



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

T E S I S

**“EL FUNCIONAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS
EN MÉXICO, SU IMPLEMENTACIÓN Y CLAVES
DE ÉXITO”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N

Leslie Cristina Moreno Cervantes
Montserrat Orozco Burgos

ASESOR: M.D.A. MARTÍN MONTIEL BADILLO.

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. MEX. 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO



M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos LA TESIS:

“EL FUNCIONAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO, SU IMPLEMENTACIÓN Y CLAVES DE ÉXITO”

Que presenta la pasante: LESLIE CRISTINA MORENO CERVANTES
Con número de cuenta: 40809809-2 para obtener el Título de: Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de Enero de 2015.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.A. Guillermo Aguilar Dorantes	
VOCAL	L.C. Pedro Felipe Olivera Figueroa	
SECRETARIO	M.D.A. Martín Montiel Badillo	
1er SUPLENTE	M.D.A. José Santiago Guerrero Martínez	
2do SUPLENTE	M.A. Aurora Reyes Viguera	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

IHM/yrf



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U.N.A.M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTO APROBATORIO



**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

**M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

"EL FUNCIONAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO, SU IMPLEMENTACIÓN Y CLAVES DE ÉXITO"

Que presenta la pasante: **MONTSERRAT OROZCO BURGOS**
Con número de cuenta: **40807767-3** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de Enero de 2015.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.A. Guillermo Aguilar Dorantes	
VOCAL	L.C. Pedro Felipe Olivera Figueroa	
SECRETARIO	M.D.A. Martín Montiel Badillo	
1er SUPLENTE	M.D.A. José Santiago Guerrero Martínez	
2do SUPLENTE	M.A. Aurora Reyes Viguera	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

IHM/yrf

AGRADECIMIENTO A DIOS.

Tengo tantas cosas que agradecerte que no me alcanzaría una simple hoja para expresarte todo lo que te debo. Primero que nada gracias por darme la oportunidad de vivir. Gracias porque en el trayecto a este momento me llenaste de fuerzas, voluntad, salud, coraje para no abandonar lo que siempre desde que tuve uso de conciencia he anhelado que es tener una carrera profesional. Gracias por una de las más grandes bendiciones que tengo que es mi familia.

Gracias por lo que me das y por lo que no también, porque si algo he aprendido en mi corto vivir es que las hojas de un árbol no se mueven si tú no quieres.



Leslie Cristina Moreno Cervantes.

DEDICATORIAS.

*A mí Madre:
Pilar Cervantes Guazo.*

No encuentro palabras para expresarte el gran amor y agradecimiento que te tengo. De antemano te doy las gracias por traerme a este mundo porque sé que a tu corta edad no fue fácil convertirte en madre. Gracias por enseñarme a crecer y darme los valores que han hecho de mí la mujer que soy.

Gracias porque a pesar de todo lo que te ha tocado vivir nunca nos dejaste a mis hermanos y a mí. Gracias por escucharme, por los consejos, por los regaños, por ser la persona que esta para mí incondicionalmente. Gracias por guiarme y acompañarme en los momentos difíciles.

Quiero que este logro lo sientas también tuyo, porque sin tu ayuda no hubiese llegado hasta aquí. A tu manera trabajaste conmigo, como por ejemplo cuando madrugabas para darme un licuado y prepararme mi sándwich o bien acompañarme a la entrada del metro para que me fuera a la escuela, cuando te desvelabas para esperarme y darme de cenar. Y así puedo seguir y nunca terminaría.

Finalmente GRACIAS por confiar en mí y creer siempre en mí. Te digo un secreto la mejor MUJER del mundo la tengo yo me la dio Dios como mi MADRE.

*¡Te amo Mamá!
Leslie Cristina Moreno Cervantes.*

*A mí Padre:
Pablo Moreno Peralta.*

Me siento muy afortunada de tenerte en mi vida y sé que no hay nadie en el mundo mejor que tú para ser mi papá.

Nadie nace sabiendo ser padre y mucho menos a la edad que te convertiste en ello. Quiero agradecerte porque a tu manera me has enseñado a ganarme la vida, valorar las cosas y forjaste mi carácter y me enseñaste a luchar por lo que quiero y no dejarme de nada ni de nadie.

Quiero que te sientas orgulloso de la mujer que has ayudado a formar y que compartas conmigo este logro tan importante para los dos.

Finalmente quiero agradecerte por las muchas o pocas veces que he recurrido a ti me has brindado tu ayuda.

A mis Hermanos:

A tí Diana. Mi famosa taconera, aunque cada quien ha decidido caminos distintos me siento orgullosa de ti y sobretodo le doy gracias a Dios por tenerte como hermana. A pesar de nuestra diferencia de edad debo aceptar que has demostrado más madurez que yo y sobretodo fortaleza.

Gracias porque en algunas ocasiones me has escuchado y a tú manera me supiste dar un consejo, gracias por las peleas fueron divertidas. Me siento orgullosa de la familia que haz formado, deseo de todo corazón que Dios te llene de fortaleza y sabiduría para poder afrontar las dificultades que se te presenten y sobretodo y lo más importante disfrutes cada momento con tu esposo, tu niña y demás hijos si es que así lo deseas.

Leslie Cristina Moreno Cervantes.

A tí Pablo. Le doy gracias a Dios, porque te tengo como hermano. Sé que la vida te ha puesto retos y lo mejor de todo ello es que los has sabido afrontar con responsabilidad, deseo que sigas siendo el hombre que hasta ahora has demostrado ser. Si un hombre responsable y trabajador.

Lo único que te pido es que luches por lo que deseas, que aprecies lo más valioso que tienes y por lo cual te levantas todos los días que es tú familia. Te amo.

Lo único que me resta decirle a los tres es que los Amo y que siempre y si así lo desean cuentan conmigo, le doy gracias a Dios por haberme dado unos hermanos con quién pelear, jugar, platicar, llorar, reír y compartir momentos buenos y malos.

A tí Lupita. Sé que en este momento estas atravesando la etapa más bonita y loca que es la adolescencia. Te pido que la disfrutes pero que nunca te distraigas de tus obligaciones y responsabilidades.

Mi niña deseo que las metas que te propongas las logres con mucho esfuerzo, dedicación y perseverancia.

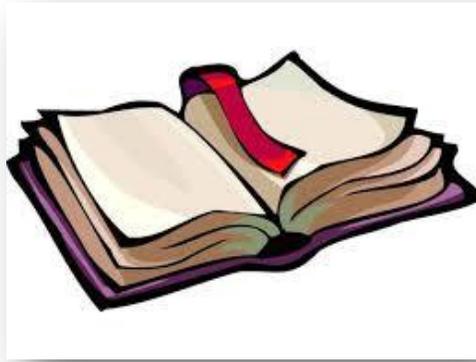
*¡Los Ama!
Leslie Cristina Moreno Cervantes.*

*A mí compañera de Tesis:
Montserrat Orozco.*

De antemano muchas gracias por brindarme la oportunidad de trabajar contigo este proyecto de nuestra vida profesional. Gracias por la paciencia, por aquellos momentos de trabajo, por los momentos de ocio, cuando te reías de mis tonterías.

Gracias por la confianza depositada y por considerarme una amiga, ahora yo te digo que lo mismo eres para mí.

Fue un placer y un honor mi queridísima Montse trabajar con usted.



Leslie Cristina Moreno Cervantes.

AGRADECIMIENTOS.

A mi Asesor. M.D.A. Martín Montiel Badillo.

Me siento agradecida con usted por haber aceptado dirigirnos la tesis, porque no es una tarea fácil partirse en muchos pedazos para atender sus múltiples obligaciones.

Gracias por su amistad, consejos, cariño, tolerancia, dedicación y apoyo incondicional, por nunca abandonarme y por alentarme para concluir esta etapa de mi vida.

A mi Co-Asesor. M.D.A. José Santiago Guerrero Martínez.

Gracias por compartir conmigo sus conocimientos dentro y fuera del aula de clase y sobre todo por sus consejos y experiencias. Finalmente gracias por su tiempo y apoyo brindado.

Al honorable Jurado:

*M.A. Guillermo Aguilar Dorantes.
L.C. Pedro Felipe Olivera Figueroa.
M.A. Aurora Reyes Viguera.*

Con admiración y respeto les agradezco el apoyo recibido, los conocimientos que me compartieron y finalmente el tiempo dedicado para el logro de este trabajo profesional.

Leslie Cristina Moreno Cervantes.

RECONOCIMIENTOS.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Gracias por permitirme formar parte de la máxima casa de estudios es un orgullo haber recibido de ti una formación profesional de excelencia y ética inigualable, estaré agradecida toda la vida por darme la dicha de tener la sangre azul y la piel dorada.

“Por mi raza hablara el espíritu”



A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN.

Gracias por permitirme cursar dentro de tus aulas mi carrera profesional ya que de esta manera pase a ser parte de tu historia y tuve la dicha de conocer excelentes seres humanos que hoy llevo en mis recuerdos como mis profesores y otros que son mis amigos.



Leslie Cristina Moreno Cervantes.

PENSAMIENTO.

Nunca te duermas sin un sueño, ni te levantes sin un motivo, tampoco vivas por nadie que no esté dispuesto a vivir por ti, recuerda que ningún día se parece a otro y que nadie se parece a ti... Que solo hay una sola persona capaz de hacerte feliz para toda la vida y esa persona eres tú mismo... Si hay gente que quiere entrar en tu vida que entre, si hay gente que quiere salir de ella que salga, pero que no se quede en la puerta, porque molesta a los que quieren entrar.

Leslie Cristina Moreno Cervantes.

AGRADECIMIENTO A DIOS.

Antes que nada quiero agradecerte por la familia que me diste, por la madre y la tía que me pusiste para que me ayudarán a crecer, a ser una mujer luchona a la que le gusta salir adelante.

Gracias por todas las cosas buenas que he recibido a lo largo de mi vida, por darme la fortaleza para luchar contra cualquier adversidad que se me presente, por hacerme fuerte y no dejarme sola ni un solo momento.

Gracias por permitirme llegar con salud y culminar esta maravillosa etapa de mi vida.



Montserrat Orozco Burgos.

DEDICATORIAS.

A mí madre:

Teresa Catalina Burgos Barrera (†).

Mamita: Como no agradecerte todo lo que soy, en la persona que hasta el día de hoy me he convertido, si tu luchaste contra muchas adversidades para que yo existiera y me amaste como nadie más pudiera hacerlo desde el primer momento que vi la luz en este mundo.

Viviste conmigo muchos momentos, tanto buenos como malos, juntas luchamos contra muchos problemas, siempre me apoyaste en mis decisiones y aunque a veces peleábamos como cualquier mamá con sus hijos, ahí estabas tú enseñándome a salir adelante y a luchar por mis sueños, por ser una mujer de bien.

Y aunque la vida te arranco de mi lado y a pesar de que ya paso tiempo desde tu fallecimiento me haces mucha falta, pero sé que en donde quiera que estés vas a estar orgullosa de mí y del logro más importante de mi vida. ¡TE AMO MAMA!

A mí padre:

David Orozco Sánchez.

No me queda más que darte las gracias por darme la vida, por apoyar a mi mamá para que yo pudiera existir.

Sé que aunque no estuviste conmigo físicamente, lo has estado de corazón y has sabido aconsejarme y apoyarme en los momentos más difíciles por los que he pasado.

Y en este el logro más importante de mi vida, quiero que te sientas orgulloso de mí como hasta ahora. ¡GRACIAS PAPÁ!

¡Los Ama!

Montserrat Orozco Burgos.

A mi tía:

Ma. Elena Burgos Barrera.

A la persona que las circunstancias de la vida hicieron que se convirtiera en otra madre para mí, no me queda más que agradecerle por todo el apoyo que me ha brindado desde el momento en que supo que yo venía en camino y que por ningún motivo dejó a mi mamá sola con la responsabilidad de cuidarme.

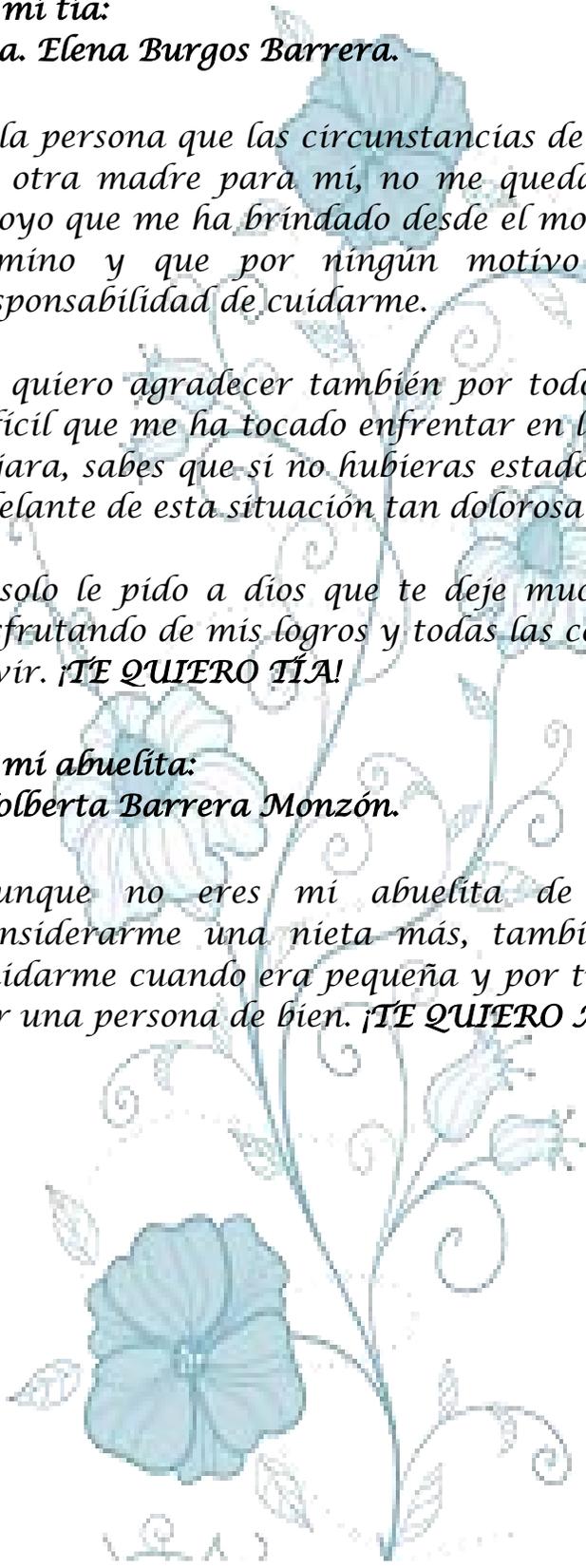
Te quiero agradecer también por todo el apoyo que me diste en lo más difícil que me ha tocado enfrentar en la vida que fue el que mi mamá nos dejara, sabes que si no hubieras estado a mi lado no hubiera podido salir adelante de esta situación tan dolorosa que me tocó vivir.

Y solo le pido a dios que te deje muchos años conmigo, para que sigas disfrutando de mis logros y todas las cosas bonitas que aún nos faltan por vivir. ¡TE QUIERO TÍA!

A mi abuelita:

Nolberta Barrera Monzón.

Aunque no eres mi abuelita de sangre, quiero agradecerte el considerarme una nieta más, también quiero darte las gracias por cuidarme cuando era pequeña y por tus consejos que me han ayudado a ser una persona de bien. ¡TE QUIERO ABUE!



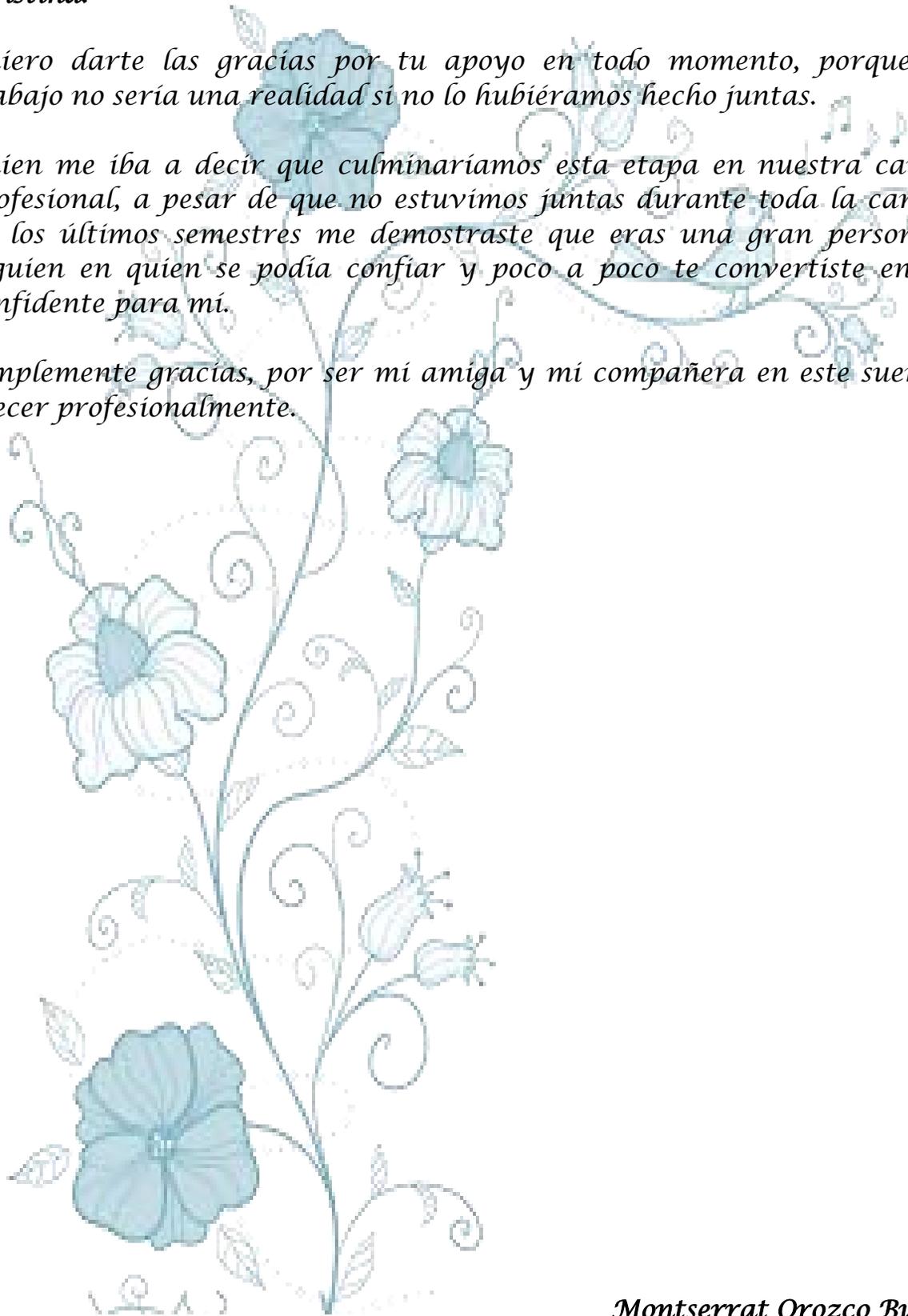
*¡Las Quiero!
Montserrat Orozco Burgos.*

*A mi amiga y compañera de tesis:
Cristina.*

Quiero darte las gracias por tu apoyo en todo momento, porque este trabajo no sería una realidad si no lo hubiéramos hecho juntas.

Quien me iba a decir que culminaríamos esta etapa en nuestra carrera profesional, a pesar de que no estuvimos juntas durante toda la carrera, en los últimos semestres me demostraste que eras una gran persona en alguien en quien se podía confiar y poco a poco te convertiste en una confidente para mí.

Simplemente gracias, por ser mi amiga y mi compañera en este sueño de crecer profesionalmente.



Montserrat Orozco Burgos.

AGRADECIMIENTOS.

A mí asesor Profesor: M.D.A. Martín Montiel Badillo.

No me alcanzarían las palabras para agradecerle el apoyo brindado en la elaboración de este trabajo, por ayudarnos a mí compañera Cristina y a mí a culminar este sueño, esta etapa de nuestras vidas que tanto hemos anhelado y que ahora con su ayuda será una realidad.

Y es que a pesar de no haber sido nuestro profesor durante la carrera, usted decidió tomar esta responsabilidad en sus manos de darnos su tiempo y su dedicación para que nuestro trabajo saliera adelante.

Al honorable Jurado:

M.A. Guillermo Aguilar Dorantes.

L.C. Pedro Felipe Olvera Figueroa.

M.A. Aurora Reyes Viguera.

Gracias por todo el apoyo recibido, por sus consejos y por compartirme sus conocimientos para la realización de este trabajo.

Y un agradecimiento especial a mi coasesor:

M.D.A. José Santiago Guerrero Martínez.

Quien también compartió conmigo sus experiencias y sus conocimientos como profesor, para ayudarme en mi crecimiento profesional y que además me brindó su amistad y apoyo. ¡GRACIAS!

Montserrat Orozco Burgos.

RECONOCIMIENTOS.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Por todo lo aprendido en sus aulas, por los buenos profesores que me tocaron, por permitirme formar parte de su historia, por todos los buenos momentos que vivía en ella y por formarme en mi carrera profesional.



A la máxima casa de estudios:

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Sin duda alguna no me alcanzan las palabras de agradecimiento por formar parte de la máxima casa de estudios, siempre me sentiré orgullosa de ser universitaria y de "tener la sangre azul y la piel dorada."



Montserrat Orozco Burgos.

ÍNDICE

PÁGINA

Planteamiento del Problema.....	i
Hipótesis.....	ii
Objetivos.....	iii
Justificación.....	iv
Metodología.....	v
Introducción.....	1

CAPÍTULO 1.

1. ADMINISTRACIÓN EN TÉRMINOS GENERALES.

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	3
1.1.1. La Administración Antigua.....	3
1.1.2. Egipto.....	3
1.1.3. Grecia.....	3
1.1.4. Roma.....	4
1.1.5. La Edad Media.....	4
1.1.6. La Revolución Industrial.....	5
1.2. TEORÍAS Y ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	5
1.2.1. La Administración Científica (clásicos).....	7
1.2.2. Teoría Neoclásica.....	12
1.3. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	17
1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	18
1.4.1. Previsión.....	19
1.4.2. Planeación.....	19
1.4.3. Organización.....	20
1.4.4. Integración.....	20
1.4.5. Dirección.....	20
1.4.6. Control.....	20

CAPÍTULO 2.

2. GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS.

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LAS FRANQUICIAS: ANTECEDENTES.....	22
2.1.1. La Franquicia en América.....	22
2.1.2. La Franquicia en Europa.....	23
2.1.3. La Franquicia en Asia.....	24
2.1.4. La Franquicia en África.....	24

ÍNDICE	PÁGINA
2.2. CONCEPTOS DE FRANQUICIA.....	25
2.3. SUJETOS QUE INTERVIENEN EN LA FRANQUICIA.....	27
2.3.1. El Franquiciador / Franquiciante.....	27
2.3.2. El Franquiciado / Franquiciatario.....	28
2.4. CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE FRANQUICIAS.....	30
2.4.1. Franquicia Comercial o Franquicia de Conversión.....	30
2.4.2. Franquicia Industrial o Franquicia de Formato de Negocios.....	30
2.4.3. Franquicia de Distribución o Franquicia de Producto.....	31
2.4.4. Franquicia de Servicio.....	31
2.4.5. Franquicia Social.....	32
2.4.6. Clasificación de las franquicias con base en el territorio que dominan:.....	33
2.4.6.1. Franquicia Maestra.....	33
2.4.6.2. Franquicia Individual.....	33
2.4.6.3. Franquicia Córner.....	33
2.5. ELEMENTOS DE LAS FRANQUICIAS.....	34
2.5.1. La Marca.....	34
2.5.2. El Saber-Hacer (know-how).....	35
2.5.3. El Producto o Servicio Ofertado.....	36
2.5.4. La Publicidad.....	36
2.5.5. El Local.....	37
2.5.6. Servicios.....	38
2.5.7. Exclusividad Territorial.....	38
2.5.8. Los Pagos.....	39
CAPÍTULO 3.	
3. EL FUNCIONAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.	
3.1. MARCO HISTÓRICO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.....	42
3.1.1. Cronología de las Franquicias en México.....	44
3.2. LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS (AMF).....	44
3.2.1. Misión de la AMF.....	45
3.2.2. Objetivos del Gremio de la AMF.....	45
3.2.3. Principales Objetivos de la AMF.....	45
3.2.4. Apoyos y Beneficios de la AMF.....	46

ÍNDICE	PÁGINA
3.3. IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.....	47
3.3.1. Distribución de las Franquicias en México.....	47
3.3.2. Franquicias Generadoras de Empleos.....	48
3.3.3. Comparación a Nivel Mundial por Número de Marcas.....	49
3.3.4. Comparativo de Crecimiento.....	51
3.4. DIFERENCIA ENTRE PYME Y FRANQUICIA.....	52
3.4.1. Ventajas de una PYME vs Franquicia.....	53
3.4.2. Desventajas de una PYME vs Franquicia.....	53
3.5. LICENCIA DE USO DE MARCA Y FRANQUICIA.....	54
3.5.1. ¿Cuál es la diferencia entre un acuerdo de distribución, un contrato de licencia y un contrato de franquicia?.....	55
3.5.2. Acuerdo de Distribución.....	55
3.5.3. Contrato de Licencia.....	55
3.5.4. Contrato de Franquicia.....	56
3.6. PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.....	56
3.6.1. ¿Qué es el Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias?.....	56
3.6.2. Características del Crédito.....	58
3.6.3. Opciones de Financiamiento.....	58
3.6.4. Franquicias Participantes.....	59
3.6.5. Requisitos para la Incorporación de Nuevas Franquicias.....	60
CAPÍTULO 4.	
4. ASPECTOS LEGALES PARA IMPLEMENTAR UNA FRANQUICIA.	
4.1. LEYES REGULATORIAS.....	62
4.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	62
4.1.2. Ley de la Propiedad Industrial.....	63
4.1.3. Ley Federal del Derecho de Autor.....	64
4.1.4. Código de Comercio y Código Civil.....	64
4.1.5. Ley General de Sociedades Mercantiles.....	65
4.1.6. Ley Federal de Competencia Económica.....	66
4.1.7. Ley Federal de Protección al Consumidor.....	67
4.1.8. Legislación Fiscal y Tributaria.....	68
4.1.9. Ley Federal del Trabajo.....	68

ÍNDICE	PÁGINA
4.2. CONTRATO DE FRANQUICIAS.....	68
4.2.1. Definición del Contrato de Franquicias.....	68
4.2.2. Estructura del Contrato.....	69
4.2.3. Elementos del Contrato.....	72
4.2.4. Características del Contrato.....	73
4.2.5. Terminación del Contrato.....	75
4.2.6. Otros aspectos generales del Contrato.....	77
4.3. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES (FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO).....	79
4.3.1. Derechos del Franquiciador.....	79
4.3.2. Obligaciones del Franquiciador.....	79
4.3.3. Derechos del Franquiciado.....	80
4.3.4. Obligaciones del Franquiciado.....	80
 CAPÍTULO 5.	
5. CLAVES DE ÉXITO PARA LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA.	
5.1. ASPECTOS PARA ELEGIR UNA FRANQUICIA.....	83
5.1.1. Definir Expectativas.....	84
5.1.2. Encontrar un buen Franquiciador.....	84
5.1.3. Buscar el Concepto adecuado para el Negocio.....	85
5.1.4. Evaluar el Modelo Financiero.....	86
5.1.5. Hacer un Análisis Jurídico.....	86
5.2. ESTRATEGIAS PARA CONSOLIDAR UNA RED DE FRANQUICIAS.....	87
5.2.1. Supervisión de Unidades.....	87
5.2.2. Promoción de Marca y uso de Redes Sociales.....	88
5.2.3. Nuevos Productos o Servicios.....	88
5.2.4. Tropicalización.....	88
5.2.5. Ubicación de Unidades.....	88
5.2.6. Centros de Control Regionales y Red de Distribución.....	89
5.2.7. Uso de Tecnología.....	89
5.2.8. Capacitación del Franquiciado y Empleados.....	89
5.2.9. Comercialización.....	89

ÍNDICE	PÁGINA
5.3. LOS GIROS MÁS DINÁMICOS EN FRANQUICIAS PARA 2014.....	90
5.3.1. Cuidado de la Salud y Estético.....	90
5.3.2. Educación Financiera.....	91
5.3.3. Energía Renovable.....	92
5.3.4. Mercado Infantil.....	93
5.3.5. Comida Regional.....	93
 CAPÍTULO 6.	
 6. CASO PRÁCTICO: FRANQUICIA “HAWAIIAN PARADISE”.	
 6.1. Resumen Ejecutivo.....	96
6.2. Descripción de la Empresa.....	97
6.3. Descripción del Producto.....	98
6.4. Análisis de Mercado.....	101
6.5. La Encuesta.....	105
6.6. Operaciones.....	112
6.7. Organización y Control.....	120
6.8. Análisis Financiero.....	121
 CONCLUSIONES.....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	129
CIBERGRAFÍA.....	130
ANEXOS.....	133

CONTENIDO DE CUADROS Y TABLAS.

PÁGINA

Cuadro 1.1. Teorías de la Administración. Siglo XX.....	6
Cuadro 1.2. Resumen de las principales escuelas de la Administración (S. XX).....	16
Cuadro 1.3. Proceso Administrativo. Comparativo de varios autores.....	19
Cuadro 3.1. Plan De Financiamiento para la adquisición de una Franquicia.....	57
Cuadro 4.2. Causas de Terminación del Contrato de Franquicias.....	76
Cuadro 6.1. Productos “Hawaiian Paradise”.....	99
Cuadro 6.2. Equipo “Hawaiian Paradise”.....	114
Tabla 6.1. Inversión Inicial.....	121
Tabla 6.2. Proyección de Recursos Humanos.....	122
Tabla 6.3. Proyección de Maquinaria y Equipo.....	122
Tabla 6.4. Proyección de Materiales de la Crepa de Nutella.....	123
Tabla 6.5. Proyección de Materiales del Raspado de Mango.....	123
Tabla 6.6. Proyección de Gastos de Administración.....	123
Tabla 6.7. Proyección de Gastos de Venta.....	124
Tabla 6.8. Proyección de Ventas Anuales de la Crepizza.....	124
Tabla 6.9. Proyección de Ventas Anuales del Raspado de Mango.....	124
Tabla 6.10. Proyección Financiera.....	125

CONTENIDO DE FIGURAS Y GRÁFICAS.

Figura 1.1. Pirámide De Maslow.....	14
Figura 2.1. Relación entre el franquiciador y el franquiciado.....	29
Figura 2.2. Características del Producto.....	36
Figura 2.3. Tipos de Pagos.....	40
Gráfica 3.1. Distribución de las Franquicias en México.....	47
Gráfica 3.2. Distribución Geográfica de las Franquicias en México.....	48
Gráfica 3.3. Comparación a nivel mundial por número de marcas.....	50
Gráfica 3.4. Comparativo de Crecimiento.....	51
Figura 4.1. Elementos del Índice de un Contrato de Franquicias.....	71
Gráfica 6.1. Conocimiento de la Franquicia “Hawaiian Paradise”.....	107
Gráfica 6.2. Preferencia de Productos.....	108
Gráfica 6.3. Frecuencia de consumo en la Preferencia de Productos.....	108
Gráfica 6.4. Lugares de Consumo.....	109
Gráfica 6.5. Frecuencia de visita a una Plaza Comercial.....	109
Gráfica 6.6. Precio a pagar por un Raspado.....	110
Gráfica 6.7. Precio a pagar por un Café.....	110
Gráfica 6.8. Precio a pagar por una Crepa.....	111
Gráfica 6.9. Preferencias de los Consumidores por algunas Franquicias.....	111
Gráfica 6.10. Preferencias de Franquicias en cuanto a su presentación.....	112

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A medida de que ocurren cambios económicos en México, la necesidad de innovar ha crecido notablemente, es por ello, la importancia de aprovechar las grandes oportunidades de desarrollo e innovación.

