territorio (multifranquicia) para poder generar mayor rendimiento o de lo contrario puede ser que se convierta en franquiciante al crear una franquicia máster con consentimiento previo del dueño.

Pero no todo lo que brilla es oro, por supuesto tenemos también el caso en donde la exclusividad de territorio no es total sino parcial, en este caso existen dos vías por las cuales se puede generar la exclusividad parcial: una se presenta cuando las concesiones otorgadas previamente no están reguladas y se introducen en el territorio del franquiciatario siendo este el único establecimiento en la zona pero no el único vendedor, o en algunos casos la forma de distribución es cambiada manteniendo los principales puntos de venta para la franquicia como en los grandes almacenes argumentando que esto aumenta el prestigio de marca y contribuye a que las ventas para los franquiciatarios aumenten. Otro de los casos en donde se presenta la exclusividad parcial es cuando dicha exclusividad es temporal, el franquiciante no da una fecha de apertura de otros establecimientos, sin embargo lo puede hacer cuando las condiciones del mercado sean propicias dejando en desventaja al franquiciatario y lo único que este puede hacer es pedir un derecho de prioridad, es decir, el franquiciante puede abrir más puntos de venta en la zona otorgada previamente pero el primer franquiciatario posee una prioridad en su adjudicación.

1.2.7 Servicios

Cuando hablamos de servicios nos referimos a los servicios que el franquiciatario recibe por parte del franquiciante, estos servicios los podemos dividir en:

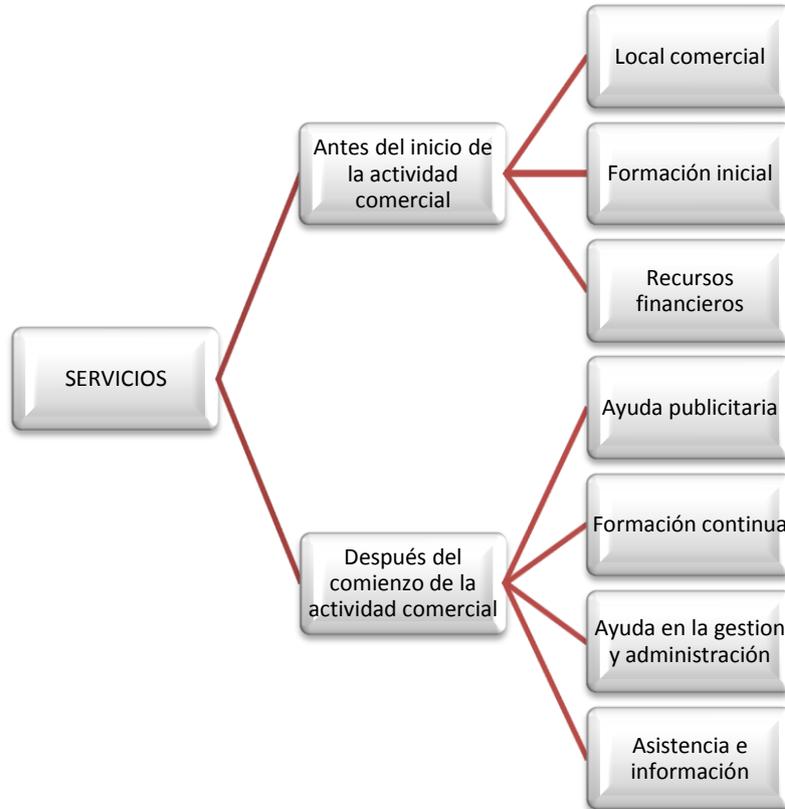


Figura 2.5 Fuente: Elaboración propia con datos de *El sistema de franquicia fundamentos teóricos y prácticos*. Díez, Enrique C.

1) Local

El local constituye un elemento importante para el nuevo negocio ya que no todos los locales son candidatos a ser franquiciados, el local tiene que estar bien ubicado y tener las condiciones necesarias. Este establecimiento puede ser parte del patrimonio del próximo franquiciatario, lo puede arrendar este mismo o bien en algunos casos es parte del franquiciante. En concreto el franquiciante proporciona distintos servicios al franquiciatario con respecto al local que son:

- Ubicación. Selección del lugar y el tamaño del mismo.
- Acondicionamiento. Se refiere al diseño interior y exterior, así como señala las obras de reforma y adaptación del local.
- Estudios comerciales sobre alguno de estos apartados:
 1. Mercado o ventas potenciales en el territorio.
 2. Comportamiento del consumidor.
 3. Tipos de clientes.
 4. Competidores.

- Instalación y montaje
 1. Distribución en planta.
 2. Estanterías.
 3. Mostradores.
 4. Cajas.
 5. Equipo en general.

2) Formación inicial y continua

Formación inicial: son todos aquellos conocimientos que deben de ser otorgados teórica y prácticamente al franquiciatario para asegurar que tanto los empleados como este mismo, tengan la capacidad y habilidades para poner en marcha la unidad.

Formación Continua: es la información que después de poner en marcha el negocio sigue otorgando el franquiciante a sus franquiciatarios tales como lo son nuevas técnicas de venta, tecnología, gestión, elementos de asistencia como visitas, contactos telefónicos, congresos, seminarios, convenciones, etc. Esta asistencia corre por parte del franquiciante que se resarce de su inversión a través de los royalties.

1.3 LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

A pesar del rápido crecimiento y esparcimiento del sistema de franquicias en el mundo, en México este proceso se vio retraído por la falta de regulación y las condiciones precarias de un marco legal en materia de propiedad industrial en nuestro país. No obstante, en el año de 1989 se formaría la Asociación Mexicana de Franquicias la cual sería el representante ante el gobierno de este nuevo sector y fuese quien estableciera un marco jurídico para la regulación y expansión del mismo, además se convertiría en el principal difusor del modelo organizando exitosamente al año siguiente la primer Feria Internacional de Franquicias. En México las franquicias tuvieron tres etapas, la primera de ellas la importación de franquicias extranjeras, la segunda fue el desarrollo de las franquicias mexicanas y como tercera etapa, la exportación de franquicias mexicanas¹⁵.

Cabe destacar el acontecimiento que podría ser el que marcó el comienzo de la era de las franquicias en México, nos referimos a la entrada de la franquicia formada por los hermanos McDonald la cual para el año de 1985 abriría su primer establecimiento en el sur de la Ciudad de México y haría tal revuelo entre la sociedad que en aquella época McDonald's era el causante de muchos problemas viales ya que los consumidores hacían grandes filas con sus automóviles para poder ingresar al establecimiento. Con la apertura de este primer establecimiento no fue necesario esperar demasiado tiempo para que las demás empresas pusieran en marcha el nuevo sistema utilizándolo

¹⁵ E .González Calvillo, op. Cit. pág.61

como agente de esparcimiento de sus territorios de comercialización, entre ellas se encuentran las franquicias estadounidenses tales como Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Howard Johnson, Holiday Inn. Pero las franquicias ahora existentes mexicanas de igual forma empezaron a ser emprendedoras en esta materia y las pioneras mexicanas fueron Helados Bing, Helados Holanda, Dormimundo, Triónica y videocentro (actualmente desaparecida).

La expansión del sistema de franquicias fue sorprendente con datos impresionantes de tal forma que para 1994 eran 397 los establecimientos franquiciados en comparación con el año de 1988 que tan solo se tenían registros de 42, teniendo así un crecimiento del 845%. A partir de 1990 las franquicias ya establecidas en México eran por mencionar algunas, Domino's Pizza, Subway, Burger King, Wendy's, Chilli's, Sign Express, Blockbuster y Century 21, La Mansión y La Tablita (estas dos últimas de procedencia mexicana), hoy en día al año del 2011 son 1280 las franquicias que se estiman en el país, unas 500 están realmente activas, y casi la mitad de las que operan ya están acreditadas en el Programa Nacional de Franquicias (PNF) según los datos de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).

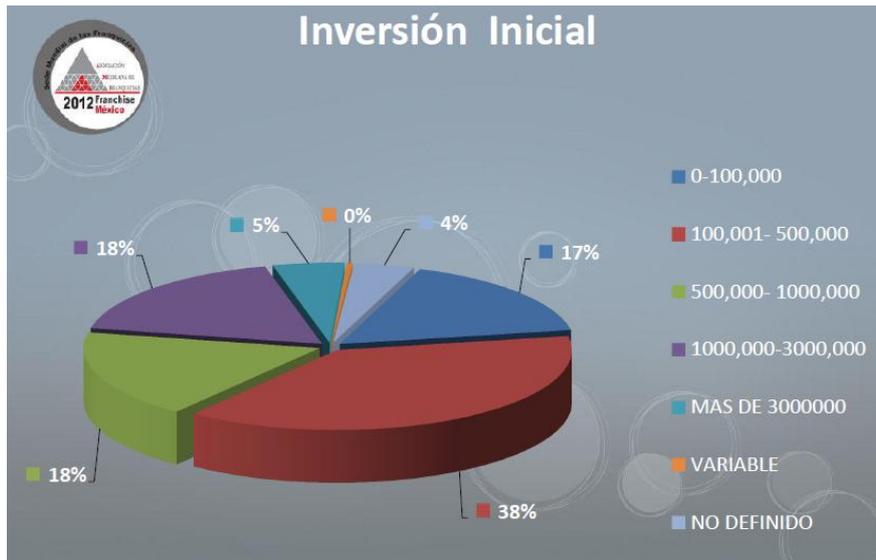
De acuerdo a la AMF, con apoyos del PNF del gobierno federal otorgados en 2011, el sector franquicias creció 300% con la creación de 1, 221 puntos de venta para el año 2011. Además existen más de 235 empresas que lograron acreditarse ante la Secretaría de Economía (SE) y ese crecimiento fue lo que permitió triplicar la base del año 2011. Respecto al desarrollo de nuevas franquicias, existen 452 empresas que están en proceso de convertirse en nuevas redes.

La facturación en México de este sector es de aproximadamente 85 mil millones de pesos anuales y da empleo directo a más de 600,000 personas (este sector de la economía aporta el 6% al Producto Interno Bruto del país). Conforme a estos mismos datos, el sector mantuvo la tendencia de años anteriores, creciendo en el año 2011 el 13%.

Existen 1,280 marcas generadas; 70 mil puntos de venta; 600 mil empleos otorgados por las franquicias instaladas en el país; y un crecimiento del rubro anual del 12%, con expectativas de alcanzar el 14% en 2012.

México ocupa el quinto lugar a nivel mundial en el mercado de franquicias, sólo antecedido por Estados Unidos, Brasil, Canadá y Francia, esto se logra porque el rango de recuperación de inversión de una franquicia es de entre 18 y 24 meses, con una rentabilidad del 50 por ciento anual.

De acuerdo al líder del Comercio Organizado del país, el monto de inversión promedio para la adquisición de una franquicia está entre 250 y 500 mil pesos, sin embargo existen modelos que permiten adquirir un negocio de baja inversión, entre 65 y 80 mil pesos.

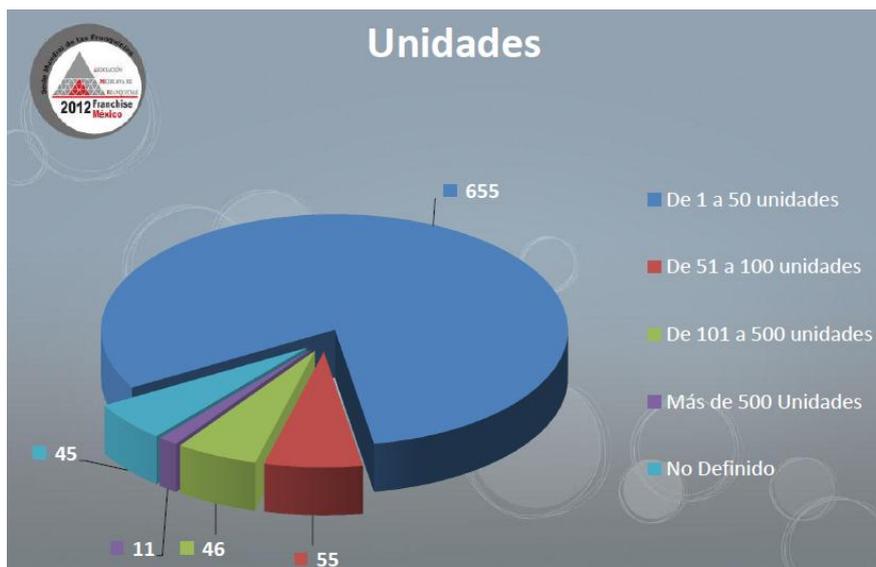


Grafica 3.1

Fuente: <http://franquiciasdemexico.org/estadisticas-2012.html>

Otro dato importante que podemos resaltar acerca del mercado de las franquicias en México es su forma de distribución. A continuación se muestran algunas graficas que nos ayudan a visualizar mejor el panorama.

En la grafica siguiente podemos notar que cerca de 655 franquicias cuentan con un promedio de 1 a 50 unidades en su red y es el numero que predomina ya que son franquicias que están en expansión, mientras que tan solo 11 cuentan con más de 500 unidades lo cual nos indica que son franquicias de un alto prestigio que llevan tiempo en el mercado por lo que su expansión es de mucho mayor alcance.



Grafica 3.2

Fuente: <http://franquiciasdemexico.org/estadisticas-2012.html>

En el gráfico siguiente (gráfico 3.3) podemos destacar la participación que tiene el Distrito Federal en cuanto a la distribución de franquicias se refiere, la ciudad más grande del mundo hace notar su presencia en materia de cobertura de comercialización de las diferentes marcas presentes en el país ya que al ser una de las regiones más pobladas de México tiene una presencia comercial impresionante al ser la región más importante y líder del país.

Guadalajara fue el territorio donde aterrizaron las primeras franquicias en el país y actualmente es la segunda entidad en importancia en el rubro, luego del Distrito Federal. En Jalisco operan 170 marcas en siete mil 500 puntos de venta que generan 90 mil empleos.



Gráfico 3.3

Fuente: <http://franquiciasdemexico.org/estadisticas-2012.html>

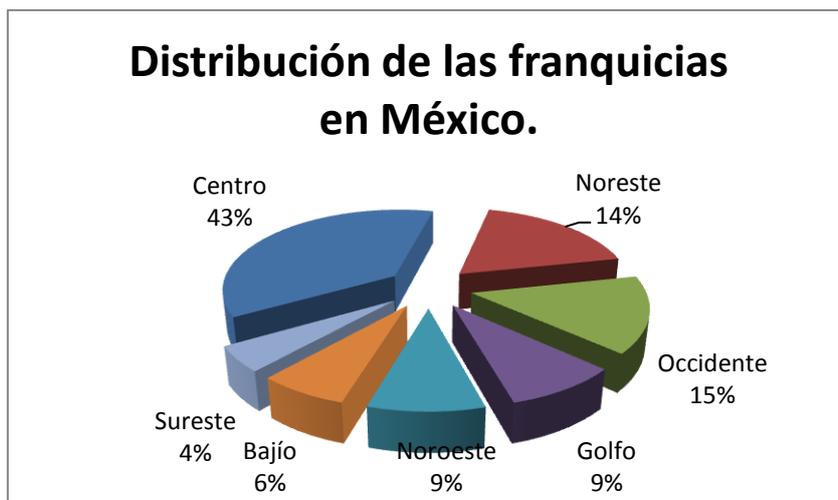


Gráfico 3.4

Fuente: Elaboración propia con datos de la AMF.

Por otro lado pero no menos importante. Estudiando el origen de las franquicias operativas, un 88 por ciento es de origen mexicano, mientras que hasta un 5 por ciento de las marcas que operan en el país son de origen estadounidense. Por su parte, las cadenas españolas significan el 3 por ciento del total, coexistiendo con firmas de origen canadiense que representan el uno por ciento, mientras Centroamérica, Sudamérica y otros países concretan el porcentaje restante. (Grafico 3.5)

En este sentido, es interesante comentar el marco económico en el que se desarrolla el mercado mexicano de la franquicia, un escenario financiero dependiente en gran medida de la evolución de los mercados internacionales, más concretamente de la economía norteamericana.

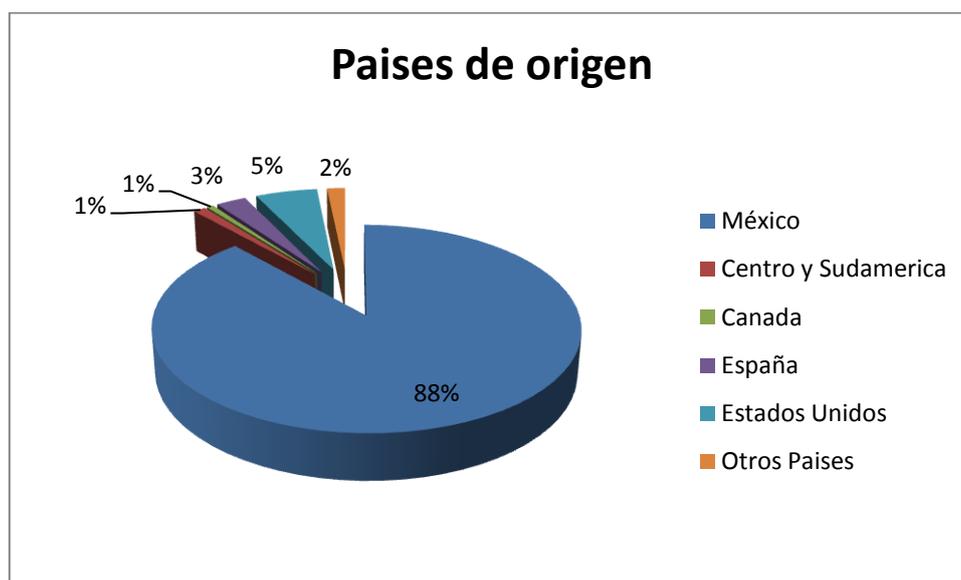


Grafico 3.5

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la AMF.

Hoy en día las franquicias están en cualquier parte, las podemos encontrar en los establecimientos de autopartes, en la ropa que usamos, en los alimentos que consumimos en las redes sociales que visitamos, etc. Pero sin duda las que han tenido un mayor impacto en la sociedad mexicana han sido los establecimientos de comida rápida, y nos podríamos preguntar; ¿Cuál es la razón del gran auge de las franquicias de comida rápida en México? Esta pregunta tiene una respuesta muy sencilla, en la actualidad la vida que llevan las personas en las grandes ciudades como, la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Querétaro, es demasiado controvertida y exigente cada día requiere de más tiempo para realizar las labores cotidianas como ir al trabajo, atender a los niños, ir a la escuela, etc. Por esta razón las personas ya no disponen de tiempo para preparar de comer en los hogares, en el trabajo el tiempo que se les proporciona a los empleados es muy corto como para preparar una comida de tal forma que es más rápido y práctico entrar a un establecimiento de comida rápida donde en 5 minutos te pueden servir un alimento y consumirlo para después continuar con tus actividades cotidianas.

Esto lo podemos ver reflejado en el grafico siguiente que nos muestra cuales son los giros que más presencia tienen en el mercado. (Grafico 3.6)



Grafico 3.6

Fuente: <http://franquiciasdemexico.org/estadisticas-2012.html>

Con el panorama que hemos descrito hasta este momento nos podemos dar cuenta que a pesar de que la entrada del modelo de franquicia a nuestro país tuvo un retraso debido a factores antes mencionados, ha ido creciendo día a día de tal forma que hoy nos encontramos como consumidores inmersos en un sistema de franquicias que cada vez se vuelve mas y mas extenso y que muchos nuevos emprendedores están aprovechando para incursionar en mejores negocios sobre todo los empresarios de origen mexicano como lo revelan las estadísticas.

LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.

2.1 DEFINICIÓN DE LAS PYMES

Teniendo el panorama definido de lo que se entiende por Franquicia, continuaremos en este segmento a sentar las bases que nos permitan el avance de nuestra investigación. Para esto tendremos que introducir un término que ya muchos conocemos pero que tal vez no tenemos muy claro, y me refiero al termino de PYMES (Micro Pequeñas y Medianas Empresas), pero, ¿A que nos referimos cuando estamos hablando de PYMES?

Para entender este concepto antes que nada tenemos que saber ¿qué es una empresa? Existen muchas definiciones de lo que es una empresa, el maestro Felipe Tena Ramírez nos argumenta:

“Los economistas entienden por empresa el organismo que realiza la coordinación de los factores económicos de la producción. Dondequiera que una persona individual o social, coordine los factores de la producción, utilizando a los trabajadores en la faena para que son aptos, aprovechando las fuerzas de la naturaleza y aportando capital necesario (maquinaria, materias primas, etc.): si esa coordinación tiene por objeto satisfacer las necesidades del consumo a fin de obtener en cambio la correspondiente remuneración, surge allí el organismo que se llama empresa.”¹⁶

Como otra referencia para entender lo que es la empresa tenemos que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 16 de igual forma menciona la definición de empresa desde un punto de vista meramente económico y dice:

“Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios...”¹⁷.

¹⁶ Tena Ramírez, Felipe de Jesús. Derecho mercantil mexicano, Porrúa, Edición 16, México, 1996.

¹⁷ Cfr. Ley Federal del Trabajo, artículo 16, visible en página web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. www.cddhcu.gob.mx

Entonces, teniendo en cuenta estos elementos, podríamos concluir que la empresa es un sistema para hacer negocios con el fin de obtener un cierto beneficio económico empleando los factores de la producción.

Dicho lo anterior podemos hablar de las características generales con las cuales cualquier empresa contara.

- 1) Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- 2) Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- 3) Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- 4) Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- 5) Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- 6) Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- 7) Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
- 8) El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- 9) Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- 10) La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- 11) Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

Pero no todas las empresas son iguales existen las denominadas Micro Empresas, que son las unidades operativas más pequeñas, seguidas por las pequeñas empresas las cuales están por debajo de las medianas empresas y hasta arriba de la cadena capitalista se encuentran los grandes corporativos. Las tres primeras antes mencionadas conforman lo que denominamos como las PYMES por sus siglas. Aunque esta no es propiamente una definición de PYMES no nos queda más que decir porque hasta ahora no se ha dado

realmente una definición para este tipo de unidades empresariales, sino simplemente, existe la definición general de empresa que ya se ha mencionado con anterioridad. Solo se menciona que estos negocios son entidades económicas que juegan un papel relevante tanto en la generación de empleos como en la contribución al PIB en el caso nacional y se denomina a cada una por su tamaño en el caso de México (lo cual explicaremos en el apartado siguiente).

2.2 LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

Desde hace mucho tiempo las PYMES han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas ya que con una unidad de negocio como esta, una familia puede obtener ingresos suficientes sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además debemos considerar que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios gracias a la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

El mayor problema que han tenido que superar las PYMES ha sido la Globalización, situación que provoco la caída de muchas de estas unidades de negocio que tuvieron que cerrar por la presencia de un gran número de empresas transnacionales que llegaron a nuestro país, ya que gracias a la tremenda capacidad de compra que estas últimas poseen pueden solicitar mejores precios y mas acceso al crédito a sus proveedores, contando de esta forma con una ventaja casi insuperable por los pequeños negocios.

Tiempo atrás, una familia mexicana tenía que recorrer varios negocios para poder surtir su canasta básica, la carnicería, la verdulería, la tiendita de la esquina, etc., hoy en día esto no es así, basta con ir a un supermercado para poder adquirir todos los productos necesarios para nuestra vida diaria optimizando tiempos, además de que el servicio es más cómodo por los carritos para transportar sus productos, el estacionamiento, áreas de comida preparada, cobros con diversos medios de pago, etc.. La vida rutinaria ha ido cambiando dando lugar a una evolución incontrolable que a su paso a dejado olvidados en cierto modo muchos negocios que antes eran indispensables en la vida cotidiana.

Todo esto hizo que mucha gente se quedara sin empleo ya que varias empresas de diversos tamaños comenzaron a cerrar y la gente desempleada se vio en la necesidad de solicitar trabajo en las grandes cadenas de negocios internacionales, las cuales les ofrecían un sueldo muy por debajo del que obtenían como empresarios y jefes de su propio negocio.

En la actualidad el 99.8 por ciento de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas y medianas (incluyendo las 1280 marcas que trabajan bajo el modelo

de franquicia), de este monto el 90 por ciento son microempresas. La totalidad de PYMES dan empleo aproximadamente al 70 por ciento de la población económicamente activa (de este 70% el modelo de franquicia genera más de 600,000 empleos según datos de la AMF).

En los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá el desarrollo de las PYMES se ha dado a través de incubadoras de empresas, su éxito ha sido debido a que las empresas que apoyan demandan poca infraestructura. En México se ha adoptado esta forma de hacer negocios de tal manera que estos programas son canalizados por distintas universidades y Fundaciones de Gobierno que apoyan a los emprendedores para diseñar desde la constitución del plan de negocios, apoyos en asesoría legal para la correcta constitución de la empresa, entre otros muchos aspectos importantes que permiten el desarrollo de estas unidades y en general minimizan el riesgo en la inversión.

Este sector empresarial como en toda economía juega un papel muy importante para el desarrollo de un país, y por supuesto México no está fuera de estos regímenes. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 73% del empleo en el país. Como podemos observar con los datos proporcionados la importancia de las PYMES es obvia, pero a pesar de todo esto nos encontramos con un gran problema al ser este un sector de la economía muy diversificado, aun existe demasiada volatilidad en el crecimiento y desarrollo de estas unidades de negocio ya que como la misma Secretaria de Economía lo menciona, las posibilidades de éxito en el mercado local de estas empresas oscila entre el 25 y 30 por ciento (la misma secretaria reporta que las franquicias cuentan con una probabilidad de éxito del 90%), muy por debajo de la media mundial que está ubicado en alrededor del 40%, lo cual nos lleva a pensar que tenemos como prioridad el encontrar mecanismos y crear el ambiente propicio para su desarrollo.

Podemos decir que en nuestro país las cosas comenzaron a trabajar de una manera mejor en el año 2002 con la creación de la subsecretaria de la pequeña y mediana empresa, la cual tiene como objetivo principal diseñar, fomentar y promover herramientas y programas para el desarrollo, consolidación y creación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Al mismo tiempo que se dio la creación de esta subsecretaria, nacieron algunos otros organismos tanto de carácter público como privado. Todo esto propiciado por una estrategia de gobierno que debía estar enfocada al desarrollo y consolidación del sector conformado por las PYMES, dicha estrategia la podemos encontrar expresa en el Plan de Desarrollo Nacional, 2007-2012.

Dicho plan fue constituido en base a cinco pilares principales:

- Estado de Derecho y Seguridad.
- Economía Competitiva y Generadora de Empleos.
- Igualdad de Oportunidades.
- Sustentabilidad Ambiental.
- Democracia Efectiva y Política Exterior Responsable.

A la par de estos acontecimientos la Ley para el Desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa fue desechada por la Cámara tanto de Diputados como de Senadores, para después ser ratificada por Poder Ejecutivo mediante el D.O.F., dicha ley tiene como objetivo principal promover el desarrollo nacional favoreciendo la creación de PYMES y apoyando su durabilidad, competitividad y productividad.

La política pública orientada a las PYMES no está basada solamente en el otorgamiento de créditos o de financiamiento a estas empresas. Hoy podemos destacar que dicha política ha logrado entender que las empresas requerían atención diferenciada, en función no solo de su tamaño o sector, sino también en base a sus objetivos, estrategias y a la propia capacidad de la empresa. Uno de los primeros aciertos de esta política fue el agrupar tanto programas como herramientas en un mismo organismo (Subsecretaría PYME), pues anteriormente todos estos programas se encontraban dispersos dentro de las diferentes Secretarías de Estado y en otras instituciones dependientes también del gobierno. En continuación con estos aciertos podemos encontrar la clasificación y diferenciación que se ha logrado en los planes de desarrollo de la subsecretaría, la cual decidió que para hacer una mejora de las acciones de los distintos segmentos, habría que clasificar a estas empresas en cinco ramas principales¹⁸:

- **Las microempresas:** se considera microempresa a la que tiene entre 0 y 10 trabajadores. Esto es así independientemente de que el negocio se dedique a la industria, al comercio o los servicios.
- **Las empresas pequeñas y medianas:** existen dos formas de surgimiento y clasificación de las PYMES. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Éstas en su mayoría son capital intensivas y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a la que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento.
- **Las empresas gacelas:** la empresa Gacela es aquella que aumenta su volumen de negocio de forma continua durante un período de al menos tres años consecutivos, por encima del 25% de incremento anual. Las empresas gacela, representan como ninguna el sueño hecho realidad de cualquier emprendedor. Dichas empresas aprovechan ese impulso para abordar nuevos mercados, salir fuera y aumentar la plantilla y la facturación al mismo ritmo que los beneficios. Un pequeño número de empresas de tamaño medio han sido capaces de alcanzar ese sueño. Bautizadas en el mundo empresarial como empresas gacela, estas

¹⁸http://www.observatoriopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=87:cobertura&catid=35:herramientas&Itemid=202

“campeonas” en crecimiento tienen unos rasgos comunes muy claros y se han convertido en el mejor modelo a imitar. Las gacelas son fundamentalmente PYMES, empresas de tamaño medio, con una plantilla de entre cincuenta y mil trabajadores y con algo fundamental: con una estructura ligera y flexible, para adaptarse a las exigencias del mercado en cada momento.

- **Las empresas tractoras:** Las empresas tractoras son todas aquellas grandes empresas que fomentan el crecimiento y desarrollo económico a nivel Macro ya que la mayoría de ellas son grandes firmas a nivel nacional o internacional. Las empresas tractoras de México representan un mercado fundamental para el crecimiento y apuntalamiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en especial las denominadas gacelas, luego de que las compras de las grandes compañías, como las cadenas comerciales y hoteleras incrementan sus activos y capital. Las empresas tractoras son grandes generadoras de empleo y activación de las economías, no solo de la localidad de donde se encuentran ubicadas sino a nivel mundial, ya que en ocasiones son grandes corporativos localizados en varios puntos del país o del mundo. Dichas empresas acarrear consigo la activación de economías globales al generar empleos de forma directa y por medio de la subcontratación de servicios y consumo de productos de otras empresas.
- **Y un sistema de emprendedores para la creación de nuevos proyectos empresariales:** se dice emprendedor a aquella persona que identifica una oportunidad de negocio o necesidad de un producto o servicio o simplemente a alguien que quiere empezar un proyecto por su propio entusiasmo. Dentro de las características de un emprendedor se encuentran la capacidad organizativa, el ser analítico, entusiasta, innovador, optimista, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. Dentro de las variables que debe de considerar un emprendedor antes de iniciar un proyecto son: Analizar el entorno y la viabilidad del proyecto, así como los recursos financieros y la elección de socios adecuados si es que se asociará.

Todas estas diferentes áreas de empresas reciben cinco productos principales por parte de la subsecretaría los cuales son: la comercialización, el financiamiento, la capacitación y consultoría, la gestión e innovación y el desarrollo tecnológico.

Otro de los aspectos importantes a considerar en materia de políticas aplicables a las PYMES, ha sido la creación del Observatorio PYME por parte de la Secretaría de economía en alianza con la Universidad de Bologna, sede en Argentina, el Instituto Nacional de Estadística Geografía e información (INEGI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Dicho Observatorio PYME tiene por objetivo generar información cualitativa y cuantitativa sobre el desempeño de la pequeña y mediana empresa en el país. Dicho proyecto cuenta con la capacidad de realizar evaluaciones del

impacto causado por los diversos instrumentos y acciones realizadas por el gobierno en relación a las PYMES, da seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo desde esta misma perspectiva, así como promueve la investigación científica aplicada a este sector y colabora con otras instituciones, universidades y organismos tanto locales como internacionales para el intercambio de información y el desarrollo de nuevas técnicas de estudio.

Como podemos observar, el desarrollo de la política económica enfocada a las PYMES en México es notorio, pero aún es insuficiente, considerando el tamaño y peso que este sector representa para la economía de nuestro país.

2.3 CLASIFICACIÓN OFICIAL DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU TAMAÑO

A pesar de existir solo una definición general para el concepto de empresa no podemos tratar de la misma forma a todas ellas ya que no forman parte de una misma rama de actividad o se dedican a lo mismo, ni tienen las mismas dimensiones, de tal manera que sería como poner a correr a un bebé con apenas dos años de nacido contra un atleta profesional. Por esta razón surge la necesidad de clasificarlas y reglamentarlas de distinta forma.

Cada país atendiendo a las necesidades de su economía clasifica a las PYMES de distinta manera, no existe una clasificación homogénea en el mundo, sin embargo, ciertos aspectos como el número de trabajadores de cada unidad, el volumen de ventas, su tipo de actividad, el nivel técnico utilizado y la estructura organizativa, nos han permitido separar unas de otras.

En México no fue sino hasta el año de 1985 cuando la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), hoy Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño. Esta clasificación publicada el 30 de abril del 85 en el Diario Oficial de la Federación decía que: se denominaba microindustria a aquella empresa que ocupara hasta 15 personas para realizar sus actividades, por el contrario se llamaría industria pequeña a aquella unidad que tuviera un máximo de 100 trabajadores y mediana industria a aquella unidad que empleara hasta 250 personas.

Hoy la clasificación se ha hecho un poco más compleja debido a las necesidades que la economía presenta. De tal manera que la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009 establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%. Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas. Quedando entonces una clasificación de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Cuadro 2.1

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

2.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PYMES EN MÉXICO

En el mundo de los negocios no todas las teorías y políticas aplicables al modelo empresarial funcionan para regir tanto a las micro, pequeñas y medianas empresas de la misma forma que lo hacen con las grandes unidades. Las teorías están diseñadas principalmente para actuar sobre las instituciones con un sistema completo y bien estructurado como lo son las empresas de gran tamaño, de tal forma que entre más pequeña sea la unidad de negocio el régimen de estas políticas y teorías se distorsiona y no cumple con sus objetivos, por esta razón se distinguen las PYMES de los grandes corporativos mostrando características como las señaladas a continuación:

De modo aplicable a manera general para las PYMES encontramos que casi todas comparten casi siempre las siguientes características:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Está en proceso de crecimiento, la micro está dispuesta a convertirse en pequeña, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.

- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

En forma muy particular podemos visualizar caracterizado a cada segmento de la clasificación como se muestra a continuación:

Las microempresas son¹⁹:

- Establecimientos con un máximo de 10 trabajadores y sus ventas no rebasan los 4 millones de pesos en ventas anuales.
- Sus operaciones son poco intensivas capitalmente hablando, es decir, tecnologías no avanzadas ni dinámicas que dependen del factor trabajo.
- El recurso más importante es la mano de obra.
- La mayoría presenta una economía informal.
- La gran mayoría pertenece a un solo propietario o dueño.
- Tienen poco volumen en sus operaciones.
- Representan el 95 por ciento del total de las empresas.
- Representan el 40 por ciento del empleo en el país.
- Producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.

De acuerdo al último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del universo de unidades económicas en México:

- a) el 95.2% son microempresas,
- b) generan el 45.6% del empleo,
- c) contribuyen con 15% del valor agregado de la economía.

Las pequeñas empresas por su parte son:

- Aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores.
- Generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.
- Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.
- Representan más del 3 por ciento del total de las empresas
- Representan casi el 15 por ciento del empleo en el país.
- Producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto.

¹⁹ Skertchly, Ricardo. *Microempresa financiamiento y desarrollo: el caso de México*, edición Porrúa, México 2000. Pág.15

Por último tenemos a las medianas empresas que son:

- Los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores.
- Generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.
- Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.
- Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.
- Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país.
- Representan casi el 17 por ciento del empleo.
- Además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto.

Estas son solo algunas de las características que muestran las microempresas. A continuación daremos a conocer un cuadro comparativo que nos revela de igual manera las características de este tipo de empresas (Cuadro 2.2)²⁰:

Características	Microempresas	Mediana empresa
Estructurales:		
Organización	No hay una estructura definida.	Existe una estructura definida con puestos y funciones.
Capital	Propio e individual sin financiamiento inicial	En sociedad con financiamiento inicial
Activos fijos	Herramientas y utensilios de trabajo. En la mayoría de los casos el local forma parte de la vivienda.	Maquinaria, equipo, instalaciones, local adecuado al tipo de empresa.
Productiva	Tecnología tradicional con pocos niveles de especialización.	Tiende a sofisticarse la tecnología.
Comercialización	Directa con escasa vinculación a cadenas productivas	Vincula a cadenas productivas.
Operativas:		
Personal	Involucra personal no remunerado y la remuneración es escasamente formal.	El personal es remunerado con puestos definidos.
Producción.	Obedece a una percepción puntual, y no necesariamente objetiva de la demanda.	Tiende a responder a estrategias de mercado y competencia, con un respaldo por la vinculación a cadenas productivas.
Inventarios.	No responden a ningún tipo de planeación o técnica de control.	Tienden a un manejo sofisticado que incorpora técnicas modernas.

²⁰ Skertchly, Ricardo. *Microempresa financiamiento y desarrollo: el caso de México*, edición Porrúa, México 2000. Pág. 43

Planeación	No existe el concepto.	Para propósitos fiscales con algunas aplicaciones al control y toma de decisiones.
Contabilidad.	Cuando existe es para propósitos fiscales y no de operación.	

Cuadro 2.2

2.5 PANORAMA ACTUAL DE LAS PYMES EN MÉXICO

Durante el 2012 la Secretaría de Economía continuó con la estrategia integral de apoyo empresarial México Emprende y fortaleció las acciones de financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico, con base en las necesidades específicas de los cinco segmentos empresariales: en este contexto las PYMES y los nuevos emprendedores han aprovechado los apoyos institucionales para crecer, consolidarse, incrementar la competitividad, aumentar las ventas, mejorar la calidad de los empleos, y generar más y mejores fuentes de trabajo.

Los datos más recientes muestran que de enero a julio de 2012 hubo un registro de atención de 164, 643 PYMES y 97,777 emprendedores que en conjunto incidieron en el apoyo de 726,045 empleos formales, con lo que se fortaleció la actividad empresarial en los diferentes segmentos que la componen. A continuación se darán a conocer los distintos rubros que han permitido el desarrollo de este sector.

Primer Segmento: Nuevos Emprendedores. En este segmento bajo la coordinación del Programa Nacional de Emprendedores se encuentran los siguientes instrumentos de promoción empresarial:

- **Programa de Jóvenes Emprendedores.** De enero a julio del 2012 por medio de este programa se apoyaron 7 proyectos con recursos por 58.7 millones de pesos en atención de 73,600. En comparación con el mismo periodo en el 2011 se registro el aumento en un 75% más de proyectos impulsados, 92.7% más recursos y 77% más emprendedores atendidos.
- **Sistema Nacional de Incubación de Empresas.** En 2012 se tuvo un registro de 148 proyectos apoyados, con 1514.2 millones de pesos para la creación de 282 incubadoras.
- **Consultoría, Capital Semilla y Financiamiento.** De marzo del 2011 hasta julio del 2012 se pusieron en marcha de 136 proyectos egresados de la Red de Incubadoras del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y del Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional. De enero a julio de 2012 se autorizaron 22 proyectos para Capacitación y Consultoría de pequeñas y medianas empresas con apoyos por 69.8

millones de pesos y recursos complementarios por 37.5 millones de pesos, con estos proyectos se benefició a 2,026 PYMES.