Implementado un sistema reciente de negocio denominado: FRANQUICIA, analizaremos sus estrategias de cambio y crecimiento dentro del país.

Estudiaremos la relevancia significativa que ha tenido esta nueva forma de negocio a través del tiempo, para concretarla con las estrategias de adentrarse en un mercado competitivo.

HIPÓTESIS.

Si conocemos los elementos e importancia de las Franquicias, entonces podremos implementar una nueva forma de innovar el comercio en México con éxito.

OBJETIVOS.

GENERAL:

- Conocer la importancia, funcionamiento, e implementación de una franquicia en México.

ESPECÍFICOS:

- Analizar a los sujetos que intervienen en un sistema de franquicia, así como su clasificación y elementos que la componen.
- Desarrollar aspectos administrativos y jurídicos a los que están sujetos aquellas personas que intervienen en un sistema de franquicias.
- Implementar las claves de éxito necesarias para crear una franquicia en México.

JUSTIFICACIÓN.

Nuestra investigación surgió de la inquietud por conocer nuevas alternativas de negocio o inversión que ayude al emprendedor a tener una visión más amplia de obtener y generar empleos.

Es por ello, que consideramos la importancia del presente trabajo como ayuda a la sociedad moderna, para poder implementar una forma de organización y desarrollo en nuestro país.

METODOLOGÍA.

Nuestra investigación será descriptiva, ya que trabajaremos sobre realidades. Se comenzará por analizar una adecuada zona de ofertación del producto, estudiando las necesidades, actitudes y costumbres predominantes de los consumidores, enfocando nuestro mercado al público en general.

Con una investigación adecuada llevaremos la instalación de una franquicia, tomando de base un diseño de investigación cuantitativo, siguiendo cada uno de los pasos que exige la marca a elegir para lograr un proyecto de negocio con la misma.

La recolección de información será mediante referencias bibliográficas, artículos especializados y de la página web de la Franquicia "*Hawaiian Paradise*".

INTRODUCCIÓN.

Los profundos cambios que ha experimentado el sistema económico mexicano han sido caracterizados por una mayor exigencia de los consumidores hacia el producto ofertado y también con la incorporación de nuevas tecnologías en un mercado demandante, lo que ha propiciado la aparición de nuevas formas de negocio.

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad dar a conocer la importancia, desarrollo e implementación de una franquicia como una nueva forma de emprender un negocio y poder lograr un crecimiento económico sustentable.

Dentro de la investigación se abordarán temas relacionados con la historia de la administración y el Proceso Administrativo, con el fin de tener una adecuada previsión, planeación, organización, integración, dirección y control en una Franquicia.

Se explicará el origen y desarrollo histórico de las Franquicias en el mundo, analizando en qué consisten los elementos que la integran, identificando tipos de Franquicias existentes. Conoceremos los derechos y obligaciones de los sujetos que intervienen en este sistema de negocio.

Para poder conocer más acerca de este tema hablaremos de los inicios de las Franquicias en México, es decir cómo fue que se dio este acontecimiento, cuáles son las más importantes que operan en nuestro país, cuál es el perfil existente de las mismas, sus objetivos considerando la incorporación en el mercado de acuerdo a los gustos y necesidades de los consumidores.

Nos involucraremos de una forma sencilla en los aspectos legales que se deben considerar para desarrollar una franquicia en México, como las leyes regulatorias que intervienen para su implementación, así como los aspectos generales de los contratos donde participan el Franquiciador y el Franquiciado para poder llevar a cabo dicho sistema de negocio.

Dentro de este sistema de negocio existen ciertas reglas y aspectos que se deben considerar para tener el mejor de los éxitos posibles al momento de adquirir una Franquicia. Es por ello que nos es necesario conocer las ventajas y desventajas para el Franquiciado y el momento en que es necesario que intervenga el Franquiciador en caso de que no se tengan los conocimientos necesarios para implementar alguna Franquicia.

Finalmente, pondremos en práctica los conocimientos y aspectos adquiridos durante la presente investigación, con la implementación de una Franquicia.



Capítulo 1

1. ADMINISTRACIÓN EN TÉRMINOS GENERALES



CAPÍTULO 1.

1. ADMINISTRACIÓN EN TÉRMINOS GENERALES.

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para poder entender la Administración se debe conocer el origen y el desarrollo de la misma. El surgimiento de esta disciplina se da desde que el ser humano comienza a organizarse, trabajar en sociedad y cooperar con sus semejantes.

La sociedad a lo largo del tiempo se ha ido transformando, ya que durante siglos se ha caracterizado por poseer características predominantes, donde las familias, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Si se pudiera hablar de toda la historia de la humanidad encontraríamos que los pueblos antiguos trabajaron unidos en agrupaciones formales como por ejemplo: los ejércitos griegos y romanos y la iglesia católica y romana, por mencionar algunas.

1.1.1. LA ADMINISTRACIÓN ANTIGUA.

1.1.2. Egipto.

El tipo de Administración que se reflejó en el Antiguo Estado Egipcio, se caracterizó por la coordinación de sus objetivos previamente fijados, su sistema el factor humano ya contaba con cargos especiales, algo importante de resaltar es que los egipcios obtenían impuestos a través del gobierno que cobraba a sus habitantes esto con el fin de duplicarlo al comercializarlo con otros objetos.

La idea que prevaleció fue que tenía que haber una coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad y para ella misma un todo, para lograr el más alto grado de prosperidad.

1.1.3. Grecia.

“El mayor aporte que dio la Antigua cultura Griega a la Administración fue: Reconocer la importancia de la división del trabajo, así como el principio de universalidad de las funciones administrativas”¹.

¹ Eyssautier de la Mora Maurice. Elementos Básicos de Administración. Editorial Trillas. México 2010. Pág. 25.



1.1.4. Roma.

“El antiguo Imperio Romano, también aportó mucho a la administración en cuanto a la conducción de sus trabajadores y su administración lineal. Sin embargo a la caída del imperio, la civilización se hundió en el “oscurantismo” de la Edad Media”².

Podremos concluir que gracias a la organización con la que contaba la Antigua Roma, esta repercutió significativamente en el éxito del imperio ya que se sabe se manejaban por magisterios los cuales otorgaban atribuciones a algunos ciudadanos para que desempeñaran determinadas funciones relacionadas con la administración y dirección política de la ciudad.

1.1.5. La Edad Media.

La Edad Media de Europa se caracterizó básicamente por un sistema político original: el feudalismo. Los reyes sólo disponían de un poder limitado: no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de esclavitud. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad y, en ciertos casos, su papel de protector se ejercían sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos, que constituían en ese entonces el elemento esencial de la población.

Entre estos últimos, algunos eran libres, (los llanos) y otros dependían directamente del señor (los ciervos). Se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano, y aun en el gobierno democrático griego, que fueron altamente centralizados. Fue así como apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección.

Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano. La autoridad pasó al terrateniente, el cual tenía poderes extraordinarios para fines tributarios dentro de sus dominios.

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación.

² “Ibidem”. Pág. 25.



1.1.6. La Revolución Industrial.

A partir de la invención de la máquina a vapor por James Watt, dio una nueva concepción del trabajo que modificó completamente la estructura social y comercial de la época, provocando en el orden económico, político y social cambios rápidos y profundos. Es el período llamado de la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra y extendida rápidamente a todo el mundo civilizado.

Para mediados del siglo XVII, de todos países de Europa, el único que contaba con las condiciones más favorables para el progreso industrial era Inglaterra. Así fue como en este país se inician las primeras aportaciones importantes a la teoría de la Administración.

“La industrialización trajo consigo problemas no sólo mecánicos sino también administrativos que había de resolver”³.

“Inglaterra por su situación de potencia colonialista, logro controlar grandes mercados a los que no podía surtir con su rudimentaria industria de talleres caseros. Los descubrimientos de Sir Richard Arkwright (1732-1792), desarrollaron la primera hiladora mecánica, que posteriormente se movió por energía hidráulica, con una fuerza 200 veces mayor que la del proceso artesanal”⁴.

La mano de obra durante este proceso se vio sujeta a fuerzas del mercado, es decir no existió un control o regulación de las relaciones obrero-patronales por parte del Estado.

1.2. TEORÍAS Y ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Las teorías y escuelas de la Administración se empezaron a formar a finales del siglo XIX, para continuar desarrollándose hasta inicios del siglo XX. A los primeros autores se les consideró clásicos de la Administración por ser sus doctrinas de prolongada permanencia y por otorgar un marco conceptual para la investigación.

³ Eyssautier de la Mora Maurice. Elementos Básicos de Administración. Editorial Trillas. México 2010. Pág. 25.

⁴ Hernández y Rodríguez Sergio, Palafox de Anda Gustavo. Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. México 2012. Pág. 55.



Cuadro 1.1. “Teorías de la Administración. Siglo XX”⁵.

Representantes / Fechas	Teorías clásicas de la Administración Enfatizando tareas y estructuras.			
	Administración Científica: Productividad e individualidad del empleado.	Procesal Operatividad y Administración por niveles.	Organización Burocrática y Totalizadora.	
	1900 a 1913	1916	1909 a 1920	
	Frederick Taylor, Gilbreth Gantt.	Fayol.	Weber.	
Aportaciones	Racionalización del trabajo de los obreros para mejorar la productividad. Estudio de los procesos de trabajo. Capacitación.	Los distintos niveles y funciones de la empresa. Distinguió las funciones Gerenciales por medio del Proceso Administrativo. Principios Administrativos.	Objetivos claros, autoridad bien estructurada y líneas formales de jerarquía.	
Representantes / Fechas	Teoría Neoclásica.			
	Teoría de las Relaciones Humanas.	Ciencias del Comportamiento y Capacidades.	Ciencia Admva: Técnicas Cuantitativas.	
	1932	1957	1957	
Aportaciones	Enfoque en los trabajadores y su personalización. Motivación Social en lugar de solo económica contribuyen a mejor productividad.	Estímulo a las capacidades y habilidades intelectuales: motivación innata y autodesarrollo para lograr productividad.	Modelos matemáticos en la toma de decisiones. Investigación de Operaciones, programación lineal.	
Representantes / Fechas	Teorías Modernas de la Administración (Enfatizando tareas y estructuras).			
	Enfoque Complejo.	Teoría de los Sistemas (Enfoque de Sistemas).	Teoría de las Contingencias.	Teoría del Caos.
	1970	1951 a 1970	1972	1992
Aportaciones	Diversidad de estrategias: Una sola teoría no puede ser aplicable a todas las empresas.	Elementos Interdependientes e interrelacionados.	La complejidad de las empresas no admiten teorías únicas.	Perpetua novedad y cambio en la empresa.
	Jay R. Galbraith.	Bertalanfy Kast.	Woodward.	Feedman.

⁵ Eyssautier de la Mora Maurice. Elementos Básicos de Administración. Editorial Trillas. México 2010. Pág. 27.



1.2.1. Administración Científica (clásicos).

Federick Winslow Taylor (1856-1915).

Gracias a las aportaciones que dio Taylor a la Administración se le conoció como “**padre del movimiento científico**”, las investigaciones que realizó de manera sistemática a las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. Con sus grandes observaciones elaboró hipótesis enfocadas a desarrollar mejores procedimientos y formas de trabajar que él nombró “científicas”.

Experimentó sus hipótesis con la ayuda de empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó que mejoraban la producción fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los obreros. Taylor concluyó que era factible todo esto a cualquier organización humana, tal como se aprecia en la siguiente cita⁶:

“Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales”.

Las observaciones que obtuvo durante sus investigaciones fueron las siguientes:

- ✓ No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- ✓ No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- ✓ Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

⁶ Hernández y Rodríguez Sergio, Palafox de Anda Gustavo. Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. México 2012. Pág. 59.



Desarrollo métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Esta forma se ha denominado **tiempos y movimientos**, hoy conocidos como *operaciones del proceso*.

Otras de sus grandes aportaciones aparte de los tiempos y movimientos fueron:

a) Selección científica y preparación del operario. A cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que él pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes.

b) Establecimiento de estándares de producción. Cada parte del proceso está determinada por normas y requisitos; asimismo, el volumen de producción debe completarse en un tiempo preestablecido.

c) Incentivos salariales. Simplemente dar un incentivo a aquel trabajador que consiguió exceder la producción programada, pero cuidando la calidad del producto.

d) Planificación centralizada. Las normas de calidad del producto, el diseño y su producción son dirección de la empresa. El obrero debe estar capacitado y dominar las habilidades que requieren el sistema o maquinaria.

“El pensamiento de Taylor hizo escuela, esto es que un conjunto de autores, tratadistas teóricos y prácticos, ahondaron en su propuesta por lo que se les ha denominado **postaylorianos**. Frank Gilbreth, Lillian Moller y Henri Gantt son unos de los más destacados. A continuación se presenta una síntesis de sus aportaciones”⁷.

Frank Gilbreth y Lillian Moller.

“Al matrimonio de Frank Gilbreth y Lillian Moller se le conoce como los Gilbreth; ambos destacaron en la difusión de las ideas de Taylor y desarrollaron técnicas específicas relacionadas con el taylorismo. Frank Gilbreth, fue ingeniero industrial dedicado a la aplicación de los tiempos y movimientos en industrias de producción masiva, donde desarrolló los micro movimientos para sincronizar y optimizar los procesos manualizados, técnica a la que denomino **therblig's** y que se basa en símbolos para representar el trabajo manual. Frank desarrollo el primer código de símbolos para manuales de procesos de producción y un sistema de evaluación de méritos denominada *lista blanca*”⁸.

⁷ Hernández y Rodríguez Sergio, Palafox de Anda Gustavo. Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. México 2012. Pág. 61.

⁸ “Ibidem”. Pág. 61.



“Destaco la importancia del uso de las estadísticas en la administración de la producción y del hecho de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo”⁹.

Henry Laurence Gantt (1861-1919).

“Su principal aportación es la gráfica de Balance diario, o bien, grafica de Gantt, de gran utilidad para la planeación del trabajo (figura 1.1)”¹⁰.

Actividades	Tiempo: semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planear												
Búsqueda												
Redacción												
Diseño												
Edición												
Impresión												

“Grafica de Balance diario o Grafica de Gantt”.

Basándose en las aportaciones de Taylor creó un sistema de Bonificaciones por tarea, que fue de gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.

Sus principales obras fueron: *“Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración”* y *“La cooperación”*¹¹.

Henry Ford (1863-1947).

Fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo del siglo XX: **Ford Motor Co.** Aplicando las teorías de Taylor desarrolló un modelo de automóvil con piezas de autos cambiables (repuestos), estandarizadas para facilitar el ensamblado y la reparación.

Principales aportaciones:

1. Banda transportadora en la línea de producción automotriz, lo cual optimizo la producción en serie a tal grado que en 1913 alcanzó una producción de 800 unidades diarias.
2. Garantizó un salario diario por día y por hora y por jornadas laborales de ocho horas y cuatro horas diarias.

⁹ “Ibídem”. Pág. 61.

¹⁰ “Ibídem”. Pág. 62.

¹¹ “Ibídem”. Pág. 62.



3. Fue el primero en lograr el desarrollo integral; esto es tanto vertical como horizontal: Verticalmente produjo desde materia prima hasta el producto final; horizontalmente, desde la manufactura hasta la distribución.
4. Desarrolló un método revolucionario de comercialización semejante al autofinanciamiento. Se autofinanció con los salarios de sus obreros a quienes les vendió autos por anticipado. Además, repartió entre sus colaboradores acciones de la compañía.

Fundamento sus prácticas administrativas en tres principios:

- ✓ Disminución de los tiempos de producción mediante uso eficiente de la maquinaria y las materias primas.
- ✓ Reducción de inventarios en proceso "*justo a tiempo*", el cual es utilizado fundamentalmente en el sistema de producción.
- ✓ Aumentó de la productividad debido a la especialización de los operarios y al uso de la línea de montaje.

Henri Fayol (1841-1925).

Padre del Proceso Administrativo y creador de las áreas funcionales para las empresas. A diferencia de Taylor, le da más importancia a la dirección de las empresas en forma integral que a las operaciones. Dentro de sus grandes observaciones percibió que las tareas debían estar planeadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde la dirección general.

Sus aportaciones son las siguientes:

- Principios Administrativos.
- Universalidad de la teoría Administrativa.
- El Proceso Administrativo.
- Importancia de la enseñanza de la administración.
- Áreas funcionales en las organizaciones.
- Niveles gerenciales.



A continuación mencionaremos los **Principios Administrativos**:

División del trabajo. Es la especialización del hombre. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización para producir más y mejor con el mismo esfuerzo la división del trabajo corresponde al orden natural.

Autoridad y responsabilidad. Aquí Fayol nos dice que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas.

Disciplina. Son valores que forman parte de la cultura organizacional y de los hábitos de comportamiento de todos sus miembros. Dicho principio es necesario para la marcha de una buena convivencia en sociedad u organización.

Unidad de mando. Un colaborador no recibe órdenes de más de un superior, ya que, es una fuente de conflictos.

Unidad de dirección. Es la coordinación de las fuerzas, planeación y dirección de corto y largo plazo.

Interés general sobre el individual. Debe prevalecer el interés de la institución u organización antes que el interés personal.

Justa remuneración al personal. El salario debe ser "justo y equitativo, en la medida que pueda ser posible".

Centralización vs descentralización. Los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del interior.

Jerarquía u orden de mando. Los niveles de comunicación y autoridad se deben respetar para evitar conflictos e ineficiencias.

Orden. "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

Equidad. El trato que debe haber en una organización se da de manera respetuosa.

Estabilidad del personal. Se relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje o dominio de su trabajo. Si el personal es removido antes o justo después de haber concluido el periodo de aprendizaje, no tendrá tiempo de rendir un trabajo apreciable.

Iniciativa. Es la importancia que tiene la creatividad en el desarrollo de las organizaciones por medio de un subordinado.

Unión del personal. Es la importancia que tiene el personal para crear un espíritu de equipo.



Max Weber (1864-1920).

Famoso sociólogo alemán, estudió leyes y fue profesor universitario. Su pensamiento alcanzó gran profundidad y altura. Sus aportaciones a la teoría administrativa son valiosas sobre todo en el campo de la administración pública.

Su pensamiento es básico en la organización de las funciones de los organismos del estado.

“Son tres los conceptos clave para entender a Weber: **concepto de burocracia, concepto de clasificación de la autoridad y modelo ideal de burocracia**”¹².

El modelo ideal de burocracia de Weber comprende fundamentalmente:

- Máxima división del trabajo.
- Jerarquía de autoridad.
- Reglas que definan la responsabilidad y la labor.
- Actitud objetiva del Administrador.
- Calificación técnica y seguridad en el trabajo.
- Evitar la corrupción.

Weber utiliza los vocablos *poder, autoridad y dominio* como sinónimos y los define como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

1.2.2. Teoría Neoclásica.

Teoría de las Relaciones Humanas.

Elton Mayo.

“Elton Mayo es considerado el pionero de psicología industrial. Emigró a Estados Unidos a fines del siglo XIX. Sociólogo profesional, llevó a cabo las investigaciones más profundas y serias en materia de comportamiento humano organizacional que se han hecho hasta hoy. Estas investigaciones se llevaron a cabo en la Western Electric (WE), ubicada en Hawthorne (Illinois, Estados Unidos)”¹³.

¹² Hernández y Rodríguez Sergio, Palafox de Anda Gustavo. Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. México 2012. Pág. 94.

¹³ “Ibídem”. Pag.112.



Brevemente explicaremos los tres experimentos que realizó Mayo y las observaciones obtenidas.

I. Primer experimento. Descubrió la importancia de la participación del ser humano y la influencia que este tiene en la marcha de la empresa.

II. Segundo experimento. Sobresale la ventaja de la comunicación para detectar problemas informales.

III. Tercer experimento. Descubre la espontánea creación de los grupos informales en las organizaciones y sus efectos en la productividad de la misma.

Después de Elton Mayo, la psicología industrial ha hecho contribuciones invaluable para el desarrollo y competitividad de las empresas. Son muchos los autores que contribuyeron con técnicas que son utilizadas hasta la fecha.

Chris Argyris.

“Sostiene que el hombre fue educado con valores y criterios que son antagónicos de los que las organizaciones le exigen. Por un lado, se educa teóricamente para la independencia haciendo hincapié en la libertad, la creatividad, la iniciativa, etc., y por otro, las organizaciones y empresas exigen trabajadores subordinados que se disciplinen a la alta dirección; todo ello por falta de formación humanística y administrativa de los mandos medios en las empresas”¹⁴.

Frederick Herzberg.

“Sostiene que las motivaciones emocionales, como el placer de la realización de ciertos trabajos, juegan un rol higiénico y mientras que están presentes proporcionan alta satisfacción pero cuando desaparecen no generan insatisfacción o enojo, sino un vacío”¹⁵.

Abraham Maslow.

Reconocido tratadista estadounidense, describió una teoría ampliamente aceptada sobre las motivaciones humanas y su jerarquización. Señala que existen dos grandes necesidades del hombre: **las primarias** que se refieren a las necesidades fisiológicas y de seguridad y **las secundarias** que son de carácter psicológico-social.

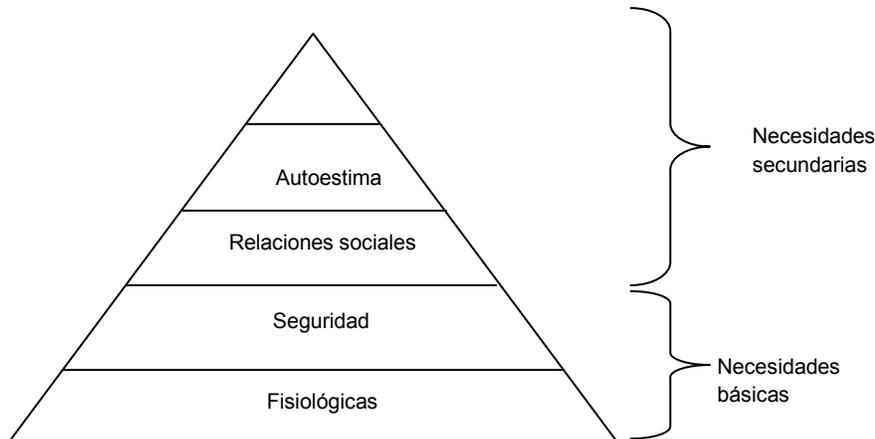
¹⁴ “Ibidem”. Pág. 118.

¹⁵ “Ibidem”. Pág. 118.



Un postulado básico de su teoría es que las necesidades primarias rigen a las secundarias y en la medida que se cumple una necesidad surge un nuevo deseo o impulso para satisfacer la siguiente. A ello Maslow le llama la **prepotencia de las necesidades psicológicas del ser humano**.

Figura 1.1. “PIRÁMIDE DE MASLOW”.



Douglas Mc Gregor.

Es otro de los pilares de la teoría administrativa por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano en la organización. Estudió los valores de la autoridad formal en relación con el colaborador y su efecto en la productividad y la integración a la organización, así como en los fines de esta. Clasificó a las creencias de la autoridad en dos:

➤ **Teoría X.**

¡Los trabajadores son una bola de fideos, hay que arrearlos!, ¡La mediocridad nos invade! A los empleados les importa muy poco servir al cliente. El comportamiento será el siguiente:

- a) Darán a la gente trabajo muy fácil y repetitivo, sin permitirle participación.
- b) Tendrán controles excesivos con respecto al trabajador.
- c) Castigarán a los infractores con penas económicas o bien removiéndolos de su trabajo.



“Según Mc Gregor, por la poca participación de los trabajadores los resultados serán pobres y dependerán de la capacidad del sistema¹⁶”.

➤ **Teoría Y.**

“En contraste con la teoría X, esta teoría sostiene que es importante el involucramiento psicológico de los trabajadores con los fines de la organización para que den su máximo rendimiento, ideas y creatividad¹⁷”.

El comportamiento será el siguiente:

- a) Todo ser humano busca la autorrealización.
- b) Incrementar la autoestima del trabajador aumenta la productividad.
- c) La participación en equipos productivos satisface las necesidades sociales.
- d) Los castigos aumentan fuertemente la seguridad del trabajador y, por lo tanto, generan comportamientos agresivos a corto y mediano plazo.
- e) La empresa debe permitirle al hombre satisfacer sus necesidades vitales.
- f) El trabajo genera autorrealización cuando está bien estructurado y el personal está bien ubicado.

¹⁶ Sergio Hernández y Rodríguez, Gustavo Palafox de Anda. Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. México 2012. Pág. 120.

¹⁷ “Ibídem”. Pág. 120.



Cuadro 1.2. “Resumen de las principales escuelas de la Administración (S. XX)¹⁸”.

Nombre de la escuela	Algunos principios que la sustentan	Principales exponentes
Tayloriana, Científica o clásica.	Aplicación de la ciencia a la administración, estudio de tiempos y movimientos. Principios de la eficiencia y la productividad. Cargas de trabajo. Relación obrero-patrón según función.	F. W. Taylor. Gilbreth. H. Gantt. H. Emerson.
Procesal o ecléctica.	Principios de la administración; procesos administrativo gerencial y funciones operativas. Otros investigadores consolidaron y actualizaron el proceso administrativo y lo mantuvieron vigente.	H. Fayol. Oliver Sheldon. G.R. Terry. Koontz y O'donnell.
Burocrática, de estructuras o Weberiana.	Estructuración de la organización. Reglamentos, políticas, manuales y procedimientos estrictos y definidos.	Max Weber. Amital Ezione. Chester B. Barnard.
Del comportamiento humano o de relaciones humanas.	Conducta humana basada en la psicología social. Jerarquía de necesidades. Motivación individual y grupal. Dinámica de grupos. Desarrollo de la organización.	Elton Mayo. Simón Argyris. Blake y Mouton. M.P. Follet. Oliver Sheldon. Chester Barnard.
Neohumano-relacionismo.	Relacionar los objetivos de la empresa con los objetivos del personal; participación para lograr compromiso y trabajo; involucrar al trabajador con la gestión.	D. McGregor. Rensis Likert.
Sistemas.	De la teoría de sistemas al enfoque de sistemas como aplicación a la administración, relación parte-todo. Conjuntos.	Bertalanffy. D. Katz. Churchman. Inst. Favistok. Rosenzweig.
Escuela cuantitativa y de modelos matemáticos; aplicados a la administración.	Enfoque matemático en la toma de decisiones. Investigación de operaciones para la producción y la distribución. Líneas de espera. Modelos matemáticos; programación lineal. Teoría de las decisiones. Teoría de las probabilidades; simulación empresarial. Teoría de los juegos.	Von Newman. Ackoff. A. Kauffman.
Escuela Empírica.	Administración por objetivos; la experiencia, la práctica y el diagnóstico para administrar el presente.	Peter Druker. F. Fiedger. L. Appley. Harold Sladdy.
Escuela de Teorías Modernas.	Teoría de la planeación estratégica, la productividad y la competitividad. Teoría de la calidad. Calidad total. Cero defectos. Justo a tiempo. Adelgazamiento de la empresa. Cinco “S”. Administración de la calidad.	Ansoff. M. Porter. Deming. Crosby. Juran. W. Ouchi. K. Ishikawa. Otros de Japón.

¹⁸ Eyssautier de la Mora Maurice. Elementos Básicos de Administración. Editorial Trillas. México 2010. Pág. 28.



1.3. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Para seguir hablando de la administración, es necesario conocer su definición y objeto de estudio, apoyándonos en los siguientes autores:

- **José A. Fernández Arena.** Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- **Munch Galindo.** Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y al menor esfuerzo posible.
- **Reyes Ponce Agustín.** Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.
- **“Wilburg Jiménez Castro.** Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales¹⁹”.
- **Fremont E. Kast.** Coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se consigue por medio de cuatro elementos:
 1. “Dirección hacia objetivos.
 2. Participación de personas.
 3. Empleo de técnicas
 4. Compromiso con la organización”²⁰.

Tomando en cuenta los criterios de los autores anteriores daremos el concepto de lo que para nosotros es la Administración.

“Es la integración y coordinación adecuada de los recursos humanos, financieros y materiales, con los que cuenta una organización para lograr objetivos previamente establecidos de la manera más eficiente y con el menor esfuerzo posible”.

¹⁹ Hernández y Rodríguez Sergio, Palafox de Anda Gustavo. Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. México 2012. Pág. 11.

²⁰ “Ibidem”. Pág. 11.



1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso Administrativo es una parte de la administración que permite comprender el funcionamiento de una empresa u organización.

Hay que aclarar que no es una corriente administrativa ya que no difiere a alguna escuela o teoría Administrativa. Su metodología nos puede apoyar para: diseñar, conceptualizar, manejar o mejorar una empresa. Es tanto su aportación que enriquece a otras disciplinas como por ejemplo: a la ingeniería, psicología, sociología y matemáticas.

“El concepto de Proceso Administrativo lo desarrolló por primera vez el francés Henry Fayol a principios del siglo XX. Posteriormente diversos tratadistas ingleses y estadounidenses han hecho correcciones del marco y fundamento teórico, de tal forma que han variado la integración de sus partes y el alcance de cada etapa del proceso. Es necesario señalar que actualmente hay tratadistas de todas las nacionalidades del mundo que denominan las partes con cambios semánticos, más que de contenido”²¹.

“Para entender el Proceso Administrativo y su aplicación en las empresas, es fundamental entender a aquel como un **sistema con objetivos determinados, que funciona gracias a insumos, procesos productivos, productos (resultados), que se “autorregulan”, por la evaluación continua de su funcionamiento, gracias a los controles**”²².

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos. Siendo toda división de algún modo arbitraria, es natural que existan diversos criterios para distinguir y separar los elementos de la administración.

²¹ “Ibídem”. Pág. 165.

²² “Ibídem”. Pág. 165.

**Cuadro 1.3.** “Proceso Administrativo. Comparativo de varios autores”²³.

Autor	Funciones Administrativas				Total de Funciones	Título de las Obras
Enrique Fayol	Previsión	Organización	Mando y Coordinación	Control	5	Administración Industrial y General
Lindall Urwick	Previsión y Planeación	Organización	Dirección y Coordinación	Control	6	Los elementos de la Administración
Koontz y O'donnell	Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control	5	Curso de Administración Moderna
George R. Terry	Planeación	Organización	Ejecución	Control	4	Principios de Administración
Agustín Reyes Ponce	Previsión y Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control	6	Administración de Empresas
Francisco J. Laris Casillas	Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control	5	Administración Integral
José Antonio Fernández A.	Planeación	Integración		Control	3	El proceso Administrativo

Para comprender los elementos que integran el Proceso Administrativo mencionaremos brevemente en qué consisten cada uno de ellos, según Henry Fayol.

1.4.1. PREVISIÓN. Es la determinación de lo que se desea lograr, por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles, comprendiendo tres etapas:

1. Objetivos.
2. Investigaciones.
3. Alternativas.

1.4.2. PLANEACIÓN. En forma general es la proyección impresa de la acción, tomando en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros por medio de controles que ayudan a realizar una comparación de lo planeado con lo realizado. Comprende las siguientes etapas:

²³ “Ibídem”. Pág. 167.



1. Políticas.
2. Normas.
3. Procedimientos.
4. Programas y presupuestos.

Contesta a la pregunta: **¿Qué y cómo se va a hacer?**

1.4.3. ORGANIZACIÓN. “Organización (estructuración) es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas”²⁴.

Contesta a la pregunta: **¿Quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable?**

1.4.5. INTEGRACIÓN. Es el procedimiento para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

1.4.6. DIRECCIÓN. “Es llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la motivación o nivel de desempeño. La dirección también se encarga del involucramiento de los recursos humanos de la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización”²⁵.

1.4.7. CONTROL. Lleva a cabo la acción de evaluar los resultados de una empresa, organización o institución, conforme a lo planeado, tomando en cuenta indicadores o estándares, para determinar el estado de desempeño y tomar alguna acción correctiva.

²⁴ Hernández y Rodríguez Sergio, Palafox de Anda Gustavo. Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. México 2012. Pág. 169.

²⁵ “Ibídem”. Pág. 169.



Capítulo 2

2. GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS



CAPÍTULO 2.

2. GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS.

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LAS FRANQUICIAS: ANTECEDENTES.

2.1.1. La Franquicia en América.

Uno de los primeros antecedentes de las franquicias surgió en el continente americano durante el siglo XIX en **Estados Unidos** cuando la compañía de máquinas de coser *Singer Sewing Machine Company* se vio imposibilitada por falta de capital para producir máquinas. En 1851, la empresa cambió su organización operativa y, en vez de tener vendedores a comisión, empezó a cobrarles. Así, estos vendedores aceptaron pagarle a la compañía Singer una cuota por el derecho de vender las máquinas de coser en un territorio determinado.

La utilización masiva del sistema de franquicias por el sector privado comenzó en 1865, al finalizar la “Guerra de Secesión”, como forma de expansión de las actividades industriales. Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes.

En 1898 la compañía *General Motors* se vio envuelta en los mismos problemas de liquidez como la compañía Singer, es por ello, que de igual manera introdujo un sistema concesionario de franquicias, que hasta la fecha se sigue utilizando con éxito para la distribución de sus automóviles.

“Otro pionero de este tipo de franquicia de producto o marca (similar al caso de la compañía Singer) fue *Coca-Cola* fundada en 1886. Esta empresa vendía su bebida a través de un sistema de fuente de sodas. En 1889, dos inversionistas compraron los derechos para vender el refresco embotellado en gran parte del territorio de Estados Unidos y crearon la primera embotelladora del mundo, absorbiendo la totalidad de los gastos; por su parte, Coca-Cola se comprometió a surtir el concentrado de la bebida y dar apoyo publicitario. Este producto tuvo una gran aceptación y los franquiciantes empezaron a vender subfranquicias de los derechos de la bebida en distintas zonas territoriales”²⁶.

²⁶ Alba Aldave María Cristina. *Franquicias: Una Perspectiva Mundial*. Fondo Editorial FCA. México 2005. Pág. 4.



La compañía de Pepsi-Cola desarrollada en el sur de Estados Unidos, se patentó en 1902 para venderla con el mismo sistema que su mayor competidor en aquel entonces la Coca-Cola, pero no obtuvo los resultados esperados por los menos durante los primeros 30 años.

También, aparecieron algunas franquicias de distintos tipos de sectores, como *Rexall Drugstores* y otras desarrolladas en los años 30 por *Avon Cosmetics*, *Fuller Brush* y *Culligan*.

Los hermanos Richard y Maurice Mc Donald fundaron *Mc. Donalds* en 1937 en la ciudad de Pasadena, California, comenzando con un pequeño restaurante de “servicios en su coche”. Poco tiempo después, abrieron locales más grandes y con más servicios de comida. Al notar el éxito de su negocio fue que empezó su interés por expandirlo, otorgando de principio 15 concesiones en marzo de 1955 para convertirlo hoy en día en uno de los restaurantes de comida rápida con más ventas dentro del mercado.

Sin duda alguna, los grandes protagonistas del desarrollo de las franquicias fueron los *Estados Unidos*, que a partir de este siglo, ha permitido que personas emprendedoras pero inexpertas, puedan comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendían franquiciar.

2.1.2. La Franquicia en Europa.

Las franquicias en Europa surgieron durante la Edad Media y durante esta época era costumbre de los gobiernos conceder un tipo de licencia en donde el concesionario (*franquiciado*) pagaba a quien le otorgaba dicha licencia (*franquiciador*) una suma de dinero del gravamen recién creado, como derecho a recibir protección de cualquier tipo.

“En **Francia**, durante esa misma época se utilizó por primera vez la palabra *franquicia* para dar nombre a los acuerdos entre el rey y los ayuntamientos de las distintas ciudades de este país. A estas ciudades franquiciadas se les denominaba *Ville Franche*²⁷ .

Paralelamente, en este mismo país, en 1921, la fábrica de lanas “*La Lainiere de Roubaix*” trataba de asegurar las salidas comerciales para la producción de una nueva planta y para tal efecto, se asoció con un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

²⁷ “Ibídem”. Pág. 2.



“En **Inglaterra** el nacimiento de las franquicias surgió a principios del siglo XIX. Comenzaron a expandirse con los dueños de las tabernas cerveceras ya que estos atravesaron grandes dificultades económicas y como consecuencia, muchos propietarios solicitaron ayuda a las grandes compañías. En compensación a esa ayuda las tabernas tenían la obligación de comprar toda la cerveza a un cervecero en particular. Pasado el tiempo, muchos de estos negocios fueron comprados por los cerveceros, quienes a su vez alquilaron los establecimientos a terceros para que los dirigieran”²⁸.

Actualmente, los franceses son líderes europeos de las franquicias. Entre los nombres reconocidos de cadenas francesas se encuentran: *Pingouin, Phildar, Yves Rocher, Rodier, Pronuptia, Novotel, Ibis*, etc.

En 1562, el concilio de Trento (desarrollado en dicha ciudad al norte de Italia), reforma la recaudación de impuestos y durante los siglos XVIII y XIX se lograron acuerdos desarrollados por la realeza británica, para sostener de manera absoluta a la monarquía, a cambio de derecho a desarrollar una riqueza personal en determinadas áreas geográficas, es por ello que empezaron las primeras concesiones de negocio en aquel país.

2.1.3. La Franquicia en Asia.

La franquicia en el continente asiático ha tenido una desigual presencia en todo su territorio y al paso del tiempo se le vislumbra un crecimiento prometedor, aunque este condicionado del desarrollo político y económico de cada uno de los países que lo conforman.

Los sectores como el de la educación, de la belleza y de la salud son actualmente los sectores con mayor dinamismo en Asia y responden a una demanda en constante crecimiento.

Japón es el país con mayor significación para la franquicia y su origen data de 1965. La crisis petrolera de los setentas impulsa, en cierta medida el desarrollo de esta forma de comercio especialmente en el sector de servicios.

La franquicia surgió por primera vez en **China** a finales de los ochentas. Hoy en día, a pesar de un período de desordenado desarrollo en sus primeros años debido a un entorno legal impreciso y poco conocimiento de la franquicia, China tiene el mercado más grande de franquicias en el mundo.

²⁸ De María Barbadillo Santiago. Invertir en Franquicias: Guía práctica para convertirte en dueño de tu propio negocio. Editorial Grupo Planeta. Barcelona 2009. Pág. 12.



“Se estima que hoy en día existen 4,000 marcas con más de 330,000 franquicias en distintos tipos de sectores. Las empresas que han aumentado su cobertura territorial en China con franquicias incluyen a *Papa John’s*, *21st Century Real Estate*, *7-Eleven*, *Educación EF*, y *Kodak*”²⁹.

2.1.4. La Franquicia en África.

En el continente africano la franquicia no está muy desarrollada en la mayoría de los países, debido a la inestabilidad política y sobre todo a la pobreza que lo aqueja, por lo que ha sido una barrera para el desarrollo de esta nueva forma de negocio. Sólo en algunos países se ha tenido un avance como son: Sudáfrica, Marruecos y Egipto, ya que la mayoría de franquicias que se encuentran establecidas son americanas y europeas.

2.2. CONCEPTOS DE FRANQUICIA.

Mencionaremos distintas definiciones de la palabra *franquicia* donde diversos autores reseñan en sus obras literarias su significado y en base a ellas emitiremos nuestro propio concepto.

- “**Ma. Cristina Alba Aldave**, menciona: El término de *franquicia*, proviene de una traducción literal, quizá incorrecta, del vocablo francés “*franchise*”, que finalmente se traduce como: Privilegio, patente, concesión social, derecho de votar; franquicia del voto, porcentaje mínimo de responsabilidad del asegurado; y en materia aduanera o fiscal, impuesto de privilegio o patente sobre concesión, derecho de licencia”³⁰.
- “**Enrique González Calvillo**, define: La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know-how), para la efectiva y consistente operación de un negocio”³¹.

²⁹ Díez de Castro Enrique Carlos, Navarro García Antonio, Rondán Cataluña Francisco Javier. El Sistema de Franquicia: Fundamentos teóricos y prácticos. Ediciones Pirámide. Madrid 2005. Pág. 52.

³⁰ Alba Aldave María Cristina. Franquicias: Una Perspectiva Mundial. Fondo Editorial FCA. México 2005. Pág. 11.

³¹ González Calvillo Enrique, González Calvillo Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90’s. Editorial Mc Graw Hill. México 1992. Pág.23.



- “**Guillermo J. Bermúdez González**, explica: El verbo *francher*, tuvo sus orígenes en la Francia Medieval y significaba otorgar mediante *Carta de franquicia*, un privilegio, dar una autorización o abandonar una servidumbre. Coexistían dos clases de *franchises*: las prerrogativas reales ligadas al otorgamiento de privilegios y autorizaciones en relación con la recaudación de impuestos, servicios militares, derechos territoriales y vasallaje; y las que se creaban para su concesión a particulares en ferias y mercados”³².

- Del artículo 142 de la **Ley de Propiedad Industrial**, resumiremos lo siguiente :

“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”³³.

- La **AMF (Asociación Mexicana de Franquicias)** menciona que una franquicia tiene los siguientes elementos: productos probados y aceptados, bienes y servicios que ofrecen un plus al consumidor final, demanda a largo plazo, transmisión de conocimientos (*asistencia técnica*), conocimiento de la inversión total antes de empezar el negocio y estrategias de mercadotecnia para la aplicación y desarrollo del mismo.

- La **IFA (International Franchising Association)** enfatiza en su significado, los siguientes puntos:
 1. El franquiciado recibe el derecho de empezar un negocio ya sea para ofrecer, vender o distribuir bienes o servicios bajo un plan de marketing o sistema prescrito en forma sustancial por el franquiciador,
 2. La operación del negocio del franquiciado perseguirá dichos planes o sistemas, asociando substancialmente con la marca del franquiciador, nombre comercial, logotipo, publicidad y otros símbolos comerciales, designando al franquiciador y sus afiliados y
 3. El franquiciado paga o acuerda pagar una cuota o compensación al franquiciador.

Por lo tanto, de acuerdo a los conceptos emitidos por estos autores, citaremos la palabra franquicia de la siguiente manera:

³² Bermúdez González Guillermo J. La Franquicia: Elementos, relaciones y estrategias. Editorial. ESK. Madrid 2008. Pág. 26.

³³ Ley de la Propiedad Industrial. Artículo 142. Agenda Mercantil. Pág. 33.



“Son concesiones o licencias mediante una compañía (franquiciador) que se le conceden a otra (franquiciado) para obtener el derecho de hacer negocios en condiciones específicas”.

2.3. SUJETOS QUE INTERVIENEN EN LA FRANQUICIA.

Franquiciador y franquiciado son personas independientes con derechos y obligaciones propias. El *franquiciador* expande su marca y sus productos y el *franquiciado* monta su propio negocio utilizando la marca, el saber hacer y los productos que le ofrece el franquiciador, obteniendo un beneficio por esta explotación.

En definitiva, es un acuerdo entre **empresarios independientes** que se pueden beneficiar mutuamente de su colaboración, manteniéndose en los parámetros de un contrato de franquicias.

El modelo de negocio del franquiciador son los recursos humanos y financieros del franquiciado, lo que hacen que la franquicia sea un sistema que triunfa y tiene éxito, ya que hace a todas sus partes más competitivas y rentables.

2.3.1. El Franquiciador / Franquiciante.

Para que exista una franquicia se necesita de un *franquiciador*, es decir, una persona que utilice esta forma comercial para el crecimiento de su negocio.

Las empresas se convierten en franquiciadores porque tienen como objetivo en común con otras organizaciones el crecimiento y la franquicia es una de las formas de las que dispone un empresario para crecer a corto, mediano y largo plazo al comercializar de forma controlada sus productos.

“Para convertirse en franquiciador, es aconsejable reunir las siguientes condiciones”³⁴:

- a) Ser *propietario de unos derechos* de marcas, logotipos, signos distintivos, “know-how (saber-hacer)”, etc.
- b) Tener *prestigio o reputación* por las marcas que comercializa, por la calidad de sus productos o servicios, por la tecnología empleada, etc.

³⁴ Díez de Castro Enrique Carlos, Navarro García Antonio, Rondán Cataluña Francisco Javier. El Sistema de Franquicia: Fundamentos teóricos y prácticos. Ediciones Pirámide. Madrid 2005. Pág. 36.



- c) Haber alcanzado el *éxito* en su actividad. Previamente a la puesta en marcha de la franquicia, se debe haber explotado y comprobado con éxito el concepto de negocio en una o varias unidades denominadas “unidades pilotos”.
- d) Disponer de una *experiencia sólida*. La experiencia viene dada por la antigüedad o número de años en el ejercicio de la actividad con resultados satisfactorios.
- e) Debe dedicar *recursos humanos y financieros* a la investigación y desarrollo que aseguren el mantenimiento de las ventajas competitivas de su concepto.
- f) Crear una *central de franquicia*, es decir, disponer de una organización adecuada que permita el crecimiento de la cadena y la atención de sus franquiciados.
- g) *Objetivo de crecimiento*. Deseo de expansionarse utilizando la franquicia, es decir, trasladando la mayor parte de la inversión a sus asociados.

2.3.2. El Franquiciado / Franquiciatario.

Como ya lo habíamos mencionado, el franquiciador tiene el derecho y la obligación de establecer de la manera más eficaz el negocio que esta por surgir, por lo tanto el *franquiciado* es quien invierte en el nuevo negocio y lo gestiona para obtener el beneficio de su local, obligándose a aplicar el saber-hacer asociado a la marca y a pagar las condiciones económicas de la franquicia.

Dentro de los puntos más importantes de los que se pueden hablar de un franquiciado, destacan los siguientes:

- Realiza la inversión local.
- Presta el servicio.
- Asume los costos.
- Asume los riesgos.
- Se queda parte del beneficio local.

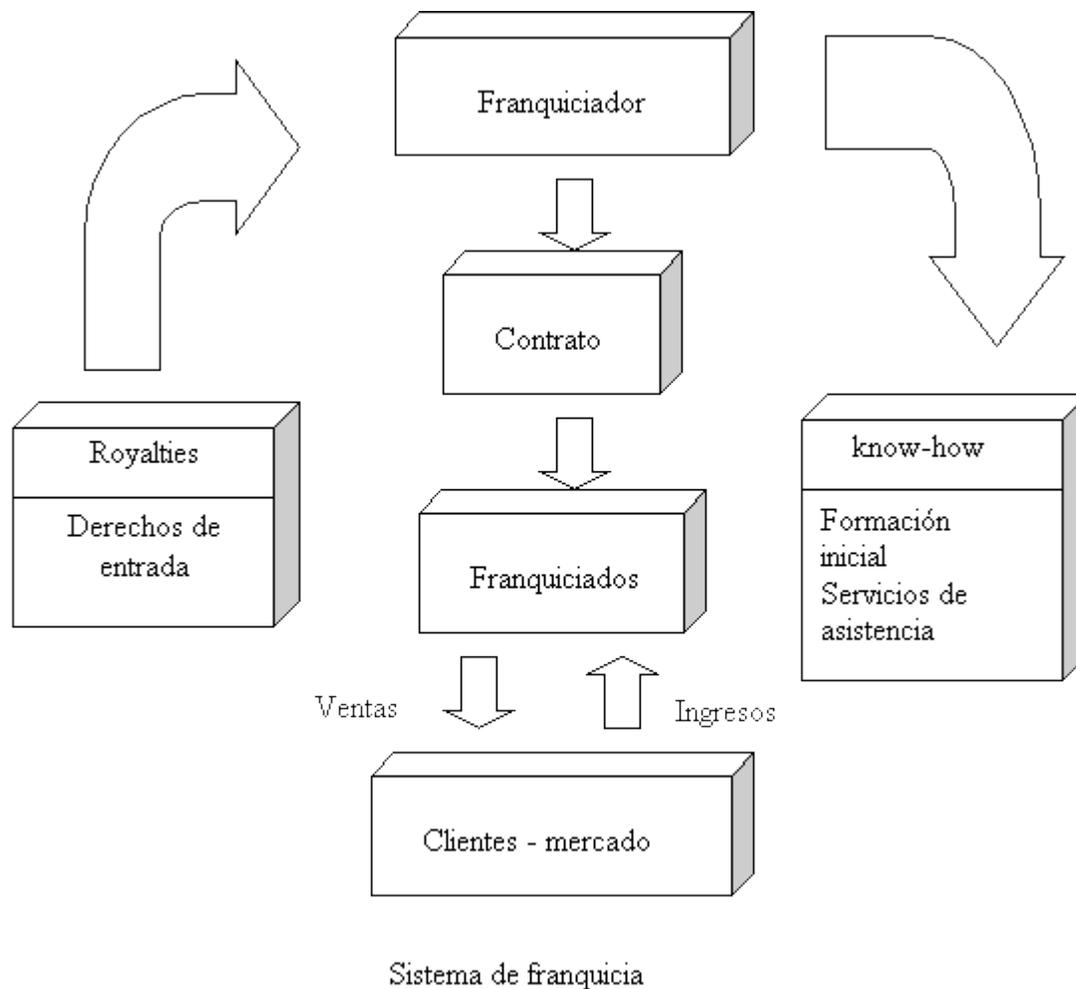
Un franquiciado es un *emprendedor* y está convencido que en el mundo empresarial no hay nada seguro, sin embargo, tratará de consolidar su negocio bajo un mínimo de riesgos que desde su punto de vista particular, le ayudarán a fortalecerlo y a hacerlo crecer.



“El franquiciado normalmente recibe una marca reconocida, un know-how (*saber-hacer*) y la asistencia técnica por parte del franquiciador, pagando como contrapartida una serie de derechos. Generalmente, las franquicias más conocidas y seguras son también las que exigen derechos de entrada más altos y requieren una mayor inversión”³⁵.

Figura 2.1.

La relación entre el *franquiciador* y el *franquiciado* queda explicada en el siguiente gráfico:



³⁵ Díez de Castro Enrique Carlos, Navarro García Antonio, Rondan Cataluña Francisco Javier. El Sistema de Franquicia: Fundamentos teóricos y prácticos. Ediciones Pirámide. Madrid 2005. Pág. 38.



2.4. CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE FRANQUICIAS.

Según la naturaleza de las franquicias, estas pueden clasificarse atendiendo a varios criterios, mencionaremos los más comunes, dentro de las cuales destacan las siguientes:

2.4.1. Franquicia Comercial o Franquicia de Conversión.

Es aquella donde el franquiciador cede a sus franquiciados todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor. Se trata de franquicias que se obtienen para explotar un punto de venta o un mercado. Es una de las franquicias mejor desarrolladas, debido a que su estandarización en las operaciones permite la obtención de muchas ventajas, como la internacionalización del negocio o la obtención de una marca probada.

Este tipo de franquicia es similar a la de formato de negocio, ya que los franquiciados no incursionan en un nuevo negocio porque ya están establecidos como pequeños propietarios y se adhieren a ella por ser una franquicia grande y reconocida en el mismo giro.

Se les ofrece a los propietarios la oportunidad de competir en igualdad de condiciones como en las grandes empresas con apoyo publicitario, obteniendo un nombre que sea aceptado por los clientes, una adecuada capacitación, distribución del local y contacto con los proveedores mayoristas que les brindan los productos con un mínimo de costo.

Ejemplos:

- Franquicias de teléfonos celulares.
- Tiendas de regalos.
- Restaurantes.
- Cafés.
- Agencias de viajes, entre otros.

2.4.2. Franquicia Industrial o Franquicia de Formato de Negocios.

En este formato, el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos, de gestión y las técnicas de venta, en ella el nombre o marca identifica una manera de proporcionar el servicio y se refiere al método que emplea determinada compañía para brindar un paquete completo de comercialización a sus clientes.



“El servicio proporcionado debe ser idéntico en cualquier establecimiento y con las mismas condiciones de calidad y uniformidad en el servicio”³⁶.

Ejemplos:

- Las franquicias de comida rápida (Kentucky Fried Chicken, Burger King, Mc Donalds, Domino’s Pizza, etc.).
- Entre las mexicanas, Taco Inn, El Tizoncito, El Fogoncito, entre otras.

2.4.3. Franquicia de Distribución o Franquicia de Producto.

Esta franquicia tiene como fin la distribución de productos, es también llamada una concesión de derechos en la cual, el franquiciador otorga al franquiciado el uso y explotación de una marca o nombre comercial, además de convertirse en su proveedor exclusivo.

El franquiciador cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. El franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta.

Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio.

Ejemplos:

- Franquicias de ropa y joyerías.
- Franquicias de muebles.
- Distribuidoras de automóviles.
- Embotelladoras con diseños exclusivos, etc.

2.4.4. Franquicia de Servicio.

Esta franquicia tiene como objeto prestar un servicio al cliente mediante un negocio especializado.

³⁶ Alba Aldave María Cristina. Las Franquicias en México: Una nueva Visión. Fondo Editorial FCA. México 2004. Pág. 112.



Lo característico de este tipo de franquicia es que la actividad del franquiciado va a estar en el sector de servicios y no en la distribución de productos. El producto en esta cadena o bien no existe, o bien es menos importante que los servicios ofrecidos.

“Estas franquicias suelen ser bastantes vulnerables y muy imitadas, por lo que precisan de un excelente marketing, una constante innovación y una gran capacidad de crecimiento para ocupar el mercado con rapidez”³⁷.

Ejemplos:

- Franquicias de escuela de idiomas.
- Franquicias de cualquier tipo de capacitación.
- Franquicias dedicadas al mantenimiento de autos.
- Franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, entre otras.

2.4.5. Franquicia Social.

Este nuevo concepto de franquicia fue creado en Brasil, esta sirve para que los pequeños y medianos empresarios que no cuentan con los suficientes recursos de las grandes marcas puedan expandir sus negocios con un mínimo de costos.

Es una franquicia que no tiene fines lucrativos y aun en la actualidad requiere de cierto perfeccionamiento para que se sigan llevando a cabo proyectos sociales exitosos que coadyuven al crecimiento de los países en los que se establece.

Ejemplos:

- Guarderías para niños con padres de escasos recursos.
- Capacitación técnica para jóvenes de escasos recursos.
- Apoyo y creación de estrategias para la distribución de artesanías y manualidades en apoyo de los artesanos de distintas localidades.
- Creación de fundaciones junto con instituciones privadas.
- Entretenimiento y apoyo en hospitales, así como eventos culturales en asilos y centros de discapacitados.

³⁷ “Ibídem”. Pág. 114 y 115.



Este modelo de negocio ofrece ventajas que lo han convertido en un modelo exitoso, debido a varios factores: puede alcanzar una expansión acelerada y a bajo costo, porque las inversiones locales son hechas por los franquiciados; se pueden realizar compras a bajo costo, gracias a las economías de escala que reducen costos en insumos y publicidad principalmente.

2.4.6. Clasificación de las franquicias con base en el territorio que dominan:

2.4.6.1. Franquicia Maestra.

Es un contrato mediante el cual una empresa le otorgará al franquiciado, una exclusividad en un territorio determinado. Esto les dará lugar a la atribución de sub-franquiciar (en donde el franquiciador tiene el derecho exclusivo de abrir un número limitado o ilimitado de establecimientos dentro de un territorio específico), del negocio a terceros interesados en dicho territorio.

Uno de los casos más conocidos de franquicia maestra es el de **A/sea**, operador de restaurantes quien cuenta con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual; así como un portafolio multimarca integrado por *Domino's Pizza*, *Starbucks*, *Burger King*, *Chili's*, *California Pizza Kitchen*, *Italianni's*, *The Cheesecake Factory*, *Vips* y *El Portón*, las cuales podemos observar en modo de sub-franquicias establecidas en los centros comerciales.

“Es lógico que la franquicia maestra, es una de las que mayor inversión inicial requieren y por supuesto el costo de los royalties o pagos será más alto también, ya que va en proporción al tamaño y giro de las mismas”³⁸.

2.4.6.2. Franquicia Individual.

Este tipo de franquicia es concedida por el propietario de una *franquicia maestra* o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de “*un solo establecimiento*” en un área determinada.

2.4.6.3. Franquicia Córner.

Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de una forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas:

³⁸ Franquicias disponibles. El texto se encuentra completo en la página <http://www.franquicias.info/tipos.php>. Consultado el día 16 de Abril del 2014.



- En la zona destinada solo deberá haber productos con la imagen y marca en cuestión, con ello existirá una mayor independencia y menor exigencia por parte del franquiciador.
- En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y especificaciones del franquiciador.

Por ejemplo, si dentro de un restaurant quisiéramos montar una franquicia de helados, podríamos optar por alguna franquicia córner que más se acomode a nuestro perfil e inversión.

2.5. ELEMENTOS DE LAS FRANQUICIAS.

2.5.1. La Marca.

Está integrada por dos elementos igualmente importantes: **el nombre de la marca**, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio, y el **logotipo**, que es la expresión gráfica de la marca. La marca es la palabra usada por los consumidores para solicitar los productos o servicios en un establecimiento. Es aquello que permite distinguir y diferenciar claramente productos que son similares o idénticos en cuanto a su fabricación o utilización.

Otros componentes importantes de la marca son los siguientes:

- **La Propiedad Legal de la Marca:** El franquiciador debe ser el propietario legal de la marca.
Deberán estar inscritos obligatoriamente en el registro correspondiente su nombre, el (los) nombre(s) de marcas(s), logotipos y demás emblemas de la marca del franquiciador.
- **La Notoriedad:** Es un indicador que mide el grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada parte de la población, como parte importante del éxito esperado.
- **La Imagen:** Es considerada como un conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que se asocian, en la mente del público, de modo relativamente estable a una marca comercial.



2.5.2. El Saber-Hacer (*know-how*).

“El franquiciador posee un conjunto de conocimientos obtenidos a partir de la experiencia al frente de su propio negocio, un saber-hacer, que está obligado a transmitir a sus franquiciados. En definitiva, el saber-hacer (*know-how*), en inglés, o *savoir faire*, en francés, es el elemento clave del éxito comercial de una franquicia”³⁹.

Para aplicar de la mejor manera el **saber-hacer**, este debe ser:

- I. **Probado o experimentado.** La mejor forma de comprobar que el saber hacer es realmente válido, es cuando ha sido experimentado con éxito por el franquiciador, en un periodo suficientemente amplio de tiempo, en una o varias unidades operativas.
- II. **Práctico.** Es decir, que esos conocimientos que el franquiciador ha experimentado con resultados satisfactorios en su negocio deben servir para conseguir que el franquiciado obtenga los mismos frutos en su establecimiento.
- III. **Flexible.** Las normas que recoja el franquiciador en su saber-hacer no tienen por qué ser absolutamente rígidas, dado que en ocasiones el franquiciado deberá adecuar su negocio al mercado donde ejerza su actividad empresarial, aunque siempre respetando las políticas comunes de la cadena.
- IV. **Dinámico.** Con el fin de permanecer en el tiempo en iguales condiciones de las que disfrutaba cuando se firmó el contrato de franquicia, el saber hacer debe estar sometido a una constante transformación, a fin de ponerlo al día y mejorarlo.
- V. **Transmisible.** Es la cualidad indispensable del saber hacer. Deber ser factible de normalizarse y estandarizarse; solo de esta forma el franquiciador podrá transmitirlo a sus franquiciados.

Dentro de lo que implica el saber-hacer, el franquiciador le dejará muy claros al franquiciado los requisitos exigidos para el futuro funcionamiento del negocio y le suministrará información administrativa, financiera y de mercadotecnia, es decir, se le asesorará al franquiciado de cómo “*promocionar*” el negocio en el área territorial que se le asignó.

³⁹ De Pablos Rodríguez Susana. Franquicias: Como montar un negocio de éxito. Ediciones Temas de hoy S.A. Madrid 1998. Pág.45.



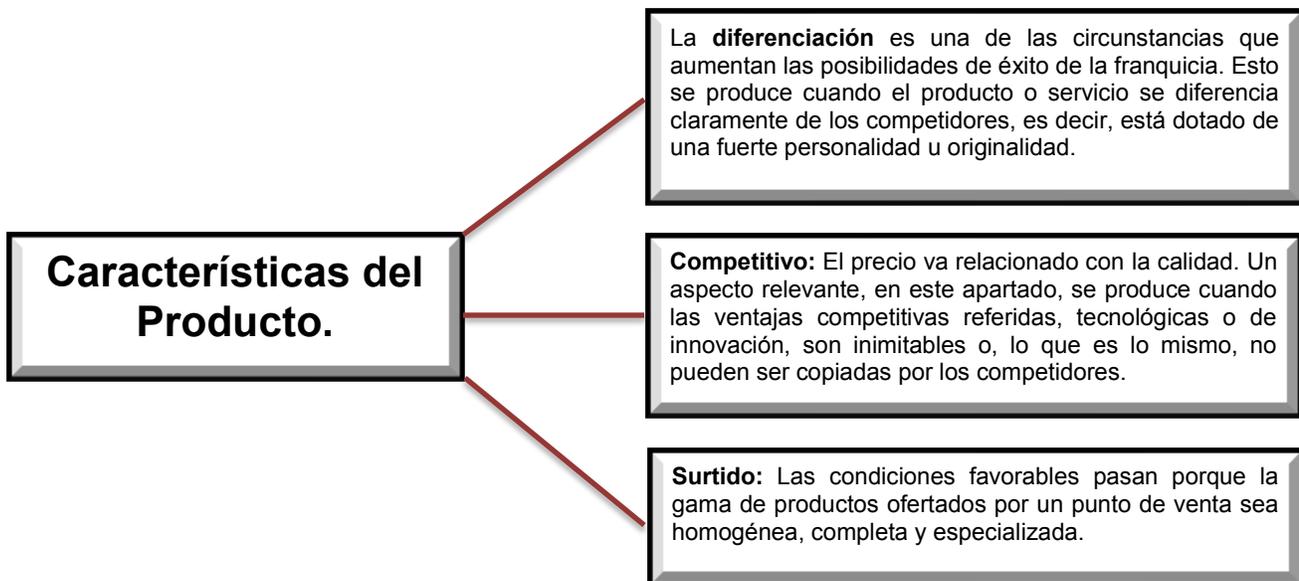
Le ayudará a realizar el estudio de mercado previo a la apertura del negocio, que estará referido a *competencia, mercado objetivo, hábitos de consumo, etc.*, de la zona donde el franquiciado haya previsto abrir su establecimiento.

“Finalmente, el franquiciador también le impartirá **cursos de capacitación** al franquiciado y/o los empleados, la formación contempla los procedimientos administrativos y contables, así como los relativos a la resolución de problemas concretos referidos a la gestión diaria del negocio”⁴⁰.

2.5.3. El Producto o Servicio Ofertado.

“Las características relativas al producto ofertado se centran en los tres puntos que explicaremos en el siguiente cuadro: diferenciación, competitividad y surtido”⁴¹.