Segundo Segmento: Microempresas. El Programa Nacional de Microempresas el cual dispone de programas de modernización integral a las unidades productivas tradicionales de menor tamaño para el fortalecimiento de sus capacidades y competencias empresariales es el encargado de apoyar a este segundo segmento. Dentro de estos programas de modernización podemos encontrar:

- **El Programa Nacional de Modernización Integral de la Industria de la Masa y la Tortilla (Mi Tortilla).** Desde su entrada en operación en agosto de 2007 y hasta junio de 2012, ha otorgado 230.8 millones de pesos en capacitación y consultoría que incluyen homologación de imagen del negocio en beneficio de un total de 16,870 unidades productivas.
- **El Programa Nacional de Modernización Integral de Tiendas de Abarrotes y Misceláneas (Mi Tienda).** Del mismo modo dicho programa el cual entro en operación en octubre del 2007 ha canalizado hasta diciembre de 2011 recursos por un total de 153.2 millones de pesos en beneficio de 12,500 tiendas y misceláneas. Esto ha permitido que 8,240 unidades económicas concluyeran la primera fase del programa (capacitación y consultoría). El Programa Nacional de Microempresas brinda las herramientas para que el microempresario asegure su permanencia en el mercado, así como su crecimiento y su competitividad.

Tercer Segmento: Pequeñas y Medianas Empresas. En este segmento encontramos el Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para PYMES el cual tiene como propósito diseñar y apoyar esquemas que faciliten a las PYMES contar con un proyecto viable que sea sujeto de crédito en el sistema financiero nacional en condiciones competitivas. Para lograr esto se han tomado medidas tales como:

- ❖ **Se reforzó el Sistema Nacional de Garantías.** La Secretaria de Economía a través del Fideicomiso México Emprende continuó con el fortalecimiento del Sistema Nacional de Garantías.
En el periodo 2007- julio 2012 este Sistema detonó una derrama crediticia de 360.4 mil millones de pesos en apoyo de 410,412 PYMES, lo que significa 2.6 veces más empresas apoyadas en acceso al financiamiento y 7.5 veces más de derrama crediticia en comparación con lo realizado en la administración anterior.

SISTEMA NACIONAL DE GARANTÍAS, 2007-2012

Concepto	Datos anuales						Enero-julio		
	2007	2008	2009	2010	2011	Meta 2012	2011	2012 ^{p/}	Var. % anual
Total de recursos comprometidos (Millones de pesos) ^{1/}	891	1,100	2,469	2,350	3,002 ^{2/}	2,794	1,270	2,660	101.5
Secretaría de Economía	825	1,100	2,434	2,350	3,002 ^{2/}	2,794	1,270	2,660	101.5
Otros organismos intermediarios	66	0	35	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Derrama crediticia (Millones de pesos) ^{1/}	21,854	63,751	77,656	67,390 ^{2/}	74,285	40,000	33,588	55,473	58.9
Proyectos apoyados	12	6	4	7	10	n.a.	2	10	400
MIPYMES beneficiadas	81,180	54,778	84,684	71,210	69,283 ^{2/}	54,000	36,129	48,877	35.3

^{1/} Las variaciones porcentuales en términos reales de las cifras monetarias, se calcularon utilizando como defactor la variación promedio del Índice Nacional de Precios al Consumidor para el periodo enero-julio de 2012 (1.0395).

^{2/} Las cifras pueden diferir respecto a lo publicado en el Quinto Informe de Gobierno, debido a su actualización.

^{p/} Cifras preliminares.

FUENTE: Secretaría de Economía.

CRÉDITO A LAS MIPYMES APOYADAS A TRAVÉS DEL SISTEMA NACIONAL DE GARANTÍAS, 2007-2012^{1/}
(Millones de pesos)

Concepto	Datos anuales						Enero-julio		
	2007	2008	2009	2010	2011 ^{3/}	Meta 2012	2011	2012 ^{p/}	Var. % anual ^{2/}
Total por estrato de empresas	21,854	63,751	77,656	67,390	74,285	40,000	33,588	55,473	59.0
Microempresa	14,244	35,260	37,726	35,512	36,815	18,045	16,987	24,904	41.1
Pequeña	4,790	18,354	23,133	21,189	26,814	16,741	11,247	23,467	100.9
Mediana	2,820	10,137	16,797	10,689	10,656	5,214	5,354	7,102	27.7
Total por sectores de actividad	21,854	63,751	77,656	67,390	74,285	40,000	33,588	55,473	59.0
Industria	10,432	24,589	29,521	21,836	20,617	18,045	15,363	13,796	-13.5
Comercio	4,361	17,549	34,509	31,901	31,704	16,741	10,420	20,825	92.4
Servicios	7,061	21,613	13,626	13,653	21,964	5,214	7,805	20,852	157.2

^{1/} Incluye créditos de primer y segundo pisos, así como garantías y crédito inducido. Los totales pueden no coincidir con la suma de los parciales debido al redondeo.

^{2/} Las variaciones porcentuales en términos reales de las cifras monetarias, se calcularon utilizando como defactor la variación promedio del Índice Nacional de Precios al Consumidor de enero-julio de 2012 (1.0395).

^{3/} Las cifras pueden diferir respecto a lo reportado en informes oficiales anteriores debido a la actualización.

^{p/} Cifras preliminares.

FUENTE: Secretaría de Economía.

- ❖ **Se consolidaron los programas de proyectos productivos.** La secretaria de economía a través de este programa, en coordinación con los gobiernos estatales y organismos empresariales, durante el periodo 2007-2012 canalizó un total de 3,592.9 millones de pesos, en apoyo de 11,510 PYMES.
- ❖ **Se integró una Red Nacional de Asesores Financieros que apoyan a las empresas en su solicitud de crédito.**
- ❖ **Se fortalecieron los Intermediarios Financieros no Bancarios.** En el periodo 2007- julio 2012 el Gobierno Federal con la operación del Programa de Desarrollo de Intermediarios Financieros Especializados No Bancarios destino recursos por 43.1 millones de pesos, lo cual dio paso al fortalecimiento de 590 intermediarios financieros no bancarios, entre los que se encuentran SOFOLES, SOFOMES, Uniones de Crédito y Fondos de Fomento Estatal, lo que permitió ampliar las fuentes de financiamiento a las PYMES, con lo que disponen de más y mejores opciones de financiamiento.
Por su parte Nacional Financiera (NAFIN) otorgó de enero a junio de 2012 financiamiento al sector privado por 305,383 millones de pesos

6.9% más en términos reales que en el mismo periodo del año anterior, apoyando de esta manera a 1, 017,819 empresarios lo cual represento un 2.7% más que en el mismo periodo del año anterior

FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL OTORGADO POR NAFIN, POR ESTRATO DE EMPRESA Y POR SECTOR, 2007-2012^{1/}
(Millones de pesos)

Concepto	Datos anuales						Enero-junio		
	2007	2008	2009	2010	2011	Meta 2012	2011	2012	Variación % anual ^{2/}
Total por estrato de empresas	210,288	296,918	451,738	505,060	613,399	649,326	275,089	305,383	6.9
Micro	83,103	119,769	173,292	177,429	215,784	265,154	104,712	81,347	-25.2
Pequeña	47,141	62,670	139,479	199,302	236,943	135,909	99,565	138,644	34.1
Mediana	45,478	62,762	71,706	61,566	81,955	136,107	35,580	43,235	17.0
Grande	34,566	51,717	67,261	66,763	78,717	112,156	35,232	42,157	15.2
Total por sectores de actividad	210,288	296,918	451,738	505,060	613,399	649,326	275,089	305,383	6.9
Industria	98,227	129,037	163,471	183,291	214,878	232,256	93,917	99,302	1.8
Comercio	74,048	106,403	182,732	209,769	261,881	270,607	118,966	137,795	11.5
Servicios	38,013	61,478	105,535	112,000	136,640	146,463	62,206	68,286	5.7

^{1/} Incluye créditos de primer y segundo pisos, así como garantías y crédito inducido.

^{2/} Las variaciones porcentuales en términos reales de las cifras monetarias que se presentan en este cuadro se calcularon utilizando como deflactor la variación promedio del Índice Nacional de Precios al Consumidor del periodo enero-junio de 2012 respecto a 2011 (1.0387).

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Durante el periodo enero-junio de 2012, por número de empresas beneficiadas, el 93.5% correspondió a micros, con 26.6% del monto otorgado; 4.8% a pequeñas con 45.4% del monto otorgado, y el restante 1.7% a medianas y grandes con 28% del monto otorgado. Por tipo de actividad, 32.5% se canalizó al sector industrial, 45.1% al comercio y el 22.4% al sector servicios. Destacan los sectores comercio y servicios con resultados que superan en términos reales a lo otorgado en el mismo periodo de 2011, en 11.5% y 5.7%, respectivamente, los cuales en su mayor parte están ligados al programa de Cadenas Productivas.

- ❖ **Se tiene un esquema de apoyo a las empresas que han resultado afectadas por desastres naturales.** Con el propósito de que las PYMES siniestradas por contingencias ambientales reactiven su participación en la economía, el Programa de Apoyo a Empresas Afectadas por Desastres Naturales contribuye a la facilitación de crédito en condiciones preferenciales y esquemas crediticios no tradicionales, entre otros. Durante el periodo 2007-2012, el Gobierno Federal apoyó 56,117 PYMES afectadas por la ocurrencia de desastres naturales.

En cuanto a las acciones de promoción y difusión de esquemas y mecanismos de apoyo a emprendedores y PYMES corresponde, dentro del periodo 2007-julio 2012 la Secretaría de Economía realizó 629 eventos en donde se atendieron a 253,462 PYMES. En comparación con la administración anterior los resultados muestran incrementos considerables de 6.5 veces más en el número de eventos y 48.6% de incremento en las PYMES apoyadas.

En la administración actual la Semana Nacional PYME se consolidó como el principal evento de promoción de programas y herramientas de apoyo del Gobierno Federal en coordinación con los gobiernos de los estados, dependencias, organismos públicos y privados, instituciones académicas y de

educación superior, con lo que se promueven en las PYMES mayores niveles de productividad y competitividad y los emprendedores reciben apoyos para concretar sus planes de iniciar una empresa.

Cuarto Segmento: Empresas Gacela. Este segmento es atendido por el Programa Nacional de Empresas Gacela con el fin de identificar y apoyar a las unidades productivas con mayor dinamismo. Las acciones se orientan a impulsar y consolidar su desarrollo, así como promover las ventas y una mayor generación de empleos de alto valor agregado, con base en los siguientes programas específicos:

- ✓ **Aceleradoras de Empresas Mexicanas.**
- ✓ **Fondo de Innovación Tecnológica.**
- ✓ **Competitividad en Logística y Centrales de Abasto.**
- ✓ **Franquicias.** El Programa Nacional de Franquicias (PNF) promovió de 2007 a julio de 2012 la transferencia del modelo en la apertura de 2,014 puntos de venta y la creación de 14,770 nuevos empleos, en beneficio de 792 negocios con planes de expansión y 11 despachos acreditados en franquicias. Al mes de julio de 2012 el PNF tiene incorporadas un acumulado de 455 marcas de franquicias, lo que equivale a un crecimiento de 4.6% respecto al total acumulado a diciembre de 2011.
De enero a julio de 2012 se otorgaron recursos por 156.4 millones de pesos en apoyo a 1,168 empresas, la creación de 152 empresas y la generación de 608 empleos; con ello se apoyó el desarrollo de 50 nuevas franquicias, así como la apertura de 91 nuevos puntos de venta. Asimismo, se incorporaron al programa 21 nuevas marcas. En el periodo enero-junio de 2011 los proyectos de franquicias estaban en proceso de evaluación.
- ✓ **Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).**

Quinto Segmento: Empresas Tractoras. Este quinto y último segmento está apoyado en el Programa Nacional de Empresas Tractoras con el fin de fortalecer la gestión y vinculación empresarial de las grandes empresas con las PYMES mediante alianzas que propicien un mayor dinamismo en los intercambios comerciales.

El Programa de Desarrollo de Proveedores realizó 18,599 encuentros de negocios entre enero y junio de 2012, con lo cual apoyó a 6,372 empresas en los diferentes estados de la república mediante los siguientes mecanismos: 1,518 se beneficiaron con la aplicación de metodologías para fortalecer la cadena de proveeduría de empresas tractoras, 275 fueron apoyadas con auditorías para la certificación en procesos especializados en sectores económicos y 4,579 PYMES fueron vinculadas comercialmente con empresas tractoras y compradoras de los sectores: turismo, aeroespacial, industrial, gobierno, médico, alimentos y bebidas, comercio, automotriz, manufacturero, pinturas y tintas, tecnologías de la información y construcción.

Entre 2007 y julio de 2012 el programa Parques PYME apoyó el desarrollo de 39 proyectos, con ello se atendieron 523 empresas.

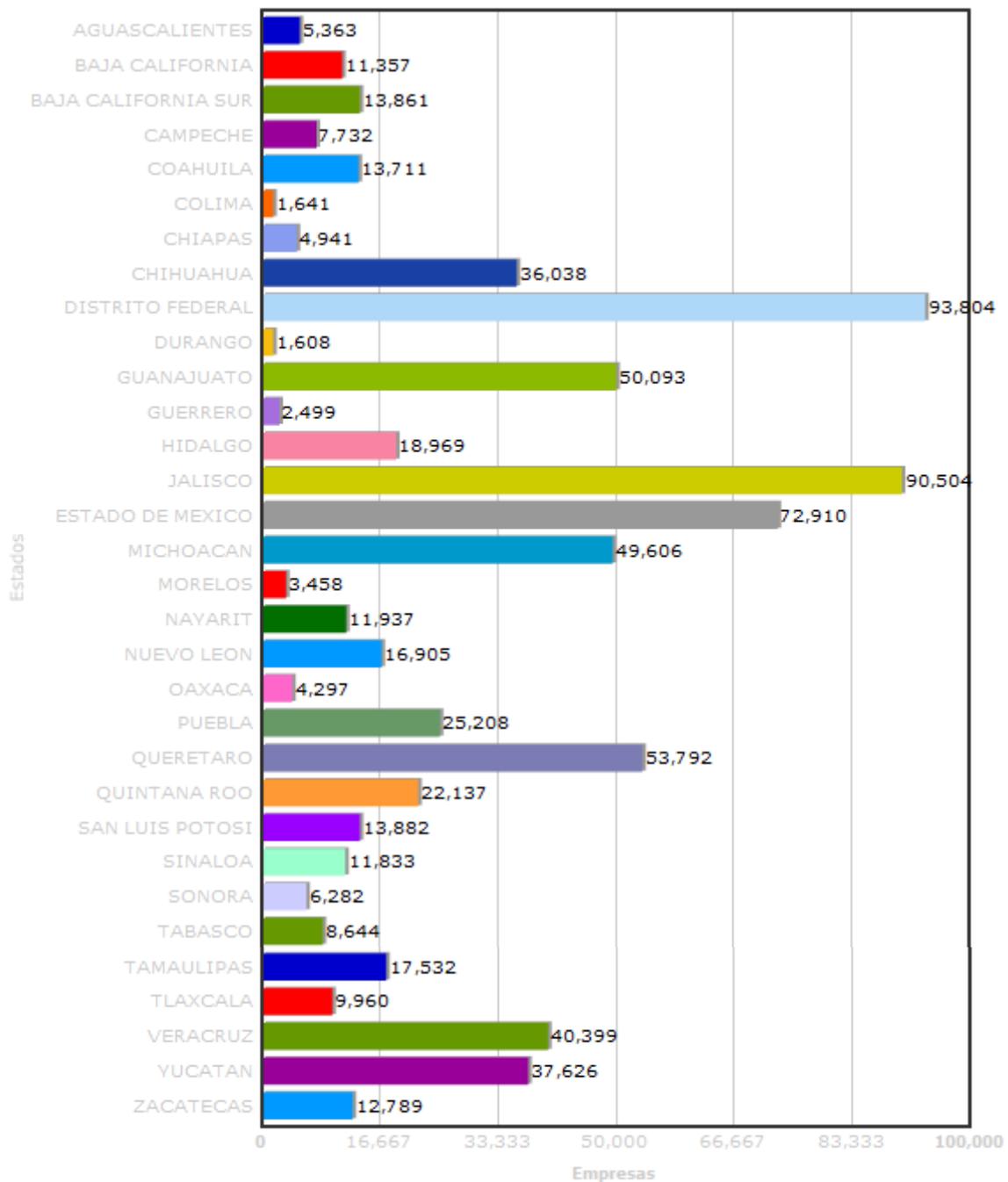
Entre el periodo comprendido de enero a junio de 2012 el Programa Oferta Exportable destinó recursos a ocho proyectos de exportación en beneficio de 511 PYMES que contribuirán al aumento de las exportaciones de la industria agrícola, de la fundición, metalmecánica y automotriz, entre otras. Resultados superiores a los obtenidos en igual lapso de 2011 en 437% en las empresas apoyadas. Asimismo, aumentó el número de empresas consolidadas en actividades de exportación al pasar de 18 en 2011 a 52 en 2012.

Con la consolidación de estos cinco sectores hoy en día las PYMES se encuentran en una distribución geográfica alrededor de nuestro país de la siguiente manera:

ESTADO	EMPRESAS	ESTADO	EMPRESAS
DISTRITO FEDERAL	93,804	ZACATECAS	12,789
JALISCO	90,504	NAYARIT	11,937
EDO. DE MEXICO	72,91	SINALOA	11,833
QUERETARO	53,792	BAJA CAL. NORTE	11,357
GUANAJUATO	50,093	TLAXCALA	9,96
MICHOACAN	49,606	TABASCO	8,644
VERACRUZ	40,399	CAMPECHE	7,732
YUCATAN	37,626	SONORA	6,282
CHIHUAHUA	36,038	AGUASCALIENTES	5,363
PUEBLA	25,208	CHIAPAS	4,941
QUINTANA ROO	22,137	OAXACA	4,297
HIDALGO	18,969	MORELOS	3,458
TAMAULIPAS	17,532	GUERRERO	2,499
NUEVO LEON	16,905	COLIMA	1,641
SAN LUIS POTOSI	13,882	DURANGO	1,608
BAJA CAL. SUR	13,861	TOTAL	771,318
COAHUILA	13,711		

*Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM

*La información contenida pertenece sólo a las empresas registradas en el SIEM y no a la totalidad de las existentes en el país.



*Fuente: Sistema de información empresarial mexicano.

*La información contenida pertenece sólo a las empresas registradas en el SIEM y no a la totalidad de las existentes en el país.

En el grafico claramente podemos ver que la mayoría del desarrollo en el sector de las PYMES se ha dado principalmente en la zona centro del país.

CONCLUSIONES PRELIMINARES (CAPITULO 1).

FRANQUICIAS	PYMES																												
<p>1.- El modelo de franquicia nace a partir del año 1981 y se formaliza en lo que hoy conocemos como “franquicia moderna” en 1955 gracias a los hermanos McDonald.</p>	<p>1.- Las empresas nacen como unidades familiares que trabajan de manera artesanal, se consolidan y cambian su estructura para mejorar después del crecimiento experimentado a raíz de la revolución industrial y desde entonces continúan creciendo y adaptándose a las necesidades del mercado.</p>																												
<p>2.- <i>“La franquicia es una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios, donde el franquiciante ofrece a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado.”</i></p>	<p>2.- <i>“Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios...”</i> Decimos entonces que la empresa es un sistema para hacer negocios con el fin de obtener un cierto beneficio económico empleando los factores de la producción.</p>																												
<p>3.- La franquicia se compone de dos sujetos: franquiciante y franquiciatario.</p>	<p>3.- Las PYMES son unidades de negocio que cuentan con un propietario dueño del negocio o varios dueños denominados socios y sus trabajadores a cargo.</p>																												
<p>4.- Se puede clasificar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por criterio de evolución de la franquicia. • Por posición en el canal de localización del franquiciante y el franquiciatario. • Por tipo de actividad del franquiciatario. • Algunos otros tipos de franquicia (asociativa, financiera, de nueva instalación, multifranquicia, franquicia corner, etc.) 	<p>4.- Se pueden clasificar de la siguiente manera:</p> <table border="1" data-bbox="799 1391 1353 1704"> <thead> <tr> <th>Tamaño</th> <th>Sector</th> <th>Trabajadores</th> <th>Ventas anuales (mdp)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Micro</td> <td>Todas</td> <td>Hasta 10</td> <td>Hasta \$4</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Pequeña</td> <td>Comercio</td> <td>De 11 a 30</td> <td>De \$4.01 a \$100</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>De 11 a 50</td> <td>De \$4.01 a \$100</td> </tr> <tr> <td>Industria</td> <td>De 11 a 50</td> <td>De \$4.01 a \$100</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Mediana</td> <td>Comercio</td> <td>De 31 a 100</td> <td>De \$100.01 a \$250</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>De 51 a 100</td> <td>De \$100.01 a \$250</td> </tr> <tr> <td>Industria</td> <td>De 51 a 250</td> <td>De \$100.01 a \$250</td> </tr> </tbody> </table>	Tamaño	Sector	Trabajadores	Ventas anuales (mdp)	Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	Pequeña	Comercio	De 11 a 30	De \$4.01 a \$100	Servicios	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100	Industria	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100	Mediana	Comercio	De 31 a 100	De \$100.01 a \$250	Servicios	De 51 a 100	De \$100.01 a \$250	Industria	De 51 a 250	De \$100.01 a \$250
Tamaño	Sector	Trabajadores	Ventas anuales (mdp)																										
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4																										
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	De \$4.01 a \$100																										
	Servicios	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100																										
	Industria	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100																										
Mediana	Comercio	De 31 a 100	De \$100.01 a \$250																										
	Servicios	De 51 a 100	De \$100.01 a \$250																										
	Industria	De 51 a 250	De \$100.01 a \$250																										
<p>5.- Elementos del modelo de la franquicia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca y signos distintivos. • Know-how. • El producto o servicio. 	<p>5.- Elementos de las PYMES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comúnmente no cuentan con una marca o signo reconocido. • Los propios dueños dirigen la marcha 																												

<ul style="list-style-type: none"> • El contrato. • Los pagos. • Exclusividad del territorio. • Servicios. • El aprovisionamiento. • No competencia. • Control. • Política común de grupo. 	<p>de la empresa; su administración es empírica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva. • El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad. • Sin exclusividad de territorio, se enfrentan al feroz mundo de la competencia. • Su número de trabajadores empleados en el negocio crece. • Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital. • Está en proceso de crecimiento, la micro está dispuesta a convertirse en pequeña, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
<p>6.- 1989 formación de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF): agente regulador representante del sector franquicias ante el gobierno mexicano.</p>	<p>6.- En el 2002 se crea la subsecretaria de la pequeña y mediana empresa, la cual tiene como objetivo principal diseñar, fomentar y promover herramientas y programas para el desarrollo, consolidación y creación de las micro, pequeñas y medianas empresas para dar fortalecimiento a estas unidades dentro del mercado. Conjuntamente se da la creación del Observatorio PYME.</p>
<p>7.- En 1985 se puso en marcha la primera unidad de negocio con este tipo de modelo en nuestro país. Para 1988 el número de establecimientos franquiciados era de apenas 42. Hacia 1994 se tenía un crecimiento del 845% en el sector registrándose 397 establecimientos. El ramo de comida rápida es el que reporta un mayor crecimiento con este tipo de modelo y un mejor impacto en la sociedad mexicana, esto debido a las condiciones actuales de la vida rutinaria.</p>	<p>7.-En el caso de las PYMES no se tiene registro exacto de cuando se puso en marcha la primera en México, ya que como fue mencionado con anterioridad existían muchas unidades familiares que trabajaban de manera artesanal y de las cuales no se tiene registro de muchas de ellas. Sin embargo según el INEGI las áreas en donde mayormente se desenvuelven estas empresas son principalmente en las áreas de servicios y manufactura.</p>
<p>8.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoy en día (año 2011) son 1280 las franquicias que se estiman en el país. • Existen 70 mil puntos de venta. 	<p>8.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • 99.8% de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas y medianas. • El 65% son empresas de tipo familiar. • Existen aproximadamente 4 millones

<ul style="list-style-type: none"> • El sector genera aproximadamente 85 mil millones de pesos anuales. • Da empleo directo a más de 600,000 personas. • Aporta el 6% al Producto Interno Bruto del país. • Cuentan con una probabilidad de éxito dentro del mercado del 90%. 	<p>15 mil unidades empresariales de las cuales 99.8% son PYMES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dan empleo aproximadamente al 70% de la población económicamente activa. • Generan 52% del Producto Interno Bruto • Las posibilidades de éxito en el mercado local de estas empresas oscila entre el 25% y 30% 																																																																														
<p>9.- El monto de inversión promedio para la adquisición de una franquicia está entre 250 y 500 mil pesos, sin embargo existen modelos que permiten adquirir un negocio de baja inversión, entre 65 y 80 mil pesos.</p>	<p>9.- Para el caso de las PYMES la situación del monto de capital inicial no es tan sencillo ya que no existe alguien que diga al emprendedor exactamente cuánto necesitas para poner en marcha un negocio, simplemente encontramos un estándar donde se puede hacer la aproximación por parte de los futuros empresarios como se muestra en la tabla siguiente:</p> <p style="text-align: center;">Tabla para estimar los requerimientos de capital inicial.</p> <table border="1" data-bbox="794 1048 1358 1599"> <thead> <tr> <th>Estimación de gastos mensuales</th> <th>Estimación mensual del efectivo necesario</th> <th>Qué poner en la columna 2</th> </tr> <tr> <th>Concepto</th> <th>Columna 1</th> <th>Columna 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">Gastos mensuales regulares</td> </tr> <tr> <td>Salario del dueño o gerente</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Otros salarios</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Impuestos por salarios</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Renta</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Promoción</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Mensajería</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Papelería</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Teléfono</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Luz, gas, agua</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento del local</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Pago de intereses (si hay)</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento de equipo</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Honorarios profesionales</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td>Imprevistos</td> <td></td> <td>3 veces la columna 1</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Gastos iniciales que se tienen que pagar una sola vez</td> </tr> <tr> <td>Muebles y equipo</td> <td></td> <td>Cotizar</td> </tr> <tr> <td>Adecuación del local</td> <td></td> <td>Cotizar</td> </tr> <tr> <td>Inventario inicial</td> <td></td> <td>Cotizar</td> </tr> <tr> <td>Licencias y permisos legales</td> <td></td> <td>Cotizar</td> </tr> <tr> <td>Constitución de la empresa</td> <td></td> <td>Cotizar</td> </tr> <tr> <td>Promoción inicial</td> <td></td> <td>Tú decides</td> </tr> <tr> <td>Efectivo en caja</td> <td></td> <td>Estima gastos especiales</td> </tr> <tr> <td>Total del efectivo para iniciar el negocio</td> <td></td> <td>Suma todas las cantidades de la columna 2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: BBVA Bancomer.</p>	Estimación de gastos mensuales	Estimación mensual del efectivo necesario	Qué poner en la columna 2	Concepto	Columna 1	Columna 2	Gastos mensuales regulares			Salario del dueño o gerente		3 veces la columna 1	Otros salarios		3 veces la columna 1	Impuestos por salarios		3 veces la columna 1	Renta		3 veces la columna 1	Promoción		3 veces la columna 1	Mensajería		3 veces la columna 1	Papelería		3 veces la columna 1	Teléfono		3 veces la columna 1	Luz, gas, agua		3 veces la columna 1	Mantenimiento del local		3 veces la columna 1	Pago de intereses (si hay)		3 veces la columna 1	Mantenimiento de equipo		3 veces la columna 1	Honorarios profesionales		3 veces la columna 1	Imprevistos		3 veces la columna 1	Gastos iniciales que se tienen que pagar una sola vez			Muebles y equipo		Cotizar	Adecuación del local		Cotizar	Inventario inicial		Cotizar	Licencias y permisos legales		Cotizar	Constitución de la empresa		Cotizar	Promoción inicial		Tú decides	Efectivo en caja		Estima gastos especiales	Total del efectivo para iniciar el negocio		Suma todas las cantidades de la columna 2
Estimación de gastos mensuales	Estimación mensual del efectivo necesario	Qué poner en la columna 2																																																																													
Concepto	Columna 1	Columna 2																																																																													
Gastos mensuales regulares																																																																															
Salario del dueño o gerente		3 veces la columna 1																																																																													
Otros salarios		3 veces la columna 1																																																																													
Impuestos por salarios		3 veces la columna 1																																																																													
Renta		3 veces la columna 1																																																																													
Promoción		3 veces la columna 1																																																																													
Mensajería		3 veces la columna 1																																																																													
Papelería		3 veces la columna 1																																																																													
Teléfono		3 veces la columna 1																																																																													
Luz, gas, agua		3 veces la columna 1																																																																													
Mantenimiento del local		3 veces la columna 1																																																																													
Pago de intereses (si hay)		3 veces la columna 1																																																																													
Mantenimiento de equipo		3 veces la columna 1																																																																													
Honorarios profesionales		3 veces la columna 1																																																																													
Imprevistos		3 veces la columna 1																																																																													
Gastos iniciales que se tienen que pagar una sola vez																																																																															
Muebles y equipo		Cotizar																																																																													
Adecuación del local		Cotizar																																																																													
Inventario inicial		Cotizar																																																																													
Licencias y permisos legales		Cotizar																																																																													
Constitución de la empresa		Cotizar																																																																													
Promoción inicial		Tú decides																																																																													
Efectivo en caja		Estima gastos especiales																																																																													
Total del efectivo para iniciar el negocio		Suma todas las cantidades de la columna 2																																																																													
<p>10.- El mayor número de franquicias en México se localizan en el Distrito Federal y en la Ciudad de Guadalajara.</p>	<p>10.- En la actualidad las PYMES se encuentran con una distribución geográfica alrededor de nuestro país de tal forma que la mayoría se concentra en el Distrito Federal seguido por el estado de Jalisco.</p>																																																																														

Capítulo 2

EL ESQUEMA DE REGULACIÓN PARA EL MODELO DE FRANQUICIA Y LAS PYMES EN MÉXICO

LA REGULACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIA

En este segundo capítulo se darán a conocer tanto el marco legal, como las distintas normas e instituciones que rigen el modelo de franquicia en nuestro país, de igual manera se hará posteriormente la mención de dicho marco de regulación que sostienen las micro, pequeñas y medianas empresas hoy en día.

Como punto de partida tomaremos el modelo de franquicia y daremos un punto de vista por el cual pueden o no ser una buena decisión de inversión para los emprendedores.

Para estos efectos debemos de señalar los aspectos jurídicos por los cuales se rige nuestro modelo así como los organismos que se encargan de regular y supervisar su correcto funcionamiento dentro del sistema, esto en medida de evitar que se presente cualquier tipo de anomalía o violación en el manejo del modelo. De igual manera se conocerán las normas internas que el modelo de franquicia tiene para que funcione de una manera eficiente.

2.1 LA FRANQUICIA DENTRO DEL ENTORNO LEGAL MEXICANO

La regulación que existe en México sobre franquicias es muy limitada por lo cual, el franquiciante y el franquiciatario, rigen su relación principalmente mediante el contrato de franquicia, situación que ha permitido el desarrollo de este importante sector en nuestro país. En la década de los noventa pudimos apreciar una fuerte tendencia nacional y mundial hacia el desarrollo de esquemas adecuados para la protección de la propiedad intelectual, fomentando el desarrollo tecnológico, la apertura comercial, la transferencia tecnológica y la sana competencia.

En nuestro país el modelo de franquicia se encuentra expresamente regulado por los artículos 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y el 65 de su reglamento, sin embargo el marco jurídico se enmarca de manera general en los siguientes ordenamientos:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Código de Comercio.

Código Civil Federal.
Ley de la Propiedad Industrial.
Ley Federal del Derecho de Autor.
Ley General de sociedades Mercantiles.
Ley Federal del Trabajo.
Legislación Fiscal.
Ley Federal de Protección al Consumidor.
Ley Federal de Competencia Económica.

Es necesario hacer mención que el marco legal de la franquicia no se limita solo a los ordenamientos anteriores, sino que dependiendo el giro de la franquicia resultan aplicables otros cuerpos legales, como claro ejemplo tenemos el caso de una franquicia PEMEX para operar una gasolinera, la cual requiere cumplir con lo dispuesto en:²¹

- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, vigente.*
- *Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo, vigente.*
- *Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo, vigente.*
- *Tratado de Libre Comercio de América del Norte, vigente.*
- *Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, vigente.*
- *Ley de Inversión Extranjera, vigente.*
- *Ley de la Propiedad Industrial, vigente.*
- *Ley Federal de Derechos de Autor, vigente.*
- *Ley Federal de Competencia Económica, vigente.*
- *Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, vigente.*
- *Ley General de Sociedades Mercantiles, vigente.*
- *Ley Federal del Trabajo, vigente.*
- *Ley Federal de Protección al Consumidor, vigente.*
- *Ley del Impuesto Sobre la Renta, vigente.*
- *Código de Comercio, vigente.*
- *Código Civil Federal, vigente.*
- *Código Fiscal de la Federación, vigente.*
- *Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, vigente.*
- *Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, en Materia de Impacto Ambiental, vigente.*
- *Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, en Materia de Prevención y Control de la Contaminación de la Atmósfera, vigente.*
- *Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, en Materia de Residuos Peligrosos, vigente.*
- *Reglamento del Código Fiscal de la Federación, vigente.*
- *Leyes, Reglamentos y disposiciones aplicables en el Distrito Federal, en las Entidades Federativas y en los diferentes municipios del país relativos al Uso de Suelo, Funcionamiento, Seguridad, Sanidad, etc.*
- *Convenio de coordinación para proteger el proceso de competencia y libre concurrencia y prevenir y eliminar prácticas monopólicas aprobadas por el Pleno de la Comisión Federal de Competencia en sesión del 16 de junio de 1994.*

²¹ http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/sagli002/sagli002_03b.html

Al igual que la franquicia PEMEX existen una gran variedad de giros en el mercado por lo cual cada franquicia tendrá que tomar en consideración los cuerpos aplicables que le competen ante la ley.

2.1.1 Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento

El 27 de junio de 1991 se publica en México la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, conocida actualmente como Ley de la Propiedad Industrial (LPI), la cual se consideró vanguardista por incorporar novedosos conceptos a nuestra legislación, así como eficientes esquemas de protección, entre los cuales destaca por su importancia en el ámbito comercial la incorporación de la figura de las franquicias.

Con el nacimiento de las franquicias y su inclusión en el régimen legal mexicano, se abrogan la Ley de Invenciones y Marcas y la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas y su Reglamento; ordenamientos que imponían serias limitaciones y frenos para el establecimiento y desarrollo de tal sistema como esquema de negocio.

Con la Ley de la Propiedad Industrial, se logró una desregulación casi total en cuanto a transferencia de tecnología y licencias de marcas y patentes, prevaleciendo la voluntad rectora de las partes en cuanto a sus relaciones comerciales. Es así que su artículo 142 (artículo reformado DOF 25-01-2006), establece que²²:

“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 ésta 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.”

²² <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50>.

En 1994 se promulga el reglamento de la ley, el cual en su artículo 65, referido a las franquicias, establece que²³:

“Para los efectos del artículo 142 de la Ley, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, la siguiente información técnica, económica y financiera:

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

II. Descripción de la franquicia;

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

IV. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;

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

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

VII. Definición de la zona territorial de 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 debe 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 derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

Dicha información hace alusión principalmente al concepto y antecedentes del negocio y del franquiciante, así como a los derechos y obligaciones del franquiciatario. Al documento que contiene esta información, se le conoce comúnmente como Circular Oferta de Franquicia o COF.

Con esto se concluye la regulación especial que en México existe sobre el modelo de las Franquicias, por lo que a pesar de ser un contrato incluido en la ley, está totalmente sin regular en cuanto a los términos, alcances, condiciones y características del mismo, las cuales quedan propiamente al arbitrio y voluntad de las partes.

2.1.2 Programa de Certificación en Franquicias

En el año 2001, la Asociación Mexicana de Franquicias, conjuntamente con Calidad Mexicana Certificada, A. C. (CALMECAC), buscando satisfacer las inquietudes y demandas del sector, se dio a la tarea de autorregular a la franquicia, emitiendo la **Norma Mexicana de Franquicias**, documento que refleja lo que desde el punto de vista de la asociación debe cumplir cualquier empresa que se considere seria y profesional en el mundo de la franquicia.

²³http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LPI.pdf

El propósito principal de este distintivo es facilitar el otorgamiento de créditos para franquicias y que sirva como elemento de referencia para inversionistas. Asimismo, tiene las siguientes finalidades:

- Favorecer un crecimiento ordenado del mercado de las franquicias en nuestro país.
- Impulsar la constante profesionalización de las empresas que participan en el sector.
- Dar un elemento de mayor confianza al inversionista en el proceso de toma de decisiones sobre el tipo de franquicia a seleccionar.
- Abrir de manera definitiva y responsable las puertas al financiamiento para la adquisición y apertura de puntos de venta franquiciados, basado en la experiencia y reconocimiento del propio franquiciante.

La Norma mexicana de franquicias desarrollada bajo los parámetros metodológicos de la International Standards Organization (ISO), aborda cinco aspectos fundamentales:

- Requisitos Legales.
- Requisitos Operativos y Administrativos.
- Requisitos Mercadológicos y de Comercialización.
- Requisitos Financieros.
- Requisitos Estratégicos.

Dentro de los principales beneficios que genera la norma, encontramos:

- Existencia de una certeza por parte del franquiciatario respecto de lo que puede esperar de la franquicia;
- Seguridad al inversionista respecto de su proyecto al tener la seguridad que trata con una franquicia seria, bien estructurada y formalmente establecida.
- Tener un distintivo que ayude al agente inversor, en este caso el franquiciatario, a elegir sobre franquicias no certificadas;

Lo anterior, representa obviamente un activo que puede ser capitalizable desde un punto de vista comercial para todas las partes; como consecuencia las franquicias al buscar la certificación deberán ser más profesionales y eficientar sus procesos internos, a efecto de cubrir los requisitos mínimos de la norma y por lo tanto mejorar su oferta como franquicia, lo cual evidentemente las hará más rentables y se espera también el acceso a créditos tanto para el franquiciante como para el franquiciatario en base a acuerdos de la AMF con NAFIN. En cuanto a las franquicias que no se encuentran certificadas están clasificadas dentro del público inversionistas como poco confiables.

En la actualidad es complicado pensar que una franquicia seria y bien establecida no piense en la certificación y en las ventajas que ésta representa ya que es un elemento de decisión para aquel franquiciatario potencial que se preocupa por su inversión.

2.2 EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Con el análisis del reglamento que rige al modelo de la franquicia en México se desprende la importancia de contar con instrumentos jurídicos bien estructurados, completos, claros y transparentes para las partes involucradas ya que éstas se obligan a cumplirlos al pie de la letra para que la relación pueda funcionar de manera correcta.