Figura 2.2 “Características del Producto”.



2.5.4. La Publicidad.

Cuando una franquicia abre sus puertas y su clientela empieza a crecer, es necesario encontrar maneras creativas y llamativas para conseguir que los clientes sigan regresando. En el sector de franquicias, las ventas y el éxito van mano a mano, y el marketing y la publicidad son esenciales para generar crecimiento.

⁴⁰ Díez de Castro Enrique Carlos, Galán González José Luis. *Práctica de la Franquicia*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid 1998. Pág. 56.

⁴¹ Elaboración propia basada en: Díez de Castro Enrique Carlos, Galán González José Luis. *Práctica de la Franquicia*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid 1998. Pág. 35 y 36.



El franquiciador puede utilizar una **publicidad general** ya sea nacional, internacional o regional. Normalmente, es nacional, pero puede ser de ámbito menor, sobre todo cuando se trata de una franquicia joven, o de un ámbito superior, cuando la franquicia opera internacionalmente.

La **publicidad local** está adaptada al territorio exclusivo concedido a un franquiciado. Debe estar complementada con la publicidad general, ya que deben buscar los mismos objetivos, estar en la misma línea en cuanto al uso de imagen de marca, estilo, posicionamiento, etc.

Finalmente, se debe realizar una **publicidad de lanzamiento**, aunque desde el inicio de la actividad de la franquicia se dispondrá de una clientela que acudirá atraída por el prestigio y el *saber-hacer* de la marca franquiciadora, conviene advertir que no siempre las marcas de franquicias son muy reconocidas, y aunque lo fueran, para reforzar el impacto de la apertura del establecimiento franquiciado es conveniente realizar una campaña de lanzamiento del producto o servicio ofertado.

2.5.5. El Local.

Es uno de los elementos fundamentales para el éxito del negocio. Las franquicias tienen diseñadas claramente las condiciones que deben requerir y que posibilitan la continuidad del negocio comercial. No sirve cualquier local; debe estar bien ubicado y tener las condiciones adecuadas.

El franquiciador proporciona al franquiciado servicios totales respecto al local comercial, en concreto, destacamos los siguientes puntos:

- **Ubicación.** Selección del lugar y tamaño del mismo.
- **Acondicionamiento.** Diseño interior y exterior del local. (Adaptación y mejoramiento).
- **Instalación y montaje:**
 - 1.- Distribución en planta.
 - 2.- Estanterías/mostradores.
 - 3.- Cajas.
 - 4.- Equipo en general.
- **Estudios comerciales de:**
 - 1.- Mercado o ventas potenciales en el territorio.
 - 2.- Comportamiento del consumidor.
 - 3.- Tipos de clientes.
 - 4.- Principales competidores.



2.5.6. Servicios.

Los servicios que presta el franquiciador al franquiciado difieren de una cadena a otra. Generalmente las franquicias más reconocidas son las que prestan más y mejores servicios.

Los servicios prestados regularmente se dividen en los siguientes:

Antes del inicio de la actividad comercial:

- Local comercial.
- Formación inicial. (Son los conocimientos que deben tener los franquiciados y sus empleados para poner en marcha el negocio).
- Recursos financieros.

Después del comienzo del negocio:

- Ayuda publicitaria.
- Formación continúa. (Es la información que sigue recibiendo el franquiciado por parte del franquiciador tal como lo son: nuevas técnicas de venta, tecnología, gestión y nuevos elementos de asistencia técnica).
- Gestión y administración.
- Asistencia e información.

2.5.7. Exclusividad territorial.

Una de las características de las franquicias es que el franquiciador concede al franquiciado un área, zona o territorio de exclusividad. Esto supone que el franquiciador tiene perfectamente diseñado las diferentes áreas territoriales que comprenden su mercado y que las va ir concediendo en exclusividad a los diferentes franquiciados.

Cuando se confieren los derechos al franquiciado, 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 comerciarse 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 otros factores que son la cantidad de la población, los niveles de consumo, niveles económicos, etc., por eso el franquiciador deberá realizar estudios precisos que le permitan repartir los territorios de una manera organizada.



2.5.8. Los Pagos.

Los acuerdos de franquicia estipulan que el franquiciador proporciona un saber-hacer, signos distintivos, servicios, etc., al franquiciado, este a cambio realiza una serie de contraprestaciones financieras que son: los *pagos*.

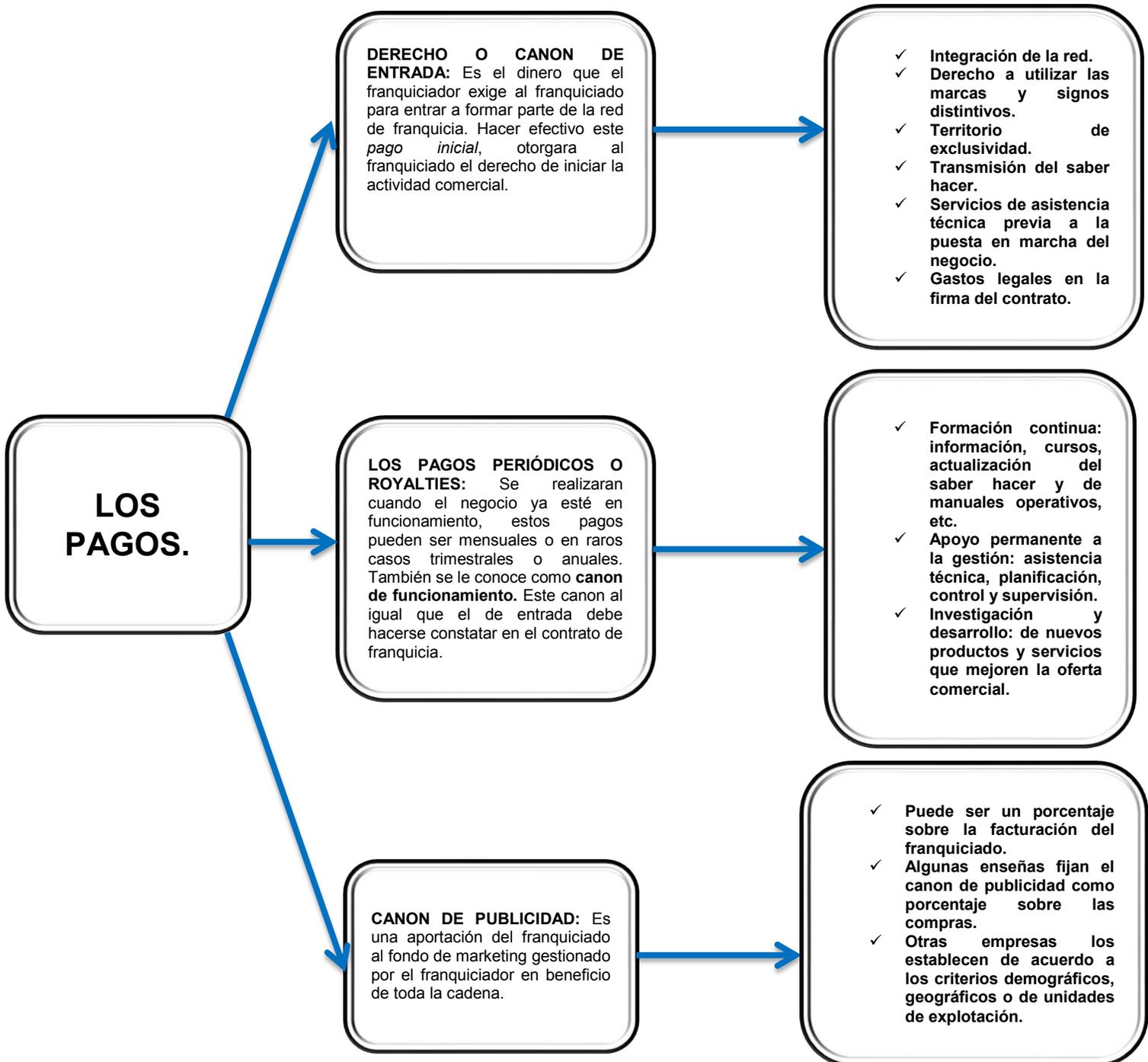
La filosofía que debe orientar la fijación de los pagos o compensaciones que el franquiciado abona al franquiciador se centra en 3 puntos:

- **Claridad:** El franquiciado, a nuestro entender, debe saber la correspondencia entre lo que abona y lo que recibe el franquiciador.
- **Objetividad:** Los pagos reflejan de forma objetiva las contraprestaciones (*se paga algo por algo*). La relación de intercambio entre franquiciador y franquiciado debe ser lo más objetiva posible.
- **Satisfacción de las partes:** La satisfacción del franquiciador y el franquiciado en sus relaciones de intercambio evitará la mayor parte de los problemas que se puedan suscitar en la franquicia.

En el siguiente mapa conceptual, se explicaran los tipos de pagos y sus principales características:



Figura 2.3. “Tipos de Pagos”⁴².



⁴² Elaboración propia basada en: De Pablos Rodríguez Susana. Franquicia: Como montar un negocio de éxito. Ediciones Temas de hoy S.A. Madrid 1998. Págs.54 a 59.



Capítulo 3

3. EL FUNCIONAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO



CAPÍTULO 3.

3. EL FUNCIONAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.

3.1 MARCO HISTÓRICO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.

Los antecedentes de las Franquicias en **México** no son conocidos debido a que durante la década de los 80's la Ley de Inversiones Extranjeras restringía a los extranjeros de participar en diversas actividades que se consideraban eran sólo para mexicanos y la forma de introducir sus productos y servicios era mediante el otorgamiento de Licencias de Uso de Marca.

Al poderse introducir las franquicias extranjeras en nuestro país, comenzaron por expandirse marcas como:

- Mc Donalds.
- Kentucky Fried Chicken.
- Los hoteles Howard Johnson, entre otras.

Es importante recalcar que la primera franquicia extranjera en territorio mexicano fue *Mc Donald's*, que abrió su primera sucursal en el Distrito Federal el 29 de octubre de 1985, comenzando así una nueva era de esta forma de negocios con actitud emprendedora y de crecimiento.

Hoy en día, Mc Donalds cuenta con más de 360 sucursales en la república mexicana.

En 1989 *Dormimundo* era una de las primeras franquicias mexicanas que contaba con 30 sucursales y actualmente son más de 213.

No obstante la verdadera regulación comienza en 1990 con el reglamento de la *Ley de Transferencia de Tecnología* en la que se acepta como definición de contrato de franquicia la **de aquel en que en un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento.**

En 1989, cuatro empresas y dos consultores, fundaron la **Asociación Mexicana de Franquicias**, este organismo logro muy pronto la implementación de un marco jurídico que permitió la rápida expansión de la franquicia en México.

Más adelante la Asociación se convirtió en un importante promotor del formato de negocios de franquicia entre la comunidad empresarial mexicana y comenzó de inmediato a obtener grandes logros. En el año de 1989 la Asociación organizo su primer Feria Internacional de Franquicias.



Como todo gran logro tiene su recompensa, el crecimiento obtenido dio lugar a que entrara en vigor la **Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial**, de la cual se abordara en el capítulo siguiente.

En los noventa comenzó la expansión masiva del sector, marcas como *Helados Bing*, *El Fogoncito*, *Hawaiian Paradise* proveniente de Durango en 1993, *Michel Domit* en 1980 y *MakFreeze* en 1991, entre otras, fueron pioneras en desarrollar sus sistemas de franquicias, abriendo el camino a nuevas empresas interesadas en hacer crecer sus negocios. Hoy en día aproximadamente el 58% de las franquicias actuales son cien por ciento mexicanas y algunas como *Taco Inn* están incursionando en el mercado chino.

En el año de 1995, después del error de diciembre, el crecimiento se vio afectado debido a una economía disminuida y la devaluación de la moneda. A partir de esta fecha se debe analizar y valorar el adquirir una franquicia extranjera ya que la cuota inicial y los pagos por regalías debían hacerse en dólares.

Este hecho redujo la expansión de las franquicias extranjeras, propiciando que el empresario mexicano pensara en desarrollar su propio sistema de franquicias nacionales.

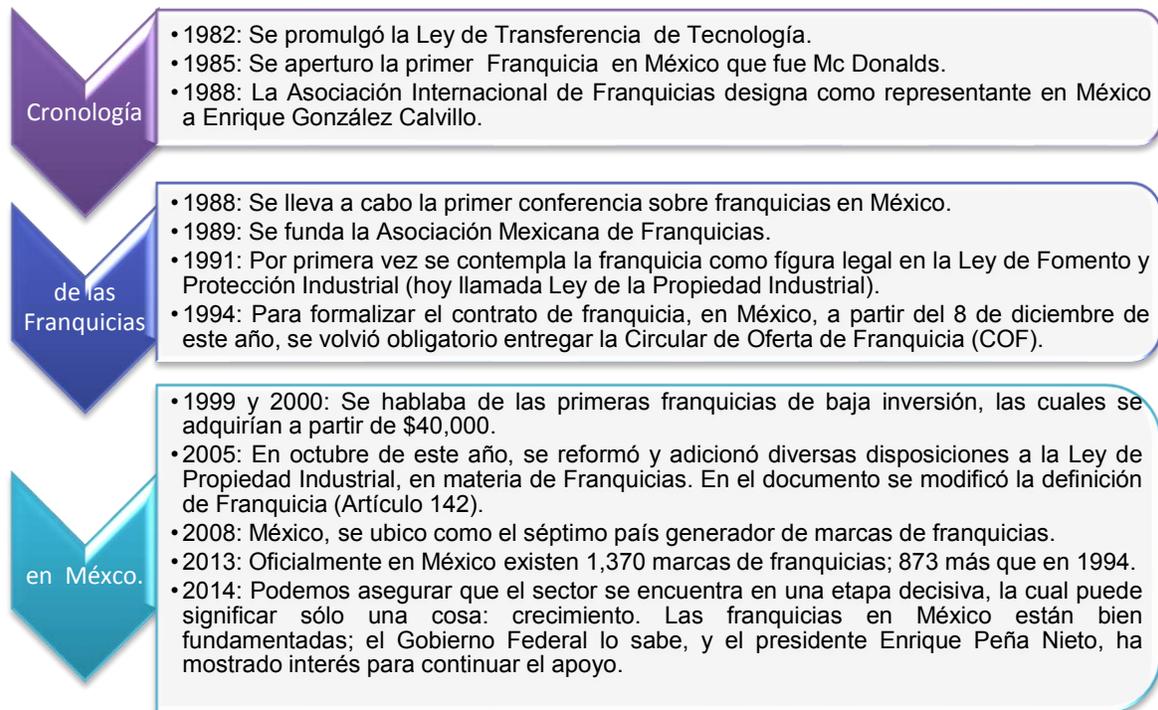
“Las franquicias han penetrado en nuestro mundo, principalmente en el área de comida rápida y han modificado los patrones de consumo de la población urbana y cuentan con sus principales exponentes a las hamburguesas, pizzas y los famosos tacos al pastor y a la parrilla”⁴³.

Como podemos observar; la estructura de las franquicias ha tenido un crecimiento impresionante a lo largo del tiempo, el cual no habría tenido la misma respuesta sin la labor de la Asociación Mexicana de Franquicias y las diferentes Consultorías del país quienes siempre se preocuparon por brindar mayor conocimiento de las ventajas de adquirir este tipo de negocios. Esta labor hasta la fecha, se ha ido complementando con los diversos cursos, seminarios, ferias de franquicias, misiones comerciales y demás eventos, los cuales, recomendamos ampliamente para conocer un poco más de este interesante mundo.

⁴³ Alba Aldave María Cristina. Las Franquicias en México una nueva visión. Editorial FCA. México 2004. Pág.126.



3.1.1. “Cronología de las Franquicias en México”⁴⁴.



3.2. LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS.

La **Asociación Mexicana de Franquicias** fue fundada en febrero de 1989 por seis empresas, hoy afilia a más de 400 franquicias asociadas.

Se ha visto fortalecida desde entonces gracias al empeño y participación de sus miembros activos, contando en la actualidad con más de 270 afiliados, entre los cuales, se encuentran las principales franquicias nacionales y extranjeras que operan en nuestro país y que se distinguen con las marcas más reconocidas y renombradas en el mercado.

⁴⁴ Cronología propia, basándose en la información de: [Historia de las Franquicias en México](http://www.soyentrepreneur.com/25223-historia-de-las-franquicias-en-mexico.html), por: Ferenz Feher Tocatli, el texto se encuentra completo en la página: <http://www.soyentrepreneur.com/25223-historia-de-las-franquicias-en-mexico.html>. Consultado el día 23 de Marzo de 2014.



3.2.1. Misión de la Asociación.

“Velar por los intereses del Sector de Franquicias en México, ofreciendo a nuestros asociados servicios y beneficios que eleven sus estándares de calidad y reduzcan costos, mediante la participación en diversos foros gubernamentales y privados, así como la organización y desarrollo de eventos de interés para el sector”⁴⁵.

3.2.1. “Con base en la Misión, el gremio tiene los siguientes objetivos”⁴⁶:

- Desarrollar y promover acciones que permitan mejorar las condiciones en las que se encuentra el sector de Franquicias en México.
- Organizar eventos de capacitación para los miembros asociados y público en general.
- Establecer normas que promuevan el profesionalismo de las empresas franquiciantes y profesionistas que participan en el sector de Franquicias en México.
- Participar con organismos y asociaciones públicas y privadas en la promoción del sector de Franquicias en México.
- Representar a las franquicias ante el Sector Gobierno y gestionar ante éste acciones y legislación que permitan mejorar las condiciones en las que se encuentra el sector de Franquicias en México.
- Desarrollar un banco de estadísticas del sector.
- Trabajar conjuntamente con otros sectores de la iniciativa privada en un plan general de desarrollo, promoción y supervisión de programas privados y gubernamentales que beneficien al sector de las franquicias.

3.2.2. “Principales objetivos de la Asociación”⁴⁷.

- Promover y difundir el desarrollo, consolidación y dignificación del sistema de franquicias dentro de los Estados Unidos Mexicanos.

⁴⁵ Asociación Mexicana de Franquicias. <http://franquiciasdemexico.org/beneficios.html>. Consultado el día 23 de Marzo de 2014.

⁴⁶ “Ibídem”.

⁴⁷ “Ibídem”.



- Ser un órgano representativo de la industria de las franquicias en México y en el extranjero, que vele por el correcto desarrollo, difusión y consolidación del sistema, ante cualquier organismo público o privado.
- Coadyuvar con México de forma permanente para el desarrollo comercial, industrial y económico, fomentando la generación de empleos dignos y en consecuencia apoyando el crecimiento del país.

3.2.3. “Apoyos y Beneficios que reciben las Franquicias afiliadas a la AMF”⁴⁸.

- El respaldo por parte de la AMF, respecto del cumplimiento de estándares y requisitos para ser miembro.
- La libertad de ostentarse como socio activo de la AMF; así como el derecho de utilizar el logotipo de la misma. Con lo anterior contará con una mayor seguridad por parte de los inversionistas.
- Promoción a través de los órganos informativos de la Asociación, tales como el directorio de Franquicias, páginas de internet y boletines informativos entre otros, así como presencia en revistas especializadas de negocios, prensa, radio y televisión.
- Atractivas tarifas y presencia de su empresa en medios masivos de comunicación de prestigio; así como el apoyo en la organización de ruedas de prensa.
- Goce y aprovechamiento de las relaciones gubernamentales que ha construido la AMF a lo largo de los años; obteniendo los beneficios conseguidos a través de acuerdos y convenios.
- Precios y trato preferente respecto de ferias, convenciones, conferencias y seminarios en las principales plazas del país y en los cuales participa la AMF directamente o a través de sus afiliados.
- Presencia Internacional con representación por medio de la AMF, en Centro y Sudamérica, Estados Unidos, Canadá y Europa.
- Precios preferenciales para capacitación constante de temas relacionados con el sistema de franquicia impartidos por especialistas en la materia.

⁴⁸ Asociación Mexicana de Franquicias. <http://franquiciasdemexico.org/beneficios.html>. Consultado el día 24 de Marzo de 2014.



- La posibilidad de participar activamente dentro de la estructura directiva de la Asociación.

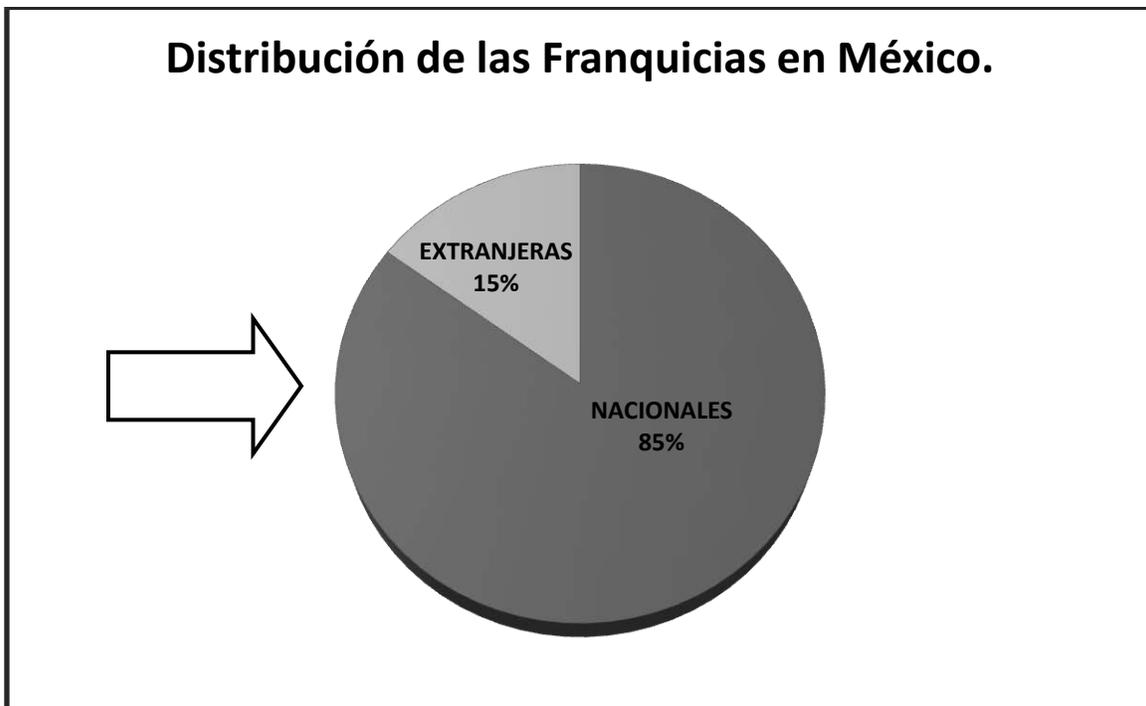
3.3. IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.

3.3.1. Distribución de las Franquicias en México.

En México existen alrededor de 200 empresas franquiciantes que tienen alrededor de 17 mil puntos de venta franquiciados, las ventas que generan estas empresas son de 3 mil millones de dólares.

Conforme al análisis de la revista Entrepreneur en su edición de Enero de 2014, nos muestra la distribución que tienen las Franquicias en nuestro país, la cual es el siguiente:

“Gráfica. 3.1”⁴⁹.

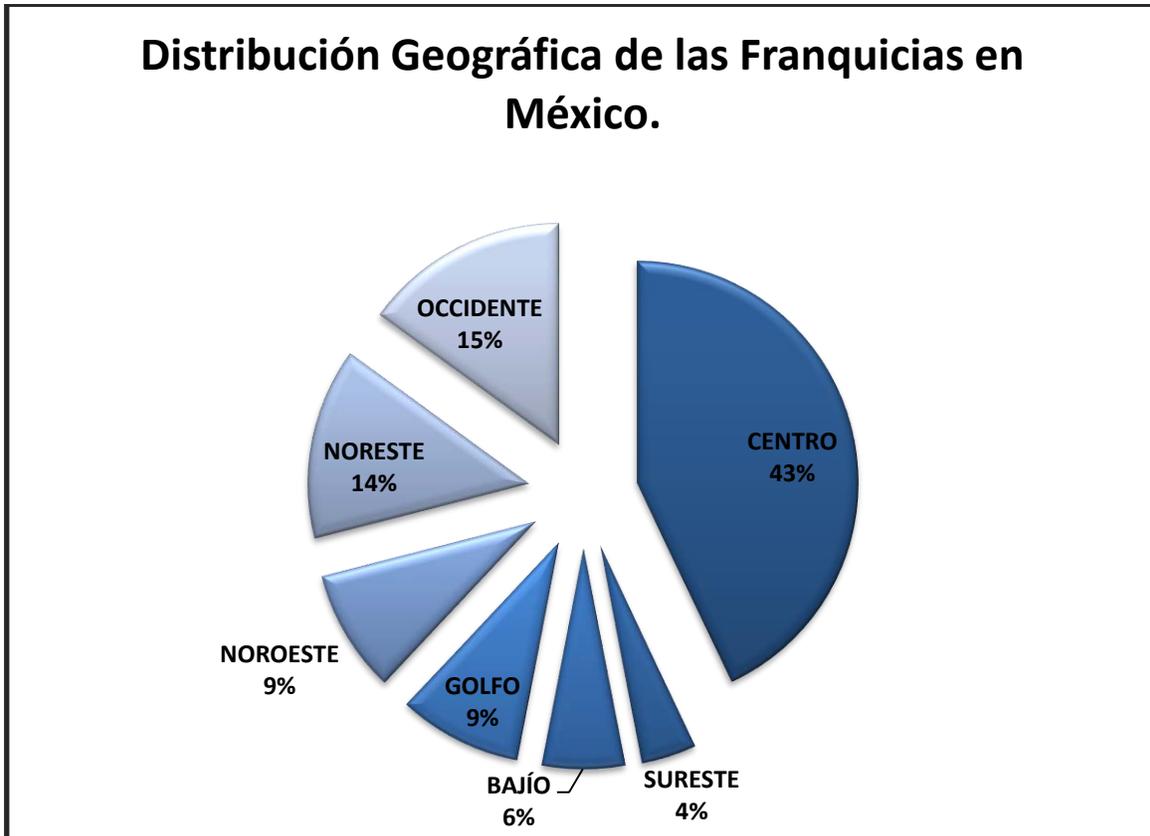


Nuestra gráfica 3.1., nos muestra el porcentaje de franquicias Nacionales y Extranjeras que hay en el país.

⁴⁹ El Sector en Números. Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), Consultores y entrevistados, International Franchise Association. Pág. 36. Revista Entrepreneur. Volumen 22 enero 2014.



“Gráfica. 3.2”⁵⁰.



La gráfica 3.2. Nos da el panorama de la distribución que se tiene en el país, todo parte de la gráfica 3.1.

3.3.2. Franquicias Generadoras de Empleos.

Año con año se realiza un balance sobre la situación que guarda el sector considerado hasta el momento el más sano de la economía Mexicana.

México mantiene un ritmo positivo de crecimiento; de acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias, durante los últimos cinco años el sector ha aportado crecimientos considerables.

⁵⁰ El Sector en Números. Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), Consultores y entrevistados, International Franchise Association. Pág. 36. Revista Entrepreneur. Volumen 22 enero 2014.



“Las franquicias representan el 6.2% del Producto Interno Bruto Nacional (PIB), da empleo directo en México a más de 850,000 personas, cada unidad franquiciada emplea a 9 personas en promedio. Según cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias”⁵¹.

3.3.3. Comparativo a Nivel Mundial por Número de Marcas.

“En México, el sistema de Franquicias ha sido bien recibido y su número crece día con día. Según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, en 1997, operaron en el país 450, con poco más de 16 mil establecimientos que facturaron ventas por tres mil millones de dólares y crearon 30 mil empleos, generando inversiones superiores a los 200 millones de pesos”⁵².

En 2005, México ocupaba el octavo lugar en franquicias, tal cual se muestra en la siguiente tabla. Siendo E.U.A., el que ocupa el primer lugar hasta el día de hoy.

Pais	Posicionamiento en 2005
Estados Unidos de América (E.U.A)	1 ^o
Nueva Zelanda (Australia)	2 ^o
Japón	3 ^o
Francia	4 ^o
Brasil	5 ^o
Italia	6 ^o
España	7 ^o
México	8 ^o

Actualmente el escenario de posicionamiento de las marcas ha cambiado. Tal cual se muestra en la siguiente gráfica.

⁵¹ El Sector en Números. Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), Consultores y entrevistados, International Franchise Association. Pág. 36 y 37. *Revista Entrepreneur*. Volumen 22 Enero 2014.

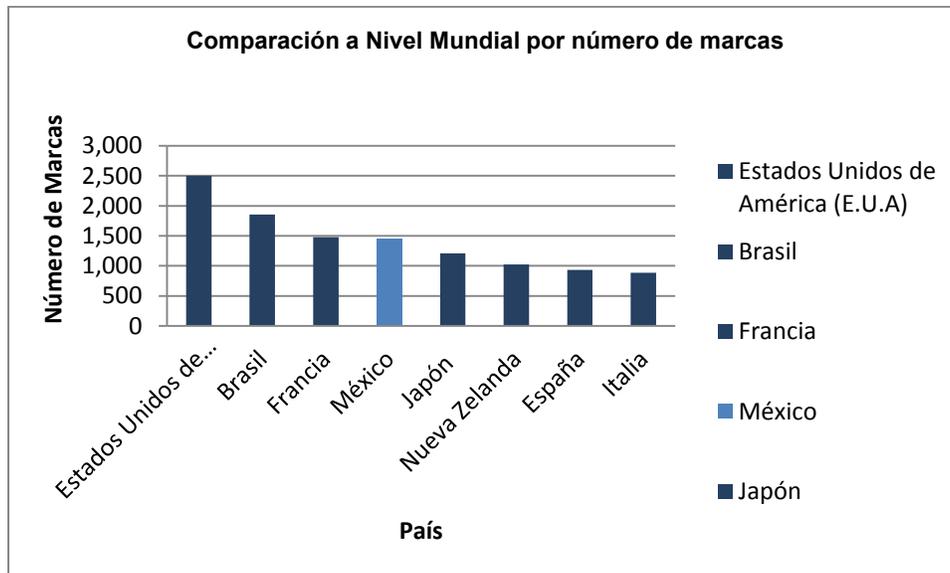
⁵² Alba Aldave María Cristina. *Franquicias: Una Perspectiva Mundial*. Fondo Editorial FCA. México 2005. Pág.51.



Comparativo de marcas, realizado durante el 2013 que tienen algunos países en relación a franquicias, siendo E.U.A. el que cuenta con mas de 2,500 marcas.

Comparación a Nivel Mundial por Número de Marcas	
País	Número de Marcas
Estados Unidos de América (E.U.A)	2,500
Brasil	1,855
Francia	1,477
México	1,450
Japón	1,206
Nueva Zelanda	1,025
España	934
Italia	883

“Gráfica. 3.3”⁵³.



⁵³ El Sector en Números. Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), Consultores y entrevistados, International Franchise Association. Pág. 36 y 37. Revista Entrepreneur. Volumen 22 enero 2014.

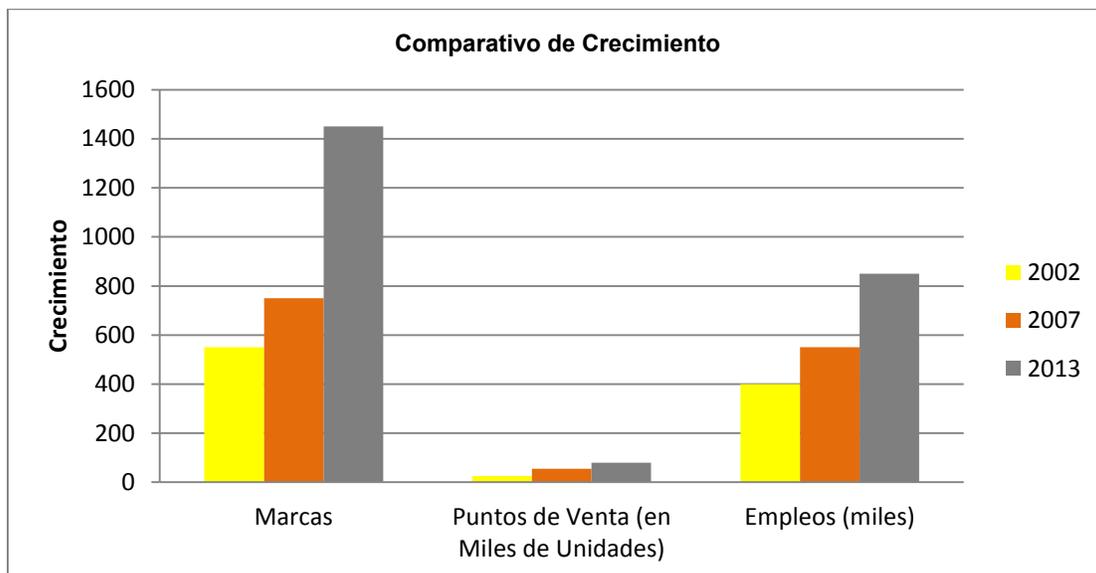


3.3.4. Comparativo de Crecimiento.

“En 2013 el sector creció 10%, 10 veces más que la economía del país”⁵⁴.

Comparativo de Crecimiento con otros años.			
Año	Marcas	Puntos de Venta (en Miles de Unidades)	Empleos (miles)
2002	550	25	400
2007	750	55	550
2013	1,450	80	850

Grafica. 3.4.



⁵⁴ El Sector en Números. Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), Consultores y entrevistados, International Franchise Association. Pág. 36 y 37. *Revista Entrepreneur*. Volumen 22 enero 2014.



3.4. DIFERENCIA ENTRE PYME Y FRANQUICIA.

Si bien es cierto que una Franquicia no garantiza el éxito, ni debe ser considerada como un concepto de negocio que como con una “varita mágica” solucionará o incrementará inmediatamente su situación financiera, definitivamente la posibilidad de fracaso es mucho menor a lo que representa el abrir y operar un negocio independiente o PYME, aunque las características del concepto sean muy similares a la estructura operativa de una Franquicia determinada o se cuente con los medios y proveedores suficientes para competirle.

La explicación es muy sencilla; debemos recordar que una franquicia no es sólo un modelo de negocio o una estrategia de comercialización y expansión, sino también es el resultado de pruebas, éxitos, tropiezos, investigaciones de mercado y de competencia, de experiencia y posicionamiento o reconocimiento de una marca que se ha ganado por medio de una lucha persistente por conseguir un nombre y prestigio.

Por esta razón y en el transcurso de ese largo camino que recorrer, la falta de una marca posicionada, la falta de experiencia, la falta de apoyo por parte de un corporativo que administre y brinde asistencia técnica a una red de unidades, así como la curva de aprendizaje, significan la diferencia y un factor de riesgo importante.

Para abordar el tema de PYME, definiremos el concepto como sigue:

PYME es el acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa. Se trata de una **empresa** mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), 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 72% del empleo en el país”⁵⁵.

⁵⁵ <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>. Consultado el día 16 de Mayo de 2014.



3.4.1. Ventajas de una PYME vs una Franquicia.

“Ventajas de una PYME”⁵⁶.

- Es más innovador, ya que responde rápidamente, las cambiantes exigencias de los clientes.
- Brinda autonomía y satisfacción de trabajo a aquellos emprendedores con poca capacidad financiera para iniciar su propio negocio.
- Tiene la capacidad de realizar alianzas y sociedades, a diferencia de las grandes empresas que se manejan en intereses competitivos.

“Ventajas de una Franquicia”⁵⁷.

- Hay un mínimo de riesgos en el momento de la inversión, pues se trabaja sobre algo ya reconocido como un buen producto.
- Existe un procedimiento sobre la administración del negocio, la forma de manejar esta nueva empresa se simplifica.
- Los costos operativos son menores debido a que se ingresa a un negocio ubicado en una economía de mayor escala.

3.4.2. Desventajas de una PYME vs una Franquicia.

“Desventajas de una PYME”⁵⁸.

- El comenzar un negocio de este tipo suele hacer cambios radicales en el nivel económico del nuevo empresario, ya que deben hacer uso de sus ahorros e incurrir en variados préstamos.
- Suelen cerrar sus negocios muy pronto debido, principalmente, a la falta de recursos económicos, capacidad técnica o falta de clientes por poca o mala publicidad.
- Este tipo de empresas suelen tener menor acceso al financiamiento, o mayor dificultad para obtenerlo.

⁵⁶ Entrepreneur. <http://www.soyentrepreneur.com/franquicias-vs-negocio-independiente.html> . Consultado el día 14 de Abril de 2014.

⁵⁷ “Ibídem”.

⁵⁸ “Ibídem”.



“Desventajas de una Franquicia”⁵⁹.

- Poco control sobre el dominio de la franquicia, ya que sus procedimientos están predeterminados.
- Es necesario incorporar estructuras más sofisticadas para atender a las necesidades de la franquicia.
- Gastos en capacitación a todo el personal que se tendrá a cargo.

Como conclusión, la Franquicia no es mejor que la PYME y viceversa, sin embargo, la Franquicia es un esfuerzo conjunto que minimiza la posibilidad de riesgos o fracasos, en la que la curva de aprendizaje se reduce considerablemente.

3.5. LICENCIA DE USO DE MARCA Y FRANQUICIA.

La similitud entre estas dos figuras es que ambas implican una transmisión de derechos de carácter temporal y por supuesto ambas están reguladas en el mismo capítulo de la Ley de la Propiedad Industrial vigente, hay empresas que antes franquiciaban y que hoy en día aplican la Licencia de Uso de Marca de manera exitosa, pues se han quitado la carga de tener que transmitir conocimientos técnicos o proporcionar asistencia técnica y la marca esta tan bien posicionada que vende por sí misma, la desventaja es que en estos esquemas no puede haber mucha intervención por parte del Licenciante, en el caso de la Franquicia es obligatoria la celebración de un Contrato de Licencia de Uso de Marca y además existen más obligaciones por parte del Franquiciador y del Franquiciado, quien adquiere una Franquicia es para aprender el funcionamiento del negocio y el Franquiciador está obligado a dar esas claves que hacen del negocio un éxito.

“En conclusión, podemos señalar que ambas figuras son similares y su función es proteger tanto la titularidad de la marca como la calidad de los productos y servicios que prestan, al final es una decisión empresarial, pues depende de los propósitos de la empresa Licenciante o Franquiciante la aplicación de una u otra”⁶⁰.

⁵⁹ Entrepreneur. <http://www.soyentrepreneur.com/franquicias-vs-negocio-independiente.html> . Consultado el día 14 de Abril de 2014.

⁶⁰ <http://www.franquiciasenmexico.mx/contrato-de-franquicia/%C2%BFlicencia-de-uso-de-marca-o-franquicia/>. Consultado el día 07 de Abril de 2014.



3.5.1 ¿Cuál es la diferencia entre un acuerdo de distribución, un contrato de licencia y un contrato de franquicia?

Los acuerdos de distribución y los contratos de licencias y franquicias son todos medios legales que permiten realizar negocios de forma eficaz, además de definir y proteger los intereses comerciales de ambas partes.

Los acuerdos no han de ser documentos complicados rodeados por el misterio, deben ser documentos simples, fáciles de entender y de leer.

Lo ideal es que los acuerdos sean una plataforma para que el contrato comercial obtenga buenos resultados y se revise de forma regular.

Para concertar un acuerdo hay que solicitar el asesoramiento de un abogado especializado en franquicias.

3.5.2. Acuerdo de Distribución.

La mayoría de los acuerdos de distribución tienen un carácter no exclusivo. A raíz de ello, la franquicia puede ofrecer importantes ventajas en cuanto a su predominio en el mercado.

El acuerdo de distribución es un contrato entre el fabricante, productor o importador y el vendedor o distribuidor.

El distribuidor puede ser un agente exclusivo que venda únicamente las mercancías del productor o, como suele suceder, el agente exclusivo es el único distribuidor de las mercancías de un productor particular en el mercado. Un acuerdo de distribución exclusivo puede permitir al distribuidor conceder licencias de subdistribución.

3.5.3. Contrato de Licencia.

Un contrato de licencia es un acuerdo mercantil en virtud del cual el licenciante, mediante un derecho de monopolio, como una patente, una marca, un diseño industrial o un derecho de autor, tiene un derecho exclusivo, lo que supone que los demás no pueden explotar la idea, el diseño industrial, el nombre o el logotipo a escala comercial.

El licenciante permite al licenciatarario utilizar y vender, sin censura previa, el producto o nombre a cambio del pago de una tasa.



En una licencia de marca, por ejemplo, el licenciatarlo recibirá el privilegio pleno de utilizar la marca en productos o servicios siempre que esa utilización sea conforme con los protocolos firmados y las directrices de calidad acordadas.

Por lo general no existe el componente de capacitación, la estrategia de desarrollo del producto ni el apoyo limitado a las actividades de comercialización.

3.5.4. Contrato de Franquicia.

Como se expuso anteriormente, un contrato de franquicia puede considerarse como un acuerdo más sólido para los que comienzan un tipo de negocio. El contrato de franquicia establece obligaciones para ambas partes y contiene elementos de capacitación, tutoría y asesoramiento técnico del franquiciador. El contrato de franquicia es una licencia especializada y contemplará todos los aspectos de las obligaciones del usuario y las disposiciones en cuanto a su utilización.

3.6. PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.

“El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), Nacional Financiera (NAFINSA) y la Banca Comercial suman esfuerzos para apoyar al sector franquicias en México. El Presidente del INADEM, Enrique Jacob Rocha, dio a conocer el **Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias**”⁶¹.

Dicho programa apoyara a cerca de 150 emprendedores que deseen invertir en una franquicia, ofreciéndoles un crédito de hasta el 50 por ciento de la inversión requerida, otorgado en condiciones preferentes por la banca comercial.

Actualmente 17 franquicias son participantes y están en análisis 40 más. Se espera que al cierre del año estén incorporadas al menos 100 marcas, con el apoyo de la Asociación Mexicana de Franquicias y la Asociación de Franquicias del Norte de México.

3.6.1. ¿Qué es el Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias?

Es un proyecto desarrollado por el **Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) en conjunto con Nacional Financiera (NAFINSA)**, para impulsar a los emprendedores que deseen invertir en la adquisición de una franquicia.

⁶¹ El INADEM apoya a las franquicias. Por [Entrepreneur](http://www.soyentrepreneur.com/25447-el-inadem-apoya-a-las-franquicias.html). El texto se encuentra completo en la página. <http://www.soyentrepreneur.com/25447-el-inadem-apoya-a-las-franquicias.html>. Consultado el día 07 de Abril de 2014.



El apoyo consiste en que los emprendedores puedan obtener un financiamiento en condiciones preferenciales, por un monto de hasta \$2 millones de pesos, para cubrir hasta el 50% del valor total de la inversión requerida en la compra de una franquicia.

“Estos créditos son otorgados a través de la banca comercial”⁶².

Para explicar más detalladamente en qué consiste el programa de financiamiento observemos el siguiente cuadro, tomando en cuenta información de la Secretaría de Economía.

“CUADRO 3.1. PLAN DE FINANCIAMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA”⁶³.

<p>OBJETIVO. El Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias tiene como objetivo facilitar el acceso al financiamiento a los emprendedores para la adquisición de una franquicia.</p>	<p>REQUISITOS BÁSICOS.</p> <ul style="list-style-type: none">• Estar dado de alta ante Hacienda.• Contar con la aceptación por escrito del Franquiciador (dueño de la marca).• Aportar y comprobar al menos el 50% del valor total de la inversión requerida.• Presentar un Estudio de Factibilidad del Punto de Venta elaborado por alguno de los despachos participantes. El costo de este estudio correrá a cargo del emprendedor solicitante del crédito.• Sin antecedentes negativos en el Buró de crédito.• Contar con un aval y/o obligado solidario.• Ingresar la solicitud de crédito vía Internet, incluyendo los documentos de soporte requeridos.
<p>VISIÓN. Que los Emprendedores de México que deseen iniciar un negocio a través del modelo de franquicias, encuentren en este Programa la mejor opción de financiamiento.</p>	

“Nota: Toda solicitud de crédito debidamente registrada será analizada por el Comité de Evaluación del Programa, quien emitirá su autorización para el otorgamiento del crédito, el cual será formalizado por el banco participante que el emprendedor haya seleccionado al ingresar su solicitud”⁶⁴.

⁶² Secretaría de Economía. <http://www.franquicias.economia.gob.mx/>. Consultado el día 06 de Abril de 2014.

⁶³ Cuadro 3.1. Elaboración propia, basándose en la información de la Secretaría de Economía (SE).Página. <http://www.franquicias.economia.gob.mx/>. Consultado el día 06 de Abril de 2014.

⁶⁴ “Ibídem”. Secretaría de Economía.



3.6.2. “Características del Crédito”⁶⁵.

Características del Crédito
Destino. Activos fijos y/o capital de trabajo (NO aplica para intangibles como marcas, cuota de franquicia, canon, derechos de uso de franquicia, cuante, etc.).
Monto. De \$100 mil pesos hasta \$2 millones de pesos. (Sin superar el 50% de la inversión total).
Plazo. Hasta 54 meses para activo fijo y hasta 36 meses para capital de trabajo.
Tipo de crédito. Simple (con base en las políticas del Banco).
Período de Gracia. Hasta 6 meses en pago de capital (incluido en el plazo del crédito).
Tasa de interés. 12% fija anual.
Garantías. Aval y/o Obligado Solidario (con base en las políticas del Banco).
Comisión de Apertura. 0.5% sobre el monto del crédito.

Los Bancos participantes en el Programa son los siguientes:

- BBVA Bancomer.
- Santander.

En proceso de incorporación:

- Banamex.
- Banorte.

3.6.3. Opciones de Financiamiento.

México es uno de los países que cuenta con un área de oportunidad de gran importancia en relación con la cantidad de financiamiento que las instituciones otorgan a las pymes.

⁶⁵ Secretaría de Economía. <http://www.franquicias.economia.gob.mx/>. Consultado el día 06 de Abril de 2014.



Actualmente las opciones de financiamiento para las pymes son limitadas y de difícil acceso. Los emprendedores que buscan recursos para iniciar o expandir un negocio se encuentran con un entorno de mucha complejidad para acceder a préstamos crediticios accesibles.

En materia de franquicias, existen 3 perfiles principalmente que pueden requerir un financiamiento:

- a) Aquellas personas que buscan realizar su primera inversión en una marca de franquicias.
- b) Aquellos franquiciados que desean expandir su red de unidades franquiciadas.
- c) Aquellos franquiciadores que desean incrementar el número de unidades corporativas.

3.6.4. Franquicias participantes.

Las franquicias participantes del Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias son las siguientes:

- 1) **100% Natural.** Alimentos y bebidas naturales.
- 2) **Mail Boxes Etc.** Servicios de paquetería.
- 3) **Angus.** Restaurante.
- 4) **Midas.** Servicio mecánico automotriz y de llantas.
- 5) **Anytime Fitness.** Acondicionamiento físico.
- 6) **Moyo.** Helados de yogurt natural sin grasa.
- 7) **Aspidpro.** Soluciones cosméticas profesionales integrales.
- 8) **Mundo Interactivo.** Servicios educativos y de entretenimiento infantil.
- 9) **Benedetti's Pizza.** Pizzas, baguettes, entradas y postres.
- 10) **Mustache.** Helados y raspados.
- 11) **Blatt Salat Haus.** Alimentos y bebidas saludables.
- 12) **Pak Mail.** Paquetería y mensajería.
- 13) **Body Brite.** Centro de belleza.
- 14) **Perfumes Europeos.** Perfumes y cosméticos.
- 15) **Corpobelo.** Spa, centro de bronceado y estética.
- 16) **Picbox.** Cabina de fotografía de impresión al momento.
- 17) **Dental Perfect.** Salud dental.
- 18) **Pizzería La Sierra Thiessen.** Pizzas.
- 19) **Depelle.** Depilación y otros servicios de belleza.
- 20) **Quickshine.** Servicios integrales de limpieza.
- 21) **Desigual.** Ropa, calzado y accesorios.
- 22) **Salad Miched Fresh.** Ensaladas, sándwiches y paninis.
- 23) **Don Juan.** Distribuidora de productos de belleza.
- 24) **Sanrio Smiles.** Venta de productos Sanrio Hello Kitty.



- 25) **Ecoclean.** Tintorerías, lavanderías y planchadurías.
- 26) **SNAP Fitness.** Gimnasio.
- 27) **EPS Servicio Automotriz.** Taller automotriz.
- 28) **SNOWTEA.** Bebidas heladas a base de té.
- 29) **Evercil.** Centro de belleza.
- 30) **Suspiros Pastelerías.** Repostería casera fina, gelatinas y postres.
- 31) **Farmavida.** Farmacias.
- 32) **The Barber's Spa.** Barbería, peluquería y spa para caballeros.
- 33) **Green Clean.** Tintorería y lavandería.
- 34) **Tintorerías Pressto.** Tintorería y lavandería.
- 35) **Hakky al Minuto.** Reparación de ropa y calzado.
- 36) **Todo para sus Pies.** Reparación de ropa y calzado.
- 37) **Interlingua.** Escuela de idiomas.
- 38) **Vellisimo.** Centro de belleza.
- 39) **ITO's.** Cuidado de prendas de vestir.
- 40) **Yogen Früz.** Helados de yogurt, smoothies, waffles.
- 41) **La Crepe Parisienne.** Crepas para llevar y café.

3.6.5. Requisitos para la incorporación de nuevas franquicias.

- Ser una marca activa con antigüedad mínima de 4 años operando como franquicia.
- Al menos tener 5 puntos de venta franquiciados operando, con al menos 2 años de antigüedad cada uno.
- Tener al menos operando el 85% de los puntos de venta abiertos en los últimos 2 años.
- Rango de inversión superior a \$200 mil pesos.
- Demostrar rentabilidad en sus modelos de negocio.
- Ingresar y documentar su solicitud de incorporación al Programa en <http://franquicias.economia.gob.mx>.



Capítulo 4

4. ASPECTOS LEGALES PARA IMPLEMENTAR UNA FRANQUICIA



CAPÍTULO 4.

4. ASPECTOS LEGALES PARA IMPLEMENTAR UNA FRANQUICIA.

4.1. LEYES REGULATORIAS.

La estructura legal bien establecida de esta nueva forma de negocios, proporciona ventajas de aceptación, seguridad, credibilidad y prestigio, logrando posicionar su marca como mejor opción ante cualquier otra que no tenga establecidos sus aspectos legales.

“En nuestro país, regulan a la franquicia expresamente dos artículos: el 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, de los cuales, haremos mención de algunos artículos que tienen relación en la forma de estructurar una franquicia de acuerdo a nuestras leyes”⁶⁶:

4.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

“La finalidad de los artículos mencionados en la siguiente cita, consiste en proteger el proceso de competencia y libre concurrencia de las franquicias, mediante la prevención y eliminación de prácticas monopólicas”⁶⁷:

- **Art. 25.-** Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que esté sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta constitución.
Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.
- **Art. 28.-** En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a título de protección a la industria.
Las leyes fijarán bases para que se señalen precios máximos a los artículos, materias o productos que se consideren necesarios para la economía nacional o el consumo popular, así como para imponer modalidades a la organización de la distribución de esos artículos, materias o productos, a fin de evitar que intermediaciones innecesarias o excesivas provoquen insuficiencia en el abasto, así como el alza de los precios. La ley protegerá a los consumidores y propiciará su organización para el mejor cuidado de sus intereses.

⁶⁶ Alba Aldave María Cristina. *Franquicias: Una Perspectiva Mundial*. Fondo Editorial FCA. México 2005. Pág. 101.

⁶⁷ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. El texto se encuentra completo en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>. Consultado el 20 de Marzo de 2014.



4.1.2. Ley de la Propiedad Industrial.

Esta Ley tiene por objeto el establecer las bases para tener un sistema permanente de perfeccionamiento en los procesos y productos, objetos de las actividades industriales y comerciales del país.

Favorece la creatividad para el diseño y la presentación de productos nuevos y útiles. Protege la regulación y otorgamiento de licencias, patentes de invención, diseños, marcas y avisos comerciales. Promueve y fomenta las técnicas de difusión de conocimientos dentro de los sectores productivos.

Finalmente, intenta prevenir actos que lleguen a atentar contra la propiedad industrial o que constituyan competencia desleal y establece las sanciones y penas respecto a ello.

“El **artículo 142** de la Ley de la Propiedad Industrial, menciona que 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 a la persona a quien se le concede pueda producir, vender bienes o prestar servicios de una 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”⁶⁸.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con 30 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.

De acuerdo a este artículo, en relación al **65 de su reglamento**, destaca lo siguiente:

El titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

- I. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;
- II. Descripción de la franquicia;
- III. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;

⁶⁸ Ley de la Propiedad Industrial, Artículo 142. El texto se encuentra completo en la página <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>. Consultado el 21 de Marzo del 2014.



- IV. Derechos de propiedad intelectual que involucran la franquicia;
- V. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciador;
- 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 deberá 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”⁶⁹.

4.1.3. Ley Federal del Derecho de Autor.

Esta ley es fundamentada de acuerdo al artículo 28 constitucional y se encarga de regular los derechos de autor sobre el uso de marca, patentes, nombre comercial, logotipos, etc.

Dentro de los artículos más importantes, mencionaremos los siguientes:

“**Artículo 3:** La obras protegidas por esta Ley son aquellas de creación original susceptibles de ser divulgadas o reproducidas en cualquier forma o medio”⁷⁰.

“**Artículo 13:** Los derechos de autor a que se refiere esta Ley se reconocen respecto de las obras de las siguientes ramas: literaria, musical (con o sin letra), dramática, danza pictórica o de dibujo, escultórica y de carácter público, caricatura e historieta, arquitectónica, cinematográfica y obras audiovisuales, programas de radio y televisión, programas de cómputo, fotográfica, obras de arte que incluyan diseño gráfico y textil y de compilación (enciclopedias, antologías, colecciones, bases de datos, etc.)”⁷¹.

4.1.4. Código de Comercio y Código Civil.

El **Código de Comercio** vela que todas las actividades de comercio del país y de todas las empresas (incluidas las franquicias), se desarrollen adecuadamente.

⁶⁹ Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial. Artículo 65. El texto se encuentra completo en la página http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LPI.pdf. Consultado el 22 de Marzo del 2014.

⁷⁰ Ley Federal del Derecho de Autor. Artículo 3. El texto se encuentra completo en la página <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/122.pdf>. Consultado el 22 de Marzo del 2014.

⁷¹ “Ibidem”. Artículo 13.



El **artículo 3** de este Código indica como derecho de cualquier comerciante, lo siguiente:

- I.- Las personas que teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria;
- II.- Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles;
- III.- Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio⁷².

El contrato de franquicia es un contrato atípico del **Código Civil Federal**.

Citaremos los artículos que hablan de ello y son los siguientes:

“El **Artículo 1792** explica que un contrato es un convenio o acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones⁷³.”

El **artículo 1794** de dicho código señala que para la existencia de un contrato se requiere:

- I.- Consentimiento;
- II.- Objeto que pueda ser materia del contrato⁷⁴.

La invalidación de un contrato puede ser por:

- I.- Incapacidad legal de uno de los contratantes;
- II.- Por vicios del consentimiento;
- III.- Porque su objeto, o su motivo o fin sea ilícito;
- IV.- Porque el consentimiento no se haya manifestado en la forma en la que la ley establece, todo esto citado por el **artículo 1795**⁷⁵.

4.1.5. Ley General de Sociedades Mercantiles.

Regula la realización de contratos mercantiles, respecto a las entidades que participan en la asociación y apertura de un nuevo negocio.

Así mismo, indica que cualquier tipo de sociedad será constituida ante notario y cualquier modificación de la misma se le hará constatar.

⁷² Código de Comercio. Artículo 3. El texto se encuentra completo en la página <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3.pdf>. Consultado el 23 de Marzo del 2014.

⁷³ Código Civil. Artículo 1792. El texto se encuentra completo en la página <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf>. Consultado el 23 de Marzo del 2014.

⁷⁴ “Ibídem”. Artículo 1794.

⁷⁵ “Ibídem”. Artículo 1795.



Uno de los artículos de esta Ley nos habla de las sociedades mercantiles que son reconocidas en el país y son las siguientes:

- I.- Sociedad en nombre colectivo;
- II.- Sociedad en comandita simple;
- III.- Sociedad de responsabilidad limitada;
- IV.- Sociedad anónima;
- V.- Sociedad en comandita por acciones, y
- VI.- Sociedad cooperativa, fundamentado por el **artículo 1**⁷⁶.

El **artículo 6** explica que es lo que debe contener la *escritura constitutiva* de una sociedad, al momento de empezar sus operaciones:

- I.- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad;
- II.- El objeto de la sociedad;
- III.- Su razón social o denominación;
- IV.- Su duración, misma que podrá ser indefinida;
- V.- El importe del capital social;
- VI.- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización⁷⁷.

4.1.6. Ley Federal de Competencia Económica.

Esta ley (también reglamentada por el artículo 28 constitucional en materia de competencia económica, monopolios y libre competencia), nos habla de una iniciativa que refleja la convicción de que la competencia económica es fundamental para que los consumidores tengan acceso a una gran variedad de bienes y servicios de calidad y a mejores precios, y los pequeños y medianos empresarios a insumos competitivos e innovadores. Todo ello redundando en un mayor crecimiento económico y en la generación de empleos bien remunerados.

Considera importante tener un desarrollo alto de competitividad en la creación de nuevas marcas o productos, para un crecimiento sustentable de nuestro país.

⁷⁶ Ley General de Sociedades Mercantiles. Artículo 1. El texto se encuentra completo en la página <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>. Consultado el 23 de Marzo del 2014.

⁷⁷ "Ibidem". Artículo 6.



“Su **artículo 8** reitera como el artículo 28 constitucional, que quedan prohibidos los monopolios y estancos, así como las prácticas que, en los términos de esta ley, disminuyan, dañen o impidan la competencia y libre concurrencia en la producción, procesamiento, distribución y comercialización de bienes o servicios”⁷⁸.

4.1.7. Ley Federal de Protección al Consumidor.

Fue creada para promover y proteger los derechos del consumidor, fomentar el consumo inteligente y procurar la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores. Protege al consumidor cuando compra un producto y no está establecido de acuerdo a las normas correspondientes para su adquisición.

“En el **artículo 1** como relaciones de consumo, destacan los siguientes puntos:

- 1) La protección de la vida, salud y seguridad del consumidor contra los riesgos provocados por productos, prácticas en el abastecimiento de productos y servicios considerados peligrosos o nocivos;
- 2) La educación y divulgación sobre el consumo adecuado de los productos y servicios, que garanticen la libertad para escoger y la equidad en las contrataciones;
- 3) La información adecuada y clara sobre los diferentes productos y servicios, con especificación correcta de cantidad, características, composición, calidad y precio, así como sobre los riesgos que representen;
- 4) El otorgamiento de información y de facilidades a los consumidores para la defensa de sus derechos;
- 5) La protección contra la publicidad engañosa y abusiva, métodos comerciales coercitivos y desleales, así como contra prácticas y cláusulas abusivas o impuestas en el abastecimiento de productos y servicios;
- 6) El respeto a los derechos y obligaciones derivados de las relaciones de consumo y las medidas que garanticen su efectividad y cumplimiento”⁷⁹.

⁷⁸ Ley Federal de Competencia Económica. Artículo 8. El texto se encuentra completo en la página <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/104.pdf>. Consultado el 24 de Marzo del 2014.

⁷⁹ Ley Federal de Protección al Consumidor. Artículo 1. El texto se encuentra completo en la página http://www.profecogob.mx/juridico/pdf/Ley_fed_protec_consum.pdf. Consultado el 24 de Marzo del 2014.



4.1.8. Legislación Fiscal y Tributaria.

Regida principalmente por el *Servicio de Administración Tributaria*, tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al servicio público, relaciona también el tratamiento que se da al pago de regalías y la asistencia técnica que existe entre el franquiciador y franquiciado.

Todo ente económico está obligado a pagar los impuestos que generan la creación de su nueva organización, para obtener mejoras y un beneficio social.

4.1.9. “Ley Federal del Trabajo”⁸⁰.

Se encarga de regular las relaciones laborales de los trabajadores, de su derecho a recibir un salario justo y un trato digno por parte del jefe o patrón.

Citaremos lo más importante del **artículo 2** de dicha ley respecto al equilibrio laboral de los integrantes de las empresas y de los nuevos negocios:

- **Art. 2.- Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como proporcionar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales. El trabajo digno o decente incluye el respeto irrestricto a los derechos colectivos de los trabajadores, tales como la libertad de asociación, autonomía, el derecho de huelga y de contratación colectiva.**

4.2. CONTRATO DE FRANQUICIAS.

4.2.1. Definición del Contrato de Franquicias.

“Como se sabe, la relación entre franquiciador y franquiciado se plasma en un contrato que se denomina **contrato de franquicia**. En él se establecen de forma detallada las obligaciones y derechos de las partes y se definen con claridad las reglas a las que se someten”⁸¹.

⁸⁰ Ley Federal del Trabajo. Artículo 2. El texto se encuentra completo en la página <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>. Consultado el 25 de Marzo del 2014.

⁸¹ González Calvillo Enrique, González Calvillo Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90's. Editorial Mc Graw Hill. México 1992. Pág.72.



Otra definición del *contrato de franquicias* de acuerdo al Black's Law Dictionary, es la siguiente:

“En un sentido más amplio, la *franquicia* se ha convertido en un otorgamiento elaborado al amparo de la cual la persona a favor de quien se otorga (*franchisee*) (franquiciado) se compromete a manejar un negocio o vender un producto o servicio con apego a los procedimientos que establezca el otorgante (*franchisor*) (franquiciador), y el otorgante se compromete a dar asistencia a la persona a favor de quien se otorga la franquicia a través de publicidad, promoción y otros servicios de asesoría⁸²”.

“El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el *franquiciador* le otorga al *franquiciado* el **derecho 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 franquiciado se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciador⁸³”.

La misión principal del contrato, además de regular la relación entre las partes, es asegurar la uniformidad de la operación entre todos los franquiciados, al tiempo que especifica claramente bajo qué circunstancias puede ser rescindido.

4.2.2. Estructura del Contrato.

No es posible hablar de un contrato tipo o general, debido a que deberá ajustarse a la legislación nacional, a las normas que regulan los contratos comerciales y a su contexto. De igual manera, no existe preestablecido un formato de contrato de franquicias, puesto que cada una de ellas tiene sus propios candados tecnológicos y ventajas competitivas, situación que las hace diferentes hasta con franquicias de su mismo giro.

Por lo tanto, vale la pena destacar que tampoco funciona copiar un contrato de franquicia extranjero, ya que no se adapta al mercado legal del país.

La redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del sujeto interesado en adquirirla sino del que la ofrece, este debe incluir todo aquello que estará resuelto a exigir con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales:

⁸² Alba Aldave María Cristina. *Franquicias: Una Perspectiva Mundial*. Fondo Editorial FCA. México 2005. Pág. 103.