Siendo entonces que surge la necesidad de regular el convenio obtenido entre el franquiciante y el franquiciatario, para dicho evento, tenemos el denominado “**contrato de franquicia**” del cual podemos obtener distintas definiciones entre las cuales sobresalen dos; en primera instancia encontramos aquella definición que los licenciados González Calvillo nos proporcionan diciendo que:

“El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso, y de tracto sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (Know-How) para la operación de un negocio. Por su parte el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante”²⁴

En segundo lugar pero no menos importante tenemos la definición de Arce Gargollo la cual nos dice que:

“El contrato de franquicia es aquel por el que el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca con el derecho a distribuir ciertos productos o a explotar, con cierta exclusividad, una empresa o negociación mercantil de bienes o servicios, en ambos casos, mediante la transmisión de conocimientos técnicos y el uso de marca(s) y nombre(s) comercial(es), a cambio de una contraprestación generalmente ligada a los resultados de la operación de la negociación.”²⁵

Dicho contrato tienen por objeto regular de forma completa las diversas relaciones comerciales que se puedan presentar al consolidar y desarrollar el proyecto, previniendo posibles conflictos entre las partes involucradas, así como la eventual solución de las mismas, disminuyendo de esta manera los posibles riesgos de controversia en una relación en la que se pretende que todas las partes obtengan beneficios, es por esta razón que consideramos el contrato de franquicia como uno de los puntos vertebrales del modelo.

Tenemos como elementos esenciales del contrato de franquicia, en cuanto al objeto del mismo se refiere, la **licencia de uso de Marca** y la transmisión de

²⁴ González Calvillo, E y González Calvillo, R. Franquicias..., op. Cit., p.75

²⁵ Arce Gargollo, J., El contrato..., op. Cit., p. 34

conocimientos y asistencia técnica, sin los cuales no podemos hablar de un contrato de franquicia, debiendo ser además el motivo determinante de la voluntad de las partes, el otorgamiento de la franquicia y todas sus implicaciones.

Asimismo tenemos como elementos formales la entrega, previo a la firma del contrato, de cierta **información técnica, económica y financiera** (COF), como lo marca el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, y la **Inscripción del contrato de franquicia**.

2.2.1 Elementos del contrato de franquicia

Sin importar que existan franquicias del mismo giro comercial, cada una de ellas cuenta con una operación totalmente diferente por lo cual requiere la elaboración de manera individual de su propio contrato, los cuales contienen en general las siguientes cláusulas:

1) Partes: Son partes del contrato quien otorga la franquicia (FRANQUICIANTE) y el beneficiario de la misma (FRANQUICIADO).

2) Consideraciones generales: Se consignan bajo este capítulo en términos generales, las características distintivas del sistema por el cual se otorga la franquicia, la marca y las pretensiones de las partes.

3) Otorgamiento del territorio: Se define un territorio exclusivo, cuyos límites pueden estar representados por una zona delimitada por calles, por una provincia, una región o un país y dentro del cual el franquiciante concede al franquiciatario el derecho a utilizar la marca y el sistema de operaciones definidos en el contrato. Los temas importantes de este punto son el otorgamiento o no de territorio exclusivo por parte del franquiciante y el derecho que este tiene de aprobar o no el futuro emplazamiento de la franquicia. Esto último es fundamental, pues más que una restricción debería ser un servicio de asesoramiento.

4) Pago de derechos por la franquicia: Es el pago inicial de una suma de dinero que el franquiciatario paga al franquiciante en contraprestación al otorgamiento de la franquicia y que permite generalmente al franquiciante recuperar costos relacionados con la venta de la franquicia, con el soporte al franquiciatario, etc.

5) Regalías: Equivalen al pago de una suma de dinero, generalmente definida como un porcentaje de las ventas brutas originadas por el franquiciatario, la cual abona periódicamente al franquiciante. Este período puede establecerse en forma semanal, quincenal, mensual, etc. Las regalías están destinadas a solventar costos de estructura, de soporte, asistencia y también representan ganancias para el franquiciante.

El monto de los derechos y regalías está directamente relacionado con los márgenes del negocio y no hay regla de oro en cuanto a su determinación. En los negocios de servicios, donde los márgenes son mayores, las regalías y los derechos también lo son.

6) Período de vigencia y renovación: El período de vigencia es el acordado por las partes durante el cual el franquiciatario desarrollará el sistema de franquicias otorgado por el franquiciante, bajo las modalidades establecidas en el contrato. Asimismo, las partes podrán establecer la renovación automática del contrato por períodos equivalentes al inicial pactado.

La duración del contrato y sus causas de rescisión están relacionadas con la naturaleza de la franquicia. Usualmente se pactan contratos por períodos de tres a diez años, renovables automáticamente.

7) Incumplimiento y extinción: Se describen determinadas conductas contrarias a las pautas establecidas en el contrato, que representan su incumplimiento, estableciéndose que las mismas derivarán en la extinción automática del mismo, por culpa de la parte que hubiere incumplido.

8) Publicidad y marketing: Las partes acuerdan en el contrato la implementación de un sistema de marketing y publicidad que se deberá llevar a cabo para promocionar el desarrollo de la franquicia, ya sea en periódicos, televisión y/u otros medios.

Generalmente se establece en el contrato la formación de un fondo de publicidad administrado por el franquiciante, al que cada franquiciatario perteneciente a la misma franquicia contribuye periódicamente, con una suma equivalente a un porcentaje de las ventas brutas que origine por el desarrollo de la franquicia en su territorio exclusivo.

También se establece generalmente una suma equivalente a un porcentaje de las ventas brutas del franquiciatario para la publicidad local y otra suma representada por un monto fijo o porcentual, destinado a solventar la publicidad y marketing de la apertura del local del franquiciatario.

9) Ubicación, remodelación y apertura del local: Las partes acuerdan en el contrato todas las características relativas a la ubicación, territorio exclusivo, decoración, diseño exterior e interior, remodelación, oportunidad y condiciones de apertura del local del franquiciatario, de modo tal que todos los locales en los que se desarrolle la franquicia otorgada por el franquiciante brinden la misma apariencia y se desempeñen bajo idénticas modalidades.

10) Equipos, accesorios y mobiliario: También se establece contractualmente las características de los equipos, accesorios y mobiliario que deberá adquirir el franquiciatario para desarrollar la franquicia. Las pautas acerca de las especificaciones de marcas y tipos requeridos para la implementación de la franquicia son establecidas por el franquiciante, quien

además podrá reservarse por contrato la posibilidad de autorizar determinados suministros y/o proveedores exclusivos.

11) Capacitación y asistencia: El franquiciante provee al franquiciatario y todo su personal la capacitación necesaria para desarrollar el sistema de franquicias, estableciéndose en el contrato el plazo y las modalidades según las cuales se completará dicha capacitación. Asimismo, se establece generalmente en el contrato que el franquiciante otorgará asistencia al franquiciatario tanto en la capacitación inicial como posteriormente durante toda la vigencia del contrato de franquicia.

El tipo de entrenamiento que debe tomar obligatoriamente el franquiciatario, antes, durante y después del lanzamiento de la franquicia, tiene que estar claramente especificado. Si nada aparece en el contrato sobre este punto, entonces no es una franquicia seria. El mismo comentario vale para la asistencia previa y post-lanzamiento. Las regalías, en definitiva, son un pago por servicios, además del uso de la marca y el Know-How.

12) Marca: Las partes acuerdan en el contrato todas las modalidades y limitaciones relacionadas con el uso de la marca de la cual es licenciario exclusivo el franquiciante y cuyo derecho de uso otorga al franquiciatario.

La marca como signo distintivo de la franquicia permite crear en el consumidor final una imagen de garantía, servicio y calidad directamente vinculado y condicionado a la marca, con lo cual ésta adquiere un reconocimiento y un prestigio que trasciende al establecimiento o punto de venta visitado o al servicio recibido. Por lo anterior, una adecuada protección en un sistema de franquicias, resulta fundamental.

Podemos comentar sobre las Marcas, definidas como *“un nombre, término, símbolo, diseño o cualquier signo visible o bien una combinación de ellos, que sirva para distinguir un producto o servicio de otro de su misma clase y especie”*, que en México es factible proteger tanto marcas de producto como de servicios.

Las marcas pueden constituir uno de los activos más valiosos de cualquier empresa, tratándose de una franquicia aún mas, por lo que una protección adecuada debe ser lo suficientemente amplia para cumplir realmente con sus objetivos, entre los cuales se encuentran:

- Reservarse el uso exclusivo del signo distintivo, facultando al titular para ejercitar acciones legales y en consecuencia evitando que un tercero invada los derechos;
- Evitar acciones derivadas de utilizar el signo distintivo cuando éste, o uno semejante en grado de confusión, se encuentra registrado por tercero de buena o mala fe;
- Otorgar seguridad jurídica al titular del registro, permitiéndole acreditar la marca como sinónimo de prestigio, calidad y servicio relacionados con los principios empresariales;

- Otorgar seguridad jurídica a los eventuales franquiciatarios, garantizando a los mismos el uso pacífico de las marcas y evitando posibles conflictos con éstos o con terceros, y
- La existencia y licenciamiento de un registro marcario, se considera como un requisito esencial para el otorgamiento y existencia de una franquicia.

Las acciones correspondientes al titular de la marca tendientes a la defensa y protección de la misma, las podrá ejercitar el licenciatarario salvo pacto en contrario, en caso de franquicias se recomienda que el franquiciante se reserve el ejercicio de dichas acciones.

El tema de la marca es uno de los más delicados, pues en la mayoría de los casos su mal uso puede perjudicar a la empresa y al resto de los franquiciatarios. En el contrato se estipula cómo debe usarse la marca, que el franquiciatario no es el dueño de ella y que todos los derechos en relación con ella son del franquiciante.

13) Contabilidad y registros: Se establecen contractualmente las pautas necesarias para que el franquiciatario adapte su sistema de teneduría de libros, contabilidad y el mantenimiento de sus registros, al sistema implementado por el franquiciante.

Los reportes del franquiciatario tienen dos propósitos: la supervisión de la operación del franquiciatario y el asesoramiento. De los reportes surgen los problemas que este pudiera tener y el consiguiente consejo del franquiciante sobre cómo sortearlos. El reporte más usual es el de ventas, pues de ahí se desprenden las regalías.

14) Normas de calidad y funcionamiento: Son normas pactadas por las partes que tienen por finalidad establecer pautas y límites precisos relacionados con el procedimiento operativo, el funcionamiento y las reglas obligatorias dispuestas por el franquiciante, indispensables para el desarrollo de la franquicia.

En esta sección del contrato debe quedar estipulada la uniformidad de toda la operación y de todos los productos.

15) Asistencia operativa del franquiciante al franquiciatario: El franquiciante se obliga contractualmente a brindar asistencia operativa al franquiciatario en cuanto al desarrollo de la franquicia, en todo lo relativo a métodos de operación y servicios que el franquiciatario debe brindar, y a las especificaciones y reglas obligatorias para el franquiciatario establecidas en el contrato.

En este capítulo del contrato se habla, usualmente, de que el manual de operaciones es estrictamente confidencial, y que toda modificación debe acatarse de inmediato. Además, se deja en claro que es de propiedad del franquiciante.

16) Obligaciones del franquiciatario: Se consignan todas las obligaciones para el franquiciatario relacionadas al desarrollo de la franquicia otorgada por el franquiciante durante la vigencia del contrato y bajo las modalidades en él establecidas.

17) Seguros y fianzas: El franquiciatario se obliga a contratar todas las pólizas de seguros requeridas por el franquiciante, bajo las modalidades y con las características determinadas por este, según las considere necesarias para desarrollar su sistema de franquicias.

18) Derechos y deberes de las partes luego del vencimiento o extinción del contrato: Se enumeran todos los derechos y deberes para el franquiciante y el franquiciatario una vez vencido el plazo de vigencia de la franquicia o bien extinguido el contrato por alguna de las causas previstas, los que se relacionan con el cese de uso de la marca y el desarrollo del sistema de franquicias por parte del franquiciatario, los pagos de todas las sumas adeudadas por este al franquiciante, devolución de materiales del franquiciante, etc.

19) Notificación. Domicilios: Las partes fijan domicilios especiales a todos los efectos del contrato y establecen la forma en que se cursarán todas las notificaciones previstas en el mismo.

20) Derecho aplicable: Las partes acuerdan las normas por las cuales resolverán sus discrepancias.

21) Proceso arbitral. Competencia: Las partes acuerdan la forma en que resolverán sus discrepancias, pactando generalmente el sometimiento de la controversia a un proceso arbitral estableciendo en forma subsidiaria la intervención de la Justicia Ordinaria.

2.2.2 Clausulado del contrato

El contrato debe ser un traje a la medida y reflejar muy bien la transacción. Es de lo más común que los abogados redacten un contrato por lo que el franquiciante les ha comentado. Eso es tan peligroso como confiarse de un retrato hablado, por lo que es recomendable y prioritario que el abogado conozca muy bien no solo la legislación aplicable sino también el negocio del cual se trata. En varias ocasiones los contratos presentan problemas no por lo que dice, sino por lo que calla, es decir, el no aplicar el tiempo necesario en esta fase puede ocasionar ceberos problemas en la posteridad.

Por lo general el contrato de franquicia no es un solo documento, sino que en ocasiones se celebran varios contratos. Por ejemplo puede firmarse un contrato preparatorio que suele llamarse “carta de intención” o “memorando de entendimiento”, donde se esbozan las obligaciones más relevantes de las partes.

Con posterioridad se pueden celebrar entre otros:

- Contrato de desarrollo del área de responsabilidad o territorio.
- Contrato de confidencialidad.
- Contrato de no competencia.
- Contrato de licencia.
- Contrato de suministro de bienes y/o servicios.
- Contrato de prestación de servicios.
- Contrato de licencias de software.
- Contrato de fianza.

Entre las cláusulas que suelen contener los contratos se encuentran:

- Objeto del contrato.
- Obligaciones del franquiciante.
- Obligaciones del franquiciatario.
- Capacitación.
- Publicidad.
- Propiedad intelectual.
- Know-how y asistencia comercial.
- Cambios en el sistema de franquicia.
- Otorgamiento de licencias o autorizaciones por parte de alguna autoridad.
- Aspectos financieros, contables y fiscales.
- Vigencia.
- Cesión del contrato.
- Seguros.
- Fuerza mayor.
- Si el incumplimiento de otros contratos o convenios darían lugar a la terminación del contrato principal.
- Aspectos de responsabilidad por el producto o por actos de los empleados.
- Independencia de las partes en materia laboral.
- Terminación y rescisión.
- Consecuencias de la rescisión. (Por ejemplo, si el franquiciante comprará los activos e inventario del franquiciatario, para evitar mercado gris)
- Derecho aplicable.
- Medio de solución de controversias. (Mediación sujeta a un plazo y si no se llega a un acuerdo arbitraje o jurisdicción de "X" o "y" tribunales)

El contrato también podrá contar con los siguientes anexos:

- Descripción de los productos y o servicios.
- Datos de los derechos de propiedad intelectual.
- Instalaciones. (Requisitos, lugar, planos, etc.)

- Productos que podrían ser suministrados por el franquiciante y que podrán ser modificados sin previo aviso al franquiciatario.
- Servicios que proporcionara el franquiciante.
- Territorio, zona o área de responsabilidad.
- Capacitación no solo operativa sino del manejo de la identidad corporativa y de los derechos de propiedad intelectual.
- Copia de la orden de compra por medio de la cual se aceptan los bienes o servicios suministrados.
- Parámetros de calidad.
- Plan anual de ventas.

La ventaja de enviar a los anexos las cuestiones que cambian con forme lo exige el mercado ofrece la ventaja de poderlos ir adecuando, sin embargo se convierte en un contrato que requiere de personal que esté pendiente de su correcta actualización y administración. Es una decisión meramente de negocios el si es mejor incluirlos en clausulas inmutables o anexos flexibles, la cual debe de ser comentada a detalle con el abogado que redacte el contrato para encontrar la mejor solución.

2.2.3 Naturaleza jurídica del contrato de franquicia

Dentro del tema diversos autores al igual que Ureña²⁶ coinciden en que el contrato de franquicia es un contrato mercantil con las siguientes particularidades:

1) **Consensual:** Ya que se perfecciona por el mero consentimiento expresado por las partes.

2) **Bilateral:** Porque ambas partes van a tener derechos y obligaciones, cada uno de los contratantes tendrá una prestación que cumplir a la otra y a su vez tiene el derecho de recibir una prestación de la otra parte.

3) **Oneroso:** Puesto que los sujetos de la relación buscan obtener el mayor beneficio económico, es decir que se constituye buscando obtener beneficios de índole patrimonial para las dos partes.

4) **Ejecución sucesiva:** Porque las obligaciones que se derivan de él se van ejecutando durante el transcurso del tiempo, es decir, el cumplimiento de esas obligaciones tiene carácter de permanencia durante toda la vigencia del contrato.

5) **Conmutativo:** Porque los derechos y las obligaciones de las partes están perfectamente definidos en el momento del nacimiento del vínculo.

²⁶ Ureña Manfred, El contrato de franchising o franquicia, Costa Rica, junio 2003.

6) **Atípico en México:** Porque no está regulado por nuestra legislación en cuanto a la relación de Derecho Privado entre las partes contratantes. La regulación de la LPI es de carácter administrativo y registral.

7) **De Adhesión:** En razón de que el franquiciatario tendrá menos poder de discusión que el franquiciante sobre cada una de las cláusulas, porque éste no querrá alterar la uniformidad del sistema. El primero tendrá la facultad de aceptarlo o no, pero si lo acepta, será difícil la discusión de cada una de las cláusulas que lo integran.

8) **Intuitu Personae:** Pues se celebra con base en las características personales de las partes, es decir, tanto el franquiciatario como el franquiciante toman en cuenta la calidad de la parte contraria en el aspecto económico, administrativo, técnico y financiero.

9) **Autonomía:** De tal manera que el franquiciatario desempeña sus funciones con independencia, esto porque no se trata de una relación de subordinación jurídica, si fuese el caso estaríamos frente a una relación de naturaleza laboral.

10) **Cooperación:** Ya que existen prestaciones recíprocas y los intereses de las partes no se excluyen, por el contrario implican una forma de colaboración continua, ya que el éxito de una de las partes depende del de la otra.

2.2.4 Derechos y obligaciones de las partes

Obligaciones del franquiciante

Las obligaciones que el franquiciante presenta en un contrato de franquicia pueden ser muy variadas dependiendo el tipo de franquicia del cual estemos hablando, sin embargo existen obligaciones principales que dicha parte debe de cumplir en términos generales;

1) **Conceder la licencia de uso de marcas:** Las Marcas, definidas como *“un nombre, término, símbolo, diseño o cualquier signo visible o bien una combinación de ellos, que sirva para distinguir un producto o servicio de otro de su misma clase y especie”*, están referidas en el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, el cual menciona que al tratarse de un modelo de franquicia incluye como elemento esencial de esta figura, el que se conceda una licencia de uso de marca, por tanto es una de las obligaciones esenciales de dicho contrato.

2) **Otorgar licencia de uno o más nombres o avisos comerciales o de derechos de autor:** El nombre comercial es la denominación con la cual se ostenta ante el público una negociación mercantil. El artículo 100 de la LPI define a los nombres comerciales como *“Se considera aviso comercial a las frases u oraciones que tengan por objeto anunciar al público establecimientos o*

negociaciones comerciales, industriales o de servicios, productos o servicios, para distinguirlos de los de su especie.”

El nombre o el aviso comercial no siempre pueden estar presentes en el contrato de franquicia aunque en ocasiones represente la parte más importante de un producto o un servicio. De la misma forma que se hace en el caso de las marcas, deben de ser especificadas el nombre o aviso comercial, la forma en que deben de ser usados y el lugar autorizado para su uso.

De la misma manera se pueden otorgar en distintos casos licencias para la explotación de derechos de autor, un ejemplo de ello son los programas de computación necesarios para la explotación o administración del negocio, los manuales mediante los cuales se transmiten conocimientos técnicos o hasta un personaje ficticio o simbólico.

3) Concesión para la explotación de patentes: Cuando en su momento el negocio requiera como parte fundamental la explotación de una patente, entiéndase por patente “La protección que otorga el estado al autor de una invención para que este pueda explotarla por sí o por medio de terceros autorizados”

De acuerdo con la LPI son patentables las invenciones que sean nuevas, resultado de una actividad inventiva y susceptibles de aplicación industrial, de la misma manera dicha ley nos define en el artículo 15 a la invención como toda creación humana que permita transformar la materia o la energía que existe en la naturaleza, para su aprovechamiento por el hombre y satisfacer sus necesidades concretas.

Cuando el tipo de producto o servicio requiera para la explotación de un tercero de la autorización de uso de una o varias patentes, el contrato de franquicia debe de incluir como obligación del franquiciante la autorización de aprovechamiento de dichas patentes, para cumplir con lo anterior el franquiciante debe de especificar las patentes registradas, los productos o procedimientos que ampara y proveer de la tecnología y transmisión de conocimientos al franquiciatario para una eficaz explotación de las mismas.

4) Transmisión de los conocimientos técnicos, la tecnología y en general el *Know-How* para el eficaz funcionamiento del negocio: Esta es una de las partes o si no la parte más importante del modelo de la franquicia, la cual consta de cierta complejidad por lo que es necesario detallarla muy minuciosamente en el contrato o en manuales anexos del mismo.

La tecnología constituye un bien intangible o incorpóreo que puede ser objeto de transferencia. La transmisión de conocimientos técnicos conocidos como *Know-How* es otro de los elementos más importantes del contrato, dentro de este concepto encontramos un alto contenido tal como lo son las invenciones, los procesos, formulas, o diseños que no están patentados o no son patentables, que generalmente tiene en sí mismos la experiencia técnica acumulada y la habilidad práctica, y que es de lo más probable que solo se

puedan transmitir por medio de servicios personales. Dicho concepto incluye también la destreza, pericia y habilidad desarrollada en el uso de la tecnología.

Como claro ejemplo de esta obligación tenemos el proporcionar información oral o escrita acerca del lugar geográfico adecuado para el establecimiento del negocio o los lugares en donde este se explotara, este elemento suele contener la aprobación de los diseños, decoración, equipo, instalaciones, estándares, distribución de planta, especificaciones, norma, mobiliario, signos distintivos, publicidad externa, entre otros.

Enviar los manuales, guías, procedimientos, que permita la óptima explotación del negocio. En esta etapa los manuales se convierten en una de las bases más fuertes del negocio, ya que como complemento de la capacitación, los mismos detallarán la variedad de conocimientos operativos del negocio que el franquiciante elaboro durante años y años de operación y experiencia dentro del negocio. Los manuales contiene entre otras cosas la forma de utilizar los conocimientos proporcionados, los métodos de limpieza, organización, administración, reportes, controles, entre otros. El éxito de dichos manuales radica en cubrir la totalidad de las funciones que se llevarán a cabo en el manejo eficiente de una franquicia, dejando nulo espacio a la creatividad y a la invención.

Enviar técnicos, supervisores y personal calificado y con experiencia que conozca la forma de explotación del negocio con motivo de poder dar la capacitación adecuada al personal que será el encargado de explotar la nueva unidad franquiciada.

Prestar asistencia técnica y toda clase de asesoría útil para el franquiciatario y determinar los estándares de calidad son también ejemplos claros.

5) Proporcionar información sobre el estado que guarda la empresa: Esta obligación tiene como antecedente la legislación de los Estados Unidos misma en la que se establece que toda empresa que sea capaz o tenga la intención de ofrecer una franquicia deberá dar a conocer información que le permita a los posibles candidatos conocer dicha empresa. Esta exigencia se origino con el propósito de terminar con los posibles fraudes por parte de supuestos franquiciantes que vendían a inversionistas de buena fe “franquicias fantasmas o inexistentes” poniendo en riesgo a dichos inversionistas a lo largo de todo el país.

Si tenemos en mente que la franquicia es un modelo de negocios que se basa en la confianza, entonces necesitamos una fórmula para que la generación de confianza se presente de una forma más natural. Al principio de la relación es muy poca la información que el candidato inversionista posee acerca de la empresa en la cual se encuentra interesado, es entonces donde surge la idea de crear una fuente de información valiosa para que el candidato conozca lo bueno y lo malo acerca de la empresa en la que está dispuesto a invertir.

Se crea entonces un documento que se llama “Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.)” mismo que debe ser entregado por el franquiciante al inversor antes de firmar el contrato de franquicia correspondiente.

La C.O.F. además de ser un documento que genera confianza en el candidato debido a que le brinda toda la información necesaria para aclarar sus dudas, es indudablemente una excelente arma de ventas para el franquiciante ya que al generar confianza en el concepto que pretende vender lo venderá de una forma más fácil.

Sin duda el documento es sumamente valioso para ambas partes, entre mejor se conozcan y mejor comunicación exista desde un principio, las probabilidades de éxito aumentan de manera radical.

En México dicha obligación se encuentra respaldada por la Ley de la Propiedad industrial. Dentro de dicha ley se menciona a la C.O.F. de la siguiente manera:

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

De tal forma en dicho reglamento en el artículo 65 se definen los elementos que integran la C.O.F. los cuales se mencionan a continuación:

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

Con esto nos queda claro que entre mayor transparencia de información el candidato reciba del franquiciante mayor certidumbre y confianza para invertir tendrá, lo cual facilitará la consolidación del contrato.

6) **Exclusividad:** desde un punto de vista negativo esta presenta una limitación a la libertad contractual al imponer al franquiciante la obligación de no celebrar contrato alguno con persona distinta al franquiciatario

7) En el caso en que la franquicia sea referida a un negocio de naturaleza comercial el cual requiera de algún producto fabricado o suministrado por el franquiciante, este tendrá la obligación de suministrar el producto en forma, volumen, plazo, cantidad y establecimientos pactados, cabe destacar que en el momento en que este fuese el caso, los gastos de entrega son por cuenta del franquiciatario o pueden estar incluidos en el precio del producto.

8) En algunos casos la publicidad es un elemento necesario para la venta del producto o conocimiento del mismo, de tal forma que si así lo requiere, en tal caso se puede obligar al franquiciatario a colaborar con la aportación de un porcentaje de sus ventas por dicho beneficio.

9) En algunos casos cuando el contrato lo especifica o el desarrollo del negocio lo requiere, el procesamiento de la información contable, financiera, de producción y comercial del franquiciatario se convierten en una obligación del franquiciante.

10) En algunos contratos el franquiciante, se obliga a financiar al franquiciatario, o por lo menos a auxiliario en la obtención del financiamiento para el desarrollo de la franquicia.

11) Proporcionarle especificaciones de relaciones con terceros, clientes, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas contables, cursos de capacitación del personal, seguro de los bienes, atención al público.

12) Establecer condiciones para la revocación o extinción del contrato y sus causales.

Obligaciones del franquiciatario

1) **Pago de la contraprestación:** Una de las obligaciones más importantes del franquiciatario es el pago de la contraprestación pactada; dicha contraprestación puede ser de las siguientes formas:

I. El pago o cuota de una cantidad fija (Canon inicial) simplemente por el privilegio de poder obtener la franquicia y ser franquiciatario. Generalmente realizable al momento de la celebración del contrato. Existen opiniones que la razón por la cual se establece dicha cuota es para permitir el reembolso de los gastos en los que incurrió el franquiciante al llevar a cabo la firma de ese contrato. El monto de dicha cuota inicial depende de una serie de factores tales como: a) El tipo de calificación de riesgo que tenga asignado el negocio. b) El valor del nombre, reputación e imagen de la franquicia en el mercado (capacidad para atraer clientes). c) La exclusividad del territorio con valor en la densidad demográfica y sus características mercadológicas. d) Los costos inherentes al servicio capacitación y apoyo hacia el franquiciatario.

II. El pago periódico de regalías (Royalties) como contraprestación de la utilización del establecimiento mercantil, uso de marcas, nombres, avisos comerciales y explotación de patentes. El porcentaje de las regalías que corresponde a cada rubro puede ser especificado en el contrato o fijarse un porcentaje global. Cabe mencionar que en este apartado hubo un tiempo en el cual si las autoridades correspondientes comprendían que las regalías pactadas en el contrato eran excesivas, determinaban la cancelación del contrato dando origen por mucho tiempo a la incertidumbre ya que nunca existió parámetro alguno para saber si dichas regalías eran excesivas o no razón por la cual se ponía en peligro su aprobación y registro.

2) **Uso de marcas:** Así como es un derecho irrevocable del franquiciatario el uso de la marca, en ocasiones se convierte en una obligación plena. La falta de uso de las marcas como usuario autorizado para determinado país o territorio puede originar que las marcas caduquen para su titular por falta de uso tal y como lo menciona la LPI:

***Artículo 141.-** El uso de la marca por el usuario que tenga concedida licencia inscrita en el Instituto, se considerará como realizado por el titular de la marca.*

***Artículo 152.-** El registro caducará en los siguientes casos:*

I.- Cuando no se renueve en los términos de esta Ley, y

II.- Cuando la marca haya dejado de usarse durante los tres años consecutivos inmediatos anteriores a la solicitud de declaración administrativa de caducidad, salvo que exista causa justificada a juicio del Instituto.²⁷

3) **Uso de nombres comerciales y explotación de patentes:** De igual forma que el uso de las marcas, los nombres comerciales y patentes se llegan a perder por la falta de uso según el plazo establecido por la LPI.

4) **Situar el establecimiento con previa aprobación por parte del franquiciante:** En este caso el franquiciatario deberá de seleccionar y determinar el lugar de ubicación del establecimiento para su explotación, sujeto a la aprobación y especificaciones de construcción, instalación, decoración, publicidad, distribución del local, mobiliario, equipo, etc. Señalados por el franquiciante a través del contrato.

5) **Cumplir con los requerimientos de uso y aplicación de los conocimientos técnicos:** El franquiciatario se obliga a cumplir las instrucciones del franquiciante para dichos requerimientos, los cuales son variables durante la vigencia del contrato y deben de especificarse en el mismo.

6) **Otorgar información financiera y contable, así como permitir inspecciones:** En la mayoría de los contratos existe este tipo de obligación la

²⁷ <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>

cual tiene finalidades diversas como lo son; determinar las regalías periódicas, la uniformidad de los productos o servicios prestados, el determinar la necesidad de la asistencia técnica por parte del franquiciante, o señale métodos más eficaces para la aplicación de la tecnología.

En este caso nos estamos refiriendo principalmente a un reporte financiero en relación a los resultados de la negociación (ventas, costos, utilidades y productos vendidos.) dicha obligación incluye el enviar anualmente estados financieros auditados por un despacho de contadores normalmente elegidos por el franquiciante.

Del mismo modo el franquiciante tiene como derecho el poder inspeccionar, supervisar y conocer en detalle la operación y desarrollo de la explotación del negocio franquiciado, generalmente este derecho puede ser amplio, desde el poder inspeccionar el negocio en fecha y hora deseada por parte del franquiciante, pedir muestras para realizar los análisis correspondientes a la a la uniformidad y calidad del producto o servicio en cuestión, conocer la publicidad, comercialización y sistemas de ventas del franquiciatario, además de analizar su información financiera, contable, administrativa, laboral y fiscal.

En este apartado cabe señalar que aunque el franquiciante es quien puede realizar este tipo de acciones, también puede designar a terceras personas especializadas en la materia para que lleven a cabo dichas inspecciones.

7) Cumplir con todas las especificaciones sobre la organización y buen funcionamiento del negocio: Esta obligación en particular es sumamente amplia ya que establece que durante la existencia del contrato se tiene que ajustar sus actos a diversas áreas de administración y organización entre las cuales están;

I. Seguir y completar los programas de entrenamiento y capacitación.

II. Preparar y seguir los sistemas de contabilidad y los reportes financieros en la forma que sean señalados por el franquiciante.

III. Mantener un mínimo de horas diarias de servicio a clientes.

IV. Contratar a determinada clase de personal y someterlo a un entrenamiento.

V. Reacondicionar y renovar periódicamente el local y mantenerlo en determinadas condiciones.

VI. Adquirir de determinados proveedores o del franquiciante mismo, cierta materia prima, equipo, partes, productos, servicios.

VII. Vender a los precios y condiciones que el franquiciante señale.

8) **Guardar los secretos:** En el caso de las franquicias es de suma importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros ninguna clase de información confidencial ya sea de tecnología, operación del negocio o de la misma franquicia, ya que estos conocimientos son o pueden ser de igual o mayor importancia que las marcas o el nombre comercial de la misma, esto implica el no usar o comunicar en beneficio que no sea del franquiciatario, la tecnología, conocimientos, Know-How, y cualquier otra clase recibida por parte del franquiciante, no solo durante la vigencia del contrato, incluso después de la fecha de término del mismo.

La LPI establece en su artículo 82 que “Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma”.

En relación a lo anterior el artículo 83 de dicha ley señala que “La información a que se refiere el artículo anterior, deberá constar en documentos, medios electrónicos o magnéticos, discos ópticos, microfilmes, películas u otros instrumentos similares”.

Adicionalmente se dispone en el artículo 84 La persona que guarde un secreto industrial podrá transmitirlo o autorizar su uso a un tercero. El usuario autorizado tendrá la obligación de no divulgar el secreto industrial por ningún medio.

En los convenios por los que se transmitan conocimientos técnicos, asistencia técnica, provisión de ingeniería básica o de detalle, se podrán establecer cláusulas de confidencialidad para proteger los secretos industriales que contemplen, las cuales deberán precisar los aspectos que comprenden como confidenciales.

9) **No vender o explotar otros productos o servicios:** La obligación en un principio del franquiciatario es la de vender, fabricar u ofrecer los productos o servicios que contempla el contrato, con prohibición de vender u ofrecer productos distintos. De tal forma que si lo hiciese, podría afectar la organización del franquiciante, pues violaría el principio de uniformidad de producto y servicio que ofrecen todos los demás franquiciatarios.

10) **No ceder, traspasar o sublicenciar:** Como lo mencionamos anteriormente el contrato de franquicia tiene un carácter de *intuitu personae* el cual le otorga la característica de que todo aquel franquiciatario, no puede ceder, traspasar o celebrar contratos de subfranquicia sin autorización expresa del franquiciante.

11) **Conservar la calidad:** Como lo menciona el artículo 139 de la LPI “Los productos que se vendan o los servicios que se presten por el usuario deberán ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular de la

marca. Además, esos productos o el establecimiento en donde se presten o contraten los servicios, deberán indicar el nombre del usuario y demás datos que prevenga el reglamento de esta Ley”.

La obligación de conservar la calidad, es el fundamento de la licencia de marcas ya que, en su concepto actual, la marca es un indicador de calidad, y con el objeto de mantener el cumplimiento de esta obligación se realizan las inspecciones mencionadas en el inciso 6.

12) Cooperar en la publicidad: En algunos tipos de negocio la publicidad que el franquiciante realiza contribuye al beneficio de todos los franquiciatarios, por lo que generalmente impone en el contrato la obligación de contribuir a los gastos de publicidad. La aportación puede ser destinada para la difusión por medio de medios masivos como el radio o la televisión, para lo cual dicho fondo será administrado por el franquiciante y se deberá especificar en el contrato a quien se le ha de abonar el dinero.

Del mismo modo, también puede obligarse al franquiciatario a gastar o invertir una cantidad determinada de sus ventas o utilidades en publicidad propia.

13) Aceptar inspecciones: Esta es la obligación correlativa al derecho que tiene el franquiciante a inspeccionar y supervisar el negocio franquiciado; por tanto, el franquiciatario tiene la obligación de aceptar y colaborar en las inspecciones, visitas, supervisiones y auditorias para el correcto cumplimiento de las obligaciones del contrato, normas e instrucciones.

14) Inscribir el contrato en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial: Esta obligación se refiere a la realización de los trámites necesarios para que el contrato quede correctamente inscrito en el IMPI (en el caso de México) y tenga plena validez en nuestro país.

15) A la terminación del contrato: Este punto se refiere a las obligaciones existentes que surten efecto al término del contrato. Como ejemplo tenemos que el franquiciatario tiene la obligación de discontinuar el uso de la franquicia que supone el desuso de las marcas, nombres, avisos comerciales y la explotación de patentes, así como los derechos de autor y toda la tecnología proporcionada, de la misma forma debe de dejar de operar la negociación mercantil, dejar de hacer negocios bajo el nombre del franquiciante o cualquier acto que pueda causar confusión al público y a los consumidores que crean que sigue existiendo la relación de dicha franquicia.

Regularmente en el contrato de franquicia se estipula que el franquiciatario tendrá la obligación de guardar secretos y no podrá dedicarse a actividad alguna semejante o igual a la llevada a cabo en el negocio franquiciado por un tiempo determinado posterior a la terminación del contrato.

Pero no siempre es tan sencillo, esta obligación puede tener problemas en su cumplimiento en las fracciones correspondientes al franquiciatario incumplido, especialmente cuando el contrato concluya antes del plazo

señalado por causas de terminación provocadas por el franquiciatario, ya que en este caso, la fuente de las obligaciones se habría dado por terminada.

Por este motivo es recomendable para prever el caso de que el contrato pudiera darse por terminado por rescisión o nulidad, la celebración de un contrato por separado en el que se obligue al franquiciatario a discontinuar el uso de marcas, nombres, avisos comerciales, patentes, derechos de autor y tecnología; a no dedicarse a la misma actividad; a no divulgar secretos etc.; y establecer que en caso de que, por cualquier motivo, el contrato se rescinda o se declare nulo y el franquiciatario no cumpla con lo señalado tendrá la obligación de pagar una pena convencional al franquiciante.

16) Ajustar el sistema informático y contable a los requerimientos del franquiciante.

17) Mantener el esquema de atención al público.

Derechos del Franquiciante

1) Recibir los pagos correspondientes a las contraprestaciones:
Recibir del franquiciatario los pagos correspondientes a las contraprestaciones como las regalías y demás cuotas, pactadas en el contrato.

2) Recibir la correspondiente información financiera y contable:
Recibir del franquiciatario información financiera y contable en un tiempo determinado según lo pactado en el contrato.

3) Que el franquiciatario cumpla con las disposiciones de confidencialidad.

4) De igual forma, que respete las estipulaciones relativas a la protección de las marcas, avisos comerciales y demás elementos de propiedad intelectual.

5) Que el franquiciatario respete los elementos básicos de operación de la franquicia según lo señalado en los manuales de operación correspondientes.

6) Que este mismo se abstenga de ceder los derechos y obligaciones del contrato sin acatar las autorizaciones que para tal efecto se pactan en el contrato.

7) Determinar los lineamientos y las directrices que ha de seguir la publicidad y la comercialización del negocio.

8) Demandar que se impongan las sanciones y las medidas correctivas que debe de cumplir el franquiciatario cuando quebrante las disposiciones del contrato.

9) Constituirse como persona física o moral independiente del franquiciatario sin que por ello deje de haber un nexo legal.

10) Modificar y actualizar cuando sea el caso los manuales de operación.

11) Desarrollar e innovar en forma continua la tecnología que se utiliza para la operación del sistema de dicha franquicia.

12) Aceptar o rechazar sugerencias de los franquiciatarios.

Derechos del franquiciatario

1) Operar la unidad franquiciada al amparo de la marca licenciada por el franquiciante, con los conocimientos que este le haya transmitido.

2) Recibir asistencia técnica por parte del franquiciante para operar la unidad de negocio de conformidad con los lineamientos, estándares y directrices que se han establecido en toda la red.

3) Recibir capacitación y entrenamiento que le permitan adquirir los conocimientos y la tecnología necesaria para operar la unidad franquiciada.

4) Recibir del franquiciante los manuales de operación que contengan los sistemas y métodos bajo los cuales operará la unidad de negocio.

5) Recibir asesoría por parte del franquiciante a través de visitas en las que éste supervise y evalúe la unidad franquiciada.

6) Adquirir la exclusividad para operar una unidad franquiciada en un territorio determinado.

7) Beneficiarse en materia de publicidad y mercadotecnia a través del fondo constituido con las aportaciones de todos los franquiciatarios de la red.

8) Hacer al franquiciante cualquier sugerencia que pueda mejorar la operación de la unidad franquiciada o de toda la red.

9) Recibir la asesoría en materia de equipamiento, imagen interna y externa de la franquicia.

10) Recibir del franquiciante, después de firmar el contrato de licencia respectivo, el software necesario para operar correctamente la unidad franquiciada.

11) Recibir por parte del dueño de la franquicia la instrucción o los medios que le permitan realizar las mejoras pertinentes por las que se podrán beneficiar quienes estén dentro de la red.

12) Ceder el contrato de franquicia a un tercero, previa aprobación del franquiciante y de acuerdo con el procedimiento establecido en el contrato.

13) Obtener la licencia de uso sobre cualquier elemento de propiedad intelectual (marca, aviso comercial, personaje, etc.) que hubiere desarrollado el franquiciante después de firmar el contrato de franquicia.

14) Hacer valer las sanciones y las medidas correctivas dispuestas en el contrato de franquicias cuando el franquiciante incumpla dicho contrato.

15) Rescindir el contrato de franquicia cuando hayan sido modificadas las causales previstas en el contrato.

2.2.5 Termino del contrato

El contrato de franquicia suele ser a menudo un contrato de adhesión, ya que normalmente una de las partes involucradas redacta el contrato sin estar dispuesto a negociar o discutirlo, sin embargo cabe señalar que en pocos casos, principalmente cuando se trata de franquicias pequeñas, por la necesidad que estas tiene de crecer, el contrato es más flexible permitiendo a las partes el poder negociar en ciertos aspectos de dicho contrato.

La terminación del contrato de franquicia es un tema de interés pues con la falta de regulación legal en el ámbito, el franquiciatario puede quedar desprotegido como parte débil de esta relación.

En general son variadas las causas por las cuales se puede dar la terminación del contrato, algunas de ellas pueden ser pactadas por las partes en el contrato, tales como: el agotamiento natural del contrato, el vencimiento del término, la muerte o incapacidad sobreviniente de uno de los contratantes; la voluntad unilateral de una de las partes, el mutuo consentimiento, la quiebra de uno de los contratantes o la rescisión por incumplimiento.²⁸

En mi opinión podemos destacar las siguientes causas contractuales como prioritarias:²⁹

- 1) Preaviso de alguna de las partes: dicho preaviso suele estar pactado en el contrato con formalidad y un plazo mínimo. Por ejemplo este preaviso de termino se puede establecer en el contrato de tal forma que solo opere después de cinco o diez años de vigencia del contrato, en donde concluido el periodo determinado el franquiciatario, si así fuese el caso, tendrá la oportunidad de dar por concluido el contrato mediante un aviso escrito entregado al franquiciante en un plazo de seis meses.
- 2) Terminación anticipada por incumplimiento de alguna de las partes, o rescisión: en este apartado regularmente se citan las violaciones graves (por ejemplo, el incumplimiento de las obligaciones del franquiciatario como; no pagar las cuotas periódicas, no guardar el secreto de los conocimientos obtenidos, traspasar el negocio, ceder el contrato, abrir nuevos establecimientos sin previo consentimiento por parte del franquiciante, etc.) en el contrato por las cuales una de las partes se

²⁸ Sánchez Medal, Ramón, De los contratos civiles, novena edición, editorial Porrúa, México 1988.

²⁹ Arce Gargollo, Javier, El contrato de franquicia, reimpresión a la tercera edición, editorial Themis, S.A. de C.V. México 1995.

hace acreedora del incumplimiento, dando paso a la terminación anticipada.

En este caso la parte afectada puede obligar el cumplimiento forzoso o la rescisión, y en ambos casos el pago de daños y perjuicios. “La norma general de este modo de terminación de contrato es que la parte perjudicada que quiera resolverlo por incumplimiento de la otra debe promover el juicio ante la autoridad judicial.”³⁰ Este pacto se conoce como comisorio tácito, dentro del código civil existe la autorización de prescindir de la intervención judicial mediante el pacto comisorio expreso.³¹ En este sentido esta la solución contractual a la cual pueden acudir las partes, por ejemplo, el franquiciante puede aceptar que ante las violaciones graves por parte del franquiciatario se lo hará saber por escrito y durante un término pactado, en dicho caso el franquiciatario deberá de corregir el incumplimiento o subsanar la violación, si dentro del lapso pactado la parte infractora no cumple con enmendar el daño, se pone en marcha la terminación anticipada del contrato.

- 3) Quiebra de alguna de las partes como causa de terminación: junto con esta causa se suman algunas que afectan la operación normal del franquiciatario, tales como huelgas prolongadas, embargo del negocio o de algunos activos importantes, la expropiación, etc.
- 4) Terminación del contrato naturalmente: dicho término del contrato no requiere previo aviso por parte de los involucrados ya que fue pactado con anterioridad en el contrato. En algunas ocasiones la llegada del plazo de vigencia termina el contrato salvo que las partes decidan continuar con el mismo por periodos o a un plazo igual al inicial en caso de ser pactada la renovación automática. En este caso es de suma importancia establecer en el clausulado del contrato que terminado el mismo las partes tienen obligaciones como, la suspensión del uso de la marca por parte del franquiciatario, el pago de adeudos etc.
- 5) Muerte del franquiciatario: esta causa solo existe cuando el concesionario es una persona física. Para dichos efectos se puede pactar en el contrato que en un caso como este el contrato continúe vigente con los herederos, o de otra forma se concluya en un lapso razonable en donde el franquiciante tenga derecho a recomprar la franquicia o dar una indemnización a los herederos. De la misma forma puede quedar establecido que los herederos puedan ceder el contrato a un tercero a la muerte del franquiciatario.³²

Como medida de seguridad es recomendable en los contratos de franquicia incluir cláusulas que permitan a las partes involucradas la protección de sus intereses. En caso de una terminación anticipada o la llegada del plazo, tales como:

³⁰ Sánchez Medal, Ramón, De los contratos civiles, novena edición, editorial Porrúa, México 1988.

³¹ Cfr. Sánchez Medal, Ramón, De los contratos civiles, novena edición, editorial Porrúa, México 1988.

³² Para más información Cfr. El contrato de franquicia de empresa. Hernando, G. Aurora, España, 2000, Edit. Civitas ediciones, S.L. Págs. 383 a 433

- a) La obligación que tiene el franquiciatario del no uso de la marca después del término de la relación, así como, el removerla de todos los establecimientos, equipos, instalaciones etc. De dicha forma la obligación debe de estar especificada en dicho contrato también en materia de uso del nombre comercial, avisos comerciales, publicidad, y explotación de patentes.
- b) El franquiciatario no tendrá el derecho de continuar con la explotación del negocio, ni realizar negocios similares o semejantes durante cierto periodo de tiempo previamente establecido en el contrato, los cuales pudiesen afectar al franquiciante y dar la impresión a los consumidores o público en general de que dicho franquiciatario es aún una persona autorizada por el franquiciante para poder explotar esa clase de negocio.
- c) Otro rubro importante es la devolución del equipo, inventario de mercancías y alguna información sobre el Know-How, procedimientos de fabricación, venta o prestación de los servicios que la franquicia proporcione. Como dato adicional es recomendable establecer a que precios el franquiciante tendrá la obligación de pagar el equipo, mercancía, instalaciones, información, etc.
- d) Un apartado importante para clausular son también las ordenes o pedidos pendientes de fabricación y la clientela (por naturaleza, suele pasar al franquiciante) que al parecer corresponde al franquiciante como titular de la marca y al franquiciatario como propietario de la empresa objeto de la explotación del contrato de franquicia.
- e) Por parte del franquiciatario, los efectos de la terminación o no renovación del contrato los cuales pueden incluir una indemnización pactada en el contrato.

En este apartado existen opiniones diferentes de si es correcto que el franquiciatario reciba una indemnización o no. A mi forma de ver en el caso en el cual la relación concluya con la llega del plazo pactado inicialmente y no se haya clausulado algún tipo de renovación ya sea automática o no, ni algún tipo de prórroga, el franquiciatario no tiene derecho a indemnización alguna, sin embargo, de ser terminada la relación antes de que el plazo pactado sea concluido, será necesaria la investigación de si existe o no causa justa para la terminación anticipada del contrato. En caso de que dicha investigación no concluya en pruebas de incumplimiento por parte del franquiciatario, el franquiciante que da por concluido el contrato antes del plazo establecido sin una justa causa, ya sea contractual o legal, tiene la obligación de pagar una indemnización a su contraparte por la afectación que pudiese causarle.

2.2.6 La importancia de un buen contrato de franquicia

Habiendo completado los elementos que conforman el contrato de franquicia, una buena pregunta que deberíamos hacernos ahora sería: ¿Qué

tan importante es la realización de un buen contrato de franquicia?, ¿Para qué me sirve la elaboración de un buen contrato?, ¿Qué problemas futuros podría evitar con el correcto diseño de mi contrato?, etc.

Existen tres categorías de errores que podríamos resaltar cuando se da la elaboración de un contrato de franquicia, las mismas que a corto o mediano plazo conllevan al fracaso de la relación comercial. Estos errores tan comunes pueden ser evitados con sencillas medidas precautorias antes de prestar el consentimiento contractual.³³

Asimetrías contractuales

Como uno de los errores más comunes que se presentan a la hora de realizar un contrato de franquicia podemos encontrar a las asimetrías contractuales, pero, ¿a que nos referimos con asimetrías contractuales? Bajo este concepto podemos encontrar todas aquellas cláusulas que ponen al franquiciatario en una posición de inferioridad no justificada por la propia naturaleza del contrato. Sabemos a ciencia cierta que la franquicia está basada en una relación comercial donde existe una figura principal (franquiciante) con importantes activos económicos, experiencia en el mercado, desarrollo del negocio, etc. pero esta condición no debe de ser fuente para imponer al franquiciatario obligaciones abusivas. Debemos aclarar que pese a la integración en la red del negocio franquiciado, la posición jurídica del franquiciatario es la de un empresario independiente que toma un riesgo y no la de otro empleado más del franquiciante, de tal forma que la imposición de restricciones excesivas a su libertad empresarial será el origen de muchos problemas.

De esta forma, el franquiciante tiene que poner especial atención en respetar la capacidad de auto organización de su contraparte así como de sus manifestaciones típicas como lo pueden ser: la libre elección de su personal y de organización societaria, posibilidades reales de solucionar problemas, configuración adecuada de la zona de exclusiva, no exigencia de garantías excesivas, reconocimiento de cierta iniciativa (ej. publicidad a nivel local) configuración razonable de los supuestos de incumplimiento y/o resolución contractual, entre otros.

Existen de manera equívoca cláusulas que no solo son asimétricas sino radicalmente contrarias a la ley y por lo tanto nulas, que de manera impresionante se encuentran presentes en muchos contratos como son: la fijación de precios, restricciones a las ventas pasivas, obligación de no competencia post contractual por un plazo superior a un año concedidos en ciertos casos como causa de nulidad del contrato, etc.

Mala fe contractual

³³ Franquicias & Negocios: Importancia de un buen contrato de franquicia, 28/12/2005 (infofranquicias.com)

La mala fe contractual es un error más que se presenta a la hora de elaborar un contrato. Se pueden observar dentro de muchos contratos que la letra oculta conductas o intenciones desleales que por supuesto muestran desde el comienzo de la relación un claro presagio de discrepancias graves entre las partes, y a futuro pueden ser el foco de más que una probable ruptura a corto o mediano plazo. En este apartado podemos destacar la información inexacta o falsa, que ambas partes pueden desplegar en la fase precontractual y posteriormente incorporar al contrato.

Habiendo tenido en cuenta que una de las características del contrato de franquicia es la de *intuitu personae* (en consideración a la persona), el ocultar o proporcionar información inexacta por parte de alguno de los involucrados provocará, cuando menos, un consentimiento viciado que puede llevar a la resolución del contrato. En dicho caso será el franquiciante el que además de llevar a cabo una exhaustiva investigación en la fase precontractual, deberá adecuar el contenido del contrato de modo que su texto refleje las circunstancias determinantes de la celebración del acuerdo: desconocimiento previo del Know-How, aceptación inequívoca del sistema y asunción del riesgo, restricciones a la posibilidad de subrogación o cesión del contrato, etc. de modo que se halle lo más protegido posible en caso de la presencia de información viciada.

Deficiencias de técnica jurídica

Por último, podemos mencionar algunos rubros que pese a ser comunes a cualquier contrato, se hallan presentes habitualmente en dichas relaciones:

- La extensión del contrato. Es frecuente que las partes suscriban contratos muy extensos, con abundantes redundancias, reiteraciones, declaraciones vacías de contenido jurídico, etc. que, a la postre, acaban dificultando la labor de interpretación e integración de los mismos, siendo un clásico la inclusión en el contrato de detalles cuyo lugar natural debiera ser el Manual de Operaciones.
- El uso de expresiones e instituciones provenientes de ordenamientos extranjeros que no encuentran un acomodo claro en el sistema legal y judicial del país.
- La inclusión de “obligaciones sin sanción” o, dicho de otro modo, de enunciados que no pasan de ser meras recomendaciones, de tal forma que no se prevé consecuencia alguna en caso de incumplimiento.
- La omisión de aspectos de gran relevancia práctica, como lo son: una adecuada identificación de las partes contratantes, eficaz regulación de las comunicaciones (domicilios, plazos, medios, etc.); una correcta gestión en caso de cesión de datos de carácter personal, una adecuada concreción de las obligaciones económicas (medios de pago admitidos, intereses moratorios, etc.) o una expresión clara de los derechos sobre la marca, entre otros.

Teniendo en cuenta los errores que comúnmente presentan los contratos de franquicia no está por demás mencionar las características que debe reunir un buen contrato.

- a. **Redacción clara.** Al elaborar un contrato de este tipo se debe de tener en consideración que este mismo será la fuente de regulación entre las partes contratantes, por lo cual, es indispensable que tanto franquiciante como franquiciatario entiendan de manera clara lo que está estipulado en él.
- b. **Equitativo y justo.** Cuando se elabora el contrato los elementos de la franquicia deben ser protegidos, así como se debe preservar la estandarización y homogeneidad de la cadena o red de franquicias. Como punto particular, es de suma importancia mantener el equilibrio que existe entre los derechos y obligaciones de las partes.
- c. **Prevención de conflictos.** Es de sabios estipular claramente el contrato de tal forma que las posibles diferencias entre franquiciante y franquiciatario puedan ser resueltas de una forma pasiva sin tener que llegar a los tribunales competentes.
- d. **Estricto.** Como tal las franquicias son modelos que tienen como base la estandarización de procesos, técnicas, etc. de una red de operaciones comerciales, por lo cual, en el contrato se debe tener especial atención en establecer que el franquiciatario está obligado a cumplir con todos aquellos estándares por los que la franquicia se rija, esto debe ser tal y como el dueño de la franquicia lo designe.
- e. **Uniformidad.** Todos aquellos contratos que pertenezcan a una misma red o sistema de franquicia tienen que ser idénticos ya que son la base de operación de la misma. Existirán casos de excepción cuando el contrato tenga que revisarse después de cierto tiempo o en cuyo caso, las particularidades regionales justifiquen la modificación de algunas cláusulas.

LA REGULACIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO

En este apartado daremos a conocer de manera general las disposiciones legales con las cuales una empresa respetable y confiable puede llevar a cabo sus operaciones de forma óptima y reglamentaria ante las autoridades correspondientes en nuestro país. De tal forma, que por ningún motivo, sea penalizada por alguna desregulación, afectada en su ritmo de trabajo o en el futuro de la empresa misma.

Independientemente de que el propietario de un negocio sea un solo individuo o bien una sociedad mercantil, es necesario que todo comerciante cumpla con los requisitos estipulados para llevar a cabo una apertura, clausura o traspaso comercial; en particular los que a continuación se mencionan.

Debemos dejar claro para el lector que todas las normas y leyes mencionadas en este apartado afectan directamente al modelo de franquicia ya que las personas físicas y morales que trabajan bajo este modelo son empresas como cualquier otra, que se encuentran en general sujetas directa o indirectamente a estos reglamentos.

En toda apertura, por ejemplo en el perímetro del Distrito Federal, los comerciantes presentarán los avisos necesarios a las autoridades para gestionar las licencias, los permisos y los registros en las asociaciones civiles, principalmente de la Secretaría de Hacienda, la Tesorería del Distrito Federal, la Secretaría de Salud, la Dirección de Gobernación del Distrito Federal, la Secretaría del Trabajo, la Secretaría de Economía, etc., dentro de un plazo no mayor de diez días después de la apertura del negocio: aviso de solicitud de empadronamiento como causante del Impuesto Sobre la Renta; solicitud de autorización de libros de contabilidad en la Oficina Federal de Hacienda más cercana al domicilio del negocio; solicitud de registro a la Cámara de Comercio correspondiente; aviso a la Secretaría de Salud para que dé su visto bueno a las condiciones sanitarias del local; inscripción del negocio y de los empleados al IMSS; y la solicitud de licencia para la colocación de anuncios en el exterior del establecimiento, entre otras.

2.3 LAS PYMES DENTRO DEL MARCO LEGAL DEL DERECHO MEXICANO

Las PYMES, son entidades reguladas principalmente por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus diversos códigos derivados en

los diferentes aspectos que cubre cada uno de ellos. Encabezando las leyes encargadas de la regulación y seguimiento de las PYMES encontramos:

1.-Ley General de Sociedades Mercantiles.

Esta Ley reconoce en nuestro país las siguientes especies de sociedades mercantiles:

- 1) Sociedad en nombre colectivo;
- 2) Sociedad en comandita simple;
- 3) Sociedad de responsabilidad limitada;
- 4) Sociedad anónima;
- 5) Sociedad en comandita por acciones, y
- 6) Sociedad cooperativa.

Dicha ley es la encargada de regular todas y cada una de las sociedades desde su creación, durante su vida activa y, hasta su liquidación, comprendiendo dentro de la regulación la forma de organización y administración, su capital o patrimonio, la manera de distribuir sus utilidades entre los socios, además de los alcances de la responsabilidad frente a terceros, entre otras.

2.- En segundo lugar tenemos a los Códigos o Leyes Estatales y Normas Municipales sobre la apertura de establecimientos.

En nuestro país cada estado o municipio cuenta con un código o ley diferente que norma la apertura de negocios y la concesión de licencias para operar. En este caso es necesario reunir una serie de requisitos y cumplir varios trámites para obtener el o los permisos correspondientes.

Si se cumple con estos reglamentos el negocio operará sin ningún problema, en caso contrario, podrá ser acreedor a multas o incluso a la cancelación de operaciones.

Aspecto legal³⁴

Cuando hablamos de las obligaciones de carácter legal, nos referimos en general a que toda aquella persona comerciante ya sea física o moral está obligada a dar aviso oportuno y real a todas las autoridades administrativas correspondientes, en un plazo no mayor a 10 días hábiles, sobre aperturas, clausuras, traspasos, cambio de razón social, entre otros, y en general de todo movimiento al cual sea sometido un negocio a lo largo de su vida activa.

- 1) Aperturas.** Se denomina apertura al inicio de las operaciones de un negocio. Al dar inicio a las actividades mercantiles en forma particular (persona física) o colectiva (persona moral) en un negocio, es necesario dar aviso a las autoridades correspondientes y hacer los registros necesarios que dictamina la ley. En el caso de México los tramites a

³⁴ PRACTICAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES, Pimentel Álvarez Adalberto Emilio, Ed. Limusa Pág. 57-69

realizar para la creación de una micro, pequeña o mediana empresa varían de acuerdo a³⁵:

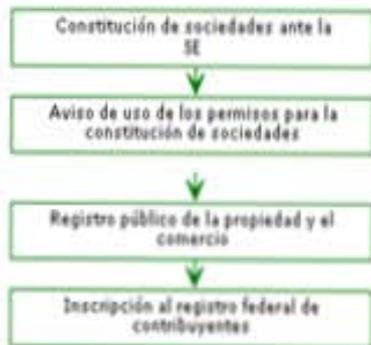
- La entidad federativa donde se establecerá la empresa.
- Municipio en el que será instalada la empresa o negocio.
- Ramo de actividad.
- Persona física.
- Persona moral.
- Si es una persona moral, los socios serán en su totalidad mexicanos o contara con inversión extranjera.

A manera de ejemplo mostraremos a continuación algunos casos específicos que nos permiten ver la forma en que se constituyen las PYMES de acuerdo con la subsecretaría PYME. Para la creación y apertura de las PYMES, esencialmente se deben de seguir los requerimientos que se muestran a continuación:

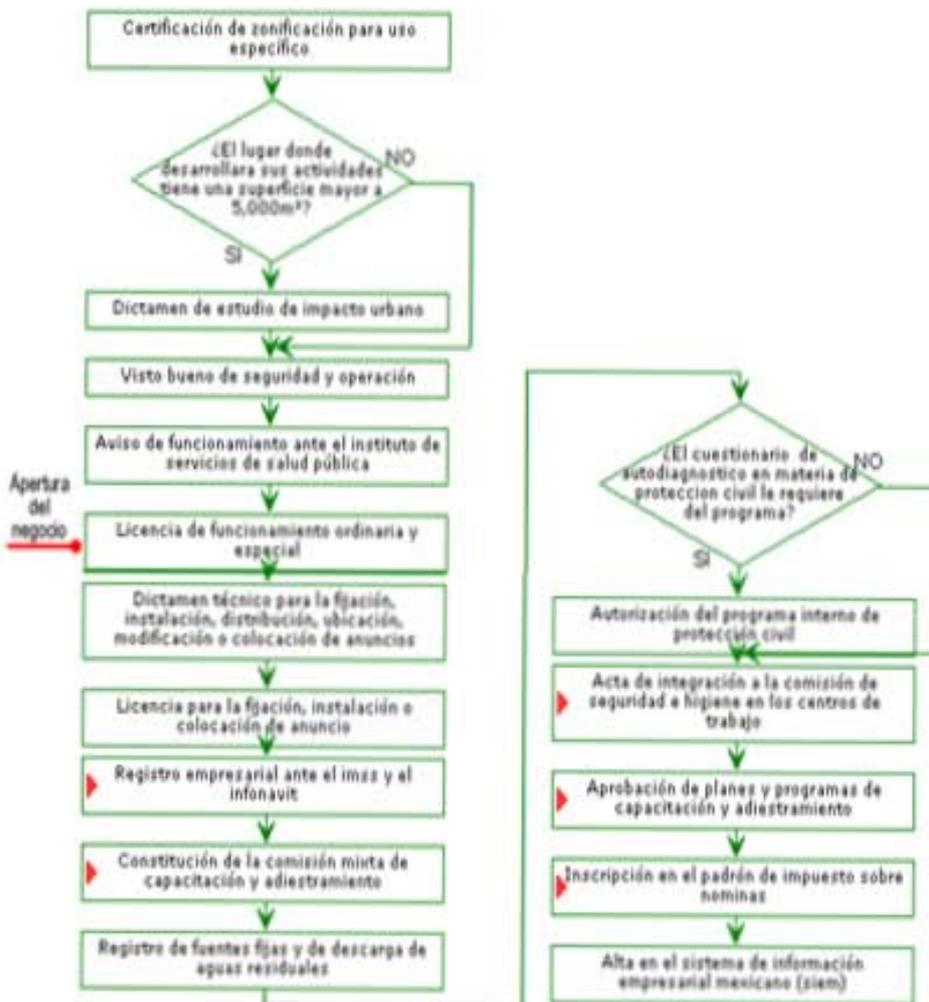
- Pasos para la creación y apertura de un restaurante (siendo una persona moral) en el Distrito Federal, Delegación Coyoacán³⁶:

³⁵ Cfr. <http://www.siem.gob.mx/siem/intranet.asp>

³⁶ <http://www.siem.gob.mx/guiasdetramites/Guia.asp?lenguaje=0>

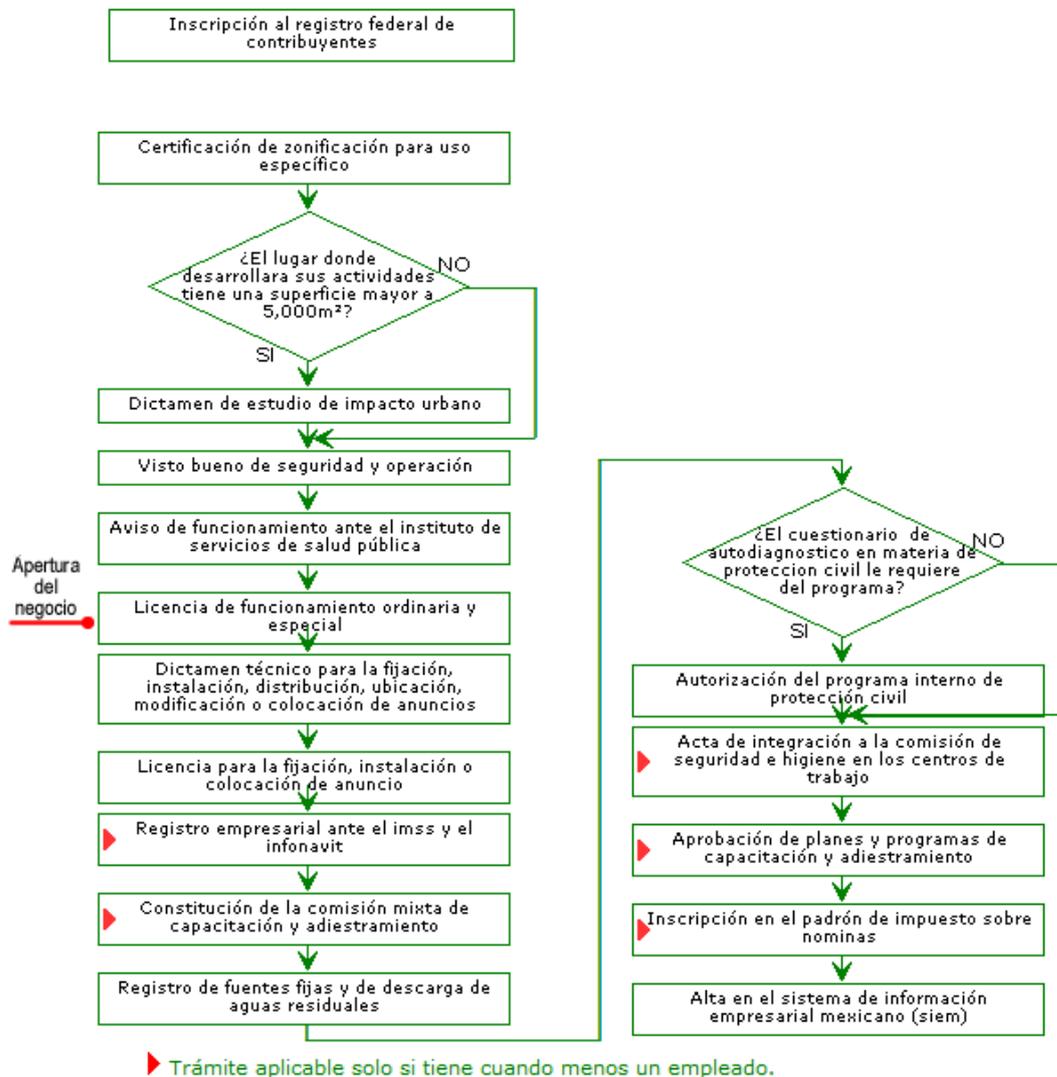


INICIO Y OPERACIÓN



▶ Trámite aplicable solo si tiene cuando menos un empleado.

- Pasos para la creación y apertura de un restaurante (siendo una persona física) en el Distrito Federal, Delegación Coyoacán³⁷:



Desde un punto de vista fiscal, las PYMES se clasifican de acuerdo a su trámite de apertura en dos tipos; negocios reglamentados y negocios no reglamentados. Los negocios que afectan esencialmente la salud pública y su control y vigilancia están sujetos a reglamentos especiales se denominan negocios reglamentados

Tenemos en consideración que para efectos de negocios reglamentados, la Ley de Cámaras de Industria y Comercio, contenida en el Código de Comercio, establece la obligación para los comerciantes de asociarse a la Cámara de Comercio o de la Industria, las cuales son de carácter público y se desempeñan de una manera autónoma. En estas leyes podemos ver la representación de los intereses industriales o mercantiles del comercio y la industria organizados de su jurisdicción, fomentando el desarrollo nacional del mismo. Coadyuvan a la defensa de los intereses particulares de sus socios sin más limitaciones que las señaladas en las mismas leyes.

³⁷ <http://www.siem.gob.mx/guiasdetramites/Guia.asp?lenguaje=0>

En general, la Cámara de Comercio y de Industria, las Uniones de Comerciantes Ambulantes y las Uniones de Comerciantes de Mercados Públicos Municipales y del Distrito Federal, son instituciones públicas autónomas, con personalidad jurídica constituida para los fines que esta ley establece. De la misma forma la Secretaría de Economía ejerce sobre dichas instituciones el control que esta misma ley dictamina.

3.- Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Conceptualmente en el régimen fiscal de las empresas, se concibe a los impuestos como el precio que pagan los habitantes de un país por vivir en él. Los impuestos sobre la renta³⁸ también deben ser reportados y se basan en el ingreso percibido por empresas e individuos. Estos impuestos son progresivos, lo que significa que su tasa aumenta a medida que aumenta el ingreso.

Las personas físicas y morales, están obligadas al pago del impuesto sobre la renta en los siguientes casos:³⁹

I. Las residentes en México, respecto de todos sus ingresos cualesquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.

II. Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, respecto de los ingresos atribuibles hacia dicho establecimiento permanente.

III. Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente en el país, o cuando teniéndolo, dichos ingresos no sean atribuibles a éste.

Por ley, todas las empresas están obligadas a realizar el pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR), que grava la utilidad obtenida producto de realizar una actividad, es decir, en un sentido muy amplio se le denomina RENTA a la utilidad que se obtiene por la realización de una actividad económica generadora de ganancias. Por lo tanto este impuesto grava los ingresos obtenidos por las personas físicas y morales.

La tasa general para este impuesto en el 2013 es del 30%. Sin embargo no en todos los casos esta tasa es directa sobre el ingreso o utilidad que obtengamos. Este impuesto acepta el poder restar a los ingresos los gastos realizados para obtener dicha utilidad entendiendo entonces que un gasto es no deducible cuando esta Ley no permita ser restado de los ingresos obtenidos.

³⁸IMPUESTO SOBRE LA RENTA GLOBAL EN LAS EMPRESAS Fernández y Cuevas, José Mauricio Ed. JUS, S. A. MÉXICO 1975.

³⁹ <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/82.pdf>

Por lo tanto si a los ingresos le restamos los gastos e inversiones nos resulta una utilidad o una pérdida, y para el primer caso, es decir, si obtenemos una utilidad es a ésta que la ley le llama renta y será la base sobre la cual se calcula el pago de este impuesto.

4.- Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única.

Del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), el cual fija un gravamen a los flujos de efectivo que se generan.⁴⁰

Están obligadas al pago del impuesto empresarial a tasa única las personas físicas y morales residentes en territorio nacional, así como los residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país, por los ingresos que obtengan, independientemente del lugar en donde se generen, por la realización de las siguientes actividades:

- I. Enajenación de bienes.
- II. Prestación de servicios independientes.
- III. Otorgamiento del uso o goce temporal de bienes.

Los residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país están obligados al pago del impuesto empresarial a tasa única por los ingresos atribuibles a dicho establecimiento, derivados de las mencionadas actividades. El impuesto empresarial a tasa única se calcula aplicando la tasa del 17.5% a la cantidad que resulte de disminuir de la totalidad de los ingresos percibidos por las actividades a que se refiere este artículo, las deducciones autorizadas en esta Ley (Véase Ley Del Impuesto Empresarial a Tasa Única).

En ambos casos existe la posibilidad de aplicar algunas deducciones, siempre que se cumpla con los requisitos previstos en la ley.

5.- Ley del Impuesto al Valor Agregado

Este impuesto tiene efectos sobre el consumidor final, pero también repercute en el emprendedor. Por un lado, en las facturas que emite, y por otro en los recibos que tiene que pagar.

Están obligadas al pago del impuesto al valor agregado establecido en esta Ley, las personas físicas y morales que en territorio nacional realicen los actos o actividades siguientes⁴¹:

- I. Enajenen bienes.
- II. Presten servicios independientes.

⁴⁰ <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIETU.pdf>

⁴¹ <http://www.e-paf.com/ffile/Leyes%20PAF/2013/07%20LIVA%202013.pdf>

III. Otorguen el uso o goce temporal de bienes.

IV. Importen bienes o servicios.

El impuesto se calculará aplicando a los valores que señala esta Ley la tasa del 16%. El impuesto al valor agregado en ningún caso se considerará que forma parte de dichos valores.

El contribuyente trasladará dicho impuesto en forma expresa y por separado, a las personas que adquieran los bienes, los usen o gocen temporalmente o reciban los servicios. Se entenderá por traslado del impuesto el cobro o cargo que el contribuyente debe hacer a dichas personas de un monto equivalente al impuesto establecido en esta ley, inclusive cuando se retenga en los términos de los artículos 1o.-A o 3o., tercer párrafo de la misma.

El contribuyente pagará en las oficinas autorizadas la diferencia entre el impuesto a su cargo y el que le hubieran trasladado o el que él hubiese pagado en la importación de bienes o servicios, siempre que sean acreditables en los términos de esta Ley. En su caso, el contribuyente disminuirá del impuesto a su cargo, el impuesto que se le hubiere retenido.

El traslado del impuesto a que se refiere este artículo no se considerará violatorio de precios o tarifas, incluyendo los oficiales. El empresario deberá realizar un balance entre lo que retiene y lo que pagó para ver cuánto deberá pagar, así como cumplir con una serie de requisitos de forma.

Otros tipos de impuestos

Los impuestos sobre la propiedad, rigen sobre las propiedades de acuerdo con su valor. Los dos tipos principales de propiedad son la propiedad inmueble y la propiedad mueble. La propiedad inmueble (llamada también bienes raíces) es el terreno y todo aquello permanentemente fijado a él, como los edificios. Puede ser comprada o alquilada. La propiedad mueble es toda propiedad que sea móvil. El inventario, el mobiliario, los automóviles y la maquinaria son ejemplos de propiedad mueble. Puede ser tangible (tiene sustancia física) o intangible (es algo que carece de sustancia física pero que puede ser poseído; Como por ejemplo podemos citar a las acciones y los bonos).

La mayoría de los estados gravan a terrenos y edificios. Los impuestos sobre la propiedad pueden basarse en el valor justo del mercado (lo que un comprador pagaría), en un porcentaje del valor justo del mercado o en un valor sustituto (lo que hoy costaría reconstruir o comprar algo semejante al original).

6.- Ley de la Propiedad Industrial

En este caso la Ley de Propiedad Industrial se encarga de definir y proteger las marcas, símbolos o signos que sirven para diferenciar productos o servicios de una misma especie o clase en el mercado.

Esta ley se aplica indistintamente tanto para personas físicas como morales dedicadas a la venta y fabricación de productos, o que prestan determinados servicios, y que han diseñado imágenes que las distinguen de su competencia.

7.- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

Son sujetos regulados por esta Ley, los particulares sean personas físicas o morales de carácter privado que lleven a cabo el tratamiento de datos personales, con excepción de⁴²:

I. Las sociedades de información crediticia en los supuestos de la Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia y demás disposiciones aplicables, y

II. Las personas que lleven a cabo la recolección y almacenamiento de datos personales, que sea para uso exclusivamente personal, y sin fines de divulgación o utilización comercial.

Todas las empresas manejan datos personales de trabajadores, clientes y proveedores, por lo que están obligadas a cumplir con los requisitos de esta ley. Es importante que el empresario conozca bien este reglamento, puesto que las multas en caso de incumplimiento a algunas de sus disposiciones alcanzan los 19 millones de pesos.

8.- Ley Federal del Trabajo.

La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución⁴³.

Si una empresa requiere contratar a terceras personas como subordinadas con el propósito de facilitar la elaboración de algún producto o la prestación de sus servicios, es de suma importancia que tenga en cuenta esta ley para detectar y tener presentes de manera detallada todas aquellas normas que regulan las relaciones patrón-empleado.

9.- Ley del Seguro Social e Infonavit

Con el establecimiento de una relación obrero patronal surgen obligaciones dirigidas hacia el empresario tales como el pago de las cuotas de seguridad social y las aportaciones para la vivienda.

Para efectos de la materia la Ley del Seguro Social señala⁴⁴:

Artículo 2. La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los

⁴² <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>

⁴³ <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

⁴⁴ <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>

servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

Artículo 3. La realización de la seguridad social está a cargo de entidades o dependencias públicas, federales o locales y de organismos descentralizados, conforme a lo dispuesto por esta Ley y demás ordenamientos legales sobre la materia.

Artículo 4. El Seguro Social es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional en los términos de esta Ley, sin perjuicio de los sistemas instituidos por otros ordenamientos.

La periodicidad del pago, los conceptos por los que éste procede, así como las excepciones, y en su caso las sanciones que implican el incumplimiento de su pago, se encuentran reguladas en estas leyes.

El empresario debe tener en cuenta, que el conocimiento de todas y cada una de estas leyes, le proporciona una ventaja competitiva frente a otros empresarios puesto que tendrá la oportunidad de gozar a plenitud los beneficios que las leyes le ofrecen, además de evitar riesgos que impidan el crecimiento satisfactorio de la empresa.

Conjuntamente con las leyes antes mencionadas existen organismos de carácter público encargados de facilitar, regular y apoyar las operaciones de las empresas dentro del entorno socioeconómico en el cual se desarrollan. Son variadas las instituciones que juegan este papel ya que dependiendo las características de cada empresa serán el tipo de instituciones encargadas de su seguimiento.

A continuación mencionaremos algunas de las instituciones encargadas de regular y dar seguimiento a las empresas (en este aspecto como lo mencionamos con anterioridad están incluidas también las franquicias) en nuestro país dentro de las cuales encontraremos las siguientes:

Secretaría de Salud

La Secretaria de Salud es la institución encargada de proporcionar las licencias sanitarias a los negocios, siempre que cumplan con el Reglamento Sanitario vigente. Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: **Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario**. El propietario del establecimiento, sea cual fuese, deberá dar una cuota proporcional al capital que maneja por dicha licencia, esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

Otra de las actividades que desempeña esta secretaria es la de proporcionar servicios médicos y asistenciales a las personas de escasos recursos y preservar la salud de la población, tanto en el medio urbano como en el rural. Conjuntamente, la Subsecretaría de Salud Pública está dedicada al estudio, asesoría, ejecución de labores médicas, enfermería y trabajo social.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Después de abierto un negocio y dentro de un plazo de diez días hábiles a partir de la fecha de apertura, los causantes mayores y menores deberán dar aviso de iniciación de operaciones a la Oficina Federal de Hacienda (departamento del impuesto sobre la renta de la jurisdicción correspondiente al domicilio) y solicitarán su inscripción, acompañando a dicha solicitud los libros de contabilidad y facturas para pedir autorización, de acuerdo con el volumen de operaciones y la clase de negocio de que se trate.