⁸³ González Calvillo Enrique, González Calvillo Rodrigo. *Franquicias: La Revolución de los 90's*. Editorial Mc Graw Hill. México 1992. Pág.75.



1. **Obtener la retribución justa por la licencia de su marca.**
2. **La transferencia de su tecnología y la adecuada protección y mejoramiento de su “sistema”, que incluye a sus marcas y el *know-how*, que constituyen la columna vertebral de la franquicia.**

Para conocer un poco más de su contenido, transcribiremos el índice típico de un contrato de franquicias, el cual contendrá lo siguiente:

Índice de un Contrato de Franquicia.

- Considerandos.
 - Objeto, licencia del sistema.
 - Plazo o vigencia del contrato.
 - Obligaciones del franquiciador.
 - Contraprestación, pago de regalías.
 - Operaciones del negocio franquiciado.
 - Marcas.
 - Manuales.
 - Información confidencial.
 - Publicidad.
 - Contabilidad y archivos.
 - Seguros.
 - Transmisiones y gravámenes.
 - Incumplimiento y terminación.
 - Obligaciones en caso de terminación o vencimiento.
 - No competencia.
 - Impuestos y permisos.
 - Independencia de los contratantes e indemnización.
 - Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos.
 - Fuerza mayor.
 - Integridad del contrato.
 - Modificaciones, encabezados.
 - Ley aplicable, jurisdicción.
 - Registros.
-

De dichas cláusulas, hablaremos de las más importantes mediante el siguiente cuadro:



Figura 4.1. “Elementos del Índice de un Contrato de Franquicias”⁸⁴.

Licencia del Sistema (objeto del contrato). El sistema incluye pero no se limita a los dos elementos más importantes de la franquicia: la marca o nombre comercial y los conocimientos o *know-how* que permiten la operación eficaz y homogénea de todos y cada uno de los negocios franquiciados.

Pago de regalías (contraprestación). En los contratos de franquicia, la contraprestación del franquiciador por la licencia de su sistema (marca o nombre comercial y *know-how*) es el pago de una regalía. Dicho pago se determina aplicando un % de los ingresos brutos del negocio franquiciado, este varía de franquicia en franquicia y no hay uno en particular que pudiera considerarse el más justo o adecuado.

Vigencia del contrato (plazo). No todos los contratos de franquicia en nuestro país tienen una vigencia similar. La mayor parte de estos prevén una duración de 10 años. Se trata de un período considerado por las distintas compañías de franquicias.

Información confidencial. En el caso de las franquicias, es de gran importancia la obligación que asume el franquiciado de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla confidencial, no solo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación.

Acuerdos de “no competir” (obligaciones en caso de terminación o vencimiento). La ejecución de esta obligación ha traído algunos problemas en nuestro país. De acuerdo al artículo 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos constituye una garantía individual el derecho a ejercer cualquier actividad, siempre y cuando esta sea lícita. El acuerdo de no competir, representa una violación a dicha garantía, es por ello que se han establecido penas convencionales para llegar a una adecuada solución.

⁸⁴ Elaboración propia basada en: González Calvillo Enrique, González Calvillo Rodrigo. *Franquicias: La Revolución de los 90's*. Editorial Mc Graw Hill. México 1992. Págs.76 a 78.



4.2.3. Elementos del Contrato.

En el contrato de franquicias encontramos elementos personales, reales y formales.

Dentro de los **elementos personales** tenemos a las personas físicas que celebran el contrato: *franquiciador y franquiciado*, quienes por lo regular son comerciantes.

Esta característica suele derivarse de que son personas físicas que se dedican a los actos previstos como comerciales por el “artículo 750” del *Código de Comercio*, y si no, el simple acto de celebración del contrato lo convierte en comerciantes.

En los **elementos reales**, encontramos:

- 1) **La Marca.** Cuya función primordial es el dar una imagen de calidad al público. En el caso de las franquicias la marca del producto o servicio objeto es un elemento esencial del contrato.

“La marca es definida por el artículo 88 de la Ley de la Propiedad Industrial de la siguiente manera: Se entiende por marca todo signo visible que distinga productos o servicios, de otros de su misma especie o clase en el mercado”⁸⁵.

- 2) **La tecnología.** La finalidad de que se transmita la tecnología o conocimientos técnicos, o se proporcione asistencia técnica, es que el franquiciador produzca o venda bienes o preste servicios de manera uniforme y conforme a los métodos operativos, comerciales y administrativos que establezca el titular de la marca, con el objetivo de mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios brindados por ésta.

“El *know-how* (*saber-hacer*) es una serie de procesos, diseños, organización, fórmulas e invenciones que no son patentables y que llevan una serie de secretos comerciales además de experiencia técnica y acumulada, que se transmiten por medio de servicios personales”⁸⁶.

- 3) **La contraprestación.** Son los pagos de diversas cantidades entre el franquiciador y franquiciado. Dichos pagos pueden ser en moneda nacional o moneda extranjera según se acuerde y los que se realizan son los siguientes:

⁸⁵ Alba Aldave María Cristina. *Franquicias: Una Perspectiva Mundial*. Fondo Editorial FCA. México 2005. Pág. 104.

⁸⁶ “*ibidem*”. Pág. 104 y 105.



Pagos iniciales: Derecho, desarrollo, entrenamiento y aprobación del sitio adecuado para la franquicia.

Pagos periódicos: Regalías, diversos servicios, publicidad y mercadotecnia, contabilidad, computación, facturas, entrenamiento, consultoría, etc.

Pagos de renta: Del inmueble, equipo, instalaciones, anuncios, etc.

Pagos por ventas de: Equipo, producto terminado que vende el franquiciador al cliente, materia prima, materiales, servicios de distribución por agentes vendedores y publicidad.

Comisiones a proveedores.

Intereses por préstamos al franquiciador.

- 4) **La exclusividad.** El franquiciador tiene el derecho al firmar un contrato, de explotar la franquicia a través de varios establecimientos en un territorio o espacio geográfico determinados.

Dentro de los **elementos formales** se encuentra la licencia de uso de una o varias marcas o nombres comerciales, esto es un acto jurídico que requiere, para su completa validez, el que se otorgue por escrito y se inscriba en la **Secretaría de Economía**, lo anterior fundamentado en el **artículo 136** de la Ley de la Propiedad Industrial, que a la letra dice:

“El titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en el Instituto para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros”⁸⁷.

4.2.4. Características del Contrato.

El contrato de franquicia tiene ciertas características que lo distinguen y son las siguientes:

- a) El contrato de franquicia, es un contrato a largo plazo.
- b) Es un contrato de colaboración, en el que el franquiciador y franquiciado tienen intereses comunes.

⁸⁷ Ley de la Propiedad Industrial. Artículo 136.



- c) “El contrato de franquicia suele ser un contrato de adhesión, ya que normalmente, una de las partes redacta el contrato sin estar dispuesto a negociar o discutirlo, aunque cabe señalar que en pocos casos, principalmente cuando se trata de franquicias pequeñas, por la necesidad que éstas tienen de crecer, el contrato es más flexible, permitiendo a las partes negociar en ciertos aspectos”⁸⁸.
- d) El franquiciador concede al franquiciado, por medio de una licencia, el derecho de usar y explotar una marca en uno o más comercios.
- e) La licencia debe incluir la autorización de su uso, del nombre y avisos comerciales, además de la *explotación de las patentes*.
- f) El franquiciador se obliga a cumplir con un control de calidad en los productos ofertados, de acuerdo a los términos que señale el fabricante y la ley.
- g) En las obligaciones del franquiciado deben estar estipulados los pagos de la concesión y prestaciones realizadas, la exclusividad de compras al franquiciador y proveedores recomendados, la voluntad de aplicar y respetar los métodos de gestión y normas de establecimiento e instalaciones propuestas.
- h) La franquicia suele tener exclusividad relacionada con el territorio y establecimiento geográficamente identificado.
- i) “La transmisión del *know-how*, tecnología y otros conocimientos, los hace el franquiciador mediante manuales, guías, capacitación al personal, inspecciones y supervisiones periódicas”⁸⁹.
- j) Plazo de vigencia del contrato y sus condiciones de renovación.
- k) Causas de revocación del contrato y previsión de recuperación por parte del franquiciador de los elementos materiales o inmateriales de su propiedad.
- l) Estipulación para la resolución de desacuerdos entre las partes y la jurisdicción competente.

⁸⁸ Alba Aldave María Cristina. Las Franquicias en México: Una nueva Visión. Fondo Editorial FCA. México 2004. Pág. 69.

⁸⁹ “Ibidem”. Pág. 69.



4.2.5. Terminación del Contrato.

Dado el alto compromiso financiero de creación y explotación de negocios y el plazo de 10 a 20 años de la mayoría de los contratos de franquicia, no es sorprendente que la terminación del mismo sea de lo más controvertido en cuanto a las disposiciones legales se refiere.

En sí, la vigencia de este tipo de contratos varía conforme a la recuperación de la inversión total y al mismo tiempo, el franquiciador tiene la oportunidad de analizar si el desempeño del franquiciado se lleva a cabo de acuerdo a los parámetros establecidos en él y si el comportamiento del franquiciador fue el convenido.

“De las *causas generales* de terminación del contrato, algunas de las cuales pueden ser pactadas por las partes en el contrato de franquicia, se señalan las siguientes”⁹⁰:

- Agotamiento natural del contrato.
- 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.
- La rescisión por incumplimiento.

⁹⁰ Arce Gorgollo Javier. El Contrato de Franquicia. Editorial Themis, S.A de C.V. México 1995. Pág. 57.



Las *causas de terminación* de mayor relevancia, son las siguientes:

Cuadro 4.2. “Causas de Terminación del Contrato de Franquicias”⁹¹.

<p>a. Preaviso de alguna de las partes: En el preaviso el franquiciado podrá dar por terminado el contrato mediante aviso por escrito dado al franquiciador en un plazo de 6 meses y puede establecerse después de 5 o 10 años de vigencia del contrato.</p>
<p>b. Terminación anticipada por incumplimiento de alguna de las partes o rescisión: Habla de las violaciones graves al contrato que dan lugar a la terminación anticipada para alguna de las partes. Por ejemplo: no pagar la contraprestación periódica, no guardar el secreto de los conocimientos recibidos, no respetar la exclusiva, abrir nuevos establecimientos sin aprobación del franquiciador, etc.</p>
<p>c. Quiebra del franquiciado o del franquiciador como causa de terminación: Son las causas que afectan la operación normal del franquiciado, como puede ser una huelga que se prolongue varios días, el embargo de toda la negociación de ciertos activos importantes, la suspensión de pagos, etc.</p>
<p>d. Llegada del término del contrato: Esta causa de terminación no requiere aviso de las partes. Algunas veces en la llegada del plazo termina el contrato, salvo que las partes decidan continuar con el mismo por períodos (anuales, cinco años, etc.), o un plazo igual al inicial, si se pacta la renovación automática. A la llegada del plazo es conveniente que las partes determinen algunos efectos posteriores como el no uso de la marca por el franquiciado, la mercancía no producida y no vendida, etc.</p>
<p>e. Muerte del franquiciado: Esta causa sólo se produce cuando el concesionario es una persona física. Puede establecerse que el contrato continúe vigente con los herederos o que se termine en un plazo razonable en el cual el franquiciador tiene derecho a “recomprar” la franquicia o dar alguna indemnización a los herederos y puede pactarse que estos cedan el contrato de franquicia a un tercero.</p>

⁹¹ “Ibídem”. Págs. 57 a 59.



4.2.6. Otros aspectos generales del Contrato.

Si bien la franquicia es una de las formas de hacer negocio más seguras en la actualidad, es importante hacer un cuidadoso análisis de las repercusiones de celebrar un contrato de este tipo. El “con quién” es tan sólo uno de los criterios que el franquiciador y el futuro franquiciado deben tomar en cuenta; el “en dónde”, “cuándo” y en el caso concreto del franquiciador, el “por qué” celebrar un contrato de franquicia son preguntas que no deben dejarse pasar por alto.

“La relación entre franquiciador y franquiciado se basa en las obligaciones y los derechos que prevé para ambos el contrato de franquicia. El cumplimiento exacto de éste es, para el franquiciador, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de una franquicia”⁹².

Hablando de aspectos generales del contrato de franquicia, es conveniente aclarar los siguientes puntos:

- “NO se debe pagar ningún anticipo antes de la firma del contrato, ya que no existe compromiso formal y legal para exigir algún pago previo. Solo se debe efectuar el pago convenido de la cuota inicial de franquicia”⁹³.
- NO debe pagarse alguna cuota para renovar un contrato, salvo que quede estipulado en el contrato de franquicia al momento de la firma por ambas partes.
- Algunos de los documentos que se deben entregar previo a la firma de un contrato (además de toda la información referente a la franquicia), son la entrega de la **Circular de Oferta de Franquicia (COF)**. Este documento tiene el objetivo de dar a conocer al prospecto franquiciado la información más relevante de la franquicia, la asistencia técnica, quién o qué personas la otorgan, estados proforma (no obligatorio), lista de franquiciados en operación y, en la mayoría de los casos, una copia del contrato de franquicia.

Para la recepción de la Circular de Oferta de Franquicia (COF), el franquiciador requiere que el franquiciado firme una carta de confidencialidad, ya que el documento contiene secretos industriales y candados tecnológicos de la franquicia.

⁹² González Calvillo Enrique, González Calvillo Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90's. Editorial Mc Graw Hill. México 1992. Pág. 74.

⁹³ Lo que debes saber sobre el contrato de franquicia. El texto se encuentra completo en la página <http://www.soyentrepreneur.com/lo-que-debes-saber-sobre-el-contrato-de-franquicia.html>. Consultado el 29 de Abril de 2014.



- Los documentos que se deben entregar al momento de la firma del contrato son: los manuales (know-how), el plano de zonificación (si la franquicia adquirida lo requiere), el proyecto de construcción, remodelación o adaptación de local, la factura por el pago de la cuota inicial de franquicia (*franchise fee*), el programa de capacitación y adiestramiento y por supuesto, un ejemplar del contrato de franquicia, entre lo más importante.
- Debe inscribirse ante el **IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial)**, pues cuando no se registra, no produce efecto ante terceros. Para tramitar una licencia de uso una franquicia, es necesario tramitar una solicitud que contenga lo siguiente:
 - a) Nombre, denominación o razón social, nacionalidad y domicilio del licitante o franquiciador;
 - b) Los mismos datos del franquiciado o licenciatarario;
 - c) Ubicación de la fábrica o establecimiento;
 - d) Duración de la licencia o franquicia;
 - e) Carácter de la licencia o franquicia.
- Una de las cláusulas más importantes es la que hace mención a las **regalías**, la cual establece que el franquiciado debe pagar al franquiciador una *suma fija* de dinero (por derecho) y una *suma variable* durante la ejecución del contrato (que puede ser constituida por un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado). Dicha cuota tiene el propósito de permitirle al franquiciador el reembolso de los gastos en los que incurrió para llevar a cabo la firma del contrato de franquicias.
- La vigencia de un contrato de franquicia se establece conforme a la **recuperación de la inversión total** y al mismo tiempo, para que el franquiciador tenga la oportunidad de analizar si el desempeño del franquiciado se lleva a cabo de acuerdo a los parámetros establecidos al principio de la firma del mismo.

Un contrato impreciso, incompleto o simplemente deficiente, puede causar el deterioro en la relación entre el franquiciador y el franquiciado y en consecuencia, su fracaso y conclusión.



4.3. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES (FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO).

4.3.1. “Derechos del Franquiciador”⁹⁴.

- 1.- El franquiciado tiene que seguir estrictamente los métodos y sistemas marcados por el franquiciador.
- 2.- El franquiciador le indicara al franquiciado cuáles son los productos que puede vender y cuáles no.
- 3.- El franquiciador le exigirá al franquiciado que mantenga la confidencialidad de las informaciones transmitidas.
- 4.- Le requerirá al franquiciado que utilice los métodos de gestión que se le indiquen.
- 5.- El franquiciado deberá respetar las normas establecidas para el acondicionamiento y mantenimiento del local que le autorice el franquiciador.
- 6.- Le invitará al franquiciado a respetar los métodos publicitarios que se le indiquen para toda la red de franquicias.
- 7.- El franquiciado tiene que respetar los pagos a efectuar al franquiciador en las condiciones que se pacten.

4.3.4. “Obligaciones del Franquiciador”⁹⁵.

- 1.- Adjudicar el derecho de explotar una unidad de negocio u operativa en Franquicia.
- 2.- Suministrarle al franquiciado el Know-how, las técnicas e instrucciones y el sistema para operar.
- 3.- Otorgarle al franquiciado exclusividad territorial o de zona.
- 4.- Otorgarle al franquiciado licencia para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.

⁹⁴ Derechos y deberes del franquiciante y franquiciatario. El texto se encuentra completo en la página <http://www.soyentrepreneur.com/derechos-y-deberes-del-franquiciante-y-franquiciatario.html>. Consultado el 2 de Mayo del 2014.

⁹⁵ Derechos y obligaciones de las partes. El texto se encuentra completo en la página <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/DERECHOS%20Y%20OBLIGACIONES%20DE%20LAS%20PARTES%20DEL%20CONTRATO%20DE%20FRANQUICIA.html>. Consultado el 18 de Junio del 2014.



5.- Proporcionarle los manuales que contengan un detalle de los sistemas y procedimientos de operaciones de la franquicia de que se trate.

6.- Suministrarle productos y servicios.

7.- Actos de fiscalización o control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de franquicia, así como el establecer condiciones para la revocación o extinción del mismo y sus causales.

4.3.3. Derechos del Franquiciado.

1.- Puede utilizar la marca, la imagen corporativa y el modelo de negocio de la red de franquicias durante el tiempo estimado en el contrato.

2.- Debe adquirir el "Know-how" del franquiciador y éste debe ser original, específico y actualizarse regularmente.

3.- Necesita asistencia preliminar para la puesta en marcha de su establecimiento. Esto puede concretarse mediante la entrega de "manuales operativos o de funcionamiento" por parte del franquiciador.

4.- Todos los franquiciados tienen derecho a recibir asistencia permanentemente por parte de la central, la cual deberá constar en el propio contrato de franquicia y también que se le suministren periódicamente, los productos y servicios pactados.

5.- El franquiciado contará con el beneficio de la exclusividad territorial que le conceda la franquicia, así le asegurará que no exista otro establecimiento igual en la zona donde se ubique.

4.3.4 Obligaciones del Franquiciado.

1.- Pagarle al franquiciador una tasa inicial por entrar a la cadena, adquiriendo el derecho de utilización de la Franquicia y una regalía periódica, calculada en función bruta del negocio franquiciado.

2.- Ajustarse a todas las instrucciones de comercialización y técnicas del franquiciador.

3.- Guardar la debida reserva y secretos, de toda la información suministrada por el franquiciador.

4.- Satisfacer los aportes porcentuales oportunamente convenidos para las campañas publicitarias.



- 5.- Ajustar el sistema informático y contable a los requerimientos del franquiciador.
- 6.- Mantener el esquema de atención al público.
- 7.- Abstenerse de seguir utilizando el nombre y /o la marca una vez concluida la relación contractual.



Capítulo 5

5. CLAVES DE ÉXITO PARA LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA



CAPÍTULO 5.

5. CLAVES DE ÉXITO PARA LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA.

El mundo de los negocios se mueve vertiginosamente y las franquicias no son una excepción. Es importante señalar que la responsabilidad de adquirir este nuevo formato de negocios debe ser compartida, ya que el franquiciador debe mostrar su ética profesional y el franquiciado su interés por investigar todo lo que conlleve tratar con el franquiciador. Las franquicias suelen atraer a mucha gente que desea invertir su dinero en un esquema de negocio que tiene fama de ser próspero y rentable.

“Hay estadísticas que indican que el 90% de las franquicias sobreviven después de 5 años de operación, mientras que el 60% de los negocios tradicionales fracasan a los dos años de haber abierto sus puertas al público”⁹⁶.

Es por ello, que en el presente capítulo abordaremos puntos que consideramos son importantes para tomarse en cuenta respecto al crecimiento y éxito que se desea obtener en la implementación de una franquicia.

5.1. ASPECTOS PARA ELEGIR UNA FRANQUICIA.

“Un negocio que no se renueva según las necesidades que le va marcando su mercado está condenado al fracaso. Lo mismo sucede con las franquicias, que aunque han demostrado ser modelos probados de éxito, también han tenido que adaptarse a lo que le demanda su entorno y a los nuevos hábitos de sus consumidores”⁹⁷.

No todas las franquicias resultan ser una buena opción como forma de implementar un nuevo negocio.

En el mercado mexicano podemos encontrar negocios que ni siquiera podrían ser franquiciables y que sin embargo, en los últimos años se han valido de diversos medios para convencer al público del éxito de su negocio.

Cualquier negocio que desee ser franquiciado debe contar por lo menos con las siguientes características:

⁹⁶ [Crea tu empresa/5 consejos para escoger una franquicia](http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/5_consejos_para_escoger_una_franquicia). El texto se encuentra completo en la página http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/5_consejos_para_escoger_una_franquicia. Consultado el 13 de Mayo del 2014.

⁹⁷ [5 Tendencias de franquicias para 2014](http://www.soyentrepreneur.com/26772-5-tendencias-en-franquicias-para-2014.html). El texto se encuentra completo en la página <http://www.soyentrepreneur.com/26772-5-tendencias-en-franquicias-para-2014.html>. Consultado el 4 de Mayo del 2014.



- **Historia:** El negocio debe tener un tiempo considerable en el mercado que compruebe su éxito.
- **Novedad:** El negocio debe ser tan novedoso que esta característica se puede ver reflejada en sus utilidades.
- **Monopolio:** Aunque en México están prohibidos los monopolios de acuerdo al artículo 28 constitucional, mientras el producto o servicio que comercializa la franquicia sea de un monopolio legal, eliminará cualquier competencia y facilitará el éxito del negocio.

Estos principios no solo los deben aplicar quienes desean franquiciar su negocio, sino que también deben tomarlo en cuenta aquellos quienes desean comprar una franquicia.

5.1.1. Definir expectativas.

La primera recomendación es que el emprendedor o inversionista defina claramente su perfil y sus expectativas, tanto personales como económicas, sobre la inversión que está a punto de realizar. Es importante que sepa para que o por qué quiere invertir en una franquicia, ya que pueden ser muchas las causas que lo motiven, como: tener una independencia económica, generar un patrimonio o porque es una motivación en la vida.

Debe entender las ventajas y desventajas del sistema, estar listo para que le digan cómo hacer las cosas y seguir las instrucciones, debe decidir si está dispuesto a capacitarse, que le gusten las relaciones interpersonales ya que va a tratar con el franquiciador, sus clientes, sus empleados y con todo el equipo que conforma la franquicia y lo más importante debe tener muy clara la cantidad de tiempo y dinero que está dispuesto a invertir.

No es bueno comprometerse a adquirir una franquicia sólo para tener un trabajo, simplemente es una decisión que no debe tomarse sin pensar. El candidato a franquiciador debe decidir si realmente tiene el perfil para serlo y no dejarse llevar por la idea de que se hará rico de la noche a la mañana.

5.1.2. Encontrar un buen Franquiciador.

Muchas franquicias ofrecen una forma rápida de empezar un negocio utilizando nombres de empresas conocidas y para cualquier nuevo franquiciado, es muy importante conseguir el éxito a largo plazo al invertir en una franquicia que ofrezca **un modelo de negocio exitoso para asegurarse los máximos beneficios y ventas.**



Al comprar una franquicia, el franquiciado va a tener una relación a mediano o largo plazo con el franquiciador porque le va a pedir soporte, asistencia técnica, capacitación y a su vez, le va a pagar derechos y regalías; por lo tanto, tiene que haber buena relación entre ambos.

5.1.3. Buscar el concepto adecuado para el negocio.

El inversionista debe identificar cual es el concepto de negocio que más se adecua a lo que está buscando. Tiene que enamorarse literalmente del concepto, inclusive antes de hacer la evaluación financiera.

Se debe elegir una franquicia de una industria que sea del agrado personal, no solo se necesita algo de experiencia sobre la industria escogida, si no que le debe apasionar al inversionista para pensar trabajar en ella a futuro.

“Todas las franquicias utilizan técnicas de mercadeo para atraer la atención de franquiciados potenciales. No siempre es bueno ser atraído por la franquicia con el sitio web más atractivo o con la mejor campaña publicitaria, sino con la que más se ajuste a sus necesidades y expectativas”⁹⁸.

Es importante no quedarse con una sola opción, sino tomar 2 o 3 alternativas más, por ello es importante asesorarse de un experto que ayude al franquiciado a elegir la mejor opción para identificar cual es la que está más acorde a su perfil de nuevo empresario.

Una buena idea para enterarse de las franquicias que se encuentran disponibles es a través de fuentes especializadas o que forman parte del sector de tu interés, entre las principales están:

- La Asociación Mexicana de Franquicias.
- Directorios de franquicias.
- Revistas especializadas y publicaciones diversas sobre Franquicias.
- Ferias y exposiciones.
- Internet.

⁹⁸ 10 Cosas a considerar antes de comprar una franquicia. El texto se encuentra completo en la página <http://www.franquiciadirecta.com.mx/informacion/10cosasaconsiderarantesdecomprarunafranquicia/?r=2598>. Consultado el 14 de Mayo del 2014.



5.1.4. Evaluar el modelo financiero.

Es necesario asegurarse de que se cuenta con la inversión inicial suficiente (incluyendo créditos) para arrancar el nuevo negocio que ayude al franquiciado a subsistir los primeros meses con el capital de trabajo y a salir avante en caso de una contingencia.

Es clave importante analizar el retorno de inversión:

- ¿En cuánto tiempo se va a recuperar la inversión inicial?
- ¿Qué rendimientos va a generar a futuro?

Todo es cuestión de enfoques, ya que hay quienes buscan un negocio que les deje flujos a corto plazo y otros buscan una rentabilidad a mediano y largo plazos.

Antes de decidirse por una franquicia es importante considerar los aspectos contables y financieros que se deben incluir, como los son:

- “Tasas de crecimiento del sector al que pertenece la franquicia.
- Principales competidores.
- Pago de derechos por el uso de franquicia.
- Sistemas de administración.
- Capacitación.
- Información que se recibirá.
- Asistencia financiera.
- Fuentes posibles de financiamiento”⁹⁹.

5.1.5. Hacer un análisis jurídico.

Sin duda alguna, se tiene que conocer y entender el acuerdo o contrato de franquicia, por completo, antes de firmarlo, las dudas que se tengan no deben dejarse en el aire, deben despejarse antes de comprometerse. No es bueno pensar en aclararla, o renegociar los términos del acuerdo después de que este ya se haya firmado.

⁹⁹ Finanzas para evaluar una franquicia. El texto se encuentra completo en la página <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/02/24/finanzas-para-evaluar-una-franquicia/>. Consultado el 15 de Mayo del 2014.



Es importante considerar que la regulación mexicana sobre el tema de franquicias es limitada, pues está contenida en una mínima parte de artículos dentro de la **Ley de la Propiedad Industrial**, por lo tanto, el contrato acaba siendo ley en relación entre el franquiciador y el franquiciado y como tal, deben tener en cuenta sus obligaciones y derechos, así mismo, en caso de que haya incumplimiento o algún problema, deben saber cuáles son sus compromisos y responsabilidades.

5.2. ESTRATEGIAS PARA CONSOLIDAR UNA RED DE FRANQUICIAS.

Una vez que se ha adquirido una franquicia el reto es crecer y es que uno de los parámetros que los especialistas utilizan para medir el éxito de una franquicia; es el crecimiento que tiene en el país que opera, es decir, el total de puntos de venta que conforma toda su red de sucursales.

No será fácil de acuerdo con un comparativo con las redes de franquicias de Estados Unidos y México, realizado por la consultora Feher & Feher durante el 2013, *solo el 8% de las franquicias en México están en etapa de consolidación, es decir, supera las 75 unidades contra un 41% en Estados Unidos.*

“Pero como explica *Ferez Feher*, director general de esta firma, una franquicia exitosa no la determinan solo el número de unidades, sino su modelo de negocios, pues más allá de las cifras, estas tienen capacidad de adaptación y entendimiento del mercado; son democráticas, escuchan a sus franquiciados y diseñan soluciones específicas a sus necesidades; además de que cuentan con una infraestructura y tecnología que les permita soportar a su red y brindar la asistencia técnica suficiente. La clave es crecer conforme su capacidad se lo permita para no perder el control y mantener la calidad, abasto, servicio y atención al franquiciante, asegura”¹⁰⁰.

Para tener éxito en un negocio como una franquicia, hay que tomar en cuenta las siguientes estrategias que han puesto en marcha grandes marcas:

5.2.1. Supervisión de unidades.

“Tener el control de cada sucursal es clave para mantener un ritmo de crecimiento que asegure el éxito de las unidades. Por ejemplo en el caso de Julio Beleki, socio fundador de *Beleki Donitas*, asegura que la mejor manera de supervisar cada unidad es a través de una estrecha comunicación con cada franquiciado para trabajar en conjunto una solución a cada situación que se presente”¹⁰¹.

¹⁰⁰ Entrepreneur. 10 Lecciones de grandes marcas. Por: Maubert Roura Ilse y Ruiz Ana Lorena. Pág. 40. Volumen 22. Enero 2014.

¹⁰¹ “Ibidem”. Pág. 42.



5.2.2. Promoción de marca y uso de redes sociales.

Si las empresas no dan a conocer su oferta de valor y son relevantes frente a los consumidores, podrían pasar desapercibidas e incluso ser invisibles.

En estos tiempos el uso de *páginas web*, *tiendas en línea* y *redes sociales* forman parte de los canales importantes para realizar la promoción de una marca o simplemente dar a conocer un producto.

“Ángel Aedo, director de Mercadotecnia de *Steren*, explica que una de sus estrategias para atraer clientes es utilizar el humor como elemento de comunicación. Quienes no hacen publicidad o la ven como un gasto y no como una inversión, a la larga la pagan, advierte Aedo”¹⁰².

5.2.3. Nuevos productos o servicios.

Las empresas que desean mantener a sus clientes y seguir cautivando a nuevos; deben innovar en todos los sentidos. Por ejemplo con el lanzamiento de productos y con distintos canales de comercialización.

Hawaiian Paradise, que empezó vendiendo rapados de frutas naturales, actualmente cuenta con 823 puntos de venta en los que oferta productos para cualquier época del año e incorporó a su oferta café gourmet y crepas.

“También ofrece a sus franquiciados diferentes modelos de negocios que se adecuen a sus necesidades: local, móvil o módulo en centros comerciales”¹⁰³.

5.2.4. Tropicalización.

Esta estrategia adapta un producto o servicio a las necesidades culturales de los consumidores de una región. Hacer un análisis profundo del mercado al que se quiere entrar puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso.

La cadena de restaurantes *Sushi Itto*, con 120 unidades en México, por ejemplo, adaptó los platillos típicos de Japón al paladar de los mexicanos.

5.2.5. Ubicación de unidades.

El éxito de una franquicia, las ventas y el número de clientes se relacionan con la ubicación geográfica del negocio; de ahí la importancia de encontrar el local ideal.

¹⁰² “Ibidem”. Pág. 44.

¹⁰³ “Ibidem”. Pág. 46.



En este sentido, la franquicia *Vellísimo Center* tiene buen olfato para detectar buenas ubicaciones incluso a nivel internacional.

5.2.6. Centros de control regionales y red de distribución.

“La estandarización en las franquicias garantiza que, sin importar donde se encuentre la sucursal de la marca, el sabor o la calidad de sus productos será el mismo. Para asegurar que este principio se cumpla, las grandes cadenas buscan ubicar centros de control estratégicos para supervisar a cada una de sus sucursales y brindar asistencia cuando sea necesaria”¹⁰⁴.