El objeto de la inscripción en el Registro Federal de Causantes es que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público pueda vigilar y controlar el cumplimiento de la Ley Federal del Impuesto sobre la Renta, para recabar la cantidad de los impuestos correspondientes a ese año.

La SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

Secretaría de Economía

La Secretaría de Economía interviene en la producción, distribución y consumo de productos y servicios cuando éstos afectan la economía general del país, con exclusión de la producción agrícola, ganadera y forestal, respecto de las cuales cooperará con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca, y Alimentación (SAGARPA) así como con la de Relaciones Exteriores; estudia, proyecta y determina, en consulta con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los aranceles y las restricciones para artículos de importación y exportación; fija precios máximos y vigila su estricto cumplimiento, particularmente en lo que se refiere a artículos de consumo y uso popular; interviene en las industrias de transformación, en la industria eléctrica y, conjuntamente con la Secretaría de Gobernación, en la industria cinematográfica; vigila toda clase de pesas, medidas y normas; otorga contratos, concesiones y permisos de pesca, explotación y exportación de otros recursos del mar, etc.

Conjuntamente con lo anterior, reglamenta y registra las **Normas Oficiales Mexicanas (NOM)** que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad.

Estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

La Ley Federal de Estadística establecía la obligación por parte del comerciante y del industrial de presentar el aviso de inscripción anual en caso de apertura, clausura, cambio de domicilio o razón social del propietario del giro o actividad, ante la Dirección General de Estadística, perteneciente a la Secretaría de Economía, dentro de los 15 días siguientes en que ocurriera, y tenía por objeto la obtención de los datos indispensables estadísticos para medir el desarrollo o decremento del comercio o de la industria, para proceder al estudio o planeación futura, con el fin de conseguir un acelerado desenvolvimiento económico: industrial, agrícola, ganadero o comercial.

Sistema de Información Empresarial Mexicano

Todos los Comerciantes e Industriales, sin excepción y obligatoriamente, deberán de registrar y actualizar anualmente cada uno de sus establecimientos en el SIEM.

De acuerdo con la **Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones**, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

Instituto Mexicano del Seguro Social

El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el **Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)**, dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría (SEMARNAP). Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.

Comisión Nacional del Agua

Es el organismo encargado de administrar y preservar las aguas nacionales en dicho país, por lo cual todo establecimiento relacionado con este líquido vital para la vida tendrá que acatar las leyes correspondientes.

En caso de que la empresa o establecimiento no esté conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante dicho organismo para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

Otros lineamientos legales que deben seguir las PYMES.

De las clausuras

Cuando se clausura un negocio, el dueño tiene la obligación de informar oportunamente a las autoridades en un plazo no mayor de 10 días hábiles siguientes a la fecha de suspensión de labores, al igual que las aperturas, a todas las dependencias gubernamentales correspondientes. Pero como una clausura es el cierre definitivo de un negocio originado principalmente por incosteabilidad del mismo, es obligatorio dar parte de esta modificación a todas las oficinas gubernamentales a quienes se manifestó su apertura, a clientes y a los demás comerciantes del lugar, por medio de circulares que, además, deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación.

De los traspasos comerciales

En los mismos términos que en la clausura, en caso de cambio de propietario, el comerciante debe proporcionar los avisos correspondientes. Un traspaso de negocio es el traslado de un comerciante a otro. Esto tiene como significado transmitir el derecho de explotación comercial de un particular a otro, a este convenio se le conoce con el nombre de traspaso comercial.

El traspaso comercial de un negocio equivale a la cesión de derechos y a la administración de las obligaciones que se adquieren a favor de otra persona. Esta operación se formaliza generalmente mediante un acuerdo llamado contrato de compraventa, realizado entre el propietario cedente y el aceptante o nuevo dueño. Esta operación también se puede realizar por cesión de derechos a título oneroso.

Aspecto fiscal

El aspecto fiscal es uno de los más importantes que deben de cumplir las PYMES puesto que sin este no son vistas como negocios legales e incurren en

incumplimientos fiscales, esto les puede acarrear multas, recargos y cierre de las mismas, las leyes fiscales y su plena comprensión son un factor vital que contribuye en última instancia al éxito de la empresa, puesto que entre menos sea su pago de impuestos, mayor será la utilidad que perciba el negocio.

Para evitar dichas multas, recargos, etc., las empresas deben realizar las siguientes obligaciones fiscales y administrativas durante la vida activa del establecimiento o negocio.

- * Presentar las declaraciones y avisos exigidos principalmente por la Ley del Impuesto Sobre la Renta y la del Valor Agregado.
- * Retener y liquidar las primas obrero patronales del Seguro Social, así como retener y liquidar los impuestos sobre la renta originados por recepción de sueldos y salarios.
- * Notificar a las autoridades fiscales y administrativas las modificaciones de domicilio, capital, etc., que exijan las leyes.

Otro rubro del aspecto fiscal es el **Reparto de utilidades**⁴⁵ (PTU), que debe ser considerado como un derecho del trabajador y una obligación patronal de hacerlos partícipes anualmente de una parte de las utilidades que genera la empresa. Pero no todas las empresas están obligadas al reparto de utilidades. Para aceptar estas excepciones se tuvieron a la vista los diferentes estudios y observaciones presentados por los trabajadores y los patrones.

La primera excepción se refiere a las empresas de nueva creación durante los dos primeros años de funcionamiento. En la fracción II se amplió hasta 5 años para aquellas empresas que además de ser de nueva creación se dediquen a la elaboración de un producto nuevo. La tercera se refiere a la industria extractiva. La cuarta de las excepciones se ocupa del IMSS y de las instituciones públicas descentralizadas que persiguen fines culturales, asistenciales o de beneficencia. La fracción sexta consigna una excepción a favor de las empresas que tengan un capital menor del que fije la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Aspecto comercial

Derivado del Código de Comercio⁴⁶ el derecho mercantil es el cuerpo de leyes que rigen las relaciones comerciales. Estas leyes instituyen un medio protegido dentro del cual puedan operar las empresas. Sirven asimismo como normas de orientación para las decisiones de negocios. Son un aspecto muy importante ya que de su regulación deriva la calidad del comerciante y el aseguramiento de llevar a cabo correctamente los convenios comerciales que llevarán a la empresa al éxito.

⁴⁵ Ley de impuesto sobre la renta.

⁴⁶ PRACTICAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES. Pimentel Álvarez Adalberto, pág. 46-69.

Aspecto público⁴⁷

Las PYMES a su vez deben de cumplir con la Ley federal de protección al Consumidor, como un aspecto más que determinará su éxito en los mercados. Existen muchas consideraciones legales que una empresa necesita tomar en cuenta. Las pequeñas empresas deben vigilar con particular atención todo lo relacionado con la protección a los consumidores, este texto se trata sobre la Ley Federal de Protección al Consumidor, ya que la ignorancia de la misma ha causado el fracaso de muchas pequeñas empresas.

Aspecto laboral⁴⁸

El aspecto laboral deriva de la Ley Federal del Trabajo, que a su vez se sustenta en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Este aspecto debe ser sumamente cuidado, porque de su cumplimiento depende el buen desarrollo y eficiencia de los trabajadores que forman parte de las PYMES, su estricta observancia implicará a la larga menos gastos para la propia empresa y más facilidad en caso de querer conseguir un crédito para su crecimiento.

⁴⁷ SUPERVIVENCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA, de Benett Roger, Ed. CECSA, pág. 189-199

⁴⁸ PRONTUARIO DE MÉXICO LABORAL, Ed. MÉXICO LABORAL JORNADA DE TRABAJO Y DESCANSOS REMUNERADOS (PERSPECTIVA IBEROAMERICANA) Ed. Porrúa, pág. 111-130

CONCLUSIONES PRELIMINARES (CAPITULO 2).

FRANQUICIAS.	
<p>1.- El franquiciante y franquiciatario rigen su relación mediante el contrato de franquicia, situación que ha permitido el desarrollo de este importante sector en nuestro país.</p>	<p>2.- En México el modelo de franquicia se encuentra regulado expresamente en la LPI, sin embargo no está exento de los ordenamientos que rigen a todo negocio o empresa que desarrolla actividades dentro del territorio.</p>
<p>3.- En la LPI se menciona el contrato de franquicia, pero a pesar de ser incluido en la ley, está totalmente sin regular en cuanto a los términos, alcances, condiciones, características del mismo, las cuales quedan propiamente a voluntad de las partes.</p>	<p>4.- El contrato de franquicia tiene por objeto el regular de forma completa las diversas relaciones entre las partes contratantes, disminuyendo de esta forma los posibles riesgos de controversia en una relación que pretende; todas las partes tengan beneficios.</p>
<p>5.- Sin importar que existan franquicias del mismo giro comercial, cada una cuenta con una operación totalmente diferente, por lo cual, requiere la elaboración de manera individual de su propio contrato.</p>	<p>6.- Todos los contratos presentan características similares en sus cláusulas tales como; las regalías, publicidad, vigencia, marca, obligaciones de las partes, etc. haciéndolos homogéneos en su conjunto.</p>
<p>7.- El contrato incluye los derechos y obligaciones en los cuales incurren las partes contratantes, lo cual propicia la regulación exacta y el funcionamiento del modelo, esto al establecer los parámetros que cada uno está obligado y tiene derecho a exigir sin más preámbulo.</p>	<p>8.- Existen tres categorías de errores que resaltan a la hora de redactar un contrato de franquicia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asimetrías contractuales. • Mala fe contractual. • Deficiencias de técnica jurídica.
<p>9.- Dado que el contrato de franquicia es un elemento que puede proporcionar argumentos para que alguna de las partes salga afectada o con un beneficio desequilibrado, tenemos que un buen contrato debe ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equitativo y justo. • Estricto. • Con Redacción clara. • Uniforme. • Debe prevenir conflictos. 	

PYMES.

1.- Las PYMES son entidades reguladas por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus diversos códigos derivados en los diferentes aspectos que cubre cada uno de ellos.

Debemos de tener en cuenta que todas y cada una de estas leyes que rigen a las PYMES son directamente aplicables a las franquicias por el solo hecho de ser constituidas como empresas, la columna vertebral de este apartado radica principalmente en la distinción que forma “ el contrato de franquicia” ya que es este el que caracteriza al modelo y lo hace específico, pero dentro del entorno legal general de las empresas las leyes de nuestro país afectan a cada una de las entidades que desarrollan actividades empresariales dentro del territorio llámese Franquicia o PYME.

2.- Dentro de las principales leyes aplicables a las empresas en general encontramos:

- Ley General de Sociedades Mercantiles.
Da la clasificación de cada sociedad y regula todas y cada una desde su creación, durante su vida activa y hasta su liquidación.
- Códigos o Leyes Estatales y Normas Municipales.
Cada empresa debe de cumplir con requerimientos específicos dependiendo de la zona geográfica en la cual se ubique y debe apegarse plenamente a las leyes que en ese territorio estén activas.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).
Esta ley se encarga de regular todas y cada una de las aportaciones, en materia de renta (utilidades menos gastos deducibles), que las empresas tienen que hacer al estado.
- Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Ley de la Propiedad Industrial.
- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Seguro Social e Infonavit.

3.- Del mismo modo existen instituciones encargadas de aplicar las leyes antes mencionadas para que las empresa cumplan con lo establecido en ellas y no exista abusos en los mercados ni en las relaciones obrero-patronales. Dependiendo de cada empresa existen distintas instituciones competentes para ellas ya que no es lo mismo tener una empresa extractiva de níquel a un restaurante, cada una de ellas necesita normas y reglas que se apeguen a sus actividades. Dentro de las instituciones más destacadas en las cuales por las actividades que desarrollan podríamos generalizar están:

- Secretaría de Salud.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Economía.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano.

- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.
- Secretaría del Trabajo y Prevención Social.
- Comisión Nacional del Agua.

4.- Todas y cada una de las instituciones y ordenamientos antes mencionados rigen el actuar de las empresas en nuestro país, no debemos olvidar por ningún motivo que a pesar de ser la franquicia un modelo de negocio particular, no deja de caer dentro del régimen de empresa.

Capítulo 3

DESVENTAJAS Y BENEFICIOS PARA LA ELECCIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIA ANTE LAS PYMES

VALORACIÓN DE LA FRANQUICIA

3.1 PRINCIPALES DESVENTAJAS AL ADQUIRIR UNA FRANQUICIA

I. CANON de la Franquicia

El canon o derecho de entrada corresponde al importe que el franquiciatario suele pagar al dueño de la empresa por formar parte de su red de franquicia, tiende a ser fijo aunque no siempre. Dicha cantidad dependerá del tipo de franquicia a la cual se desee ingresar y suele estar en función de la popularidad de la misma, cuanto más conocida sea la marca mayor canon se cobrará.

El canon de entrada puede ser el mismo para todos los nuevos emprendedores (en ocasiones los franquiciatarios que ya tienen un local tienen un precio diferente para la apertura del 2º o 3º) o variable en función de los costes de implantación, el mercado al que accede, la dimensión del local, el porcentaje de inversión o el margen de exclusividad solicitado. Lo usual es que el pago de esta cuota se realice una sola vez a la firma del contrato.

Para determinar la cantidad que el franquiciatario debe pagar para poder ingresar al negocio, el franquiciante utiliza variables como: cuánto le costó la consultoría para desarrollar su modelo y cuánto invirtió en publicidad para darse a conocer como oportunidad de negocio. De igual forma, considera el costo del proceso de apertura de cada unidad que va desde la investigación para elegir al franquiciatario ideal hasta el entrenamiento del equipo de trabajo. También influye el valor de la marca aunque éste sea un factor intangible.

La suma de estos elementos, conocida como “valor piso”, se divide entre el número de sucursales que se pretenden abrir, el resultado se compara con el precio de la competencia y finalmente se fija según la estrategia que elija el dueño. Generalmente, este concepto representa entre el 10 y 20% de la inversión total para el franquiciatario.

La mayoría de las franquicias exigen el derecho de entrada ya que este implica obtener por parte del franquiciatario contraprestaciones puntuales y duraderas como: la cesión y derecho de uso de marca y signos distintivos, la transmisión del “Know-How”, la formación inicial, la concesión de una zona en exclusiva para desarrollar su actividad y una asistencia previa y continua durante la apertura del negocio.

El Canon sirve, habitualmente, para afrontar los gastos derivados de las siguientes cuestiones:

- * El proyecto de imagen corporativa (Los costes de mantener/crear la imagen de la corporación o marca).
- * El diseño del local comercial del franquiciatario o, incluso, el proyecto arquitectónico, necesario para mantener la regularidad de la imagen de la casa. También puede recibir asesoramiento para la ubicación o búsqueda del local (El **proyecto de arquitectura** para montar el centro).
- * **Coste de diseño del modelo de negocio:** Las pérdidas iniciales que tuvo de afrontar el empresario franquiciante cuándo montó de cero su primer negocio hasta que consiguió tener un negocio rentable.
- * El software de gestión del franquiciatario, su implantación y la correspondiente formación (El coste de la implantación inicial de un software).
- * La formación del franquiciatario y/o sus empleados sobre la forma de funcionar y gestionar la empresa (El **Manual de Operaciones:** documento que recopila el saber hacer o Know-How). Esto incluye una ayuda especial y extra al inicio de la actividad (antes, durante y después de la apertura), para afrontar todas las cuestiones que se van a dar en el día a día del negocio: confección de pedidos, realización de ventas y devoluciones, logística, carga y descarga, distribución de componentes de marketing en la tienda, etc.
- * El curso de **formación inicial al franquiciatario.**
- * La **ayuda que le presta el franquiciante** en la puesta en marcha del negocio franquiciado.
 - *La posible ayuda a la búsqueda y adaptación del local.*
 - *El tiempo que el franquiciador le dedica durante la formación inicial en la que se le empieza a transmitir el Know-How.*
 - *La ayuda a la confección de los pedidos iniciales de mercancía y elementos de marketing.*
 - *La posible ayuda para reclutar al equipo humano que trabajara en la franquicia.*
 - *El apoyo en el diseño e implantación de la campaña de lanzamiento del local*
 - *La asistencia inicial en los días previos de apertura del negocio, así como la inmediata ayuda durante los primeros días de funcionamiento.*
- * Asesoramiento y apoyo para la campaña de marketing necesaria para la apertura y lanzamiento del nuevo local.

Algunas franquicias no cobran canon de entrada. Esto es debido a que el negocio del franquiciante está en otras partidas como pueden ser la venta del producto que se distribuye o incluso la propia instalación inicial del negocio. Algunas franquicias reducen su importe o incluso no exigen ese canon a fin de facilitar el ingreso de emprendedores interesados en su negocio. Reducir o suprimir este cobro puede ser un buen síntoma sobre la salud financiera de la empresa.

Ante la renovación del contrato de franquicia, el franquiciatario no vuelve a pagar un nuevo canon ya que la cesión del uso de la marca, la exclusividad de territorio o la transmisión del saber hacer ya se ha producido con el pago del anterior canon y no se genera una nueva prestación. En algunos casos el franquiciante solicita ante la renovación, que o bien se abone un importe correspondiente a la mitad del canon inicial o bien el importe total justificándolo en el acceso a un “Know-How” de la cadena renovado, a nuevas prestaciones, etc.

El Canon de entrada es un importe que es fácil que parezca caro pero la realidad indica que si se hacen bien las cosas, incluya varias partidas que por ellas solas ya superan dicho importe.

II. Regalías o Royalties

Se trata de la contraprestación periódica que paga el franquiciatario al franquiciante por el derecho y goce del uso de marca, el Know-How y la asistencia técnica. Las regalías son un cobro mensual (generalmente), trimestral, semestral o anual.

El franquiciante suele cobrar este importe a fin de financiar el soporte continuo que da a sus franquiciatarios.

Las partidas que normalmente incluye el Royalty son:

- El alquiler de la marca licenciada en una zona en exclusiva.
- La formación continua (a través de visitas, sesiones formativas y llamadas)
- La atención de dudas de negocio que le plantee el franquiciatario.
- La I+D (Investigación y Desarrollo) La investigación que realiza la casa matriz para obtener nuevos productos, servicios, procedimientos de gestión: que permite que el negocio siga siendo competitivo en el futuro.
 - de producto,
 - de proceso
 - y de marketing.
 - de administración y sistemas de información.
- Los costes de prueba y lanzamiento de esos productos
- El servicio de Marketing central.
- La coordinación de la red.
- Y otras partidas más específicas que dependen de cada casa franquiciadora.

¿Qué es el Royalty?

El royalty viene a ser el alquiler que los centros franquiciados pagan por la ventaja de disponer de una central que trabaja para mejorar el negocio y que le permite, a toda la red, ser más competitiva que los centros aislados.

El royalty no siempre se cobra. En aquellas franquicias que se basan en producto el franquiciador puede decidir basar toda su remuneración en el margen de producto. Por eso hay franquicias que lo eliminan.

El royalty debe estar compensado con el valor que le aporta la central al franquiciatario. Debe tener un equilibrio entre dicho valor aportado y los costes que tiene el franquiciante por prestar servicios al franquiciatario.

Existen múltiples tipos de royalties:

- *Royalties variables **sobre las compras.***
- *Royalties variables **sobre las ventas.***
- *Royalties **fijos.***
- *Royalties **semi fijos.***
- *Royalties **Mixtos** fijos y variables.*

Aunque no existe una fórmula para calcular el monto que se debe pagar como regalía, esta suele tener en consideración varios aspectos, entre ellos; cuánto gasta el franquiciante en apoyar a su red, en investigar y desarrollar nuevos productos y servicios, etc. y debe ir en consonancia a los servicios que aporta el franquiciante durante la vigencia del contrato.

El peso del royalty sobre ventas suele oscilar entre el 1% y el 10% de las ventas del franquiciatario, siendo lo más común el 5%.

Podemos encontrar algunos casos en los cuales el franquiciatario paga una cuota o royalty adicional denominada regalía de desarrollo, esta como contraprestación por tener el derecho de otorgar subfranquicias en un territorio determinado. Este tipo de cuota se presenta generalmente en contratos de franquicia maestra, regional o de área.

En el modelo de franquicia existen otros tipos de cuotas que el inversionista debe cubrir en el sistema, entre las cuales encontramos:

Pago de regalías para publicidad: en este parte el franquiciatario debe cubrir una parte proporcional para la publicidad y promoción corporativa en general. De tal forma que el franquiciante estará seguro de conservar el control y la coherencia de ideas básicas de la compañía, además de mantener la presencia de su marca en los medios de publicidad adecuados necesario para mantener el éxito de la red. Es común que los franquiciatarios también aporten un porcentaje de sus ingresos para publicidad y promoción local.

Depósitos en garantía: estos depósitos son con la finalidad de que el inversionista se mantenga al corriente con sus pagos.

Pago de derechos de transferencia: este pago se realiza solo en el caso de que el franquiciatario desee traspasar su negocio a una tercera persona.

Pago por renovación de la franquicia: cuando al inicio de la relación se celebra el contrato de franquicia, este especifica por cuánto tiempo será vigente

la relación y a fecha de vencimiento el inversionista debe pagar una cuota por renovación de dicho contrato.

Pago por retrasos o incumplimiento de obligaciones. Gastos fijos como la renta mensual del local, servicios (luz, agua, gas, teléfono e Internet), seguros y nómina de empleados.

III. Pérdida de independencia

Este concepto es un tanto contradictorio ya que desde el punto de vista del franquiciatario podemos denominar a la pérdida de independencia como principal desventaja cuando un inversionista toma la decisión de adquirir una franquicia, esto debido a la resultante de todos aquellos acuerdos que se pactan al inicio de la relación, paradójicamente, este mismo concepto es lo que da certidumbre y minimiza los riesgos para el correcto funcionamiento del negocio.

La compra supervisada de los insumos del negocio (cuando un franquiciante responsable impone al franquiciatario la obligación de comprar o contratar un producto o servicio de un proveedor específico, se debe considerar que ello responde al interés del franquiciante en estandarizar la operación de los franquiciatarios así como de preservar la calidad de los productos o servicios que vende el franquiciatario), equipos, maquinaria, los controles en la localización, selección y decoración de la unidad y de los estándares en todas las demás directrices del negocio y que irónicamente son en realidad los conceptos que conforman en su totalidad el “Know-How” (que proporciona la garantía de éxito del negocio) por el cual el franquiciatario tiene que pagar para poder tener acceso, suelen convertirse en un “grillete” para el inversionista desde el momento de inicio de la relación y hasta el fin de la misma sin excepción alguna.

Esta limitante en muchos de los casos incluye también la incapacidad de crear o desarrollar nuevos productos por parte del franquiciatario lo que en ocasiones representará pérdida de oportunidades. Si bien el sistema de franquicias no está o no debería estar considerado como un sistema totalitario en el que el franquiciante imponga sus ideas y puntos de vista, más aún, uno de los aspectos más valiosos de la franquicia es que en ella se puede hacer uso de las ideas de todos los miembros del sistema para que este logre mayores éxitos. Ello dependerá de la agilidad y flexibilidad del franquiciante para responder a las propuestas o en su defecto demandas de sus franquiciatarios.

Esta pérdida de independencia está ligada al hecho de que todos los establecimientos de la red deben tener una identidad común que le permita al consumidor distinguirlos e identificarlos como miembros de un solo sistema de franquicia, esto no significa que deban ser idénticos pues muchas veces la imagen de las unidades dependerá de las características y condiciones de cada local, sin embargo, todos los establecimientos deben usar los mismos colores, la misma decoración, mismo equipamiento, mobiliario y sobre todo

utilizar métodos y procedimientos de operación exactamente iguales para poder continuar con el éxito de la franquicia.

IV. Riesgo en caso de quiebra de la unidad franquiciada

Aunque es bien sabido entre los inversionistas que un modelo de franquicia tiene bajas probabilidades de fracaso, no está exento de ninguna forma a la inminente caída. Toda inversión conlleva un riesgo, aunque el modelo de franquicia minimiza las posibilidades de fracaso, no quiere decir que las elimine.

Dentro del modelo podemos encontrar variantes que son capaces de escapar a cualquier forma de control por más rigurosa que esta sea y más aun pueden provocar el fracaso de una unidad franquiciada. El colapso de una unidad franquiciada puede darse por diversos factores, ya sea por descuidos del inversionista o por cuestiones meramente atribuibles al franquiciante, entre los factores más comunes que podemos encontrar como consecuencia de un fracaso destacan; la mala ubicación del establecimiento, los cambios del entorno, la falta de capacitación hacia el franquiciatario, los descuidos de este último al no seguir adecuadamente las reglas que el franquiciante le ha mencionado para el éxito del negocio, los cambios culturales en la moda o en los valores, etc.

Ya sabemos que toda inversión conlleva un riesgo de fracaso y que las franquicias no están exentas de este riesgo, pero, ¿qué sucede en caso de que la unidad franquiciada fracase? Inminentemente este no es de ninguna forma un problema para el franquiciante, al ser el franquiciatario el único responsable directo de la unidad tiene consigo la gran responsabilidad de cubrir con sus obligaciones y en este caso de afrontar las pérdidas que pudiesen presentarse poniendo en riesgo todo su capital e incluso su patrimonio.

V. Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante

La franquicia es un modelo en el cual el inversionista siempre va de la mano del franquiciante, esto quiere decir, que los resultados de un franquiciatario siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante y en ocasiones podemos encontrar casos en los cuales el franquiciante sea una persona falta de honradez que no cumpla con lo pactado o con todo lo ofrecido.

Por esta razón el inversionista debe de evaluar al tipo de franquiciante con el cual se va a relacionar, para esto debe tener en cuenta aspectos como: la experiencia que tiene dentro de la industria, su record financiero y profesional en general, sus años como franquiciante, el número de franquicias otorgadas, el número de franquicias abiertas en el último año, el criterio que utiliza para seleccionar a sus candidatos a franquiciatarios, la estructura organizacional de su división o subsidiaria a cargo de su programa de "franquicias" y el número de unidades propias en operación.

Este último punto es de vital importancia ya que un franquiciante que opera unidades propias siempre podrá autoevaluar el tipo de servicio y apoyo que brinda a sus franquiciatarios, así como nos permite evaluar que tanta confianza le tiene él mismo al negocio y que tan dispuesto está a enterarse de lo que realmente pasa en el mercado.

En gran parte el éxito del franquiciatario va a depender de su correcta gestión, de su adecuada financiación y de la evolución correcta que haga el franquiciante de su negocio. Pero el riesgo no existe solamente respecto a la gestión directa que haga el franquiciante, sino también de lo que puedan hacer otros franquiciatarios que afectará inevitablemente al prestigio de la marca. Por lo tanto el franquiciante es responsable de controlar que todos los franquiciatarios operen conforme a los estándares de calidad de la cadena.

VI. Supervisión constante

Otro de los aspectos a considerar cuando se pretende invertir en un modelo de franquicia es el tener presente que a lo largo de la relación el franquiciante estará realizando una supervisión constante a sus unidades franquiciadas mediante visitas de inspección, asistencia técnica, compradores misteriosos, etc.

Las visitas de inspección o supervisiones tienen una justificación, sirven para que el franquiciante pueda tener control sobre lo que sucede en cada una de las unidades franquiciadas, con estas visitas puede verificar que se cumplan al pie de la letra aspectos tan importantes como la imagen, el uso de la marca, la operación, la atención al cliente, la calidad de los productos y/o servicios, la motivación de los empleados, y la situación de las ventas.

Si los aspectos antes mencionados no fueran supervisados cada franquiciatario haría las cosas como mejor le pareciese, lo cual provocaría que la red no lograra una homogenización de las operaciones, además que de la estandarización de los productos, imagen y atención los clientes obtienen a cambio seguridad y confianza.

Dentro del control de operaciones que realiza el franquiciante se encuentran las visitas de asesoría y la consultoría de campo ambas deben de ayudar al franquiciatario a sentirse asesorado y no acosado. Dentro de los estándares a evaluar que regularmente comprende una visita de inspección se encuentran:

- Imagen
- Limpieza
- Atención al cliente
- Procedimientos administrativos.
- Conocimientos del producto y/o servicio.
- Ambiente.
- Capacitación.
- Motivación del personal.

- Manejo de inventarios.
- Seguridad (extintores, salidas de emergencia, líneas telefónicas de emergencia, etc.).
- Uso de la marca.

No existe un dato que evalúe la periodicidad de las visitas de inspección y asesoría, esto dependerá de cada red. En el mundo pueden encontrarse empresas que visitan a sus franquiciatarios una vez a la semana, una vez al mes, cada dos meses, cada seis meses, o cada año, en este sentido lo importante no es la frecuencia con la cual se realicen las visitas sino la ayuda que estas brinden al franquiciatario para resolver sus necesidades. Lo importante es que el franquiciante sepa mediar el número de visitas realizadas de tal forma que ni se realizan tantas al extremo en el que el franquiciatario se sienta hostigado o vigilado, ni tan esporádicas de tal forma que el franquiciante llegue a perder el control de la red. Las visitas de inspección no sirven de nada si no se le hace saber al franquiciatario las fallas encontradas y las cosas que está haciendo bien.

Para estas visitas generalmente el franquiciante utiliza compradores misteriosos o **shoppers**, el comprador misterioso o shopper es uno de los instrumentos más comunes de los cuales puede valerse un franquiciante para supervisar la operación de una unidad franquiciada y prestar asistencia técnica al franquiciatario. El shopper es una persona común y corriente que acude a la unidad que será evaluada con el fin de adquirir un producto o solicitar un servicio como si fuese un cliente común y mientras hace la compra califica determinados aspectos que reportará con posterioridad al franquiciante. Es conveniente que desde el momento de la capacitación inicial el franquiciatario sepa que tendrá este tipo de visitas sorpresa; de lo contrario sentirá que el franquiciante solo desea espiarlo.

VII. ¿Cualquier persona es apta para invertir en una franquicia?

Este es otro punto en contra del modelo, no todas las personas están capacitadas para formar parte de una franquicia, hay un “perfil del franquiciatario” al que se deben ajustar los candidatos. Las siguientes son algunas de las características que debe cumplir un candidato a franquiciatario:

- El franquiciatario debe ser flexible y autodisciplinado.
- Debe saber trabajar en equipo.
- Al franquiciatario le gusta trabajar.
- El franquiciatario le debe gustar y debe saber operar.

Si un inversionista se considera “protagonista” lo más probable es que no sea un candidato a ser franquiciatario. Hay que ser cuidadoso y no dejarse llevar por las ganas de adquirir una franquicia, por eso es de suma prioridad que tanto el franquiciante como el franquiciatario se evalúen entre sí para saber si resulta provechoso firmar un contrato de franquicia. Aparte del perfil que debe de cubrir un franquiciatario tenemos la exclusividad económica, las franquicias no están al alcance de todas las personas, se necesita cierta solvencia económica comprobable, dicha solvencia es requerida para satisfacer

las necesidades de inversión inicial del proyecto (costos de operación) y para poder hacer frente a las obligaciones que se presenten en los primeros meses de operación de la unidad. Dicha solvencia económica tiene un mínimo que resulta de evaluar:

- El pago del depósito y del alquiler del local.
- Acondicionamiento de las instalaciones.
- Compra de maquinaria y equipo.
- Formalizar los aspectos legales, permisos.
- Contratación de personal.
- Capital de trabajo.
- El pago del derecho de franquicia o CANON.
- En algunas franquicias, también de la implementación y las horas en entrenamiento.
- Y otras disposiciones que cada franquiciante dictamina según su propio criterio.

VIII. Definición del territorio

Nos referimos al territorio como el área geográfica o de influencia, especificada previamente en el contrato de franquicia, en la cual el franquiciatario tiene el derecho de comerciar exclusivamente los productos o servicios de su unidad franquiciada.

Cada franquicia maneja las áreas de exclusividad según las características del negocio, pero lo que todas tienen en común es que la división del territorio debe de hacerse de tal forma que los franquiciatarios puedan hacer negocio de forma equitativa, en algunas franquicias el territorio tiene fronteras de las que el franquiciatario no puede salir, mientras que en otros casos el territorio se limita para que no sean establecidas mas unidades en la misma área.

Las principales características que comúnmente son tomadas en consideración para delimitar el territorio en el cual una unidad franquiciada operara son:

- Mercado meta.
- Competencia directa o indirecta.
- Tamaño de la población.
- Edad y sexo de los habitantes.
- Población económicamente activa.
- Vías de comunicación.
- Entidades gubernamentales.
- Principal industria y comercio de la zona.
- Nivel socioeconómico.

En esta parte el franquiciante tiene la obligación de cuidar y supervisar que un territorio o área dada en exclusiva no se “congele”, esto quiere decir que será el responsable de supervisar si en alguna área dada en exclusiva existen las condiciones apropiadas para que otra unidad franquiciada pudiese ser

abierta. De tal forma que si el caso fuese viable el franquiciante debe otorgar el derecho de preferencia por un tiempo limitado al franquiciatario, a fin de que pueda escoger, antes que otra persona, si desea abrir una nueva unidad; en el supuesto de que el franquiciatario no pueda adquirir esta nueva unidad, el franquiciante tendrá el derecho de otorgarla a un nuevo franquiciatario u operarla él mismo.

Cabe señalar que dentro de este apartado mencionamos la definición del territorio como una desventaja, esto es porque aunque no es lo más recomendable algunos franquiciantes desarrollan su red de franquicias sin determinar exclusividades territoriales lo cual causa que en un determinado momento se pueda dar el canibalismo entre dos o varios franquiciatarios que se encuentren operando en una misma zona geográfica lo cual repercute en las ventas y utilidades de los mismos, y a su vez en el desarrollo de la red.

IX. Costo de capacitación y entrenamiento

La capacitación y el entrenamiento resultan ser dos pilares fundamentales para la construcción de una red de franquicias, gracias a estos el franquiciatario puede operar con éxito el negocio que haya escogido, aun sin tener ninguna experiencia o idea en el ramo.

Junto con estos dos conceptos encontramos la transferencia de tecnología, a través de la cual el franquiciante enseña al franquiciatario todos los “secretos” con los cuales opera su negocio y que le dan a este un éxito. Cada franquicia establece sus propios sistemas de capacitación y entrenamiento, pero lo más común es que el franquiciante entrene a sus franquiciatarios en dos niveles de operación, por una parte se encuentra el operador o franquiciatario el cual es capacitado en todas las áreas del negocio y por otro lado los empleados quienes son capacitados solo en las áreas específicas que desempeñaran dentro de la unidad franquiciada.

Cada uno de los programas de capacitación son variados y su duración depende de cada franquicia. Hay franquicias que tienen programas de capacitación y entrenamiento sencillos y breves, pero en otros casos la capacitación puede ser un proceso largo que llegue a durar varios meses. Hay franquicias que tienen una unidad piloto o tienda-escuela para capacitar a sus franquiciatarios, mientras que otras poseen sus propias universidades o centros de capacitación.

El costo de la capacitación inicial casi siempre está incluido en la cuota inicial o canon de entrada de la franquicia, pero durante la vigencia de la relación existen entrenamientos y capacitación posteriores derivados de la investigación, innovación y desarrollo que el franquiciante realiza los cuales tienen un costo adicional y comúnmente son obligatorios para el franquiciatario.

Para el franquiciante estas actividades deben ser autofinanciables por las cuotas que los franquiciatarios pagan periódicamente para cubrir el rubro de investigación y desarrollo. Sin embargo, algunas empresas franquiciantes caen en el error de ver la capacitación como una fuente de ingresos adicional para

obtener mayores utilidades y no como un servicio que deben brindar al franquiciatario, dejando a este con un punto en contra por el simple hecho de que está obligado a tomar dicha capacitación (la cual le genera un costo adicional) ya que en el contrato está estipulada la estandarización de la franquicia y sin estas capacitaciones posteriores el inversionista no cumpliría con los acuerdos pactados y sería acreedor de multas e incluso de clausura del contrato.

X. Otras desventajas

a) Si la franquicia es extranjera las regalías así como la inversión en equipo se pagan en dólares mientras que las utilidades que obtiene el franquiciante son en la moneda nacional donde esté operando la unidad franquiciada. Muchas de las veces la materia prima es importada como en el caso de las tintorerías. Todo esto significa un riesgo de pérdidas para el franquiciatario por las continuas fluctuaciones de nuestra moneda, si la moneda se devalúa eminentemente existirá una pérdida para el franquiciatario ya que le costaran mas sus materias primas o tendrá que pagar más en regalías ya que el tipo de cambio se ha modificado.

b) El franquiciatario no es propietario de la marca.

c) Las mejores marcas son empresas muy exigentes y selectivas a la hora de ceder su franquicia a nuevos empresarios. Deben pasar por un proceso de pre-selección antes de tener acceso a la franquicia.

d) Las regalías son un gasto fijo que se mantendrá en el tiempo, y que debe ser pagado en primer lugar antes que cualquier otro gasto para seguir manteniendo los derechos sobre la franquicia. Estas regalías deberán ser pagadas aunque el negocio no opere con ganancias, lo que sucede casi siempre en todo negocio durante los primeros meses de operación.

e) Con base en lo anterior, el empresario está literalmente compartiendo sus ganancias y no sus riesgos con el propietario de la marca que está comprando. El riesgo del franquiciante es que fracase una unidad franquiciada y pueda dañar la marca.

f) No puede el franquiciatario hacer cambios al local, al equipo o al producto sin la autorización de la casa matriz o franquiciante. Ciertamente que el negocio es de él; pero firmo un contrato donde se comprometió a respetar la imagen corporativa, y eso incluye el diseño de las instalaciones, la selección de la maquinaria y el equipo, la decoración del local, los colores que se utilizarán y hasta el uniforme que utilizarán los trabajadores.

g) El franquiciante también supervisará las cuentas de sus unidades franquiciadas; porque sus ingresos muchas veces están en función directa a las ventas y el futuro de la relación en función de que el franquiciatario esté siendo exitoso.

h) Dentro del establecimiento no es posible realizar otra actividad comercial diferente a la relacionada con la franquicia.

i) El franquiciante tiene derechos para dar por terminado el contrato si las condiciones pactadas no son cumplidas por el que compra.

3.2 PRINCIPALES VENTAJAS AL ADQUIRIR UNA FRANQUICIA.

Dentro de las ventajas que atraen a muchos emprendedores a invertir en una franquicia, tenemos las siguientes:

I. Reducción del riesgo de fracaso

El adquirir una franquicia es sinónimo de adquirir un negocio con éxito casi seguro, si bien existe en todo negocio un riesgo de fracaso, la franquicia no es la excepción, pero a comparación de otros modelos tiene un gran porcentaje de éxito dentro de los mercados, esto es gracias a que el franquiciante ha desarrollado y probado previamente de manera fehaciente su negocio en zonas similares y en condiciones similares, lo cual “garantiza” que está funcionando de una manera correcta y proporciona una gran confianza ante el inversionista y su desembolso de capital.

El riesgo monetario y en muchos casos el riesgo de aceptación de un producto pueden y suelen ser los principales problemas cuando un negocio es puesto en marcha, por más seguro de que esté un empresario de tener la idea que le hará millonario, la mente del consumidor y su comportamiento a veces son difíciles de predecir, con la franquicia estos problemas están completamente resueltos desde el primer día de operación de la unidad franquiciada, esto debido a que el franquiciatario al igual que el dueño de la franquicia ofrece una marca comercial reconocida, respetada y ya posicionada dentro del nicho de mercado donde se desarrolla.

En este caso el franquiciatario compra un concepto de éxito comprobado y del cual puede estar seguro que con las indicaciones correctas y bien aplicadas que el franquiciante le proporcione lograra en poco tiempo generar utilidades tal como lo hacen las unidades piloto que el mismo franquiciante ha puesto en marcha antes de comenzar a franquiciar su negocio.

II. Menor inversión inicial

Si bien lo comentamos anteriormente, cuando el inversionista decide poner su capital en un negocio de franquicia está consciente y es seguro que realizará una inversión inicial que a primera vista puede ser un tanto estrepitosa para iniciar un negocio, sin embargo, dicha inversión suele ser a largo plazo menor que la que se haría si se comenzara un negocio independiente desde cero, esto se debe a que el inversionista al comenzar un negocio bajo una

formula de franquicia supone efectuar la inversión de una forma más efectiva, puesto que el franquiciante ya habrá previamente eliminado todos los gastos superfluos. Incluso teniendo que pagar el canon de entrada, el monto total de la inversión suele ser menor.

III. Mayor penetración en el mercado

La diferencia entre el éxito y el fracaso de un negocio comienza por elegir el nicho de mercado apropiado. Pocas decisiones en los negocios tienen un impacto tan directo y vital en toda la vida de un negocio. Igual sucede cuando se quiere desarrollar un nuevo producto.

¿Te has preguntado por qué algunas personas fracasan dramáticamente en los mismos negocios donde otras tienen un éxito espectacular y crean verdaderos imperios? Elegir el nicho de mercado adecuado es una de las respuestas.

El nicho de mercado se refiere a una porción bien definida de un segmento de mercado mayor. Dentro del nicho de mercado las personas poseen características y necesidades similares. El empresario elige un nicho de mercado y busca en él las necesidades que no estén siendo satisfechas o que quienes lo están tratando de hacer lo hacen mediocrementemente.

Podemos hablar de nichos de mercado cuando se piensa:

- Abrir un nuevo negocio,
- Desarrollar un nuevo producto,
- Lanzar una campaña publicitaria,
- Buscar oportunidades de necesidades no satisfechas,
- Hacer investigaciones de mercado,
- Ensayar productos o servicios, etc.

Los nichos de mercados tienen varias características que te permiten distinguirlos y clasificarlos. Un nicho de mercado es:

- La fracción de un segmento de mercado: Es decir, cada nicho de mercado presenta algunas particularidades que los distinguen del segmento en su conjunto.
- Es un grupo pequeño de personas, organizaciones o empresas.
- Sus necesidades particulares son semejantes, al menos en algunos aspectos.
- Quienes forman el nicho de mercado están dispuestos a cubrir esas necesidades.
- Tienen capacidad económica para pagar y satisfacer así su necesidad.
- Para cubrir esas necesidades se requiere de una empresa con la capacidad y la especialización de organizar sus operaciones para hacerlo.

- Existen pocas o ninguna empresa en estos momentos satisfaciendo apropiadamente esa necesidad.
- El tamaño del nicho de mercado tiene un tamaño suficiente para generar un volumen de ventas y ganancias atractivo a la empresa que lo atienda.

Las empresas que desean obtener ganancias atractivas para sus negocios deben especializar sus operaciones en nichos de mercado, mejor aún en un solo nicho de mercado de tamaño suficiente.

Un nicho de mercado puede ser un lugar o un territorio bien delimitado que podría describirse por ubicación o precisión dentro de un sector de tu ciudad. Por ejemplo: “Los habitantes de la zona 14 en bloque 24 del Oeste de tu capital”. También podría ser identificado como un grupo de personas de una profesión. Por ejemplo: “Los ingenieros agrónomos menores de 40 años”.

La competencia en los segmentos de mercado es muy grande, en los nichos de mercado la competencia es mucho más selectiva. Una empresa especializada y enfocada, puede ser capaz de crear barreras que eviten que otros quieran ingresar al nicho.

Un ejemplo:

“Localizas un sector de tu ciudad con suficiente densidad de población y abres un supermercado con el tamaño apropiado para satisfacer las necesidades de ese nicho de mercado. Pueden ser seis cuadras a la redonda. Puede ser un grupo de condominios ubicados en ese sector. Si lo haces bien, si tus clientes están satisfechos y has logrado desarrollar la lealtad de ellos, es casi imposible que un competidor quiera ingresar al mismo sector. La competencia sabe que tendría que invertir mucho dinero para ocupar un lugar allí y que al final el volumen de ventas que pueda rescatar no será atractivo para él”.

Como podemos verificar a través de la información antes mencionada, el franquiciante es el único responsable de hacer las investigaciones pertinentes para la mejor elección del nicho de mercado al cual estará dirigida la nueva unidad franquiciada. Esto representa claramente una ventaja para el inversionista puesto que no tendrá ninguna necesidad de desembolsar capital adicional para la realización de una investigación que le proporcione dicha información, solamente se sentara a esperar la asesoría que le brinde el franquiciante acerca del tema y posteriormente podrá gozar de los beneficios que tiene el pertenecer a una red franquicia con una previa posición en el mercado.

El franquiciante se da a la tarea de hacer la investigación pertinente sobre el estudio de mercado que se cubrirá, ya que tienen la intención de que la nueva unidad que próximamente franquiciará sea exitosa y le pueda generar un monto adicional de regalías. Esta investigación no la paga el franquiciatario porque es uno de los puntos que considera el franquiciante en la inversión

inicial, por lo cual, este punto queda financiado dentro del canon de entrada que el franquiciatario tuvo que pagar para poder ingresar a la red.

La penetración en el mercado se da de manera más fácil y rápida por el simple hecho de que el dueño de la franquicia se ha esforzado durante años por conseguir un impacto exitoso en sus consumidores, lo que le garantiza el éxito del negocio y con lo cual el cliente está seguro que al acudir a un centro estandarizado de la red contará con los mismos beneficios y comodidades.

IV. Marca y productos reconocidos

Cuando un inversionista decide adquirir un negocio con modelo de franquicia, de entrada tiene el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidas en el mercado y de un producto ya probado. De cierta forma adquiere la cartera de clientes que el franquiciante se ha dado a la tarea de conseguir a lo largo de su gran experiencia en el ramo y se beneficia de comerciar bajo una marca conocida que le va a permitir atraer clientes a su establecimiento desde el primer día.

El franquiciatario obtiene un posicionamiento inmediato en la mente del consumidor, porque el iniciar con una “imagen corporativa” reconocida, y aunque los locales sean de propietarios independientes, el cliente se identifica con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta, percibe que se trata de la misma compañía, por lo que espera obtener, la misma calidad y el mismo servicio que ya ha venido recibiendo en otros locales.

No existe la necesidad de desarrollar los productos o darlos a conocer dentro del mercado tan competitivo. Asimismo el producto o servicio adquirido goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requeriría de años para alcanzar.

Los productos o servicios ya están establecidos, diseñados y probados, se conoce el costo estándar, el precio de venta, la forma de producirlos, las materias primas, la forma de venderlos y ya han sido probados por el franquiciante antes de lanzarlos al mercado. Esto disminuye el riesgo en cuanto a costos y pérdidas de clientes.

V. Rápida instalación de un negocio completo

El modelo de franquicia es un negocio que nace ya hecho, completo y no requiere de meses o años de esfuerzo para perfeccionar los productos o servicios que se ofrecen. Entre los empresarios es bien sabido que el éxito de un negocio siempre implica ensayo y error. El éxito de un buen negocio suele implicar una interminable cadena de experimentos que, a su vez, dan origen a costosos errores y fracasos.

El adquirir una franquicia le permite al inversionista saltarse el paso de ensayo y error, se evita el difícil trance de empezar con un pequeño negocio el cual requiere de mucho tiempo para poder desarrollarse, y que en algunas ocasiones es necesario que adquiera un apoyo externo.

Se puntualiza un “negocio completo” ya que cuando se habla de una franquicia se está ante un negocio que debe operarse de acuerdo y con gran apego a un sistema con manuales estrictamente diseñados, en donde el riguroso cumplimiento y seguimiento de estos garantiza un éxito casi inminente. Contrario al sistema en el que el giro de negocio siempre está basado en el perfil del propietario, el modelo de franquicias le permite a un inversionista adquirir nuevas tecnologías aplicables al tipo de negocio que quiere emprender sin depender de la experiencia a través del tiempo, lo cual le da la ventaja de poder iniciarse en el giro sin tener conocimiento alguno acerca del negocio.

VI. Economías de escala

Entiéndase por economías de escala; “Cualquier situación de producción, incluso la prestación de servicios financieros, en la que el coste por unidad producida disminuye a medida que aumenta el número de unidades producidas”.

En este sentido podemos decir que el modelo de franquicia goza de economías de escala, dado que, desde el principio de las operaciones el franquiciatario tiene un mayor poder de compra, el poder de negociación para adquirir materias primas o equipos en mejores condiciones y con precios más accesibles es mucho mayor, esto implica que dentro del mercado el franquiciante pueda tener una ventaja competitiva al poder reducir sus costos y ofrecer mejores precios a los consumidores aumentando sus ventas con respecto a la competencia y por ende sus utilidades.

Esto se logra gracias a los acuerdos que mantienen los proveedores con el dueño de la franquicia. Dentro de la red de unidades franquiciadas el inversionista puede comprar las materias primas o el equipo, sin importar los volúmenes, con descuentos por el simple hecho de que el pedido que se les ordene a los proveedores es, de hecho, considerado por estos como una compra global.

A parte de poder comprar y adquirir materias primas y equipo a un bajo costo, encontramos que el franquiciante tendrá el acceso a la reducción de gastos en materia de publicidad que normalmente serian incosteables para un nuevo negocio.

En una red de franquicias un pequeño inversionista accede a campañas más inteligentes creadas por expertos y con presupuestos astronómicos que regularmente representan beneficios importantes y directos para el franquiciatario. Este beneficio lo obtiene normalmente al momento de pactar las cuotas o regalías proporcionadas al dueño de la franquicia con motivo de publicidad y promoción para emprender campañas regionales o, inclusive, nacionales, y que son originadas en principio por el franquiciante y en segundo término pueden ser desarrolladas por el o los franquiciatarios con apoyo del mismo dueño de la marca.

VII. Asistencia técnica permanente y constante apoyo profesional

El franquiciatario necesita contar con toda la ayuda posible, el apoyo, experiencia, y los conocimientos del franquiciante para operar con éxito su unidad. Cuando un inversionista adquiere una unidad franquiciada tiene en mente que será tan exitosa como cualquier otra unidad de la misma red que opera el franquiciante, de la misma forma, el dueño de la franquicia, el cual otorga el uso de la marca tiene la mentalidad de que sus franquiciatarios tendrán éxito en la operación de todas y cada una de las unidades franquiciadas. Dicho de otro modo, para que un modelo de franquicia se desarrolle de manera exitosa debe existir una constante comunicación entre ambas partes y una buena fluidez de información entre las mismas lo cual se logra únicamente con el constante apoyo y la asistencia técnica.

No todas las franquicias prestan los mismos servicios de asistencia y apoyo, lo hacen conforme a las necesidades de cada red, pero podemos nombrar algunos programas que son considerados los más comunes dentro de la franquicia. Dentro del contenido localizado en el apoyo y asistencia técnica encontramos;

- Asistencia en la compra del local.
- Instalación de la tienda.
- Promoción el día de la apertura.
- Procedimientos contables.
- Apoyo operativo proactivo.
- Además de una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.
- Capacitación y entrenamiento del personal.
- Desarrollo y actualización de los manuales de operación.
- Localización de los territorios y las unidades.
- Programas de preapertura.
- Asesoría en compras y abastecimiento de insumos.
- Control de operaciones.
- Supervisión continua.
- Mercadotecnia y publicidad.
- Administración y finanzas.
- Seminarios y convenciones.
- Formulas para incrementar las ventas.
- Los estudios de mercado que hace el franquiciante antes, durante y después de la puesta en marcha del negocio, así como durante la vigencia de la relación contractual, como ejemplo tenemos la localización geográfica del negocio, el nicho de mercado, estudio de mercado para lanzamiento de nuevos productos, estudios de satisfacción del cliente, etc.

Todos y cada uno de los programas antes mencionados separados y en conjunto representan una gran ventaja para el inversionista, gracias a ello el

franquiciatario puede resolver cualquier tipo de duda surgida en el proceso de preapertura, apertura, y durante la relación del contrato, no importa el tipo de problema del cual se esté hablando, siempre tendrá un asesor en casa que no le cobrará por la resolución de problemas, no tendrá que acudir a agentes externos como asesores fiscales, abogados, mercadólogos etc. que tengan un costo extra ya que todo esto está contemplado dentro del programa de desarrollo de la franquicia.

Con todo esto el franquiciante busca que todos sus franquiciatarios por igual tengan las herramientas necesarias para poder operar su negocio en la forma más óptima posible, por esta razón, el franquiciante siempre debe estar pendiente de lo que hacen o dejan hacer los integrantes de su red por supuesto sin olvidar los parámetros y límites pactados dentro del contrato. En este se determina que a pesar de que el dueño de la unidad es el franquiciatario, el franquiciante debe de hacer respetar la imagen, las políticas y la forma de operación de todas las unidades que integran una misma red de franquicia.

VIII. Capacitación documentada en manuales de operación

Tanto la capacitación como el entrenamiento representan dos de los pilares fundamentales dentro del modelo de franquicia, gracias a estos cualquier inversionista puede dedicarse al giro de negocios que más le agrade y operar con éxito el negocio que haya escogido sin tener previos conocimientos o experiencia en el ramo.

Pero estos pilares nunca van caminando solos, están íntimamente ligados con la transferencia de la tecnología a través de la cual el franquiciante enseña al franquiciatario todos los secretos necesarios para lograr el éxito en su unidad franquiciada.

Cada una de las franquicias determina sus propios sistemas de capacitación y entrenamiento, pero todas lo hacen generalmente en dos niveles; el primero es capacitar al franquiciatario en todas las áreas del negocio, en segundo término, a los empleados que son capacitados solamente en las áreas específicas en donde se desempeñaran dentro del mismo.

La capacitación dependerá de cada franquicia y puede durar desde algunas semanas hasta varios meses según sea el caso.

Los manuales resultan ser las herramientas impresas que ayudan a transmitir toda la información que requiere un franquiciatario para operar el negocio, permitiendo de esta manera la fluidez de conocimientos de una forma más rápida.

Estos manuales sirven también como base para responder a las interrogantes y problemas cotidianos que pudiese tener el franquiciatario sin necesidad de acudir con el franquiciante y de esa manera resolver de una forma más rápida y con menos costos las dudas posibles

En este sentido es de vital importancia que los manuales sean manejables, que realmente sirvan y no solo sean un adorno dentro de la franquicia. Para poder hacer que un manual sea manejable deben ser actualizados cuando las circunstancias lo requieran. Tenemos que dejar en claro que un manual no debe estar impreso para ser efectivo, pueden utilizarse distintos medios aparte del escrito, como los videos, CD-ROM, o cualquier método didáctico con caricaturas o ilustraciones que los hagan más accesibles para que puedan cumplir con su función.

Dentro de los manuales que las franquicias más utilizan podemos encontrar:

- a) **Manual de preapertura.** Comúnmente en este manual se establecen todos aquellos rubros a cubrir desde la firma del contrato de franquicia, hasta la apertura del negocio.
- b) **Manual de operaciones.** Este manual resulta ser el más amplio dentro del modelo ya que detalla perfectamente cómo se deben llevar a cabo las actividades dentro del negocio, desde la limpieza, atención telefónica, las compras y abastecimiento de insumos, el trato con el cliente, etc. este manual entrara en vigor desde la apertura del negocio hasta el momento que se realice el cierre del mismo.
- c) **Manual de procedimientos y control administrativo.** El contenido de este manual sirve para marcar las pautas que se deben seguir en cuanto a la administración del negocio, así como las diversas formas o técnicas que pueden ser utilizadas y las reglas que debe cumplir.
- d) **Manual de recursos humanos.** Aquí son incluidas las directrices para la contratación del personal, los perfiles y descripciones de cada uno de los puestos que serán ofrecidos, los reglamentos de trabajo, entre otros.
- e) **Manual de mercadotecnia promoción y publicidad.** Está destinado a detallar las técnicas y procedimientos que se deben llevar a cabo para realizar campañas de publicidad, así como detalla los aspectos tanto apropiados como no apropiados para llevar a cabo las campañas de publicidad local e institucional.
- f) **Manual de imagen corporativa.** Uno de los más notorios manuales es este, ya que en él se dan a conocer las especificaciones de la imagen del negocio tales como, la tipografía permitida, el uso de los colores institucionales en sellos, señalización, rotulación y papelería en general (tarjetas de presentación, hojas, sobres, facturas, notas de crédito y de cargos, etc.), este manual es muy importante ya que un consumidor reconoce a la franquicia no solo por el nombre sino también por la imagen que proyecta y se identifica con ella.
- g) **Manual de software.** En este manual son dados a conocer los procesos de operación de los sistemas de cómputo, los cuales representan ventajas competitivas para la mayoría de las franquicias y permiten que sus usuarios, en este caso, gerente y personal de menor rango, se desarrollen de manera óptima dentro del negocio e incrementen la eficiencia de sus operaciones.
- h) **Manual del empleado.** Gracias a este manual el personal de nuevo ingreso puede aprender toda la información de la empresa

franquiciante, su historia y posición en el mercado, así como lo relativo al puesto que ocupara dentro de la empresa, sus actividades, las interacciones con otros puestos, etc.. Este manual es muy útil y debe escribirse en un lenguaje sencillo de tal forma que cualquier persona pueda entenderlo.

- i) **Manual de guía básica de seguridad y primeros auxilios.** Aquí son indicadas las técnicas de seguridad y primeros auxilios que ayudan a actuar en caso de emergencia, en situaciones tales como, un robo, asalto, temblor, inundación, incendio, que pudieran presentarse durante la operación del negocio. este manual señala también todo lo relacionado con los seguros y fianzas.
- j) **Manual de la empresa franquiciante.** En este manual el franquiciante describe los elementos indispensables para operar todo su sistema de franquicias, que incluye temas tan variados como el crecimiento de la franquicia, organigrama presente y futuro, los perfiles y descripciones de los puestos del personal que trabaja en el corporativo, la atención que debe otorgársele a los franquiciatarios y la asistencia técnica que debe seguir la red de franquicias.

Como dijimos anteriormente cada red de franquicia contará con distintos manuales que se adapten a sus necesidades, por ejemplo, un hotel posee más manuales para operar sus diferentes áreas y desarrollar las actividades que un restaurante, y este a su vez tiene más que una tienda de ropa o una zapatería.

IX. Acceso inmediato a programas de promoción y publicidad

Poner en marcha una franquicia requiere de la realización de un plan de negocio, dentro del cual está incluido el plan de mercadotecnia. Como cualquier negocio, una franquicia necesita tener buenas estrategias de mercadotecnia y publicidad con el fin de que la franquicia se dé a conocer.

El plan de marketing para el desarrollo exitoso de una franquicia ayuda a determinar correctamente y poner en marcha las estrategias y acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos. Para que una franquicia se considere exitosa, además del desarrollo de operaciones y lineamientos básicos que la constituyen, así como todo el Know-How, el programa de mercadotecnia permite que la franquicia se dé a conocer a todo el mercado meta. Asimismo, un buen plan de mercadotecnia para una franquicia ayuda a promocionar no sólo los servicios y productos sino también el valor agregado de la franquicia.

Para poder realizar un programa exitoso de mercadotecnia, es necesario:

- No perder de vista el servicio o valor agregado de la franquicia.
- Conocer la situación demográfica de dónde estará ubicada la franquicia.
- Fijar un objetivo de mercadotecnia, es decir a quién quiere hacer llegar el conocimiento del producto, servicio o valor agregado de tal franquicia.
- Determinar las estrategias y acciones que conduzcan al éxito del posicionamiento de una franquicia en México, cómo le llegaremos al

público, radio, tele, e mail, llamadas, etc. siempre teniendo en cuenta las características que definirán a la futura clientela.

Sin duda otra de las ventajas más notorias que presenta el tener una franquicia es esta; "acceso a publicidad". Gracias a la participación de los franquiciatarios y por supuesto del franquiciante pueden ser desarrolladas distintas campañas de publicidad de gran impacto que por separado ni un solo franquiciante o un solo franquiciatario podrían costear. Este tipo de publicidad es conocida como publicidad institucional, la cual, tiene como finalidad el promocionar los productos o servicios que se comercializan dentro de toda la red. A pesar de que los costos de estos servicios resultan ser elevados, son costeables gracias a las aportaciones o royalties que los franquiciatarios hacen en función del porcentaje de sus ventas o de sus pagos fijos, al fin y al cabo, destinados especialmente para la publicidad. En muchas ocasiones el franquiciante también pone su granito de arena para el cumplimiento de este propósito ya sea por medio de aportaciones directas o consiguiéndolas con los proveedores del propio sistemas de franquicia.

Todas las aportaciones de los franquiciatarios pueden ser administradas en un fondo de publicidad. Este fondo tiene que mantener informado tanto al franquiciante como al franquiciatario de todos los gastos e ingresos que se realicen, resulta benéfico que los representantes de ambas partes opinen en el uso de los recursos, además, el franquiciante tiene la obligación de verificar que el fondo sea manejado con la mayor transparencia posible. En muchas franquicias se ha recurrido al sistema de fideicomiso para asegurar el correcto uso del fondo de publicidad.

Hasta el momento hemos hablado de la publicidad que hace la franquicia para beneficio de toda la red con aportaciones de todos y cada uno de sus franquiciatarios, pero, este tipo de publicidad no es la única, existe también la publicidad local, la cual se refiere a la promoción y difusión que hace cada franquiciatario de su unidad. Por lo general en el contrato de franquicia se establece que los franquiciatarios tienen la obligación de gastar cierto porcentaje de sus ingresos en dar promoción y difusión dentro de su territorio y área de influencia, tanto a su unidad como a los productos y servicios que en ella se comercializan.

Por lo general el contrato de franquicia dictamina que el franquiciante tiene todo el derecho de exigir al franquiciatario que compruebe los gastos efectuados en publicidad local. Dichos gastos no pueden ser menores al porcentaje pactado.

En muchas ocasiones el franquiciante entrega los materiales o artes para utilizar en los eventos promocionales y en las campañas publicitarias.

Se estima que el promedio del monto que aportan los franquiciatarios en todo el mundo para publicidad institucional oscila entre el 1.5% y el 2.5% de las ventas totales generadas por la unidad franquiciada, mientras que el porcentaje sobre las ventas totales que el franquiciatario destina para realizar publicidad local oscila entre 0.5% y 1.5%.

X. Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos

En el entorno en el que vivimos todos los sectores evolucionan, es necesario estar en una constante actualización y renovación si se quiere estar a la vanguardia.

Las empresas buscan estar a la vanguardia ya que esto les genera una mayor presencia en los mercados y mayores ganancias a nivel institucional, los cambios tecnológicos, la moda, los gustos, etc., son aspectos que inevitablemente afectan al negocio y están ligados íntimamente con el cambio y la innovación. Una franquicia bien planeada va a permitir no quedarse desfasado dentro de la competencia en el mercado, porque si lo hace perderá presencia en él.

Sin duda la constante innovación es otra de las ventajas que tiene el modelo de franquicia. El franquiciatario no debe estar preocupado por innovar los productos que comercializa o la tecnología con la cual dirige sus operaciones, esto gracias a que cuando se firma el contrato de franquicia, este pacta que el franquiciatario tendrá que pagar regalías que cubrirán la innovación de los productos, de los métodos de operación (para hacer más eficiente el negocio), la tecnología, etc.

En este sentido, el trabajo es meramente del franquiciante, el cual está obligado, no tanto por el franquiciatario sino por intereses propios, a realizar las inversiones necesarias tanto de sus productos, su tecnología, mecanismos de operación, publicidad, etc. para estar en constante actualización y no quedarse rezagado frente a sus competidores o frente a los consumidores. El franquiciante se encuentra en constante adaptación del concepto y al mismo tiempo proporcionando nuevas oportunidades de negocio.

XI. Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño

Anteriormente hablamos de este punto desde una perspectiva un tanto negativa en relación al franquiciatario, ya que este tiene que soportar las constantes evaluaciones que realiza el franquiciante dentro de su unidad, pero no todo es tan malo como parece, dichas evaluaciones no son del todo una desventaja.

Si pensamos detenidamente en este concepto podremos darnos cuenta que cuando el franquiciante evalúa al franquiciatario simplemente le está haciendo un bien al corregir todos los problemas que en su unidad están fallando, al corregir dichas fallas proporciona la ventaja de que el franquiciatario se dé cuenta de los elementos erróneos y así los pueda corregir para aumentar su eficiencia y poder desarrollar sus actividades de una forma más idónea, lo cual le proporciona un aumento en la calidad y en la operación de su unidad.

Está es una ventaja clara a considerar dentro del sistema de franquicia ya que el franquiciante tiene bien especificados los métodos, pasos, reglas, etc. que un negocio debe seguir para su correcto funcionamiento y pueda en un corto periodo de tiempo ser exitoso. Sin estos sistemas de control y evaluación de desempeño el franquiciante nunca se daría cuenta de los errores que está cometiendo al manejar su negocio lo cual le podría ocasionar perdidas o incluso la quiebra.

XII. Zona de exclusividad

En este apartado mencionamos la zona de exclusiva como otra de las ventajas que tiene la franquicia. Cuando un franquiciante delimita de forma correcta los territorios en los cuales sus franquiciatarios tendrán permiso de comercializar sus productos, está poniendo barreras para evitar que se presente una competencia entre dos o más unidades franquiciadas que pueda generar perdidas para alguna o para ambas unidades.

Cuando un franquiciante otorga una zona de exclusiva, está haciendo que el franquiciatario se sienta seguro de poder operar su negocio sin preocuparse de que un competidor pueda quitarle parte de su demanda potencial y hacer que tenga perdidas. Aunque está claro que habrá competidores, se otorgará al franquiciatario la única franquicia en una zona determinada y, a menudo, se le proporcionarán listas de clientes. El inversionista está seguro que tendrá un territorio en el cual será el único dominante, con prestigio y todos los consumidores a sus alrededores lo preferirán asegurando de esta forma sus ventas con un éxito casi total.

XIII. Sinergia

Entiéndase por “sinergia” al fenómeno en el cual el efecto de la influencia del trabajo en conjunto es mayor al esperado individualmente. Para fines de nuestra investigación, es el incremento en el prestigio personal del franquiciatario al involucrarse en una red de negocios claramente posicionada en el mercado.

Este término se aplica ya que los nuevos franquiciatarios se convierten en parte de un todo que equivale a mas que la simple suma de las partes. Tanto el franquiciante como los franquiciatarios trabajan en conjunto con la motivación de operar su propio negocio, pero aportando con su trabajo y éxito un beneficio a toda la red.

XIV. Manejo de un negocio propio

Como hemos especificado a lo largo de la investigación la franquicia es un modelo en donde se otorga el derecho de uso de una marca a terceras personas, no se vende, por lo tanto el franquiciatario no es dueño de la marca, pero esto no implica que forme parte de la propiedad del franquiciante o que trabaje para él, al contrario, cuenta con responsabilidades independientes, es dueño de su propio negocio, propietario del establecimiento y el equipo, es un verdadero dueño de negocios, representa una marca; pero el negocio es suyo.

Cierto que comparte una parte de las utilidades; pero igual lo hace cuando paga el alquiler o paga los intereses al banco.

XV. Financiamiento del proyecto

Vale la pena señalar que uno de los factores que han impedido el desarrollo de las franquicias en nuestro país es precisamente el relativo a la capitalización o financiamiento de las mismas.

Aunque en primera instancia podemos puntualizar que para los franquiciatarios suele ser más fácil conseguir préstamos bancarios que sus contrapartes (los propietarios de negocios independientes) porque tienen detrás de ellos la marca establecida y la experiencia en el mercado de su franquiciante, lo cual podemos decir resulta ser una ventaja.

Las franquicias se han consolidado como un sistema rentable dentro del mercado internacional. Sin embargo, su adquisición no está exenta de problemas puesto que la financiación siempre es un tema preocupante para los emprendedores debido a que sin capital, no se puede optar por este modelo de negocios.

Por más difícil que parezca obtener esta ayuda económica, el problema tiene solución. Existen diversas entidades bancarias que ofrecen un sistema de financiamiento de acuerdo a las necesidades de cada futuro empresario. Aunque parece ser una buena noticia, esta ayuda económica no se les otorga a todas las personas, debido a que los bancos exigen una serie de requisitos cómo demostrar capacidad económica y contar con avales que se hagan cargo del pago en caso de que el titular no pueda hacerlo.

A medida que el modelo de franquicia ha ido creciendo en nuestro país más instituciones han puesto en marcha esfuerzos para el financiamiento de la adquisición de nuevas unidades. El gobierno en su programa nacional de franquicia cuenta con el apoyo específico hacia los modelos de franquicia, a si mismo, el sector privado no se ha quedado atrás, bancos como HSBC y Bancomer se han unido al programa, de igual forma lo ha hecho Finmex una empresa, que por medio de productos financieros, promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo a sus necesidades, la cual ha desarrollado un programa específico de financiamiento para franquicias.

Las cadenas de franquicias también facilitan la adquisición de la marca puesto que algunas marcas financian parte de la inversión, de manera que quienes quieran emprender puedan optar a créditos sin la necesidad de recurrir al sistema bancario.

Existe una serie de productos que se ofrecen actualmente como mecanismo de financiamiento para una franquicia en México. Algunos de éstos son:

- **Préstamo hipotecario:** es la opción que más se solicita para este tipo de necesidades. Consiste en un crédito a mediano o largo plazo que se otorga a una persona.
- **Leasing inmobiliario:** es un contrato de arriendo que permite adquirir un local.
- **Leasing mobiliario:** financia el material mobiliario de un negocio, es decir, todo lo que tenga que ver con maquinaria.
- **Cuenta de crédito:** este beneficio se entrega a una persona con la condición de que debe pagar intereses ligados al préstamo de dinero.
- **Programa Nacional de Franquicias:** apoyo gubernamental que se basa en un crédito que se entrega en condiciones preferenciales destinado a aquellos emprendedores que deseen adquirir una franquicia, sustituyendo las garantías de la banca.

Al momento de solicitar financiamiento para la franquicia se debe tener claro que cualquier tipo de préstamo no financiará el total del dinero que necesites. Lo recomendable es que el franquiciatario disponga de recursos económicos propios que equivalgan al 50% del total de dinero solicitado. Si no cuenta con ese capital, el nivel de endeudamiento será excesivo y podría llevarlo al fracaso.

En México existe un programa de apoyo denominado Programa Nacional de Franquicias (PNF), dentro del cual, existen varias vertientes de apoyo. Una de ellas es la enfocada a emprendedores interesados en adquirir una franquicia, la cual es conocida para efectos del Programa (PNF) como Transferencia de Modelo.

⁴⁹El **Programa Nacional de Franquicias** te apoya a través de la vertiente de **Transferencia de Modelo y equipamiento** con;

- Monto de financiamiento: hasta \$1, 000,000.00, sin rebasar el 70% del costo total del nuevo negocio.
- Plazo de financiamiento: 36 meses.
- Periodo de gracia: 6 meses. Durante este periodo se deberán pagar intereses.
- Recuperación del recurso. Pagos de capital iguales y constantes a partir del séptimo mes.
- Tasa de interés: 10% anual.
- Garantía: aval solidario con bien inmueble libre de gravamen cuyo valor cubra, por lo menos, en proporción 1 a 1 el monto del financiamiento.
- Pagos anticipados. Se podrán realizar pagos anticipados sin cargo alguno, siempre y cuando sean equivalentes al menos a una mensualidad completa.
- Aportación mínima del beneficiario: 30% del valor total de la inversión.
- Comisión por apertura: 3% sobre el monto total del financiamiento.

⁴⁹ http://www.franquicia.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=9

Solo deberás elegir del **Catálogo de Empresas Franquiciantes** Acreditadas ante la Secretaría de Economía, la franquicia que más se adecúe a tus gustos y posibilidades.

Los requisitos que deberás cumplir para recibir el apoyo son:

- Elegir una franquicia del catálogo de empresas franquiciantes acreditadas.
- Carta de Aceptación del franquiciante dirigida al Organismo Intermedio.
- Carta Declaratoria del nuevo franquiciatario bajo protesta de decir verdad de no haber recibido recursos federales para este mismo fin durante este ejercicio fiscal (firmada).
- Reporte de Buró de Crédito del nuevo franquiciatario como persona moral (razón social y representante legal) o persona física.
- Acta constitutiva (en caso de ser persona moral).
- Poderes (en caso de ser persona moral).
- RFC como persona física o persona moral o CURP.
- Identificación oficial.
- Comprobante de domicilio no mayor a 2 meses de antigüedad. (Preferente uno con C.P.) .

Requisitos Transferencia de Modelo

PERSONAS FÍSICAS	
Nomenclatura	Documentación
C	Identificación Oficial del Franquiciatario
D	Registro Federal de Causantes del Franquiciatario
E	Comprobante de Domicilio Particular del Franquiciatario
F	Carta Declaratoria del Franquiciatario
M	Reporte de Buró de Crédito del Franquiciatario
R	Carta de Aceptación del Franquiciatario
S	Carta de Postulación del Franquiciatario
T	Clave Única de Registro de la Población del Franquiciatario
Y	Carta de Participación en el Programa del Franquiciatario
AA	Comprobante de Domicilio del Punto de Venta (Franquicia)
AB	Carta Autorización del Franquiciatario Consulta Buró de Crédito
AC	Carta Desistimiento del Franquiciatario
	Carta de datos bancarios
	Estados Financieros del Punto de Venta (Actuales o Proforma)
	Estado de Posición Financiera del beneficiario ó comprobante de ingresos
	Estado de cuenta del franquiciatario de los últimos tres meses
	Acta de matrimonio*
	Acta de nacimiento*
	Carta compromiso generación Empleos
	DOCUMENTOS DE LA GARANTÍA O AVAL:
	Registro publico de la Propiedad en Garantía
	Boleta predial de la Garantía
	Carta de relación patrimonial
	Identificación Oficial del Aval*(Legible) IFE, PASAPORTE, CARTILLA
	Comprobante de Domicilio*(NO mayor a tres meses , el cual debe incluir el Código Postal)
	Registro Federal de Causantes del Aval*
	Clave Única de Registro de la Población del aval
	Acta de matrimonio*(Si está casado en sociedad conyugal, deberá anexar IFE, CURP y comprobante de domicilio de la esposa o esposo; o en su caso Sentencia de Divorcio)
PERSONAS MORALES	
Nomenclatura	Documentación
A	Acta Constitutiva y Folio del Registro Público de Comercio
B	Poder Notarial del Representante Legal de la Empresa
C	Identificación Oficial del Representante Legal de la Empresa
D	Registro Federal de Causantes de la Empresa
E	Comprobante de Domicilio Fiscal de la Empresa
F	Carta Declaratoria de la Empresa
M	Reporte Buró de Crédito de la Empresa
R	Carta Aceptación de la Empresa
S	Carta Postulación de la Empresa
V	Comprobante de Domicilio Particular del Representante Legal de la Empresa
W	Reporte de Buró de Crédito del Representante Legal de la Empresa
Y	Carta de Participación en el Programa de la Empresa
AA	Comprobante de Domicilio del Punto de Venta (Franquicia)
AB	Carta Autorización de la Empresa Consulta Buró de Crédito
AC	Carta Desistimiento de la Empresa
AD	Carta Autorización del Representante Legal Buró de Crédito
	Carta de Autorización de Consulta de Buró de Crédito del representante legal del Aval
	Registro publico de la Propiedad en Garantía
	boleta predial de la Garantía
	Carta de relación patrimonial
	Carta de datos bancarios
	Estados Financieros del Punto de Venta (Actuales o Proforma)
	Estado de Posición Financiera de la Empresa
	Estados de Cuenta de la Empresa últimos 3 meses
	DOCUMENTOS DE LA GARANTÍA O AVAL:
	Registro publico de la Propiedad en Garantía
	Boleta predial de la Garantía
	Carta de relación patrimonial
	Identificación Oficial del Aval*(Legible) IFE, PASAPORTE, CARTILLA
	Comprobante de Domicilio*(NO mayor a tres meses , el cual debe incluir el Código Postal)
	Registro Federal de Causantes del Aval*
	Clave Única de Registro de la Población del aval
	Acta de matrimonio*(Si está casado en sociedad conyugal, deberá anexar IFE, CURP y comprobante de domicilio de la esposa o esposo; o en su caso Sentencia de Divorcio)

⁵⁰ <http://www.franquicia.org.mx/images/doctos/transferenciademodelo2013.pdf>

Como podemos darnos cuenta en la actualidad existen más opciones de financiamiento a las cuales puede acceder un inversionista interesado en el modelo de franquicia, sin embargo, caemos en la situación que dicho emprendedor debe contar con solvencia económica comprobable y generalmente un aval, lo cual representa un tope si no se cuenta con el capital, además de poder, en caso del apoyo gubernamental, presentar todos los papeles, solicitudes y documentos solicitados. Los costos del financiamiento pueden ser altos si no se planean de una manera adecuada.

XVI. Preferencia de los Consumidores

Al contar con menos tiempo se buscan a diario opciones más sencillas para tomar una decisión en cuanto a lo que consumiremos día a día. Por ello más que experimentar, buscamos marcas que nos muestran ya un estándar, que nos permitan saber qué esperar de lo que consumiremos. Otro factor que buscamos es la conveniencia, que la marca esté ubicada en un lugar accesible y cercano a nuestro ámbito de trabajo, domicilio, etc. La fuerza de las marcas nos permite localizar con relativa facilidad un establecimiento de la marca que buscamos.

En este sentido día a día el consumidor se encuentra íntimamente relacionado con todas las empresas que le pueden ofrecer un servicio o un producto con estándares de alta calidad, lo cual nos lleva a pensar en nuestro modelo. Cuando hablamos de franquicias estamos hablando claramente de marcas, productos y servicios que ya tienen un posicionamiento tanto en el mercado como en las mentes de los consumidores lo cual nos da la certeza que estos últimos no se detendrán a pensar sobre ¿qué consumirán?, ¿en donde lo consumirán?, ¿Cuál establecimiento les brinda mejor servicio?, etc. desde el momento que el cliente visualiza la marca o logotipo distintivo de cada empresa ya no se hace este tipo de preguntas, simplemente actúa y resuelve el problema de inmediato.

Esta es una gran ventaja que le brinda el modelo de franquicia a un inversionista ya que gracias al estilo de vida que hoy se desarrolla en las grandes ciudades el consumidor requiere un servicio más rápido, eficiente y de mejor calidad, lo cual está garantizado por las prestigiosas marcas que se desarrollan en el mercado, ya que para ello han sido probadas y garantizadas generando de esta manera la certeza de que el consumidor será atraído a los establecimientos de la franquicia de una forma más rápida debido a la confianza que tiene sobre la marca que consume o el servicio que recibe, de esta forma, el inversionista puede estar seguro que los clientes buscaran el mismo estándar de calidad por lo cual acudirán a la nueva unidad franquiciada sin pensar en otra cosa más que en su satisfacción personal, generando mayores ventas y un crecimiento inmediato del negocio.