5.2.7. Uso de tecnología.

“La evolución de los dispositivos y herramientas ha transformado la manera de hacer negocios, administrarlos y crecerlos, al grado que ahora es posible monitorear la operación de cada sucursal en tiempo real con ayuda de software especializado y dispositivos móviles”¹⁰⁵.

5.2.8. Capacitación del Franquiciado y empleados.

“Como una extensión del negocio original, todas las unidades franquiciadas deben trabajar bajo los mismos estatutos para homogeneizar sus resultados. Y si se desea lograrlo, es fundamental capacitar al franquiciado y sus empleados”¹⁰⁶.

5.2.9. Comercialización.

Finalmente podemos decir que la comercialización es una herramienta que nos ayuda a crecer y desarrollarnos de acuerdo con los objetivos planeados por la marca.

“Un ejemplo de esto; es la empresa de paquetería y envíos *Pakmail* que logro llegar a las 170 sucursales este año gracias a una estrategia que mantiene el equilibrio entre su capacidad y las necesidades de sus franquiciados”¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Entrepreneur. 10 Lecciones de grandes marcas. Por: Maubert Roura Ilse y Ruiz Ana Lorena. Pág. 50. Volumen 22. Enero 2014.

¹⁰⁵ “Ibidem”. Pág. 50.

¹⁰⁶ “Ibidem”. Pág. 52.

¹⁰⁷ “Ibidem”. Pág. 54.



5.3. LOS GIROS MÁS DINÁMICOS EN FRANQUICIAS PARA 2014.

En el sector de las franquicias, los giros altamente dinámicos son aquellos que muestran dos características: un crecimiento en la cantidad de nuevas marcas que se suman a él, o bien, un incremento en cuanto a puntos de venta abiertos por las empresas que forman parte del mismo.

Lo anterior lo podemos interpretar de la siguiente manera: las marcas de un giro dinámico, son capaces de desarrollar un satisfactor alternativo más eficiente, económico o conveniente a los que ya existen para atender determinada necesidad; o sea, que tiene ventajas sobre lo que ya existe hoy.

La importancia de desarrollar un concepto en un giro en franca expansión no debe menospreciarse. Para el franquiciado ese factor impacta favorablemente en las ventas y para el franquiciador representa un trampolín para el crecimiento de su red.

“A continuación, presentaremos cuáles son los giros más prometedores para 2014, de acuerdo con los especialistas en el sector, así como algunas de las marcas que operan en ellos”¹⁰⁸.

5.3.1. Cuidado de la salud y estético.

La expansión de este tipo de giros en franquicias se debe en gran medida al crecimiento de la industria del cuidado estético. Un ejemplo de ello es **Depelle**, compañía especializada en el cuidado de la belleza, arrancó operaciones en 2010 y actualmente cuenta con 80 unidades entre franquicias y centros propios.

La empresa arrancó este 2014 con una demanda por parte del consumidor final más alta que la que registrada a inicios del año pasado, y con firmas de convenios para franquicias. Depelle creció en 2013 a razón de 1.5 franquicias vendidas por mes, y sus directivos confían que en este año lograrán promediar dos por mes. La marca cuenta a su favor con una certificación por parte de la Secretaría de Economía (SE), que le permite a franquiciados potenciales acceder a créditos.

“Asimismo, tiene representación en Paraguay, Colombia y Costa Rica, y próximamente en Chile”¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Entrepreneur. ¿Buscas dónde invertir tu dinero? Descubre que categorías en la industria tendrán un auge en 2014. Por: Jorge Villalobos. El texto se encuentra completo en la página: <http://www.soyentrepreneur.com/26978-los-giros-mas-dinamicos-en-franquicias.html>. Consultado el día 09 de Junio de 2014.

¹⁰⁹ “Ibidem”.



A continuación mencionaremos algunas de las franquicias que podemos encontrar dentro de este giro:

- **Bellaláser.**
Depilación, radiofrecuencia y cuidado integral de la piel.
- **BodyBrite.**
Foto rejuvenecimiento, oxigenoterapia y fototerapias, entre otros.
- **Ensaladetti.**
Restaurante de ensaladas y paninis, healthy fast food.
- **Nutrisa.**
Alimentos naturales y venta de helado de yogurt.

5.3.2. Educación financiera.

“El giro de las finanzas personales está teniendo un crecimiento acelerado”, dice Juan José Salas, director comercial de la franquicia **Finanzas Personales México**, que ofrece educación financiera a varios segmentos de la población, incluidos niños, recién casados y jubilados.

El mercado meta no sólo incluye a los individuos. La demanda también es por parte de compañías que buscan que sus empleados aprendan a manejar mejor el dinero que les pagan y, de paso, generar en ellos un sentido de pertenencia a la organización.

“La franquicia pronostica un crecimiento del 20% para 2014 en comparación al año pasado. Ello representaría crecer su red nacional a 25 franquiciados de los 17 con los que ya cuenta”¹¹⁰.

A continuación mencionaremos algunas de las franquicias que podemos encontrar dentro de este giro:

- **BusinessKids.**
Centro de desarrollo emprendedor para niños de 4 a 14 años.

¹¹⁰ Entrepreneur. ¿Buscas dónde invertir tu dinero? Descubre que categorías en la industria tendrán un auge en 2014. Por: Jorge Villalobos. El texto se encuentra completo en la página: <http://www.soyentrepreneur.com/26978-los-giros-mas-dinamicos-en-franquicias.html>. Consultado el día 09 de Junio de 2014.



- **Money Kids. Niños que Emprenden.**
Sistema para el desarrollo de la inteligencia financiera y de negocios en los niños.
- **Kumon.**
Programa de educación extraescolar en matemáticas.

5.3.3. Energía renovable.

“El dinamismo en el sector franquicias también alcanza rubros sofisticados como el de la *sustentabilidad*. El sector de las energías renovables en México está en auge ahora más que nunca, señala Rodrigo Güelfo, director de **Natural Project**, una franquicia de soluciones energéticas que está desarrollando una red de profesionales técnicos enfocados en aportar eficiencia energética a sus clientes”¹¹¹.

“La idea de que el uso de energías renovables se traduce en ahorros energéticos que contribuyen al desarrollo sustentable de la sociedad y económicos para el bolsillo de un individuo o una empresa se ha vuelto popular. En consecuencia, crece la demanda por estas tecnologías. Según reportes de prensa, el valor de mercado en México de equipos y servicios vinculados con energías renovables será 13 veces mayor en 2020 al que se registró el año pasado”¹¹².

La franquicia que podemos encontrar dentro de este giro es la siguiente:

- **DesmexSolar.**
Productos solares para ahorro y producción de energía con aplicaciones residenciales, comerciales e industriales.

¹¹¹ Entrepreneur. ¿Buscas dónde invertir tu dinero? Descubre que categorías en la industria tendrán un auge en 2014. Por: Jorge Villalobos. El texto se encuentra completo en la página: <http://www.soyentrepreneur.com/26978-los-giros-mas-dinamicos-en-franquicias.html>. Consultado el día 09 de Junio de 2014.

¹¹² “Ibidem.”



5.3.4. Mercado infantil.

“El giro de productos y servicios para niños tendrá un crecimiento visiblemente más alto en 2014 con respecto al año pasado, señala Ángel Sancho, director general de **Imaginarium**, cadena de tiendas especializada en juguetes educativos”¹¹³.

El crecimiento se explicará en buena medida por dos razones: por un lado, la recuperación del consumo y, por otra parte, la cantidad creciente de familias que prefieren juguetes que ofrecen seguridad, diversión y aportan valores positivos a los niños.

Algunas de las franquicias que podemos encontrar dentro de este giro son las siguientes:

- **Angelitos de la guardia.**
Salón de Fiestas y eventos infantiles.
- **Games “R” us.**
Juegos interactivos inflables para eventos.
- **Rigoló.**
Muñecos de peluche personalizados, ropa, accesorios y muebles.

5.3.5. Comida regional.

“En restaurantes veremos *conceptos novedosos con cocinas regionales*”, dice César Aranday, director general de la consultoría de franquicias **Aranday & Asociados**, quien pronostica tanto conceptos innovadores en términos de imagen y en su forma de ofrecer el servicio como variados por su origen geográfico. Esta tendencia se nutre de la extensa riqueza gastronómica del país e impulsará al de por sí vigoroso giro de alimentos y bebidas.

Otro factor que influye en el auge de este sector, es una mayor difusión de la cultura de las franquicias en diferentes estados. “Se ha ido descentralizando de las grandes ciudades como el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara”, apunta Ferenz Feher, CEO de la consultora Feher & Feher.

¹¹³ [Entrepreneur. ¿Buscas dónde invertir tu dinero? Descubre que categorías en la industria tendrán un auge en 2014.](http://www.soyentrepreneur.com/26978-los-giros-mas-dinamicos-en-franquicias.html) Por: Jorge Villalobos. El texto se encuentra completo en la página: <http://www.soyentrepreneur.com/26978-los-giros-mas-dinamicos-en-franquicias.html>. Consultado el día 09 de Junio de 2014.



En consecuencia, “encontramos cocina regional o cocina típica que ya está lista para salir a otros mercados”.

Uno de ellos es **La Parroquia de Veracruz**, que replica la experiencia gastronómica veracruzana con antojitos, pescados y mariscos de la región, y el café que caracteriza al establecimiento. Su enfoque en el servicio al cliente ha incrementado el tráfico en sus sucursales, asegura Antonio Sainz, gerente de Mercadotecnia de la marca, que ofrece una recuperación de inversión de 36 a 48 meses.

Entre sus valores agregados destacan: áreas infantiles en sus unidades, un programa de lealtad, así como una aplicación móvil. Dentro de sus planes de crecimiento, la cadena de restaurantes tiene ya cuatro proyectos de franquicia cerrados este año.

Algunas de las franquicias que podemos mencionar dentro de este giro son las siguientes:

- **Burro Time.**
Comida sonorense concepto big food, burros de gran tamaño y otras especialidades.
- **Las Ahogadas de Jalisco.**
Restaurante especializado en gastronomía jalisciense.
- **Pastes Kiko's.**
Pastes y empanadas tradicionales de Hidalgo.

Para concluir, debemos mencionar que tratamos de abarcar los giros más relevantes para este 2014, sin olvidar que existen otros giros que pueden ser del interés de algún inversionista.



Capítulo 6

6. CASO PRÁCTICO: FRANQUICIA “HAWAIIAN PARADISE”



CAPÍTULO 6.

6. CASO PRÁCTICO: FRANQUICIA “HAWAIIAN PARADISE”.

6.1. RESUMEN EJECUTIVO.

Hoy en día la necesidad de crecer y poder llegar a ser dueño de tu propio negocio, ha traído la oportunidad de invertir en Franquicias.

Para poder ejemplificar lo antes mencionado, se realizó una investigación sobre la Franquicia “Hawaiian Paradise” y encontramos que es accesible para su adquisición, además de ser rentable en cuanto a la venta de sus productos.

La inversión inicial de esta franquicia circula alrededor de los \$140,000 (siendo la más baja del mercado a comparación de otras franquicias) y el retorno de la inversión es de aproximadamente 14 meses. La cuota de sus regalías es de \$6,000 anuales y hasta el día de hoy, se tienen consideradas 823 unidades en todo el país.

Otra de sus oportunidades de negocio es que no es necesario adquirir un local que implique costos altos para establecer el punto de venta, sino que tiene la posibilidad de ofrecer una infraestructura más pequeña, la cual es conocida como *isla comercial*, siendo esta de un costo menor y con la gran ventaja de que también ofrece los mismos servicios que el local.

La creciente apertura de centros comerciales en territorio mexicano, específicamente en el área metropolitana (D.F, Estado de México y áreas conurbadas), es una gran oportunidad que queremos aprovechar para poner en marcha nuestra idea.



6.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.



- **Nuestra Historia.**

Hawaiian Paradise nació en la ciudad de Durango, Dgo. México, en el año de 1993 con la comercialización de los tradicionales raspados mexicanos.

Inicio a conceder franquicias en el año de 1994, convirtiéndose en persona moral en 1997, misma que se creó de acuerdo a las normas mexicanas, por lo tanto es una empresa de nacionalidad mexicana.

Cuenta con 20 años en el mercado y presencia en toda la República.

Y con los derechos de licencia de las siguientes marcas:

- Hawaiian Paradise.
- Bomba®.
- Chamoicano®.
- TNT®.
- Crepizza.
- Viva la crepa.

Mismas que se otorgarán para su uso y explotación del franquiciador por separado o en su conjunto.

Hawaiian Paradise pertenece a la razón social **INNOVADORA DE NEGOCIOS, S.A. DE C.V.** que cuenta con la licencia de uso y explotación de marcas que involucra la franquicia y objeto de la presente circular oferta de franquicia, y en su oportunidad del contrato de franquicia y convenios de confidencialidad correspondientes.



- **Misión.**

Crear oportunidades de negocio rentable para satisfacer las expectativas de vida de los franquiciados y sus familias a través de productos novedosos y servicios de calidad mejorando permanentemente.

- **Visión.**

Empresa dedicada a comercializar con un potencial en productos alternos para complementar los puntos de venta a futuro. Cuenta con un mercado de franquiciados nacional saturado y con operaciones al mercado global a través de franquicias master.

6.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

Esta franquicia ofrece una gama de más de 37 raspados de sabores muy originales con ingredientes naturales y en presentaciones light para cuidar la salud, sus productos están elaborados con ingredientes de alta calidad y al alcance del bolsillo de la población.

Su constante innovación en los productos en cuanto a sabores y formas le ha ayudado a introducir las ya tan famosas crepas dulces y saladas en empaque para llevar y que se pueden consumir a cualquier hora del día.

Y por último, no debemos olvidar los cafés calientes, fríos y frappés con esencias de sabores a precios muy por debajo de la competencia.

En el siguiente cuadro mencionaremos toda la amplia gama de productos que ofrece la marca de *Hawaiian Paradise*.



Cuadro 6.1. Productos Hawaiian Paradise.

Hawaiian Paradise Productos.				
Raspados.				
De Leche: Vainilla. Leche Quemada Piña Colada. Fresa Colada. Rompopé. Mango. Nuez. Chocolate. Coco.	Explosivos: Chamoicano. TNT. Bomba. Picamango.	Naturales: Fresa. Limón. Mango. Naranja. Tamarindo. Guayaba. Tequila.	Light: T.N.T. Chamoicano. Tamarindo. Fresa. Mango.	Concentrados Uva. Grosella. Chicle Azul. Durazno.
Macchiato (Café Gourmet.)				
Espresso: Corto, largo. Cortado. Macchiato. Americano. Café de la casa.	Capuchino: Clásico. Con esencia. Mokachino. Chocolate. Cadé latté.	Especialité: Macchiato. Mokajeta. Mokavellana. Mokalmendra. Chocolate Blanco. Con Almendra.	Escencias: Caramelo. Amaretto. Crema Irlandesa. Avellana. Almendra. Vainilla.	
Café Frío, Frappé y Smoothies.				
Frío: Clásicos. Caramelo. Vainilla. Mokachino. Te Chai.	Frappé: Capuchino. Mokachino. Chocolate Blanco. Oreo. Caramelo.	Smoothies. Mango. Fresa. Chocolate. Caramel Latte.		
Crepizza.				
Dulces: Cajeta. Nutella. Chabacano. Fresa. Zarzamora. Natilla.	Ingrediente Extra: Nuez. Queso Philadelphia.	Saladas: Pepperoni/Queso. Jamón/Queso. Rajas/Queso. Jamón/Queso/Huevo. Atún/Queso. Champañones/Queso.		



ANÁLISIS FODA.

FORTALEZAS:

- Es una Franquicia que cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado de franquicias.
- La gran variedad de sus productos.
- El costo de venta del producto es accesible al consumidor.
- El servicio que brinda no solo se da en locales, también lo lleva al consumidor en carritos para fiestas.

OPORTUNIDADES:

- Expandir Hawaiian Paradise a Latinoamérica, tal cual lo han logrado otras franquicias.
- Introducir nuevos tipos de productos, dentro de la línea de café caliente como pueden ser: churros rellenos y donas e incorporar nieves de frutas naturales.
- Darle un giro a la publicidad, anunciando los productos de la Franquicia en revistas y la radio.

DEBILIDADES:

- La franquicia y los productos que ofrece no son muy conocidos, ya que no cuentan con suficiente publicidad.
- La adquisición de insumos a bajo costo y de excelente calidad para poder ofrecer un producto que satisfaga las exigencias de los clientes en cuestión de precio y de sabor.
- Dirigirse a la capacitación de la franquicia a su corporativo ubicado en Durango y no poder realizarla en un punto de fácil acceso para el franquiciado.

AMENAZAS:

- Los principales competidores, como son: Starbucks (en cuestión a los productos derivados del café) y las franquicias más recientes de productos congelados (Moyo, Yogen Fruz, Tuti fruti, etc.).
- Existe poco conocimiento de la franquicia sobre los productos que ofrece y esto puede provocar cierto temor a los consumidores.
- Los factores económicos, sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector de las franquicias.



6.4. ANÁLISIS DE MERCADO.

- **Perfil de mercado.**

Los clientes.

Tenemos una amplia gama de clientes: de 4 hasta 80 años de edad. Además cubrimos todos los niveles socioeconómicos ya que los precios de nuestros productos son accesibles a todos los bolsillos.

Tamaño del mercado.

Con base a la ubicación de nuestra franquicia, esperamos contar con la mayor parte de clientes posibles, ya que es un lugar muy concurrido al ser una plaza comercial que está ubicada dentro de las instalaciones de la terminal del ferrocarril suburbano en Buenavista.

Población total del Distrito Federal: 8 851 080	Población total de la Delegación Cuauhtémoc: 531 831
Hombres: 4 233 783	Hombres: 251 725
Mujeres: 4 617 297	Mujeres: 280 106

*Datos tomados de la página del INEGI <http://www.inegi.org.mx/default.aspx>.-censo poblacional realizado durante el 2010.

Participación dentro del mercado.

Para incrementar nuestra participación en el mercado y mantenernos, hemos considerado brindar un servicio de calidad e higiene, así como buscar otras alternativas o medios de publicidad para dar a conocer nuestra marca.

Potencial de crecimiento del mercado.

La adecuada innovación a nuestros productos y la variedad de sabores, hará que nuestro mercado sea uno de los más competitivos.

- **Competencia.**

En este apartado analizaremos como nuestros productos van a encajar dentro del ambiente competitivo del mercado, considerando a los competidores directos e indirectos.



Competidores directos:

Ya con el conocimiento de nuestro mercado y de los productos que ofrecemos nos hemos dado a la tarea de considerar como principales competidores directos, a las siguientes marcas:

- Nutrisa. (helados de yogurt).
- Moyo. (helados de yogurt natural sin grasa).
- Yogen Fruz. (helados de yogurt, smoothies y waffles).
- Starbucks. (café, frappés y smoothies).
- Mustache. (helados y raspados).
- Snowtea. (bebidas heladas a base de té).
- La Crepe Parisienne. (crepas para llevar y café).

Competidores indirectos:

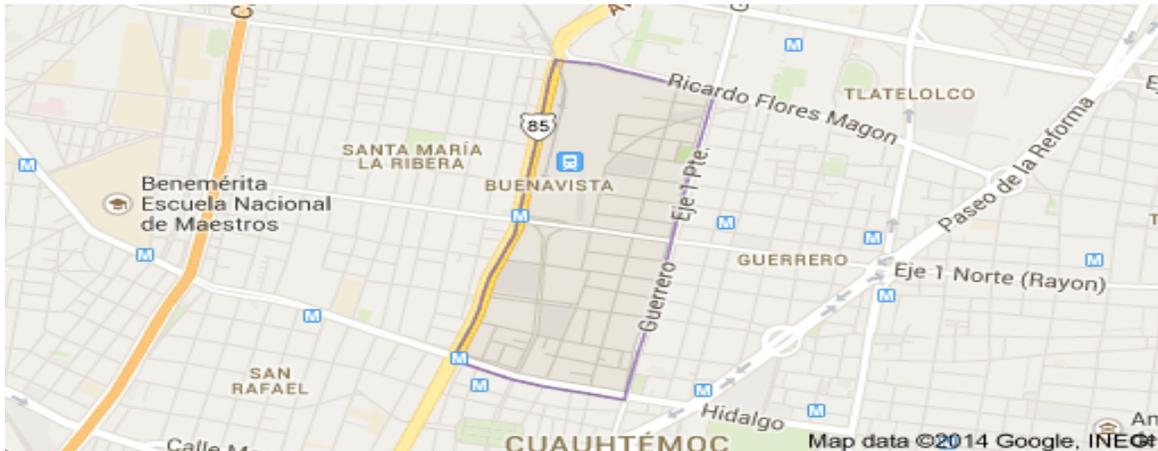
- Islas de restaurantes de comida rápida que se dedican solo a la venta de helados y postres, como son: Mc. Donalds y Burger King.
 - Las Paleterías Michoacana.
 - Negocios informales que se dedican a la venta de postres.
 - Las dulcerías y cafeterías de los cines.
- **¿Qué diferencia tiene Hawaiian Paradise a comparación de otras marcas?**

Hemos observado a través de esta investigación que lo que nos ayuda es el precio de adquisición de nuestros productos, sin olvidar algo muy importante que es la atención que se les dé a nuestros clientes, creemos que es algo vital en cualquier unidad de negocio ya sea formal e informal.

Hawaiian Paradise cuenta con una gran variedad de productos y sabores que ofrece para cada temporada del año y accesible a todas las edades.

Localización:

El lugar que hemos elegido para ubicar la franquicia nos da un plus en la ofertación del producto, ya que la plaza comercial está ubicada en un punto muy concurrido y de fácil acceso en la colonia Buenavista de la Delegación Cuauhtémoc y muy cerca del Centro Histórico de la Ciudad de México.



*Mapa de la colonia Buenavista, Delegación Cuauhtémoc, Distrito Federal.

- **Plan de Marketing.**

Precio.

El siguiente cuadro nos muestra un aproximado de lo que es el costo de producción, el cual hace referencia al costo directo y a nuestro precio de venta de cada uno de los productos, todos con un margen de utilidad de \$18.00 cada uno.

Con esto queremos mostrar nuestra política de precios para obtener una ganancia justa y al mismo tiempo mantenernos competitivos en el mercado.

Producto.	Costo Directo.	Precio de Venta.	Utilidad.	Utilidad en %.
Raspado.	\$9.00	\$27.00	\$18.00	200 %
Crepizza	\$12.00	\$30.00	\$18.00	180 %
Café Macchiato.	\$14.00	\$34.00	\$18.00	160 %
Smoothies.	\$14.00	\$34.00	\$18.00	160 %

*Fuente de información: Otorgada por el franquiciador.



Distribución.

El lugar elegido para vender nuestro producto se encuentra dentro de las instalaciones del centro comercial “Fórum Buenavista”.



Con esta idea de ubicar la franquicia dentro de la plaza ya mencionada, queremos dar a conocer la marca y los productos que ofrece en el Distrito Federal, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes potenciales y expandir el mercado.

LAYOUT (Esquema de diseño interior del local comercial.)





Comunicación.

Para dar a conocer nuestros productos delimitaremos el entorno, que es la zona aledaña a la plaza comercial, comenzaremos por colocar una lona con la leyenda de “*próxima apertura*” afuera del local.

A su vez, se realizara un volanteo de propaganda de apertura en la plaza y en las calles de la colonia Buenavista. Posteriormente nos anunciaremos en periódicos locales y de circulación nacional.

A través de distintas promociones eventuales y permanentes, se piensa atraer nuevos clientes y mantener a los ya existentes. Dichas promociones estarán publicadas en los ventanales del local y algunas otras las daremos a conocer por medios impresos.

Realizaremos una publicidad moderada para cuidar nuestra política de costos y sin olvidar nuestras relaciones públicas.

6.5. LA ENCUESTA.

Para conocer un poco más las exigencias de nuestros consumidores en cuanto a los productos de la franquicia, se realizó la siguiente encuesta; en la que explicaremos los resultados obtenidos de nuestra investigación, la cual nos sirvió para analizar qué es lo que debemos mejorar para el buen funcionamiento de nuestro negocio.

El muestreo usado es el de *poblaciones finitas*, que se aplicó considerando que el universo es el 70 % de la población total de la delegación Cuauhtémoc (372,282 habitantes) que es el porcentaje de mercado que pretendemos alcanzar, el nivel de confianza es de 1.96 al ser del 95%, 50 % para la probabilidad a favor y para la probabilidad en contra y 5% para el error de estimación.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma p q}$$

Dónde:

σ = Nivel de confianza.

N = Universo o Población.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación (precisión en los resultados)

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)



Sustitución:

$$\frac{3.84 \times 372,282 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (372,282-1) + 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{357,390.72}{931.66} = 383 \text{ (número de encuestas).}$$

La encuesta a aplicar, fue la siguiente:

Instrucciones.

Conteste marcando en la respuesta que mejor se apegue a su elección.

Edad: _____

1. ¿Ha escuchado hablar de Hawaiian Paradise?

a) SI b) NO

2. De los siguientes productos, ¿Cuál le agrada más?

a) Rapados b) Café frío c) Café caliente d) Crepas

3. ¿Con qué frecuencia consume el producto de su elección?

a) Una vez a la semana b) Una vez cada quince días c) En raras ocasiones

4. ¿Dónde lo ha consumido?

a) Establecimientos informales b) Centros Comerciales c) Ambos

5. ¿Con que frecuencia acude a un centro o plaza comercial?

a) Una vez a la semana b) una vez al mes c) en raras ocasiones

6. ¿Cuánto pagaría por un Raspado, si tuviera que comprarlo en una plaza comercial?

a) 10 a 15 pesos b) 16 a 20 pesos c) más de 20 pesos



7. ¿Cuánto pagaría por un Café frío / Caliente, si tuviera que comprarlo en una plaza comercial?

- a) 10 a 20 pesos b) 20 a 30 pesos c) más de 30 pesos

8. ¿Cuánto pagaría por un Crepa, si tuviera que comprarla en una plaza comercial?

- a) 10 a 20 pesos b) 20 a 30 pesos c) más de 30 pesos

9. De cuál de las siguientes franquicias ha consumido algún producto.

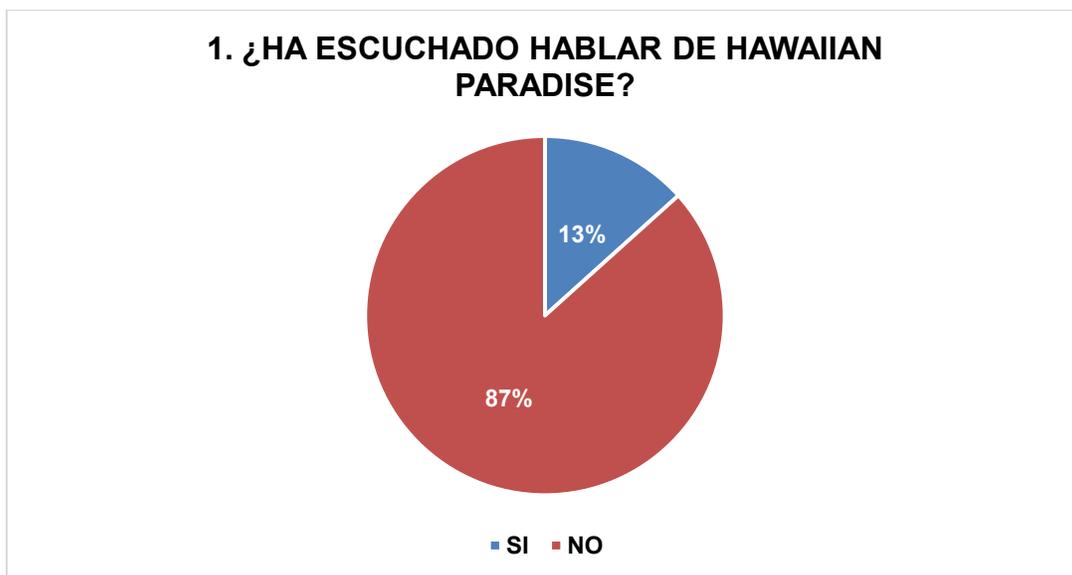
- a) Nutrisa b) Starbucks c) Moyo d) Yogen Fruz e) Todas las anteriores

10. De la franquicia de su elección, ¿Qué le agrada más?

- a) Producto (sabor y presentación) b) Servicio c) Precio

Los resultados obtenidos se explicarán de la siguiente manera:

Gráfico 6.1.



Del 100 % de los encuestados, el 13 % ha escuchado o conoce la franquicia y el 87 % restante la desconoce o no la ha escuchado mencionar.

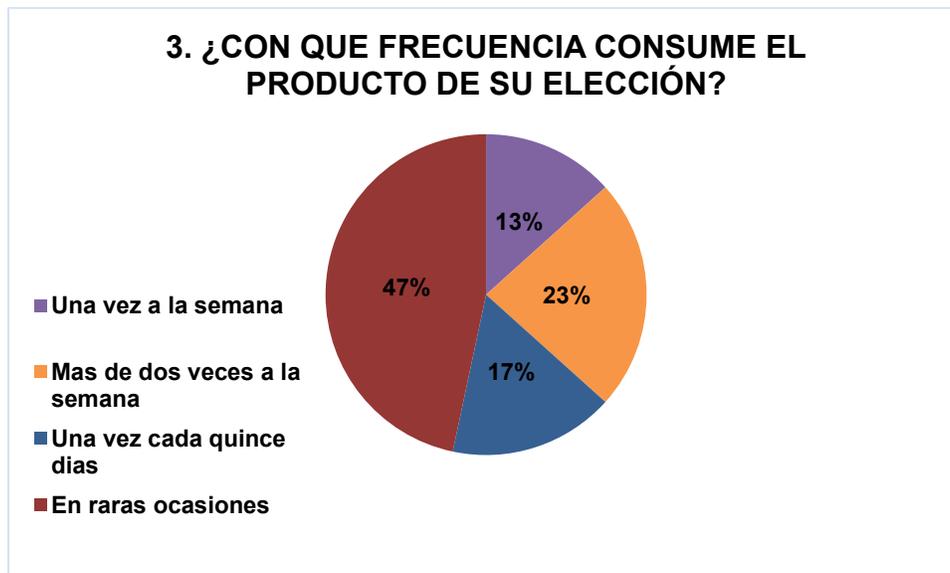


Gráfico 6.2.



De acuerdo a la encuesta realizada, podemos observar que el producto de mayor demanda es la crepa con un 31 % y el de menor demanda es el café caliente con un 19 %.

Gráfico 6.3.



El 47 % de los consumidores manifestó que es rara la vez en que consume este tipo de productos, la mayoría agregó que es por falta de dinero o de tiempo.