XVII. Otras ventajas

a) El franquiciante analiza la capacidad y experiencia del inversionista para poder operar el proyecto. Esta retroalimentación, aunque a veces cruda, es uno

de los grandes beneficios en la franquicia. Resulta ser mejor que te desengañen antes de comenzar que empezar y fracasar.

b) Las necesidades de capital de inversión y capital de trabajo están claramente establecidas antes de iniciar el negocio.

c) Desde el inicio, el franquiciatario, conoce un plazo estimado de recuperación de la inversión, dicha información es generalmente proporcionada por el franquiciante y es la meta que ambos van a tratar de alcanzar.

d) Las franquicias son un excelente campo para entrenarse como empresario, debido al fuerte apoyo que brinda tanto la casa matriz como el resto de los franquiciatarios.

e) El franquiciatario genera empleos formales.

VALORACIÓN DE LAS PYMES

3.3. DESVENTAJAS QUE TIENE UN INVERSIONISTA AL ELEGIR UNA PYME

I. Problemas de financiamiento

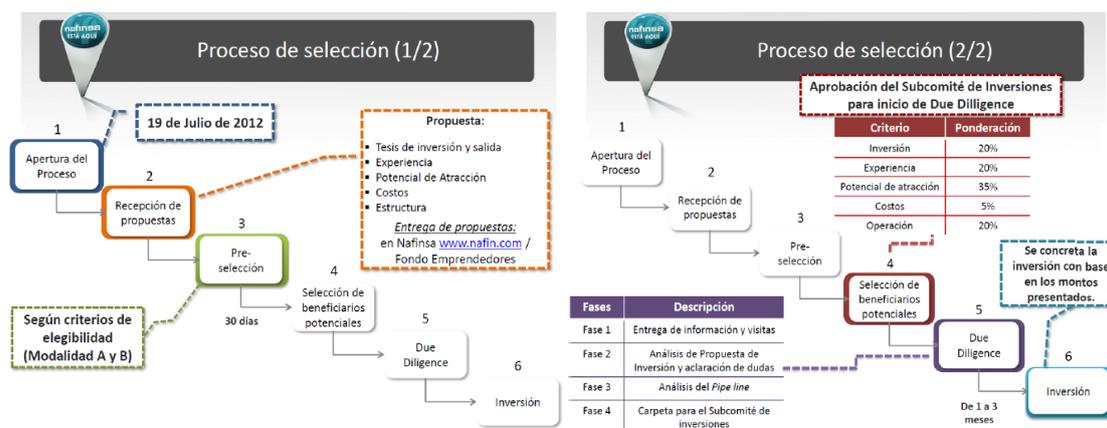
Uno de los principales problemas que presentan las PYMES es precisamente el financiamiento, ¿cómo iniciar el negocio?, ¿de dónde obtener los recursos?, ¿de qué forma?, estas son interrogantes que el inversionista se plantea desde el momento en que tiene la idea de crear un negocio propio en un esquema de empresa.

Las fuentes de financiamiento del proyecto para una PYME pueden resultar muy problemáticas, en muchos casos porque el emprendedor no cumple con los requisitos para que le sean otorgados los recursos, o la misma PYME no cuenta con garantías suficientes, las tasas de interés resultan ser muy altas, los plazos de pago son muy cortos, o les retardan una solución.

Los gobiernos conscientes de la contribución de las PYMES a la economía, han implementado en los últimos años muchos programas de apoyo enfocados a fomentar su creación, crecimiento y desarrollo, entre los cuales podemos destacar:

Nacional Financiera (NAFIN): Fondo emprendedores.⁵¹

- Fondo de Co-inversión de Capital Semilla Nafin – SE.



⁵¹ Cfr. <http://www.nafin.gob.mx/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/conacyt-nafinsa.html>

- Fondo de Fondos de Capital Emprendedor México Ventures I.
El Fondo de Fondos de Capital Emprendedor atiende a dos tipos de clientes: Fondos de Capital Emprendedor cuyo enfoque sean empresas innovadoras con alto potencial de generar valor a la economía.
Empresas innovadoras con alto potencial de crecimiento.
- Vinculación y alianzas estratégicas.
 - Qué es:
Es un servicio que pretender reunir la oferta y demanda del ecosistema de capital emprendedor y coordinar esfuerzos entre ambos, por una lado enfocándose a emprendedores, proyectos y empresas con alto valor agregado, que están buscando herramientas complementarias al financiamiento para desarrollar su propuesta de negocio y por otro lado, identificando a los diferentes organismos públicos y privados que cuentan con alguna iniciativa de desarrollo de innovación en empresas y proyectos.
 - A quién va dirigido:
Potenciales aliados estratégicos del ecosistema de capital emprendedor que pueden ser incubadoras, aceleradoras, oficinas de transferencia, redes y clubes de inversionistas, centros empresariales, consultores y asesores, fondos de capital y organismos gubernamentales, entre otros, con una propuesta de valor agregado para empresas y proyectos en etapas tempranas. Empresas y proyectos innovadores con alto potencial de crecimiento.

Secretaría de economía (SE): Fondo PYME.

Procedimientos a seguir para el fondo de apoyo.⁵²

Etapa 1	Validación de la documentación jurídica del Organismo Intermedio. <small>Modificación aprobada por el Consejo Directivo del Fondo PYME en su 1era sesión ordinaria con número de acuerdo 024-ORD001-2012, publicación 20 de marzo de 2012</small>
Etapa 2	Revisión del cumplimiento de obligaciones del Organismo Intermedio.
Etapa 3	Presentación y captura de la Cédula de Apoyo del FONDO PyME.
Etapa 4	Evaluación de los proyectos presentados a través de las Cédulas de Apoyo. <small>Modificación aprobada por el Consejo Directivo del Fondo PYME en su 5a sesión ordinaria con número de acuerdo 024-ORD006-2012, publicación 16 de abril de 2012</small>
Etapa 5	Resolución de los proyectos por el Consejo Directivo del FONDO PyME.
Etapa 6	Suscripción de los instrumentos jurídicos para el otorgamiento de los apoyos del FONDO PyME <small>Modificación aprobada por el Consejo Directivo del Fondo PYME en su 11a sesión ordinaria con número de acuerdo 040-ORD011-2012, publicación 30 de mayo de 2012</small>
Etapa 7	Otorgamiento de los apoyos del FONDO PyME. <small>Modificación aprobada por el Consejo Directivo del Fondo PYME en su 16a sesión ordinaria con número de acuerdo 088-ORD016-2012, publicación 4 de septiembre de 2012</small> <small>Modificación aprobada por el Consejo Directivo del Fondo PYME en su 11a sesión ordinaria con número de acuerdo 041-ORD011-2012, publicación 30 de mayo de 2012</small>
Etapa 8	Supervisión, verificación y seguimiento de los recursos y proyectos apoyados. <small>Modificación aprobada por el Consejo Directivo del Fondo PYME en su 16a sesión ordinaria con número de acuerdo 088-ORD016-2012, publicación 4 de septiembre de 2012</small>
	Anexo 2 (publicado 22/06/2012)

⁵² Para más información Cfr. http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/Menu_Manual_2012.asp

CONACYT: Fondos y apoyos CONACYT.⁵³

- Fondos sectoriales: Los Fondos Sectoriales son fideicomisos que las dependencias y las entidades de la Administración Pública Federal conjuntamente con el CONACYT pueden constituir para destinar recursos a la investigación científica y al desarrollo tecnológico en el ámbito sectorial correspondiente.
- Fondos mixtos: Los Fondos Mixtos son un instrumento que apoya el desarrollo científico y tecnológico estatal y municipal, a través de un Fideicomiso constituido con aportaciones del Gobierno del Estado o Municipio, y el Gobierno Federal, a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Concurso abierto a nivel nacional. Selección mediante procedimientos competitivos, eficientes, equitativos y públicos, sustentados en méritos y calidad. Respuesta en cinco meses.
- Programas de estímulos a la innovación: Son los programas de apoyo para las empresas que inviertan en proyectos de investigación, desarrollo de tecnología e innovación, dirigidos al desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios.

SE-CONACYT: Fondo de innovación tecnológica.⁵⁴

- Es un fideicomiso creado entre la Secretaría de Economía y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, especialmente para apoyar a las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPYMES). Las propuestas que provengan de empresas grandes deberán incorporar, obligatoriamente, la coparticipación tecnológica de al menos DIEZ micro, pequeñas o medianas empresas (MIPYMES) con aportaciones concretas en el desarrollo del proyecto que buscan incrementar su nivel de competitividad a través del desarrollo de nuevos: productos, procesos de manufactura, materiales o servicios.

Además de todas estas fuentes de financiamiento y apoyo para el desarrollo de las PYMES, existen otras instituciones que brindan apoyos de financiamiento para los distintos requerimientos de cada empresa, dentro de estas instituciones podemos encontrar, la banca comercial, con sus distintos créditos (hipotecario, refaccionarios, prendarios, etc.), y fideicomisos.

Dentro del sector privado podemos encontrar el apoyo al financiamiento de las PYMES por medio de algunos otros grupos financieros como son:

Afianzadoras: estas instituciones otorgan fianzas, lo que consiste en un contrato mediante el cual una persona se compromete con el acreedor a pagar por el deudor la misma prestación o una diferente, si este no lo hace.

⁵³ <http://www.conacyt.gob.mx/FondosyApoyos/Paginas/default.aspx>

⁵⁴ <http://www.conacyt.gob.mx/FondosyApoyos/Sectoriales/DesarrolloTecnologicoInnovacion/FIT/Paginas/default.aspx>

Aseguradoras. De acuerdo con el código de comercio "... la empresa aseguradora se obliga mediante una prima a resarcir un daño o pagar una suma de dinero al verificarse la eventualidad prevista en éste". En ocasiones si un bien va a servir de garantía en un préstamo, se solicita este asegurado.

Las uniones de crédito. Están formadas por aportaciones de sus socios que se unen con el objeto de realizar compras, ventas, adquisiciones de bienes en común y principalmente para obtener financiamiento.

Los almacenes generales de depósito. Dichos almacenes realizan el almacenamiento, guarda y conservación de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda. Estos bonos de prenda podrán servir como garantía en caso de ser necesario para que se otorgue un préstamo.

Empresas de factoraje. Por medio del contrato de factoraje un comerciante o fabricante cede una factura u otro documento de crédito a una empresa de factoraje a cambio de un anticipo financiero total o parcial. La empresa de factoraje deduce del importe del crédito comprado la comisión, el interés y otros gastos.

Arrendadoras financieras. De acuerdo con el art. 25 de la LGOAAC, "por virtud del contrato de arrendamiento financiero, la arrendadora financiera se obliga a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce temporal, a plazo forzoso, a una persona física o moral, obligándose ésta a pagar como contraprestación, que se liquidará en pagos parciales, según se convenga, una cantidad en dinero determinada o determinable, que cubra el valor de adquisición de los bienes, las cargas financieras y los demás accesorios..."

A cualquiera de estas instituciones tanto gubernamentales como privadas, puede acudir una persona física o moral y dependiendo del tipo de préstamo que requiera y sus características, será canalizado para ser atendido en la forma que más le convenga.

Como podemos observar, son muchas las instituciones que otorgan y pueden otorgar distintos tipos de financiamiento para las PYMES, sin embargo, no todo lo que relumbra es oro, a pesar de las distintas opciones de las cuales goza el inversionista para financiar el proyecto, y de las cuales se ha presumido, existen generalmente una serie de trámites, requerimientos, perfiles, documentos, etc.... que el inversionista debe cumplir para poder tener acceso a estos tipos de financiamiento. Regularmente resulta demasiado costoso un prestamos para este tipo de instituciones, esto, debido al mal manejo de la deuda por parte del empresario, por falta de liquidez, malas ventas que retrasan los pagos puntuales, mal uso de los recursos, etc. también comúnmente es requerido un aval que muchas de las pequeñas empresas no tienen, el periodo de tiempo de liberación del tramite es muy largo, los tramites son complicados y el conocimiento por parte del empresario resulta no ser el adecuado.

En general las PYMES carecen de recursos financieros suficientes y dependen esencialmente de la financiación bancaria y de la facilitada por proveedores y suministradores. No tienen acceso a otras formas de financiación como: emisión de obligaciones, ampliaciones de capital en el mercado abierto... trabajan con recursos propios y pese a los programas de financiamiento estatal y privado no acceden a estos recursos tal vez por desinformación o por los trámites burocráticos para los mismos.

II. Economías de escala

Como ya lo mencione con anterioridad, las economías de escala son una ventaja para todas aquellas instituciones que son capaces de poseerlas, sin embargo, este no es el caso de las PYMES, al ser empresas de pequeñas dimensiones relativamente, no les es posible aprovechar las ventajas que una economía de escala brinda para el empresario, con lo cual generan un mayor costo a sus insumos teniendo que ofrecer por lógica sus productos o servicios a un precio más elevado en comparación a los ofrecidos por las grandes empresas en el mismo nicho de mercado, impidiendo ofertar en óptimas condiciones de precio, lo que genera una disminución de las ventas y por consiguiente de los ingresos.

Su tamaño no les permite tener poder de negociación ni con proveedores ni por supuesto con los clientes potenciales, de modo que este tipo de empresas tienden a aceptar las condiciones que se le ofrecen, más que a imponer las suyas, perdiendo la oportunidad de disfrutar de una situación ventajosa.

III. Retraso tecnológico, poco desarrollo y nula investigación

Estas pequeñas unidades productivas, comerciales y de servicios al igual que las empresas de gran tamaño requieren día a día realizar cambios estructurales, de gestión, de actitud en sus sistemas que les permitan mantenerse y crecer en un alto grado de competitividad. En la actualidad existen una infinidad de herramientas que toda organización puede utilizar con el propósito de sobrevivir en el competitivo mundo de los negocios, sin embargo, es prácticamente imposible que las PYMES tengan los medios y el tiempo suficiente para realizar inversiones en I+D.

Para poder realizar investigación y desarrollo en nuevos métodos y tecnologías, es necesario invertir dos cosas fundamentales; tiempo y dinero. Como hemos platicado las PYMES no son empresas que asombren por sus grandes cantidades de capital con el que trabajan, por el contrario sus ingresos resultan ser bajos en comparación al necesario para la investigación.

La escasez de capital impide que un empresario pueda invertir en las pertinentes investigaciones para que el negocio se desarrolle, para adquirir nuevas tecnologías, para innovar en sus productos, formas de trabajo, organización, la contratación de personal mejor capacitado y más especializado etc., todos esos aspectos que hacen que una empresa sea competitiva hoy en día.

Esto lleva a la obsolescencia de instalaciones y procesos, es decir, la empresa se queda anticuada, rezagada, existe una carencia de recursos y mecanismos para obtener y procesar información relevante para que las PYMES puedan tomar mejores decisiones, tal como información sobre precios, clientes y proveedores, nuevas tecnologías aplicadas a sus unidades productivas, entre otros. Los limitados flujos de información en el sector generan de la misma manera un insuficiente conocimiento y deficiencia de las unidades productivas en materia de estructura y gestión empresarial.

Como podemos ver toda empresa necesita desarrollarse, crecer y progresar, todo esto se logra gracias a la investigación y tecnología, si la empresa no invierte capital a este sector tan importante estará condenada a la extinción tarde o temprano.

IV. Personalismo (Poder centralizado)

La cultura de la empresa tiende a reflejar la cultura y personalidad del propietario, en su mayoría las PYMES son organizaciones comúnmente familiares, por lo que los puestos directivos se encuentran en manos de la misma familia, la cual en muchas ocasiones no cuenta ni con la experiencia ni la formación profesional necesaria para desempeñar de una manera eficiente la labor, situación que en ocasiones no beneficia la formación y el crecimiento dado que le dan prioridad a intereses personales y sentimentales, además de mencionar que en muchas ocasiones no dominan el sector de la actividad en la que operan.

La mayoría de las veces el empresario no se encuentra bien documentado, no conoce claramente las funciones y actividades a desarrollar dentro de la empresa, además de quien las debe realizar, sin embargo, por la falta de información, la mayoría de las veces existe duplicidad de funciones y participación de más de una persona en dar instrucciones a trabajadores y empleados, causando de esta manera el entorpecimiento de los procesos, la mala utilización de los factores de la producción y el crecimiento de los tiempos muertos, originando la pérdida de capital y el retraso de la empresa por la mala administración.

Inicialmente debido al gran entusiasmo y al hecho de que no se generan grandes ingresos, los mismos fundadores de la empresa son quienes hacen todas las actividades relacionadas con su operación. El fundador vende el bien o servicio, produce, compra, cobra, administra inventarios, diseña las estrategias, se encarga de la mercadotecnia, maneja el flujo de dinero, atiende aspectos legales, fiscales y demás.

Conforme la empresa crece, poco a poco requiere de más personal, por lo que contrata más empleados y los fundadores van delegando en ellos las actividades repetitivas, pero no las decisiones diarias que pueden repercutir en las utilidades o la liquidez del negocio. Muchas de las ocasiones el inversionista o dueño de la empresa siente que los empleados no hacen las cosas tan bien como él, por lo tanto, aparece un fenómeno pendular; los primeros dejan operar a los segundos sin intervenir hasta que perciben que estos no están

respondiendo a sus expectativas, en ese momento retoman el control de las actividades cotidianas hasta que se sienten saturados porque el tiempo no les alcanza y entonces se ven en la necesidad de delegar de nuevo.

La frecuencia de oscilación está relacionada con el tamaño de la empresa. A medida que aumenta crece la frustración del o de los fundadores, ya que cuentan con un tiempo más restringido para atender todas las exigencias operativas, existen cada vez mas fricciones y cae la motivación de los empleados. Llega el momento en que ya nadie sabe cuáles son sus funciones y ningún colaborador se atreve a tomar decisiones, lo que aumenta aun más la tensión.

En esta situación el fundador delega en sus empleados la ejecución de una tarea, sin darles autoridad para la toma de decisiones relacionadas con la misma. No confía en ellos. Este mecanismo funciona cuando la organización es pequeña, pero a medida que crece se hace cada vez más necesario que los dueños aprendan a delegar autoridad.

Si una empresa está en vías de crecimiento y presenta este fenómeno oscilatorio, simple y sencillamente no avanza, se rezaga y deja de funcionar correctamente, todo esto gracias a la desinformación que presenta el empresario que le impide razonar que si delega responsabilidades y segmenta el trabajo, optimiza la operación del negocio y fomenta tanto el crecimiento y desarrollo.

A la larga, esto lastra las posibilidades de renovación y el aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa.

V. Falta de registros contables

Encontramos que en general, este tipo de empresarios desconocen la situación financiera exacta del negocio, debido a que carecen de registros y controles adecuados para conocer conceptos tales como: ingresos, egresos, rotación de inventarios, porcentaje de ventas a crédito, cuentas por pagar, etc. La contabilidad que llevan a cabo es utilizada únicamente con propósitos meramente fiscales y regularmente no toman en cuenta que es necesaria para la toma de decisiones dentro de la empresa.

VI. Mala o nula administración de inventarios

Otro de los problemas presentes en las PYMES y que resultan ser una desventaja, es que los empresarios no cuentan con claros mecanismos de control de existencias de sus negocios, esto debido a que no conocen dichas operaciones, o que no tienen la capacidad para atender este tipo de asuntos ya que no son expertos en ello.

En este sentido observamos que cuando una empresa no lleva el correcto control de sus inventarios ocasiona importantes consecuencias negativas, reduce la probabilidad de vender, y por lo tanto, los ingresos de la empresa, además de reducir las posibilidades de abastecer de los productos correctos,

esto debido a la falta de liquidez o al limitado crédito que generalmente manejan los proveedores.

Este problema puede ocasionar la quiebra de una PYME, ya que normalmente se cuenta con recursos financieros propios limitados y se tiene escaso acceso a créditos. Las causas que pueden generar el deceso del negocio en este rubro son variadas entre las cuales cabe mencionar: contar con un método de reabastecimiento basado solo en pronósticos de demanda, suponer que la realidad será igual a los pronósticos; mantener el mismo método de reabastecimiento cuando se han modificado las condiciones de pago con los proveedores o de cobranza con los clientes; caer en la tentación de aprovechar ofertas o promociones presentadas por los proveedores, y en consecuencia comprar más de lo que se puede vender en el corto plazo, sin medir el impacto sobre el flujo de efectivo de la empresa.

VII. Aspecto fiscal

A consecuencia de la mala implementación de los procesos contables se encuentran más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental; siempre están temerosos de las visitas de los inspectores.

Pero la situación de desventaja no solo recae en la mala implementación de los procesos contables, también está presente el factor gobierno ya que los diferentes impuestos a los que están sujetas las PYMES, complica la situación por desigualdad de la base impositiva y niveles de rentabilidad, comparados con las grandes empresas.

VIII. Deficiente ubicación física de las instalaciones

Generalmente cuando un negocio de tipo PYME, está en vías de apertura no existe el capital necesario para realizar un estudio de localización geográfica, o un estudio de mercado adecuado para satisfacer la demanda potencial, ni mucho menos un estudio que delimite un nicho de mercado, esto origina que el empresario carezca de información suficiente para instalar el negocio en una zona adecuada.

Si a esto le sumamos los altos costos y la baja calidad de los servicios públicos que existen, nos encontramos con la cruda realidad que la infraestructura del negocio y la localización, serán un factor importante para el desarrollo del mismo, impidiendo muchas veces el éxito.

Si el empresario no toma en cuenta factores como la demanda potencial, tamaño de la población, edad, ingresos promedio, etc. o incluso no evalúa los factores como las comunicaciones, que aunque en el país existe una buena red de carreteras, hacen falta otros medios alternativos para poder llevar los productos a los diferentes mercados existentes, o el sector energético; en algunas regiones del país se presentan constantemente fallas de energía, puede incurrir en pérdidas que le ocasionen en un mediano plazo el fracaso de la empresa.

IX. El desarrollo de una curva de aprendizaje

Cuando un emprendedor decide invertir por primera vez en un nuevo negocio, está claro que no cuenta con el conocimiento necesario de la actividad que piensa desarrollar, ni con la suficiente experiencia dentro del ramo, es esencial adquirir ambos elementos, esto lo logrará únicamente a través del tiempo, regularmente mediante el método de “ensayo y error”, mejorando día con día la forma de implementar sus recursos.

Por supuesto, este método no será gratis, el emprendedor tendrá que invertir capital para mejorar sus operaciones y conocer todos los aspectos que influyen en el entorno dentro de su empresa lo que es igual a tener gastos que le originen costos y pérdidas. Dado que la estructura organizacional de este tipo de empresas es relativamente muy sencilla, su estabilidad resulta ser muy frágil y un desacierto económico o una mala inversión, les puede llevar a la quiebra y esto mas cuando la mayoría actúa, invierte y crece por el puro instinto y no como parte de una planificación, con lo cual el desarrollo de la curva de aprendizaje será costoso y con un futuro incierto asociado a una alta tasa de mortalidad.

X. Aspectos jurídicos

Dado que la mayoría de las PYMES son empresas familiares, tienden a darle poca importancia a los aspectos jurídicos, regularmente consideran que el único requisito que se debe cumplir es acudir con un notario para conformar la empresa como una sociedad, esto debido a que el fundador no cuenta con la información necesaria para llevar a cabo este tipo de trámites y seguimientos, y aun peor, no existe el capital para contratar al personal que si está capacitado, o simplemente desconoce las instituciones y apoyos que le pueden asesorar en este aspecto dejando a un lado todos estos requerimientos.

Si nos olvidamos por un momento de todo lo que el emprendedor hace y deja de hacer, bien o mal, y nos enfocamos en aspectos meramente gubernamentales, nos daremos cuenta que existen limitaciones externas en este apartado que imposibilitan el desarrollo de este tipo de instituciones, dentro de estas limitaciones podemos encontrar:

- La falta de una legislación adecuada que de certeza, garantice y fomente el crecimiento de las PYMES.
- La poca claridad sobre procedimientos, creando incertidumbre y falta de inversión.

Además de:

- La corrupción.
- Ineficiencia de la burocracia.
- Carencia de cultura y ética de compromiso.
- Inestabilidad gubernamental.
- Falta de calidad en los proveedores.

XI. Menor cualificación y formación técnica del personal

Cuando nos referimos a PYMES hablamos de instituciones con poco desarrollo dentro del mercado, inmediatamente pensamos en que son entidades generadoras de empleos, necesitan cada vez más y mejores trabajadores para poder soportar la carga de sus operaciones, pero, ¿qué sucede con estos trabajadores?, es común que en este tipo de negocios se encuentren trabajando empleados con cualidades poco desarrolladas, que cuentan con una preparación muchas de las veces empírica, no profesional, y en el caso de ser profesional no están capacitados de una forma completa para desarrollar de manera eficiente sus actividades, si aunado a esto decimos que este tipo de instituciones carece de un sistema de evaluación del desempeño del personal, no se supervisa el cumplimiento de objetivos, e incluso el primero en romper las reglas, políticas o procedimientos es el mismo dueño del negocio lo cual origina que el personal le preste menor importancia a esta evaluación, tenemos un déficit dentro del capital humano.

El suceso antes mencionado es ocasionado debido a que las personas mejor calificadas para desempeñar una actividad, en especial de tipo profesional, prefieren trabajar en grandes empresas donde sus posibilidades de desarrollo profesional son mayores, dejando a las pequeñas empresas conformarse con el capital humano que hay y no con el que en realidad requieren.

Si a esto le sumamos un sistema laboral Mexicano de tipo proteccionista a favor de los trabajadores, claramente podemos notar que se genera una carga impositiva adicional para las empresas, ya que el incumplimiento del otorgamiento de beneficios como el Seguro Social o Infonavit, ocasiona que las empresas deban buscar otras formas alternativas de compensación y reducir el grado de inseguridad de los trabajadores.

Además con la obligación que existe de brindar capacitación a los empleados, encontramos otro gran problema, la deficiencia de los institutos encargados de brindarla, originando que muchas de las empresas deban destinar gran cantidad de recursos para entrenar a sus empleados en otras instituciones, y si pensamos a largo plazo, no todos los trabajadores permanecen en la misma empresa todo el tiempo, regularmente lo hacen para desarrollarse y poder aspirar a los grandes corporativos, entonces, si una empresa invierte gran parte de su capital en capacitar empleados y estos en un determinado tiempo emigran a otras instituciones, el empresario, tienen la necesidad de contratar un nuevo elemento y repetir el ciclo, gastar nuevamente en capacitación, generando consigo una desventaja impresionante en uno de los factores elementales para la empresa, los trabajadores.

XII. “Libre competencia” un término casi nulo

Como ya lo sabemos, nuestro país es un territorio en donde cualquier empresa puede desarrollar sus actividades de acuerdo con lo que la ley especifica, dentro de tales requerimientos nos dice que; no deben existir los monopolios en el territorio mexicano y la libre competencia puede ser

practicada sin problema alguno, claro, para las MIPYIMES este término está muy alejado de la realidad.

Cuando una pequeña empresa quiere entrar al mercado y realizar una libre competencia para poder ser partícipe de una parte del mismo, intenta entrar en mercados saturados y monopolizados por las grandes empresas, las cuales actúan de manera inmediata obstaculizando la entrada o el crecimiento de dicha empresa en vías de desarrollo, esto lo hacen o pueden hacerlo de distintas formas, ya sea mediante la baja de precios, el incremento en publicidad, nuevas ofertas etc., de tal forma que las pequeñas empresas se encuentran imposibilitadas para el crecimiento y desarrollo quedándose rezagadas e incluso obligadas al fracaso en muchas de las situaciones, esto debido a que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminarlas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.

XIII. Escasa formación y desarrollo de las habilidades empresariales

Coraje y visión se requieren para convertir una idea en un proyecto y un proyecto en una empresa, pero mantener esa empresa, sobre todo al inicio y hacerla crecer, requiere otros tantos talentos y cualidades que los emprendedores deben desarrollar para ver cristalizados sus sueños en ese difícil camino de volverse empresarios.

Hay personas que destacan del resto por su gran empuje para iniciar cosas; mientras que la mayoría se quedan con las ganas o en buenas intenciones, ellos, los emprendedores, pasan de la planeación a la acción, ponen en marcha sus planes, les dan cuerpo y forma, los convierten en realidad; pero ¿a cuántos de ellos no hemos visto dejar su proyecto inconcluso? Ya sea porque lo delegaron en alguien más; se asociaron y lo dejaron en manos del socio; iniciaron un nuevo proyecto y descuidaron el original; ya que estaba en marcha lo desatendieron; se gastaron las “utilidades” antes de generarlas o simplemente se aburrieron.

Este escenario es más común de lo que nos imaginamos, el emprendedor tiene como características el ser creativo, propositivo y muy inquieto, siempre con nuevas ideas, proyectos y sueños; sin embargo suele carecer de orden y disciplina en este proceso de ejecución de sus propias ideas, huye de tareas rutinarias, tediosas o mecánicas, se siente atrapado en un solo negocio, en un solo proyecto, en una sola actividad y si no se hace de las herramientas, controles y equipo adecuado, corre el grave riesgo de fracasar.

El emprendedor ocupa de un buen director cuando el negocio lo permite, el director, si bien puede ser estratega, le falta esa chispa creativa para estar desarrollando nuevos proyectos, pero cuenta con la disciplina y la estructura para llevar a buen destino la organización a su cargo; el director es el ejecutor de la estrategia, el encargado de los controles y los resultados.

Algunos logran circular de emprendedores a directores y por supuesto llegan a tener negocios muy exitosos, están tan convencidos de sus sueños, de

sus proyectos, que de una manera tenaz y persistente ellos mismos se abocan a ejecutarlos; finalmente quién mejor que el creador de una obra para interpretarla, medirla, planear y desarrollar. Aquí nos encontramos a la mayoría de las pequeñas y medianas empresas que han logrado mantenerse y crecer en un giro determinado. También vemos a muchos emprendedores enfrentando el reto de dirigir sus propias empresas, sus propias creaciones, buscando implementar sistemas de orden y control cuando ellos mismos no los siguen, sin embargo con la visión clara de que por falta de recursos económicos y humanos, en tanto la situación no cambie, a ellos les toca dirigir.

Muchos emprendedores asumen gustosos ese rol de director, se mantienen al frente de su organización y les va muy bien; otros dejan sus proyectos inconclusos ya que no tienen la capacidad o el gusto por la ejecución; otros transitan temporalmente al papel de director, esperando el momento oportuno, sin descuidar lo que han logrado, para volver a ponerse la cachucha de emprendedor.

Ese es el verdadero empresario, el que logra entender el momento en el que está viviendo y asimila el rol de cada etapa, y pasa de la creación a la ejecución; de la estrategia a la planeación; de la visión a su misión; de ser hombre orquesta a delegar; de hacerlo él a buscar quién lo puede hacer mejor. Ser empresario, implica entender en dónde se está parado y con qué recursos se cuenta, tener claro el objetivo, a dónde quiere llegar, pero sobre todo trazar la ruta para lograrlo; inclusive cuando esa ruta implica hacerse a un lado en el proceso directivo. Ser empresario implica estar consciente de las necesidades y fortalezas de su empresa, pero también ser humilde respecto de sus propias carencias, para entender como suplirlas, saber cuándo pedir apoyo y consejo.

El emprendedor requiere mucho valor para tomar la decisión de iniciar su empresa; el empresario tiene que ser valiente para tomar decisiones importantes, tanto positivas, como incursionar a un nuevo modelo de negocio, a otros mercados, en fin dar el siguiente paso tanto para tomar decisiones fuertes como para separar a un elemento que no crece al parejo en la organización e incluso cerrar una unidad de negocio que no resulta con la rentabilidad esperada.

Ser empresario implica estudiar, prepararse, analizar, evaluar y asumir los riesgos y consecuencias de cada nueva decisión. Ser osado y seguir sus impulsos para dar el siguiente paso, pero también ser prudente y austero en la dirección de su negocio. No todos tenemos la vocación o la necesidad de emprender, y no todos los que emprenden tenemos la formación, capacidad y talentos para ser empresarios, yo diría que el emprendedor nace, pero el empresario se hace, a base de esfuerzo, constancia y aprendizaje permanente.

En México a diferencia de otros países que se consideran de primer mundo, no es extraño escuchar a los inversionistas y emprendedores quejarse de lo complicado y molesto que puede resultar el echar a andar un negocio por el sin número de trámites burocráticos que se requieren.

Ello se ha traducido en que inconscientemente el empresario se crea una negativa y en las más de las ocasiones no operan de forma regular, por tanto su negocio nace con el riesgo de no cumplir la normativa prevista por el estado. No obstante, existen otros trámites que resultan de gran importancia para el emprendedor y que derivan del tipo de economía en la cual vivimos actualmente ya que esta se basa cada vez más en los conocimientos y la propiedad intelectual.

Prácticamente todos los días aparecen en el mercado nuevos productos, marcas, dibujos y modelos creativos que son el resultado de una innovación y creatividad continuas, sin embargo las pequeñas empresas no siempre explotan plenamente su capacidad innovadora y creativa, esto se debe principalmente al desconocimiento del sistema de propiedad intelectual y por tanto desconocen también la protección que a través de dicho sistema puedan dar a sus invenciones, marcas, dibujos y modelos industriales.

Si una buena invención o creación no dispone de protección, seguramente la harán suya los competidores más fuertes que estén en condiciones de comercializar el producto o servicio a un precio más bajo y sobre todo sin tener que compensar financieramente al verdadero creador o inventor.

XIV. Otras desventajas

a) Bajos niveles de calidad.

b) Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.

c) Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas.

d) Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico, como la inflación y la devaluación. Las medidas de políticas económicas implementadas a través de la devaluación monetaria y la inflación que incrementan los costos operacionales y de servicios disminuyendo el poder de competitividad

e) La representación de la pequeña y mediana industria en los organismos que deciden la política económica es escasa debilitando, grandemente su poder de influencia en organismos gubernamentales y en gremios empresariales.

3.4 VENTAJAS QUE TIENE UN INVERSIONISTA AL ELEGIR UNA PYME.

I. Trato personalizado

Cuando hablamos de PYMES nos referimos a unidades de negocio relativamente pequeñas, no tan complejas en comparación con las grandes empresas, dada su caracterización, tienen la ventaja de no poseer una estructura burocrática que le permite poder ofrecer una atención personalizada a los clientes, la cual les otorga una posición privilegiada en los mercados locales y en aquellos sectores donde se valora el trato personalizado y la relación humana más directa, un ejemplo de ello, es que pueden procurar con mayor facilidad que un mismo trabajador atienda a un cliente durante todo el proceso de compra.

Hoy en día aunque pueden sentirse intimidadas por las grandes empresas, las PYMES pueden transmitir un sentido de pertenencia que para los grandes corporativos resulta difícil. El cliente actual valora más un buen servicio personalizado sobre otros factores, los compradores quieren tratar con negocios que les permitan conectarse con algo más que solo productos y servicios, así, las pequeñas unidades de negocio son capaces de aprovechar esta ventaja para posicionarse en las preferencias de los consumidores.

II. Mejor atención al cliente

Continuando con la misma línea del punto anterior, encontramos que, regularmente los propietarios de estas unidades de negocio se encuentran siempre más cerca de su mercado objetivo, dicho de otra forma, están en contacto con sus consumidores dado que en la mayoría de las ocasiones son los mismos dueños quienes atienden al cliente. La ventaja radica en este punto, ya que al no ser un número más sino un cliente conocido, este se siente perteneciente a la empresa.

Por otro lado, este sentido de pertenencia obliga al empresario a darles mayor satisfacción a sus consumidores, aunque la principal ventaja, sin duda, es que un cliente cautivo se posiciona como la mejor propaganda, pues es quien recomienda los servicios de la empresa y quien le cierra la puerta a la posible competencia, siempre y cuando esté satisfecho.

Las pymes suelen estar más cerca de sus clientes, lo que les permite conocer mejor sus necesidades, gustos y preferencias, y, de ese modo, poder ofrecerles una mejor atención, por ejemplo, un mejor asesoramiento en sus compras.

III. Mejor acceso a información del mercado

Como ya lo mencionamos con anterioridad, debido a la estructura pequeña de la cual están dotadas las PYMES se ven en la necesidad de adoptar y

satisfacer un mercado más especializado y mucho más estrecho, pero no menos importante, comparado con el que los grandes corporativos satisfacen.

Teniendo en consideración esto las PYMES antes de pensar en la expansión deben contemplar el ofrecer ventajas al público que ya tienen cautivo. Las PYMES focalizadas pueden desarrollar una excelente reputación de servicio debido a que el tamaño de su área de proyección es más manejable. El tamaño de su mercado y la cercanía con sus clientes, les permite conocer mejor a su público objetivo y estar al tanto de los nuevos cambios que surgen en mercado y poder modificar su estructura de servicio para conservar al cliente satisfecho.

IV. Mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado

Las pequeñas y medianas empresas resultan ser más sensibles a las necesidades de los clientes, tienen la ventaja de poder adaptarse mejor a los requerimientos particulares de sus consumidores en comparación a las grandes empresas. Las PYMES con frecuencia son capaces de crear nuevos productos y servicios que satisfacen necesidades personalizadas en un periodo de tiempo muy corto.

Al contar con una estructura sencilla, este tipo de empresa tiene la ventaja de adaptarse mejor y más rápido a las nuevas necesidades, gustos y preferencias particulares de sus consumidores. Si estas unidades consiguen que sus clientes se den cuenta que a la empresa le importa satisfacer sus necesidades en poco tiempo, el consumidor sentirá que no hay manera de cambiar de proveedor. Pensando claramente que a un usuario cautivo no le importa pagar unos cuantos pesos de más, para él, el trato y servicio son lo importante.

V. Mayor capacidad de innovación

Las pymes tienen la ventaja de poder innovar constantemente, de poder lanzar al mercado nuevos productos, servicios o promociones sin correr demasiado riesgo.

En lugar de sentirse intimidado por las grandes compañías y los avances a los que tienen alcance, estas empresas deben preocuparse por el valor de sorprender a sus clientes de vez en cuando y poder hacer de esta herramienta una ventaja, pues la innovación es un arma cada vez más frecuente en la actualidad. Pensando en cómo mejorar su producto o servicio en beneficio de la propia empresa y el cliente, el inversionista puede encontrar una ventaja significativa ya que de no ser útiles las mejoras realizadas, las puede cambiar e innovar en cualquier instante sin hacer grandes derroches de capital.

VI. Sumar esfuerzos resulta ser una buena opción

Muchas veces, las empresas pequeñas se sienten abrumadas ante las dificultades para conseguir financiamiento, para sumar nuevos productos o servicios, y en general, para crecer. Sin embargo, no todo es tan malo como parece, existen posibilidades que pueden ofrecer un conjunto de herramientas para salir adelante. Se trata de realizar alianzas con otras empresas que puedan brindar algo que necesiten, y a su vez, necesitar lo que otra empresa tiene para ofrecer. Esta es una ventaja que tienen las PYMES para solucionar algunos de sus problemas con mayor facilidad y sin riesgo de pérdidas o necesidad de inversión, dicha ventaja la podemos observar en algunos ejemplos como lo son:

1. **Crece sin tener que asignar recursos financieros.** Este aspecto es bastante obvio. Al brindar algo que una empresa tiene o sabe hacer, a cambio de un producto o servicio que está necesitando, siempre y cuando se negocien condiciones justas de intercambio, puede cubrir una demanda interna sin necesidad de asignar recursos monetarios. Por lo que dichos recursos quedarán disponibles para otras necesidades que inevitablemente tenga que cubrir de forma monetaria la empresa.
2. **Reducir los costos.** En el mismo orden de ideas del punto anterior es viable pensar que en este intercambio se conseguirán mejores condiciones que si tuviera la empresa que adquirir el producto o servicio a otro proveedor, lo cual significaría un costo de capital extra que afectaría en los costos totales encareciendo el producto o servicio.
3. **Buscar otro tipo de clientes.** Un aspecto poco explorado de la sinergia entre pymes, es que abre la posibilidad de acceder a otros clientes. Esto se debe tanto a que los asociados pueden contactarse entre sí con sus propios clientes (“yo resuelvo este tema con un socio, te paso sus datos”) como a que ambos podemos salir a proponer un producto o servicio más completo, que por ende sea más competitivo en el mercado actual.
4. **Animarse a ofrecer otro tipo de servicios.** Estas unidades de negocio pueden explorar la posibilidad de generar nuevos servicios conjuntos con lo que cada asociado puede ofrecer, de una manera que cada uno por separado no podría resolver.
5. **Conseguir un aliado estratégico en quien confiar, para seguir creciendo.** Este último punto es, en realidad, el más importante. Si esta sinergia funciona bien para ambas partes, se da el caso de conseguir a un par, una empresa que complementa a la otra y le ayude a seguir creciendo en cada etapa de su recorrido. La sinergia que se genera con el otro, hace que un negocio crezca en función del crecimiento colectivo.

Para las pymes de hoy, es importante la innovación constante que va de la mano del ingenio, y ese ingenio es el que ayuda a tejer redes para el crecimiento continuo.

VII. Mayor capacidad de reacción

Otra de las ventajas que podemos observar cuando un emprendedor decide poner su capital en un nuevo proyecto y formar un negocio propio, resulta ser la capacidad de reacción ante los repentinos cambios en el mercado, contrario a lo que sucede con los grandes corporativos, las pequeñas empresas pueden obtener nuevos datos de mercado a medida que este cambie, abriendo con esto oportunidades diversas para abarcar nuevos nichos de mercado, esto lo pueden hacer gracias a su estructura sencilla y menos rígida que las grandes empresas cambiando rápidamente el modelo de negocio para aprovechar y satisfacer necesidades particulares adquiriendo una mayor rapidez para adaptarse a los cambios del mercado.

Dentro de este apartado podemos encontrar que además de su rápida visualización de las necesidades del mercado las PYMES son capaces de tomar decisiones en el corto plazo de una forma más rápida y oportuna, esto debido a que su estructura es poco jerarquizada y más sencilla que la de las demás lo que a su vez permite que cuenten con una capacidad de reacción mucho mayor aprovechando oportunidades en estos periodos cortos de tiempo.

VIII. Mayor capacidad para corregir errores

Como lo hemos estado señalando la mayoría de las ventajas que las PYMES presentan están relacionadas con su estructura organizacional y su tamaño, cuando una empresa de gran tamaño comete errores en su organización, en alguna compra, etc. generalmente estos errores representan pérdidas de capital notables, esto debido al tamaño de su estructura, no es fácil corregir estos errores o desplazar grandes cantidades de insumos o mercancías que no satisfacen a los consumidores, o si una campaña publicitaria no tuvo el impacto que se requería no queda otro remedio más que realizar otra para corregir y dejar la primera por la cual se pagaron grandes sumas de capital tirada por la borda.

Estas son circunstancias de las cuales una PYME no tiene la necesidad de sufrir ya que estas empresas tienen la ventaja de corregir errores rápidamente, por ejemplo, tienen mayor facilidad para remediar un producto que no tuvo éxito, una mala campaña publicitaria, o una mala elección del público objetivo, volviendo a lo mismo, gracias a su estructura sencilla, flexibilidad y tamaño pequeño.

IX. Mejor manejo de reclamos

Cuando se vende un producto o se presta un servicio, generalmente suelen existir errores, pocos o muchos pero los hay, si una empresa de grandes proporciones presta un servicio o vende un producto y el cliente no queda

satisfecho con los resultados, ya sea por fallas en el servicio o defectos en el producto, requiere realizar un reclamo, o un reembolso según sea el caso, este reclamo no siempre suele ser fácil de solucionar para estos grandes corporativos debido a que este tipo de procesos suele pasar por diferentes departamentos de la empresa para poder dar una solución al cliente y suelen pasar varios días para poder tener el problema resuelto.

En comparación, las PYMES pueden atender mejor las quejas o reclamos del cliente, por ejemplo, pueden procurar que un mismo trabajador se encargue rápidamente del problema, y que éste no tenga que consultar con algún otro empleado o varios empleados para poder dar solución al cliente, por lo que el consumidor tendrá una respuesta generalmente inmediata o casi inmediata propiciando que este no tenga que perder tiempo en tantos trámites para poder reclamar o cambiar un producto, con esto tenemos un cliente más satisfecho y que en futuras ocasiones confiara en la pequeña empresa para consumir y no perder tiempo en cuestiones como esta ya que la empresa garantiza la no pérdida de tiempo, recordemos que en la actualidad "el tiempo es oro" y al consumidor no le gusta perderlo en tramites bochornosos como los de este tipo.

X. Mayor compromiso en los trabajadores

Al ser las PYMES organizaciones sencillas y no tener una marcada división de funciones, los trabajadores suelen tener un mayor aporte en ideas y sugerencias para el mejoramiento en general de la empresa, lo que los hace sentirse más útiles y, por tanto, más identificados y comprometidos con ella.

Al haber un mayor compromiso en los trabajadores y, además, al recibir un trato personal por parte del empresario y los altos mandos de la empresa, los empleados suelen estar más motivados y, por tanto, suelen ser más productivos.

XI. Otras ventajas

a) Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la Población Económica Activa).

b) Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).

c) Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando es necesario).

d) Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación del personal). Mayor identificación del personal con el proyecto de la empresa gracias a la cercanía entre dirección y empleados. La sensación de "estar en el mismo barco" redundando en una menor conflictividad laboral.

e) Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).

f) Fácil ubicación de los mismos, ya que el tipo de tecnología a usar no requiere de un tipo de ubicación estratégico ni de grandes inversiones en capital.

g) Flexibilidad que les permite adaptarse rápidamente a cualquier crisis o cambio coyuntural (no son rentables en periodos largos de crisis) gracias a su estructura más ligera y a su contacto directo con los diversos agentes del mercado.

h) Disponibilidad de mano de obra barata.

3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PYMES UN ÚLTIMO REPASO

MICROEMPRESAS

Ventajas⁵⁵

- ❖ Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio.
- ❖ Se adaptan con facilidad a los cambios tecnológicos.
- ❖ Un empresario posee totalmente el capital de una empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada de la misma.
- ❖ La organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado.
- ❖ Por su tamaño los procedimientos administrativos también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias.
- ❖ Dan una mejor atención al cliente, la cual es muchas veces personalizada, al mismo tiempo no se requiere de mucho papeleo y las funciones y servicios no están burocratizados.
- ❖ Tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país con lo cual contribuyen al desarrollo local y regional.

Desventajas⁵⁶

- ❖ Obtienen ganancias muy bajas por lo reducido de sus operaciones.
- ❖ Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades.
- ❖ Se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas, tanto en la esfera productiva como en la tecnológica y administrativa.

⁵⁵ Méndez Morales José Silvestre; "Economía y la Empresa", Edit. McGraw Hill, México 2002 pp. 62.

⁵⁶ Méndez Morales José Silvestre; "Economía y la Empresa", Edit. McGraw Hill, México 2002 pp.62, 63.

- ❖ Su administración es empírica y generalmente la lleva a cabo el dueño de la empresa, lo que acarrea muchas fallas e ineficiencia en el proceso productivo.
- ❖ No pueden absorber otras empresas, lo que les ayudaría a ser más competitivos, por el contrario, son absorbidas por empresas mayores.
- ❖ Se centran en sus propias actividades y se desvinculan de los demás centros de investigación y desarrollo tecnológico, con lo cual se siguen rezagando.
- ❖ Por su propio tamaño enfrentan problemas de diversa índole, tanto de financiamiento como de recursos humanos incluso de construcción de las plantas y de transporte.

PEQUEÑAS EMPRESAS

Ventajas⁵⁷

- Tienen gran capacidad para generar empleos. Absorben una parte importante de la población económicamente activa.
- Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diversos tipos.
- Producen artículos que generalmente están destinados a sustituir los mercados locales y son bienes de consumo básico.
- Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional.
- Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario.
- El personal ocupado por la empresa es bajo, por lo cual el gerente- que por lo general es el dueño- conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.
- La plantación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha.
- Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada organización entre las funciones administrativas y las operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son muy excesivas.
- Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve.

Desventajas⁵⁸

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se dan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.

⁵⁷ Méndez Morales José Silvestre; "Economía y la Empresa", Edit. McGraw Hill, México 2002 pp. 63.

⁵⁸ Méndez Morales José Silvestre; "Economía y la Empresa", Edit. McGraw Hill, México 2002 pp. 64.

- Son muy vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas.
- Mantienen una gran atención política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se elimina o de plano desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, este dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

MEDIANAS EMPRESAS

Ventajas⁵⁹

- ✓ Cuentan con buena organización, lo cual les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población.
- ✓ Tienen una gran movilidad permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- ✓ Por su dinamismo tiene posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- ✓ Absorben una porción importante de la población económicamente activa debido a su gran capacidad de generar empleos.
- ✓ Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- ✓ Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional.
- ✓ Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de los dueños del negocio.

Desventajas⁶⁰

- ✓ Mantienen altos costos de operación.
- ✓ No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- ✓ Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- ✓ No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- ✓ La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente por que los controles de calidad son mínimos o no existen.
- ✓ No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.

⁵⁹ Méndez Morales José Silvestre; "Economía y la Empresa", Edit. McGraw Hill, México 2002 pp. 64.

⁶⁰ Méndez Morales José Silvestre; "Economía y la Empresa", Edit. McGraw Hill, México 2002 pp. 64, 65.

- ✓ Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.
- ✓ Algunos otros problemas que enfrentan en forma cotidiana las medianas empresas son: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, deficiente atención al público, indiferencia frente a las quejas, precios altos o productos de mala calidad, mala ubicación de sus plantas, descontrol de inventarios, problemas en el pago de impuestos, problemas con los inspectores, falta de financiamiento adecuado y oportuno, entre otros.

CONCLUSIONES PRELIMINARES (CAPITULO 3).

DESVENTAJAS.	
FRANQUICIAS	PYMES
<p>ECONÓMICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) CANON de la Franquicia. b) Pago periódico de Regalías o Royalties. c) En caso de quiebra las pérdidas son absorbidas solo por el inversionista. d) Costo de capacitación y entrenamiento. e) Las regalías son un gasto fijo que se mantendrá en el tiempo. f) EL empresario está literalmente compartiendo sus ganancias y no sus riesgos con el propietario de la marca. 	<p>ECONÓMICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Problemas de financiamiento. b) Economías de escala. c) Retraso tecnológico, poco desarrollo y nula investigación. d) Mala o nula administración de inventarios. e) El desarrollo de una curva de aprendizaje costoso. f) Menor cualificación y formación técnica del personal. g) La “Libre competencia” un término casi nulo para estas empresas. h) No pueden soportar períodos largos de crisis. i) Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico, como la inflación y la devaluación.
<p>LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante. b) El franquiciatario no es propietario de la marca. c) El contrato impide al franquiciatario hacer cambios al local. d) Dentro del establecimiento, el contrato, establece que no es posible realizar otra actividad comercial. 	<p>LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Falta de registros contables b) Se encuentran más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental. c) El fundador no cuenta con la información necesaria para llevar a cabo los trámites y seguimientos de tipo jurídico. d) La falta de una legislación adecuada que de certeza, garantice y fomente el crecimiento de las PYMES. e) Ineficiencia de la burocracia. f) Inestabilidad gubernamental. g) La representación de la pequeña y mediana industria en los organismos que deciden la política económica es escasa

<p>SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pérdida de independencia para el inversionista. b) No cualquier persona es económicamente apta para invertir en una franquicia. c) Supervisión constante. d) Definición del territorio. e) Las mejores marcas son empresas muy exigentes y selectivas. 	<p>SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Personalismo (Poder centralizado). b) Deficiente ubicación física de las instalaciones. c) Escasa formación y desarrollo de las habilidades empresariales. d) Bajos niveles de calidad.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VENTAJAS:	
FRANQUICIAS	PYMES
<p>ECONÓMICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reducción del riesgo de fracaso. b) Menor inversión inicial. c) Mayor penetración en el mercado. d) Economías de escala. e) Asistencia técnica permanente y constante apoyo profesional. f) Capacitación documentada en manuales de operación. g) Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos. h) Financiamiento del proyecto. i) Desde el inicio, el franquiciatario, conoce un plazo estimado de recuperación de la inversión. 	<p>ECONÓMICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mejor acceso a información del mercado. b) Mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado. c) Mayor capacidad de innovación. d) Mayor capacidad para corregir errores. e) Flexibilidad al tamaño de mercado. f) Disponibilidad de mano de obra barata.
<p>LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Cuenta con un contrato que regula la relación entre las partes. b) Rápida instalación de un negocio completo. c) Asesoría para hacer frente a cualquier problema legal. d) Adecuada y oportuna asesoría en materia de impuestos. e) El franquiciatario genera empleos formales. 	<p>LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mejor manejo de reclamos. b) No cuentan con un contrato que limite sus actividades.

<p>SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Acceso inmediato a programas de promoción y publicidad. b) Marca y productos reconocidos. c) Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño. d) Zona de exclusividad. e) Sinergia. f) Manejo de un negocio propio. g) Preferencia de los Consumidores. h) Las franquicias son un excelente campo para entrenarse como empresario. 	<p>SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Trato personalizado. b) Mejor atención al cliente. c) Sumar esfuerzos resulta ser una buena opción. d) Mayor capacidad de reacción. e) Mayor compromiso en los trabajadores. f) Alta capacidad de generación de empleos. g) Contribuyen al desarrollo regional.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DE LAS PYMES.⁶¹	
<p>ESTRATEGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. No planificar el futuro de la empresa. 2. No entender la variabilidad del entorno del negocio. 3. No tener claras las prioridades de la empresa. 4. Entrar en negocios que demandan mucho capital antes de comenzar a generar ingresos. 5. Creer que la mejora continua consiste en hacer lo mismo con menos recursos. 6. No innovar. 7. Creer que cualquier tecnología nueva puede ayudar a la empresa. 8. Creer que la compra de un software resolverá los problemas de la empresa. 9. No aprovechar los apoyos gubernamentales que existen para las PYMES. 	<p>COMERCIO</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. No tener claro quiénes son los clientes. 2. No tener claro quiénes son los competidores. 3. No escuchar a los clientes ni a los prospectos, ni a los no compradores. 4. Sustentar la oferta al mercado solo en el precio de venta. 5. Tener un concepto erróneo de lo que es la segmentación del mercado. 6. No tener una marca propia. 7. Fijar precios con base en los costos. 8. Hacer promoción inadecuada al mercado objetivo. 9. Aceptar plazos de cobranza mayores a los soportables por el negocio. 10. Usar un proceso de venta no apropiado. 11. Depender de un solo vendedor. 12. Depender de muy pocos clientes.

⁶¹ *Las PYMES, principales causas de fracaso y como combatirlas.* Debernardo Héctor, Hurtado Margarita, México, 2008 edit. ISEF.

<p>CAPITAL HUMANO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No tener la persona adecuada en cada puesto. 2. El emprendedor y el director. 3. Dejarse guiar por los sentimientos en vez de los resultados. 4. Confundir propiedad, operación y familia. 5. Ejecutar las tareas que deberían realizar los colaboradores. 6. No establecer un ambiente motivador. 7. Tener procesos inadecuados de capacitación y retención de personas. 8. No ser sincero con los colaboradores y ocultar los conflictos. 9. No dar retroalimentación a los colaboradores. 10. Permitir la influencia negativa de otras personas. 11. No ser honesto. 	<p>OPERACIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No planificar. 2. Subestimar la importancia de la calidad. 3. No honrar los compromisos contraídos con los clientes. 4. Suponer que la realidad será igual a los pronósticos. 5. Tener el perfil de existencias incorrecto. 6. Comprar más de lo que se necesita en el corto plazo. 7. Dependere de un solo proveedor.
<p>ADMINISTRACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Confundir utilidad con liquidez. 2. Agregar valor antes de tiempo. 	

CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación hemos recopilado una serie de argumentos que nos han permitido definir si realmente el modelo de franquicia es una alternativa mejor adaptable en estos tiempos para los inversionistas frente a la creación de nuevos negocios como lo son las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en nuestro país.

Como hemos hablado, las franquicias son un modelo de negocio que llegó a nuestro país a partir de 1989 con la entrada del restaurante de comida rápida McDonald's en la ciudad de México, el cual en su momento se convirtió en una verdadera novedad. Durante la década siguiente las franquicias tuvieron un crecimiento sin precedentes y para el año 2000 ya se habían establecido como un modelo de negocio de éxito, pero, ¿Cuáles son los factores que han permitido el desarrollo exitoso de este modelo?, cuando un inversionista piensa en poner su capital en un negocio está pensando en tener utilidades, ganancias, si no, ¿para qué emprender en nuevos horizontes?, para poder llevar a cabo estos objetivos el empresario debe tener en cuenta que su capital puede ser mal aprovechado o despilfarrado y en estos tiempos nadie está para derrochar dinero.

El modelo de franquicia brinda al inversionista la seguridad de adquirir un negocio de éxito que en poco tiempo cumplirá con los objetivos deseados, esto gracias a que el modelo se sustenta en un contrato de tipo bilateral en donde ambas partes deben estar de acuerdo con las condiciones pactadas para poder llevar a cabo el proyecto sin más inconvenientes, de la misma forma el negocio adquirido será de prestigio, con fidelidad de consumidores, una curva de aprendizaje mínima, una marca reconocida dentro del mercado, con tecnologías y procesos eficientes y novedosos, etc. dado que los conocimientos, estrategias de mercado, publicidad, están dados o transmitidos por el dueño del negocio (franquiciante), lo cual le ahorra al inversionista grandes sumas de capital para poder tener un negocio ya probado dentro del mercado tan competitivo que tenemos en nuestro país.

Cuando hablamos de un modelo de tipo franquicia, de inmediato podemos pensar en un modelo de éxito, los emprendedores buscan hoy en día generar ganancias de una forma más rápida y segura, un retorno de capital de inversión menor y una estabilidad empresarial. Debido a que nuestro modelo se desarrolla de una forma particular y muy detallada dentro del proceso de vigencia del contrato, el inversionista puede lograr estos objetivos sin más esfuerzo que seguir las reglas e indicaciones correctas "al pie de la letra", cuando un emprendedor incursiona en un nuevo negocio en ocasiones no tienen ni la más mínima idea de cómo se opera en ese ramo de actividad, con el modelo de franquicia esto no importa ya que el nuevo empresario es asesorado antes, durante y después de la puesta en marcha del negocio y en general dentro de toda la vigencia del contrato, lo cual no hace necesario que

sea un experto dentro del ramo ya que todos los lineamientos, estándares y reglas de éxito están dados en el concepto que nosotros ya conocemos; el “Know-How” o “Saber Hacer”.

Si el negocio se pacta de una manera adecuada desde un principio en la redacción, conformación, acuerdos y cláusulas dentro del contrato de franquicia, el inversionista puede estar seguro que reducirá riesgos de inconsistencias o abusos hacia él y aumentara las probabilidades de éxito de su nuevo negocio.

Con este modelo el inversionista es capaz de operar un negocio propio, con constante asesoramiento y vigilancia para que no pueda incurrir en faltas dentro de la ley o para que se asegure el éxito del negocio y no pueda ser víctima de una quiebra por problemas operativos, de mercado, insumos, ventas, publicidad, etc.

Nosotros observamos hoy en día el competitivo mundo de los mercados, en donde los grandes corporativos son dueños y amos del universo, si nos ponemos a pensar tan solo por un momento, si un inversionista quiere entrar en este mundo de pirañas capitalistas, tendrá que hacerlo de una forma en la cual asegure su estatus y permanencia dentro del mercado, con tecnologías de punta, innovaciones constantes, desarrollo garantizado, mejores productos, mejores procesos de producción, insumos a bajo costo (para poder ofrecer productos de alta calidad y a precios competitivos), mejor localización de las instalaciones, nichos de mercado definidos, etc. pero para esto existe un pequeño problema, el inversionista requiere de grandes desembolsos de capital para lograr estos objetivos, si nosotros pensamos en un negocio propio (PYMES), debemos tener en cuenta estos aspectos que son muy significativos y representan un gran obstáculo para que el inversionista ponga en marcha un proyecto y pueda llevar a cabo un buen desarrollo y crecimiento del mismo, sin embargo, en el modelo de franquicia esto no sucede, el empresario puede preocuparse menos por estos temas ya que el peso que conllevan queda compensado con los pagos periódicos o royalties que paga al franquiciante por todos estos beneficios, aparte de todo esto la inversión de capital desembolsada en un principio a resumidas cuentas resulta ser mucho menor que la requerida por un negocio puesto en marcha desde cero. El empresario difícilmente podría lograr un impacto en los consumidores de tal magnitud sin arriesgar grandes sumas de capital, de no ser a través de la adquisición de las franquicias.

Como hemos mencionado lo que realmente hace atractiva a la franquicia para los inversionistas es que es un negocio probado de éxito, con capacidad técnica y organizativa, desarrollado a través de años de experiencia, y que se ha consolidado en el mercado gracias a una marca de un bien o servicio reconocida y aceptada por los consumidores.

Esto resulta ser una garantía muy importante para el franquiciatario, el cual busca emprender e invertir en un negocio con altas probabilidades de éxito. Pero tomar la decisión no resulta ser fácil ya que el emprendedor debe estar

dispuesto a asumir normas y tener en cuenta que las decisiones deben ser comúnmente tomadas por ambas partes.

Debemos tener en cuenta que en el ambiente en el cual nos movemos día con día, las franquicias son negocios muy atractivos para los consumidores, quienes saben y conocen de marcas, productos, características, precios, ventajas competitivas, etc. y los cuales buscan una mayor confianza y calidad en los servicios y productos que adquieren. Hoy en día los consumidores son mucho más exigentes y resulta ser que el modelo de franquicia es algo que en general prefieren ya que ofrece un espacio de compra donde existe garantía de los bienes que se comercializan, a diferencia de los negocios independientes en donde la mayoría descuida aspectos tan importantes como, la calidad en el servicio al cliente, estándares de calidad de los productos ofrecidos, espacios aptos y de buen diseño para la comercialización de sus productos o simplemente la capacidad de respuesta. Existen negocios independientes, pocos pero los hay, los cuales han sabido reconocer las necesidades, preferencias y deseos de los consumidores, pero son la minoría, hay que estar conscientes de que si el consumidor final gana, ganan todos los integrantes del proceso de venta. La cosa es simple, un consumidor satisfecho es reflejo de un negocio fructuoso. Actualmente el mundo exige empresas capaces, organizadas y con la fuerza para crecer, desarrollarse y seguir adelante.

Dentro de la población en general existe la idea errónea de que para obtener una franquicia se requiere de inversiones exuberantes de millones de pesos o dólares y no siempre es de esta manera. Hoy en día hay una infinidad de posibilidades de inversión en cuanto a materia de franquicias se refiere, existen franquicia que ofrecen servicios y productos que están destinados a satisfacer mercados específicos, muchas de estas franquicias no exigen inversiones de más de \$50,000.00 a \$80,000.00 y resultan ser bastante rentables para el inversionista.

Es cierto que “no todo lo que brilla es oro”, si bien el modelo de franquicia es un modelo de éxito probado por el franquiciante, existe el riesgo de fracaso, dentro de los factores que pueden ocasionar que el negocio no sea fructuoso se encuentran; la mala ubicación, cambios en el entorno, la falta de capacitación, los descuidos del franquiciatario (que no siga adecuadamente las reglas del franquiciante) los cambios culturales en la moda, la falta de desempeño del propio franquiciante, el pago periódico de las regalías que resulte ser excesivo, etc., podemos ver que no todo “es miel sobre hojuelas”, todo negocio tiene un riesgo y el modelo de franquicia no resulta ser la excepción, no obstante, debemos reconocer que existe un hecho innegable que está sustentado en todo el mundo, el número de empresas que han fracasado, operadas bajo el modelo de franquicia, ha sido mucho menor que el de los operados bajo el formato de negocio independiente. La diferencia radica en que el empresario reduce el riesgo de fracaso o de pérdida de capital cuando adquiere un negocio de este tipo por la aceptación, aprobación y comprobación de éxito del negocio dentro del mercado.

Ya hablamos de la franquicia, un modelo exitoso, pero, ¿Que pasa ahora con las PYMES? ¿Son aconsejables como optativas de inversión para los inversionistas?

Las PYMES son empresas que cuentan con la más amplia gama de giros productivos y de servicios, tienen la tendencia de realizar actividades autónomas que presentan relación con las empresas de gran tamaño, y de este modo suelen desarrollar una interdependencia que limita sus posibilidades de desarrollo o que simplemente las somete ante sus grandes competidores.

A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país estas empresas no cuentan con los recursos necesarios para poder desarrollarse de forma adecuada, además de que se enfrentan con grandes problemas en su entorno que las afecta en gran medida.

La mayoría de las PYMES no tiene un periodo de vida mayor a los 3 años después de abrir el negocio, y las que sobreviven después de los 4 años lo hacen con muchos problemas en su estructura. Lo anterior se debe a que emprenden un negocio sin planes estructurados, ni un enfoque específico de mercado, y al poco tiempo de vida pierden el rumbo y terminan cerrando.

Existen muchos problemas que originan que una PYME no tenga un correcto desarrollo ni crecimiento dentro del mercado, entre los cuales podemos destacar; sus inversiones en tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, resultan ser de entre un 0.5% y 0.7%, lo cual origina el retraso en su crecimiento y desarrollo. Por lo anterior resulta lógico que aproximadamente 70% de las PYMES no cuenten con base tecnológica instalada teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa, etc.

Como lo hemos hablando comenzar un negocio desde cero hoy en día se ha convertido en un verdadero reto para los emprendedores, en muchas de las ocasiones los inversionistas incursionan en nuevos negocios de los cuales no tienen la mas mínima idea de cómo operar, lo cual nos pone a simple vista el primer problema que presentan este tipo de empresas, el empresario la mayoría de las veces es una persona poco capacitada dentro del ramo y con muy pocas habilidades gerenciales, es claro que la iniciativa la tienen, pero esto no es suficiente, hay que saber cómo hacer las cosas.

Si un emprendedor ya decidió poner en marcha su capital e instalar un nuevo negocio, se encuentra con otros tantos problemas que en gran medida lo desalentaran o le costaran mucho capital, antes de poder poner en marcha su empresa, para que un nuevo proyecto pueda operar debe cumplir con ciertos requerimientos y realizar trámites de notificación ante autoridades como; la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Tesorería del Distrito Federal, la Secretaría de Salud, la Dirección del Gobierno Estatal, la Secretaría del Trabajo, la Secretaría de Economía, etc. dentro de un plazo no mayor de diez

días después de la apertura del negocio: aviso de solicitud de empadronamiento como causante del Impuesto Sobre la Renta; solicitud de autorización de libros de contabilidad en la Oficina Federal de Hacienda más cercana al domicilio del negocio; solicitud de registro a la Cámara de Comercio correspondiente; aviso a la Secretaría de Salud para que dé su visto bueno a las condiciones sanitarias del local; inscripción del negocio y de los empleados al IMSS; solicitud de licencia para la colocación de anuncios en el exterior del establecimiento, por mencionar algunos, para todos estos trámites el inversionista tendrá que gastar capital para cumplir con las reglas que dictamina nuestro país para este tipo de negocios, resulta ser que a los inversionistas les parece un tanto tedioso esta serie de trámites y requisitos, de tal forma que si deciden hacer las cosas de una forma apta deben contratar personal calificado que los asesore en esta serie de requerimientos. Todo esto es capital que desembolsa el inversionista antes de abrir el negocio, de lo contrario el mismo emprendedor puede realizar los trámites, pero no será la misma eficiencia pues no cuenta con los conocimientos necesarios para llevarlos a cabo.

De aquí nosotros podemos mencionar que son muchos los trámites, requerimientos, medidas, reglas, que debe cumplir una empresa para funcionar adecuadamente dentro del marco legal de las PYMES. De lo anterior se concluye que una persona moral que requiera iniciar operaciones, necesitará del asesoramiento de especialistas en el área, como se puede observar los tramites no parecen sencillos, más bien difíciles y engorrosos, para una persona que no haya tenido la preparación para ello.

Ya que hablamos del marco legal en el cual se encuentran inmersas las PYMES, podemos concluir que dicho marco es de verdad muy extenso y muy variado, los dueños y a su vez gerentes de estas empresas, se encuentran en un gran dilema, es muy difícil ser empresario y estudioso de la ley, por eso al observar que en realidad los trámites administrativos están plenamente justificados por las leyes mexicanas no se piensa que haya desinterés, más bien, lo que hay es desconocimiento y un sistema en donde los tramites son demasiado elaborados, burocratizados, difíciles, deficientes e incomprensibles, para el mundo empírico de los dueños y gerentes del negocio, si a todo esto agregamos que en muchas de las ocasiones las personas encargadas de las dependencias no procuran hacer los trámites más fáciles a los solicitantes, aunque tengan la orden superior de simplificar al máximo, la corrupción es un hecho real que no ayuda a esta misma simplificación, y también la disponibilidad del personal burocrático que se encarga de ellos, es en muchas ocasiones lento y mecanizado, entonces tenemos que los problemas se incrementan ya que aparte de todo, el tiempo que tardan los tramites puede llevar días, semanas e incluso la suma de los mismos, uno, dos y hasta 3 meses.

Otro de los temas que podemos abarcar para sumar conclusiones es uno de los más importantes; ¿de dónde el inversionista obtiene los recursos necesarios para poder crear un nuevo negocio y mantenerlo?, como ya lo hemos argumentado las PYMES se caracterizan por tener dueños-gerentes, sin experiencia ni capacidad administrativa, carecen de habilidades que

propician una mala administración del negocio, lo cual genera una muy alta desconfianza para las instituciones crediticias que de alguna manera obstaculizan el acceso al crédito. Podemos concluir que a pesar de todo, en general las PYMES hoy en día cuentan con diversas posibilidades de financiamiento, el Gobierno Mexicano está dando la pauta para ayudar a este sector tan importante, sin embargo, el desconocimiento o los tramites burocratizados, altos intereses, etc. impiden el acceso al financiamiento lo cual propicia que las empresas no cuenten con líneas de crédito para operar sus negocios y si lo hacen el mal manejo de estas los lleva a la quiebra por no poder liquidar la deuda, si a esto le sumamos las obligaciones y carga fiscal que deben cumplir ante el SAT, IMSS, Protección Civil, permisos gubernamentales, etc., es excesivo y no los pueden cubrir en épocas donde las ventas han disminuido, lo cual origina una inminente falta en la ley y hace que los negocios se vean en la penosa necesidad de cerrar.

Lo anterior se deriva de los problemas que por sí solo un nuevo negocio presenta en sus primeros años de operación, nos encontramos ante situaciones en la cuales el dueño no sabe manejar correctamente una empresa, los niveles de las ventas no son los esperados, los insumos son caros, los procesos de producción son ineficientes, no hay vigilancia, por lo tanto los estándares de calidad no son los óptimos, entre otros, todos estos factores repercuten en el producto o servicio ofrecido al consumidor el cual si no está contento con lo que obtiene simplemente deja de compra, al dejar de tener ventas, la empresa reduce sus ingresos, pero los impuestos, salarios, materias primas siguen siendo gastos fijos que en un momento dado se vuelven incosteables y obligan a que la empresa tenga que suspender sus operaciones.

Otro de los problemas que enfrentan las PYMES es el negocio informal que juega un papel muy importante ya que en los últimos años ha tenido una gran proliferación y no genera ingresos fiscales, se sustenta en el contrabando y prácticas ilegales como la producción y la venta de "productos piratas" que solo generan competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas, además que la corrupción dentro del sector público no resulta benéfica para este suceso, considerando un reto más para las PYMES, dentro de los desafíos a los que se tienen que enfrentar.

Si el inversionista decide continuar con la idea de invertir su capital en una PYME debe considerar que, aspectos como las economías de escala no están a su favor, la curva de aprendizaje generalmente es más costosa, el capital que pierde en ensayo y error le puede costar muy caro, no existe un impacto inmediato en los consumidores, no tiene presencia en los mercados en los cuales las grandes empresas ya están posicionadas y en ocasiones cuentan con monopolios u oligopolios, el personal necesita ser capacitado lo cual requiere de desembolsos de capital y no obstante con esto puede sufrir la fuga de este personal ya capacitado, necesita localizar sus instalaciones en una zona geográfica adecuada, para esto sería conveniente realizar un estudio de mercado adecuado lo cual involucra inversión de capital, debe tener mayor vigilancia y control en inventarios, control de gastos, procesos de venta y producción, y esperar que sus bienes o servicios comercializados tengan una

buena aceptación dentro de los consumidores, y un sinfín de aspectos que ya se han mencionado a lo largo del presente trabajo.

Cada emprendedor debe tomar decisiones basadas en el costo beneficio de las mismas y la decisión de querer o no invertir en una franquicia por encima de una PYME está basada en una decisión de costo de oportunidad para el inversionista.

Con toda la investigación, en general podemos concluir que un inversionista tiene como optativa de inversión el modelo de franquicia que resulta ser mucho más adaptable a las necesidades del mercado en estos días, ya que brinda seguridad, estabilidad, minimiza el riesgo de fracaso, reduce los trámites de apertura, localización, asegura la permanencia en el mercado, tiene como apoyo un eje conductor que lo asesorará en los problemas que pudiese tener, cuenta con una innovación y desarrollo constantes, cuenta con la fidelidad de los consumidores, tiene una marca reconocida, las especificaciones de cómo montar un negocio de éxito y en general todos estos aspectos que un negocio independiente comenzado desde cero como lo son las PYMES tardarían años en conseguir y desarrollar. En otras palabras es un modelo que minimiza los costos de transacción que implica el establecimiento de un nuevo negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Las franquicias en México, una nueva visión. Alba María C., México 2004, Fondo editorial FCA.
2. - The Economics of Franchising. Blair, Rober; EUA 2005, Edit. Cambridge university press. 5ta edición.
- 3.- Las ventajas del franchising. Boroian Donal, Argentina 1993, edit. Macchi.
- 4.- El sistema de franquicia fundamentos teóricos y prácticos. Díez, Enrique C., Madrid 2005, edit. Pirámides.
- 5.- Franquicia a la mexicana, hablemos de franquicia con franqueza. Ferenz F Tocatli, México 1999, edit. Mc Graw Hill.
- 6.- Las franquicias un efecto de la globalización, 100 preguntas, 100 respuestas, la manera de hacer negocios. Ferenz F. Tocatli, Juan M. Gallastegui, México 2001, edit. Mc Graw Hill.
- 7.- El contrato de franquicia. Gargollo Javier A., México 1995, editorial Themis, 3ra edición.
- 8.- Alternativas de financiamiento para la micro pequeña y mediana empresa. Pomar F. Silvia, Rivera G. Martin, México 1998, edit. UAM palabra en vuelo.
- 9.- Franquicias como multiplicar su negocio. Raab, Steven S., México 1994, edit. Limusa.
- 10.- Franquicia como montar un negocio de éxito. Rodríguez Susana de Pablos, Madrid 1998, edit. Ediciones temas de hoy.
- 11.- Micro empresa financiamiento y desarrollo, el caso de México. Skertchly Ricardo W., México 2000 edit. Porrúa.
- 12.- Franquicias la revolución de los 90. González Enrique, González Rodrigo, México 1992 edit. McGraw Hill.
- 13.- Las PYMES, principales causas de fracaso y como combatirlas. Debernardo Héctor, Hurtado Margarita, México 2008 edit. Grupo editorial ISEF.

- 14.- PYMES modernización tecnológica o quiebra. Ángeles Hernández, Javier, México 2007 edit. Grupo editorial ISEF.
- 15.- Contratos mercantiles atípicos. Arce Gargollo, Javier, México 1989, segunda edición, editorial trillas.
- 16.- El contrato de franquicia. Arce Gargollo, Javier, México 1995, reimpresión a la tercera edición, editorial Themis, S.A. de C.V.
- 17.- De los contratos civiles. Sánchez Medal, Ramón, México 1988, novena edición, editorial Porrúa.
- 18.- Como diseñar marcas y logotipos. Murphy, J. y Rowe, M, Barcelona 1989, edit. Gustavo Gili.
- 19.- La transmisión del saber hacer en la franquicia, Guía de la franquicia, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación Valencia, Kahn, M., 3a edición, Valencia 1992.
- 20.- La sociología de la empresa. Guzmán Valdivia, Isaac., México 1963, Edit. Jus.
- 21.- Derecho mercantil mexicano. Tena Ramírez, Felipe de Jesús, México 1996, edit. Porrúa Edición 16.
- 22.- El contrato de franchising o franquicia. Ureña Manfred Costa Rica, 2003.
- 23.- Prácticas administrativas y comerciales. Pimentel Álvarez Adalberto Emilio, México 1993, 2ª edición Edit. Limusa.
- 24.- El contrato de franquicia de empresa. Hernando, G. Aurora, España 2000, Edit. Civitas.
- 25.- Impuesto sobre la renta global en las empresas. Fernández y Cuevas, José Mauricio, México 1975, edit. JUS, S. A.
- 26.- Supervivencia de la pequeña empresa, Benett Roger, Edit. CECSA.
- 27.- Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización. Calvo Thomas, Méndez L. Ricardo, México 1995, edit. Centro francés de estudios mexicanos y centroamericanos.
- 28.- El comportamiento del consumidor. Cohen, Marshal, México 2006, edit. Mc Graw Hill, 2da edición.

29.- Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Dini Marco, México 2004, edit. CEPAL.

30.- Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing. Paul J. Peter, Olson Jerry, México 2006, edit. Mc Graw Hill 7 edición.

31.- PYMES los siete pecados capitales. Ponce Alejandro, México, 2008, ediciones fiscales ISEF.

Páginas web

www.cddhcu.gob.mx

http://www.observatoriopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=87:cobertura&catid=35:herramientas&Itemid=202

http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/sagli002/sagli002_03b.html

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50>.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LPI.pdf

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>

<http://www.siem.gob.mx/siem/intranet.asp>

<http://www.siem.gob.mx/guiasdetrmites/Guia.asp?lenguaje=0>

<http://www.siem.gob.mx/guiasdetrmites/Guia.asp?lenguaje=0>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/82.pdf>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIETU.pdf>

<http://www.e-paf.com/iframe/Leyes%20PAF/2013/07%20LIVA%202013.pdf>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>

http://www.franquicia.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=9

<http://www.franquicia.org.mx/images/doctos/transferenciademodelo2013.pdf>

<http://www.soyentrepreneur.com>

http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3232

http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=177

http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion

<http://www.nafin.gob.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/conacyt-nafinsa.html>

http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/Menu_Manual_2012.asp