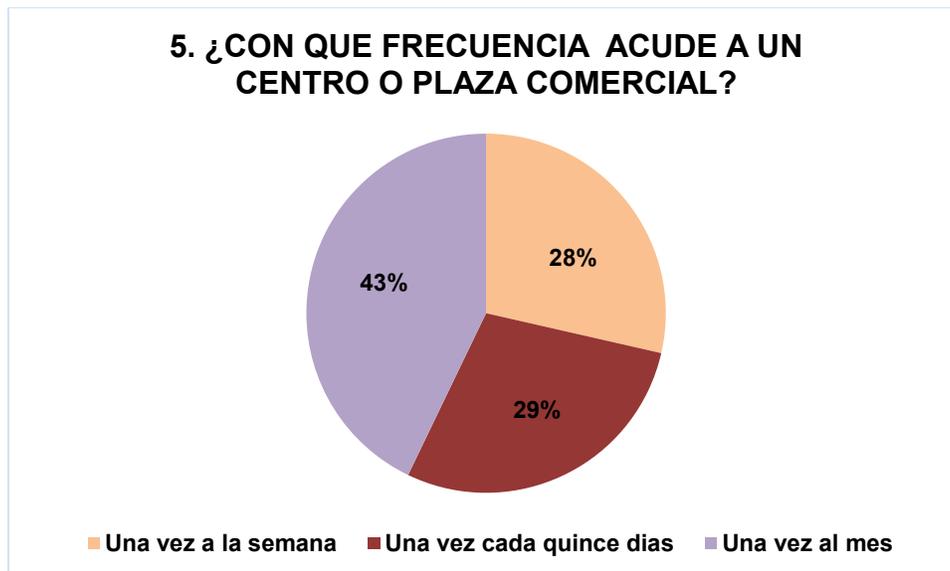


Gráfico 6.4.



De las personas encuestadas, el 69 % prefiere consumir los productos mencionados en los centros comerciales.

Gráfico 6.5.



El 43 % de los encuestados menciono que acude a los centros comerciales en raras ocasiones, mientras que el resto acude una vez a la semana o cada quince días.

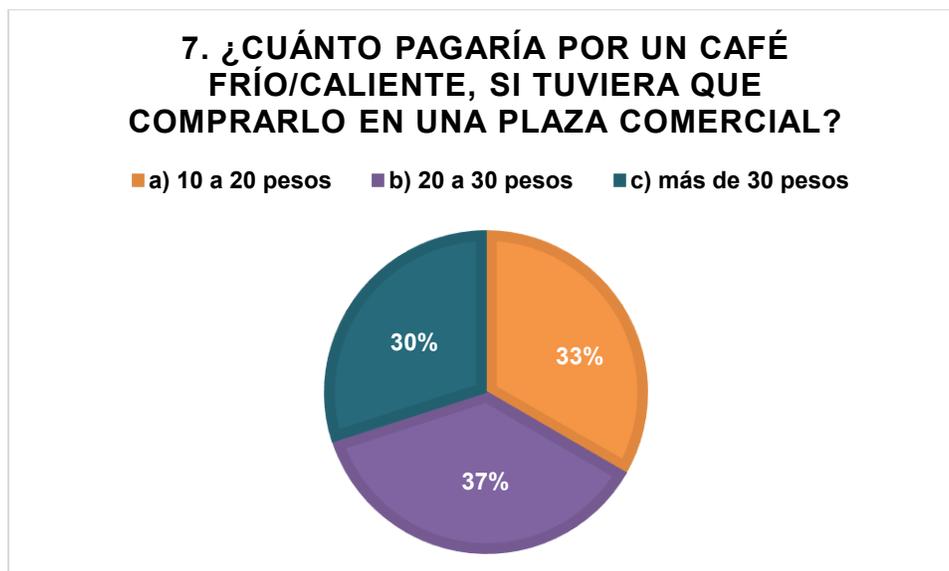


Gráfico 6.6.



Nuestro precio de venta del raspado que es de \$27, si se encuentra dentro del nivel de compra del consumidor.

Gráfico 6.7.



El 37% de los encuestados nos pagaría un café entre los 20 y 30 pesos, es decir si pagarían un café de la marca Hawaiian Paradise, que solo cuesta \$34 pesos.

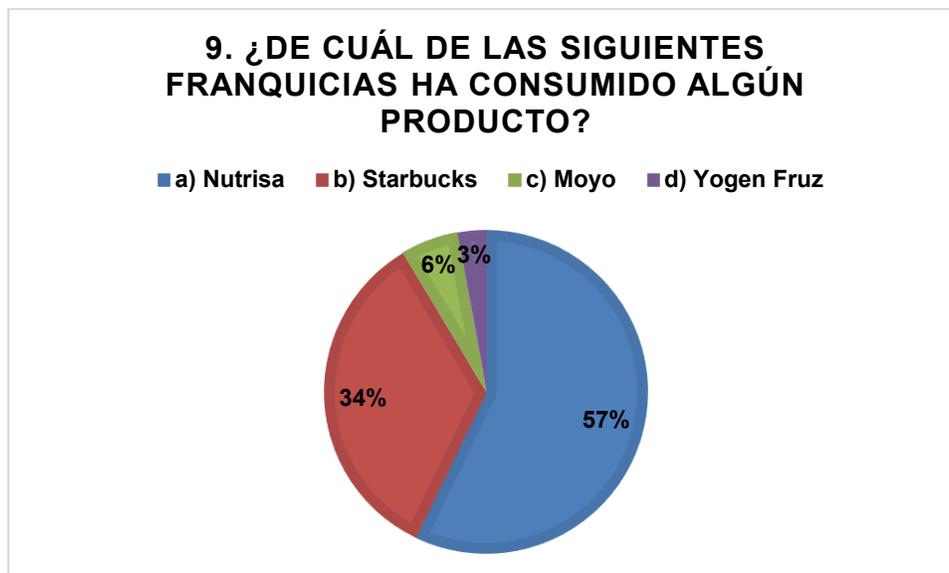


Gráfico 6.8.



La mayoría de los encuestados está dispuesto a pagar por una crepa entre 20 y 30 pesos, es importante mencionarlo; ya que nuestro precio de venta de la crepa circula entre dichos precios.

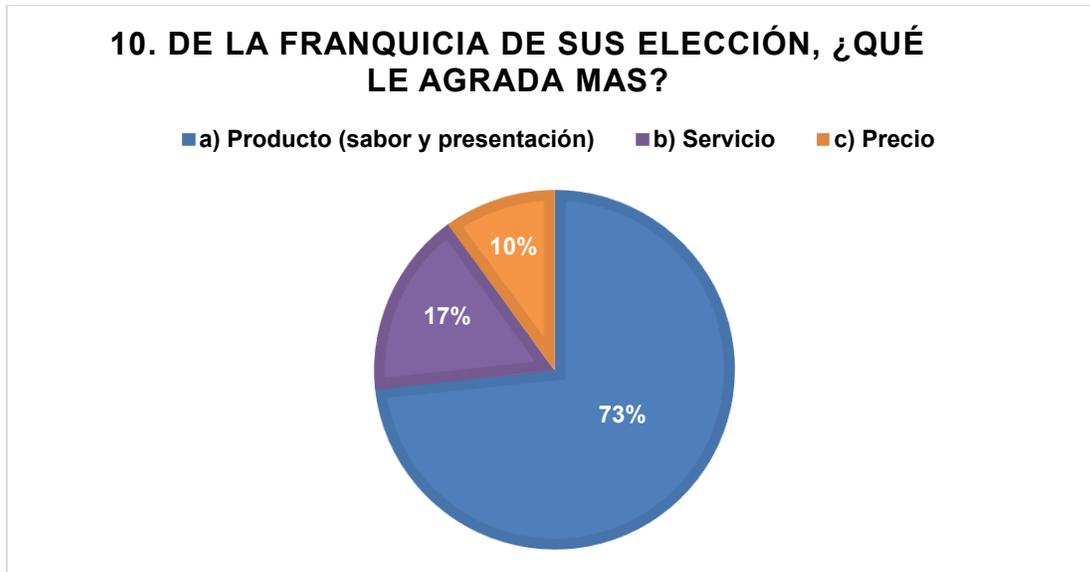
Gráfico 6.9.



Con este gráfico representamos que nuestro mayor competidor en productos helados es la marca *Nutrisa*.



Gráfico 6.10.



En relación a la competencia, tenemos que el sabor y la presentación de la marca *Nutrisa* es la que más le agrada más al cliente.

6.6. OPERACIONES.

- **Ubicación.**

“Fórum Buenavista” se encuentra ubicado en: Eje 1 Norte Mosqueta #259 esq. Insurgentes, Col. Buenavista, Delegación Cuauhtémoc, México, D. F.

El local se encuentra ubicado en el primer piso de la plaza junto a las tiendas “Pica Limón” y “Chocolates Turín.”

La franquicia ofrece 3 paquetes diferentes de adquisición, los cuales son los siguientes:

1.- Básico: Marca “Hawaiian Paradise” y GRATIS: Marca “Crepizza” y “Smoothies”.

Precio: \$150,000 + IVA y la adaptación del local \$40,000 + IVA.

(Tratándose de módulos para centros comerciales e islas, el costo de adaptación será de \$60,000 + IVA y de las unidades móviles y semi-móviles será de \$80,000 + IVA).



2.- Plus: Marca “Hawaiian Paradise” y “Macchiato”, GRATIS: Marca “Crepizza”, “Smoothies”.

Precio: \$250,000 + IVA y la adaptación del local \$40,000 + IVA. (Se muestra en la tabla 6.1)

3.- Móvil: Marca “Hawaiian Paradise”, GRATIS: Marca “Smoothies” y el modular móvil.

Precio: \$130,000 + IVA.

** Todos los paquetes incluyen productos e insumos gratis por dos meses y vigencia a la firma de contrato por 6 años.*

** El costo de adaptación del local incluye refrigerador, congelador, anuncio luminoso y adaptación del local.*

Nuestros requerimientos constan de un local que cuente con un espacio de 20 a 40 m² y que cumpla con los requisitos y especificaciones del proyecto arquitectónico entregado a la franquicia.

Entonces, tomando en cuenta lo ofrecido por la franquicia y el capital con el que se cuenta, se ha tomado la decisión de adquirir el **paquete 2** debido a que nos ofrece los beneficios antes ya mencionados y la oportunidad de dar a conocer todos los productos que ofrece “*Hawaiian Paradise*”.

En el siguiente cuadro, mostraremos todo el equipo a utilizar en la tienda para elaborar nuestros productos:



Cuadro 6.2. Equipo.

Descripción.	Imagen.
<p>Congelador vertical una puerta de cristal de 16 pies cúbicos y amplios espacios iluminados.</p>	
<p>Refrigerador marca Tor-Rey de 2 puertas de cristal, medidas de 1.45 de frente, 2.00 m. de altura y 0.80 m. de fondo.</p>	
<p>Máquina de granita, raspado tipo Frappé, industrial, con múltiples salidas y con contenedor de hielo.</p>	
<p>Máquina para hacer café, espressos, automática y programable con indicadores de tanque vacío y cápsula llena.</p>	
<p>Máquina para hacer smoothies, industrial, con 2 salidas.</p>	



Máquina para hacer granizados tipo Frappé, con 2 salidas.



Crepera Eléctrica textura anillada. Acero Inoxidable 3000w 40 cm. Peso 16 kg. (Incluye enseres necesarios para la elaboración de crepas).



Barra multifuncional de exhibición en tienda. (De acuerdo a las especificaciones de la marca).



Sillas y mesas. Fabricados con una sola combinación para ambientar armónicamente los espacios.



Anaqueles metálicos. Estante metálico de 2.20m de alto calibre 18, formado por 4 postes ranurados para niveles ajustables, entrepaños metálicos (varios calibres ajustables).





A continuación detallaremos la **materia prima** a utilizar:

Materia Prima					
Raspados de Leche	Café Gourmet	Crepizzas	Smothies:	Frappé	Otros
Saborizantes de:	Ingredientes:	Dulces:	Saborizantes de:	Saborizantes de:	Extras:
Vainilla Leche quemada	Café en grano (Natural) Chocolate	Cajeta Nutella Mermelada Chabacano	Mango Fresa	Capuchino Moka Chocolate blanco	Leche Huevo
Piña colada Fresa Rompopo Mango	Chocolate blanco Escencias: Caramelo Amaretto	Mermelada Fresa Mermelada Zarzamora Nuez	Chocolate Caramelo Limón Tamarindo	Galleta Oreo Caramelo	Harinas Hielo Crema batida Chocolate liquido Fruta Natural de
Nuez	Crema Irlandesa	Queso Philadelphia	Guayaba		temporada Mantequilla
Chocolate Coco Chamoy Explosivos: Chamoy Chile Limón Tamarindo Naturales: Naranja Guayaba Tequila Concentrados: Uva Grosella Chicle Azul	Avellana Almendra Vainilla Cajeta Té: Vainilla Té verde Manzana canela	Saladas: Pepperoni Jamón Rajas Atún Champiñones Queso Manchego			

**Utensilios:**

<ul style="list-style-type: none">• Cuchara pastelera.• Servilletas*.
<ul style="list-style-type: none">• Popotes.• Tazas para café y té de melamina.
<ul style="list-style-type: none">• Agitadores*.• Vaso térmico con tapa*.
<ul style="list-style-type: none">• Vaso de unicel para los raspados*.• Vaso transparente con tapa para smoothies y frappés*.
<ul style="list-style-type: none">• Conos de cartón para servir las crepas*.• Platos de melamina y cuchillos de metal.

*Utensilios serigrafiados por parte de la empresa, incluidos gratis en los dos primeros meses posteriores a la adquisición de la franquicia.

- **Personal.**

Realizando un análisis detallado del personal que necesitaremos para una adecuada atención al cliente, contaremos con 4 elementos de los cuales en las líneas siguientes se detallará tanto su perfil, habilidades y nivel de estudios.

Perfil y características del personal a reclutar.

El personal a reclutar será un cajero y 3 vendedores que deberán contar con las siguientes características:

- **Edad:** 18 a 25 años.
- **Sexo:** Indistinto.
- **Escolaridad mínima:** Preparatoria trunca o terminada, (en el caso del *cajero*) y en *vendedores* secundaria trunca o terminada.
- Disponibilidad para rolar turnos.
- Sin antecedentes penales.
- Con experiencia en atención a clientes.

- **Salarios.**

El salario está regulado con base a la **Comisión Nacional de Salarios Mínimos**, el Distrito Federal se ubica dentro de la zona A y en esta comisión está asentado que:

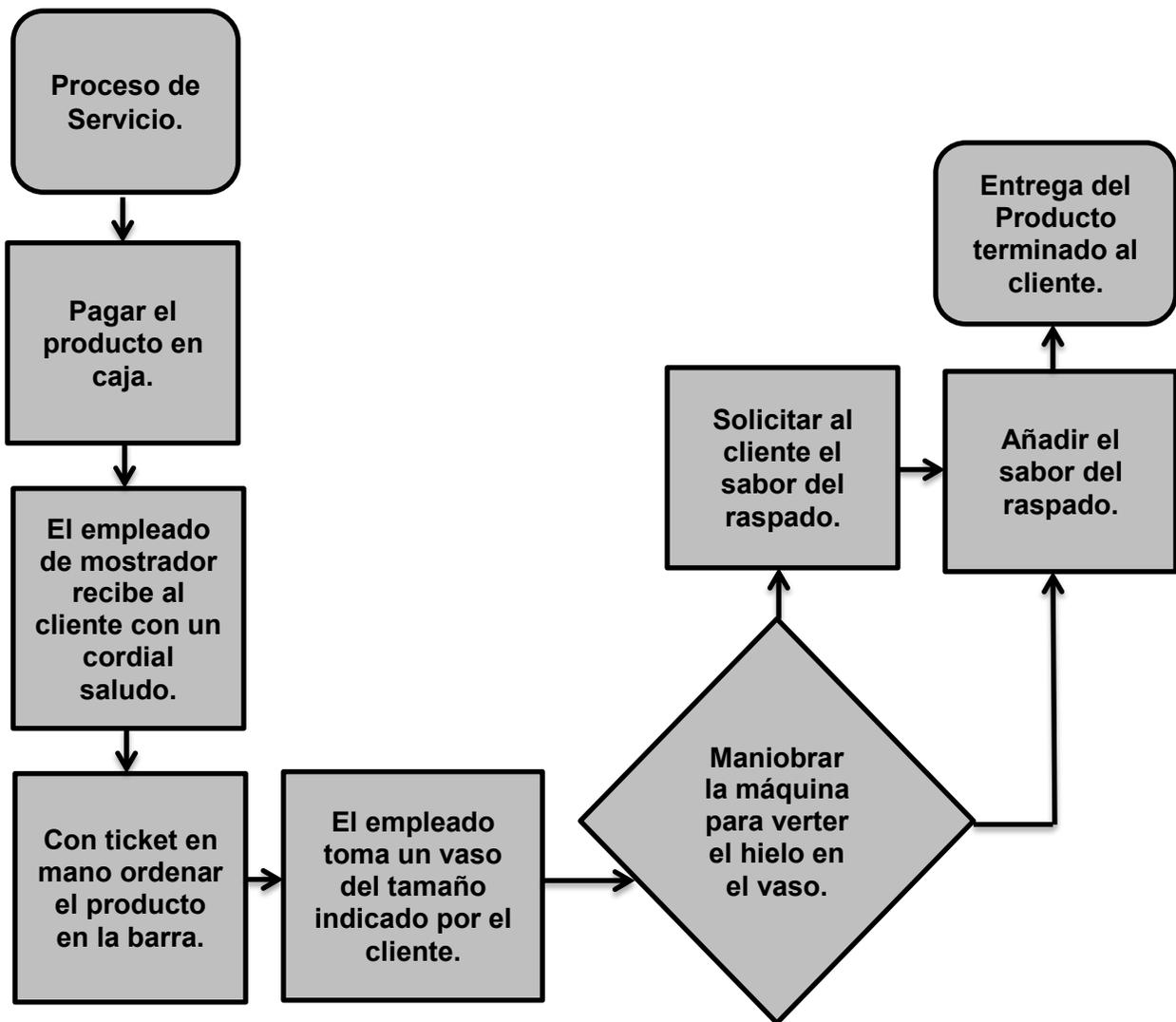


Un Cajero de máquina registradora gana: \$90.65 diarios x 30 días= **\$2,719.50.**

Un Encargado de tienda, bodega y/o almacén gana: \$92.20 x 30 días= **\$2,766.**

- **Proceso de Manufactura y Servicios.**

ESQUEMA DEL PROCESO DE ATENCIÓN Y MANUFACTURA DE LA ELABORACIÓN DE UN RASPADO.



Nota: El tiempo aproximado de elaboración de un raspado y en general de todos los productos de la marca es de 5 a 10 minutos.



- **Horario de Operación.**

El horario de apertura y de operación de la Franquicia es de 11 a.m. a 8 p.m. de lunes a domingo, (tomando en consideración la apertura y cierre de los locales de los centros comerciales).

- **Obtención y Almacenamiento de Materias Primas.**

Como ya se ha mencionado, los dos primeros meses de apertura de la Franquicia, la materia prima es proporcionada por el franquiciador (*Marca Hawaiian Paradise*), posteriormente se adquirirá en establecimientos donde se obtenga una negociación a costos accesibles.

En primera instancia, el lugar de almacenamiento será dentro de las instalaciones del local, que cuenta con una pequeña bodega y será de la siguiente manera:

* Anaqueles para material desechable.

* Refrigeradores para materiales perecederos que son los proporcionados por la marca.

- **Control de Inventarios.**

En relación a los productos perecederos se realizará un control en la caducidad de los productos y la descomposición natural de los mismos.

Los materiales desechables se organizarán de acuerdo al método de valuación de inventarios **PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas)**, es decir lo primero que se compre es lo primero que se utilizará para la presentación de los productos.

La realización del inventario se estará llevando a cabo cada fin de mes para llevar un control adecuado de los materiales.



6.7. ORGANIZACIÓN Y CONTROL.

De forma detallada y breve explicaremos el equipo que está a cargo de supervisar, concretar las responsabilidades de cada posición y tareas de quienes están a su cargo.

Dicha unidad de negocio cuenta con 2 dueñas, ya que la franquicia fue adquirida con capital de ambas personas, así que se describirá a ambas.

- **Dueño 1 y 2 (franquiciados).**

Esta persona se encargará de definir metas, estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades de la unidad.

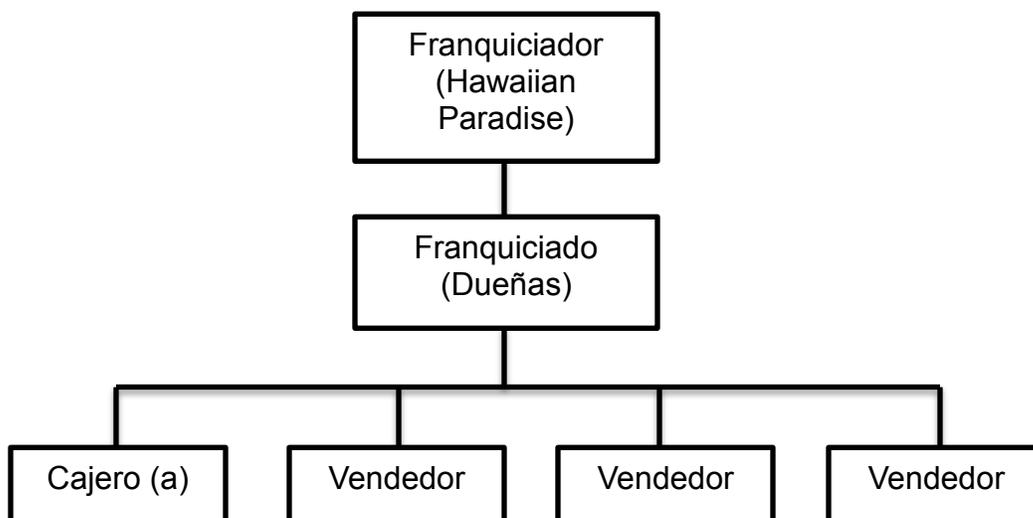
Es quien tomará las decisiones adecuadas para el funcionamiento del negocio.

Será responsable del personal a su cargo, así como de contratos, pagos a proveedores y demás actividades que el puesto le demande.

A su vez, las decisiones se tomarán en conjunto con el dueño 2 y viceversa.

- **Estructura Organizacional.**

Nuestra estructura está diseñada de la siguiente manera tal cual se muestra en la figura.





6.8. ANÁLISIS FINANCIERO.

“Hawaiian Paradise” iniciará operaciones el 01 de enero de 2015 con una inversión inicial de \$250,000 que es el costo por adquisición de la Franquicia.

Tabla 6.1.

INVERSIÓN	PESOS
Inversión por adquisición de franquicia	250,000
Sueldos y Salarios	11,018
Publicidad (Anuncios, Lona, Volantes)	2,050
Gastos Generales	
Renta del local	12,000
2 depósitos	24,000
Adecuación del local/Decoración	40,000
Servicios (Luz, Agua, Gas, Teléfono)	6,500
Mantenimiento	1,000
Mobiliario y Equipo	
Mobiliario y equipo de oficina.	20,000
Congelador	12,000
Refrigerador a 2 puertas de cristal	22,000
Máquina para elaborar raspados	18,000
Máquina para elaborar café	10,000
Máquina para elaborar smoothies	12,000
Crepera eléctrica	3,000
Barra de mostrador	3,500
3 mesas con 4 sillas c/u	6,270
Anaqueles metálicos	560
Caja registradora	5,000
Trámites Legales	
Licencia y/o permisos	5,500
Regalía anticipada	6,000
Caja	5,000
TOTAL INVERSIÓN	\$474,955

Nota: En esta tabla se muestra de manera general la información económica que integra el valor real al iniciar la operación de esta franquicia.



El objetivo de la proyección de los recursos es demostrar cuanto será utilizado para la elaboración de los productos de la franquicia y la importancia que tienen para el adecuado funcionamiento de la misma.

Tabla 6.2.

PROYECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
Trabajador	Sueldo Mensual	Sueldo Ene-Mar	Sueldo Abr-Jun	Sueldo Jul-Sep	Sueldo Oct-Dic	TOTAL
Cajero	\$2,719.50	\$8,158.50	\$8,158.50	\$8,158.50	\$8,158.50	\$32,634.00
Empleado de Mostrador 1	\$2,766.00	\$8,298.00	\$8,298.00	\$8,298.00	\$8,298.00	\$33,192.00
Empleado de Mostrador 2	\$2,766.00	\$8,298.00	\$8,298.00	\$8,298.00	\$8,298.00	\$33,192.00
Empleado de Mostrador 3	\$2,766.00	\$8,298.00	\$8,298.00	\$8,298.00	\$8,298.00	\$33,192.00
		\$33,052.50	\$33,052.50	\$33,052.50	\$33,052.50	\$132,210.00

*Cálculo del Salario Mínimo Mensual de acuerdo a la tabla de salarios mínimos 2015.

Tabla 6.3.

PROYECCION DE MAQUINARIA Y EQUIPO						
Maquinaria y Equipo	Depreciación al 10%	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	TOTAL
Mob. y Eq. De Oficina	-2,000	\$14,000.00	\$14,000.00	\$14,000.00	\$14,000.00	\$56,000.00
Congelador	-1,200	\$8,400.00	\$8,400.00	\$8,400.00	\$8,400.00	\$33,600.00
Refrigerador	-2,200	\$15,400.00	\$15,400.00	\$15,400.00	\$15,400.00	\$61,600.00
Máquina para elaborar raspados	-1,800	\$12,600.00	\$12,600.00	\$12,600.00	\$12,600.00	\$50,400.00
Máquina para elaborar café	-1,000	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$28,000.00
Máquina para elaborar smoothies	-1,200	\$8,400.00	\$8,400.00	\$8,400.00	\$8,400.00	\$33,600.00
		\$65,800.00	\$65,800.00	\$65,800.00	\$65,800.00	\$263,200.00

* Elaboración propia basada en la Ley del Impuesto sobre la Renta. (Art. 34 fracción III 10 % en activos fijos para mobiliario y equipo de oficina y Art. 35 fracción XIV 10 % en activos fijos de otras actividades no especificadas.)



Tabla 6.4.

PROYECCION DE MATERIALES DE LA CREPA DE NUTELLA						
Materia Prima	Precios Unitarios	Precios Ene-Mar	Precios Abr-Jun	Precios Jul-Sep	Precios Oct-Dic	TOTAL
Queso Philadelphia	\$50 a 51.50 aprox.(kg)	\$772.50	\$750.00	\$750.00	\$772.50	\$3,045.00
Harina	\$218 a \$230 aprox.(20kg)	\$690.00	\$654.00	\$654.00	\$690.00	\$2,688.00
Nuez	\$160 a \$161.50 aprox. (kg)	\$1,938.00	\$1,920.00	\$1,920.00	\$1,938.00	\$7,716.00
Nutella	\$55.83 a \$66.2 aprox.(kg)	\$662.00	\$658.30	\$658.30	\$662.00	\$2,640.60
Leche	\$126 a \$108 aprox. (12 lt)	\$1,008.00	\$1,296.00	\$1,296.00	\$1,008.00	\$4,608.00
Huevo	\$380 a \$430 aprox. (20 kg)	\$2,580.00	\$2,280.00	\$2,280.00	\$2,580.00	\$9,720.00
Mantequilla	\$30.70 a \$31.20 (kg)	\$468.00	\$460.50	\$460.50	\$468.00	\$1,857.00
		\$8,118.50	\$8,018.80	\$8,018.80	\$8,118.50	\$32,274.60

Tabla 6.5.

PROYECCION DE MATERIALES DEL RASPADO DE MANGO						
Materia Prima	Precios Unitarios	Precios Ene-Mar	Precios Abr-Jun	Precios Jul-Sep	Precios Oct-Dic	TOTAL
Saborizante artificial	\$216 a \$252 aprox.	\$4,536.00	\$3,888.00	\$3,888.00	\$4,536.00	\$16,848.00
Fruta Natural	\$19.90 a \$21.90 (kg)	\$895.50	\$985.50	\$985.50	\$895.50	\$3,762.00
Hielo	\$20.50 a \$22 (bolsa con 5 kg)	\$1,845.00	\$1,980.00	\$1,980.00	\$1,845.00	\$7,650.00
		\$7,276.50	\$6,853.50	\$6,853.50	\$7,276.50	\$28,260.00

*Estimación aproximada de uso de materiales de acuerdo al cálculo de las ventas de la crepa de Nutella y del raspado de mango.

Las siguientes tablas nos muestran los gastos trimestrales que deben controlarse para el mejor funcionamiento de la franquicia.

Tabla 6.6.

PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
DETALLE	Ene-Mar	Abril-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Total
Renta del Local	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$144,000.00
Servicios (luz, Agua, Teléfono y Gas)	\$19,500.00	\$19,500.00	\$19,500.00	\$19,500.00	\$78,000.00
Mantenimiento del local	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$4,000.00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$56,500.00	\$56,500.00	\$56,500.00	\$56,500.00	\$229,000.00



Tabla 6.7.

PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTA					
DETALLE	Ene-Mar	Abril-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Total
Sueldo de Vendedores (Empleado de mostrador)	\$33,052.50	\$33,052.50	\$33,052.50	\$33,052.50	\$132,210.00
Publicidad	\$6,150.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,000.00	\$16,150.00
Insumos de Venta	\$1,000.00	\$2,000.00	\$2,100.00	\$1,500.00	\$6,600.00
TOTAL DE GASTOS DE VENTA	\$40,202.50	\$38,552.50	\$38,652.50	\$37,552.50	\$154,960.00

Estas tablas nos muestran la proyección en ventas de los productos que nos generan el mayor ingreso en nuestra franquicia, de acuerdo a la encuesta realizada.

Tabla 6.8.

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES DE LA CREPIZZA					
Detalle	Ene-Mar	Abril-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Total
% Distribución	20%	30%	35%	15%	100%
Crepizza	3,600	5,400	6,300	2,700	18,000
Precio de venta 30	\$108,000.00	\$162,000.00	\$189,000.00	\$81,000.00	\$540,000.00

Tabla 6.9.

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES DEL RASPADO					
Detalle	Ene-Mar	Abril-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Total
% Distribución	20%	30%	35%	15%	100%
Raspado	3,300	4,950	5,775	2,475	16,500
Precio de Venta 27	\$89,100.00	\$133,650.00	\$155,925.00	\$66,825.00	\$445,500.00

Consideramos otorgarle un mayor porcentaje de ventas al tercer trimestre, ya que es la temporada vacacional (en la que creemos obtener más ventas de nuestros productos, abarcando en su mayoría al público infantil) y un menor porcentaje al primer trimestre (en el que comenzamos a posicionar nuestra marca en el mercado) y en el último (que es cuando hay menos ventas por ser fin de año y temporada de frío, en la que se venden menos los productos congelados).

Aproximado de Ventas Anuales:

- a) Crepa: 18,000. - **\$540,000**
- b) Raspado: 16,500. - **\$445,500** Total= **\$985,500.**



Esta tabla nos muestra la proyección del efectivo disponible al final del ejercicio:

Tabla 6.10.

PRESUPUESTO FINANCIERO					
TRIMESTRE	Ene-Mar	Abril-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Total
INGRESOS					
Ingresos por Ventas	197,100.00	295,650.00	344,925.00	147,825.00	985,500.00
TOTAL DE INGRESOS					\$985,500.00
EGRESOS					
Pago a Proveedores	1,345.00	1,266.93	1,266.93	1,345.00	5,223.86
Pago por Publicidad	6,150.00	3,500.00	3,500.00	3,000.00	16,150.00
Pago de Gtos. Administrativos (Sueldos)	33,052.50	33,052.50	33,052.50	33,052.50	132,210.00
Mantenimiento	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	4,000.00
Renta del local comercial	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	144,000.00
Servicios (Luz, agua, gas, teléfono e Internet)	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	78,000.00
Regalías de la marca	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	6,000.00
TOTAL EGRESOS	98,547.50	95,819.43	95,819.43	95,397.50	\$385,583.86
TOTAL INGRESO	197,100.00	295,650.00	344,925.00	147,825.00	\$985,500.00
TOTAL EGRESO	98,547.50	95,819.43	95,819.43	95,397.50	\$383,583.86
TOTAL DISPONIBLE	98,552.50	201,830.57	249,105.57	52,427.50	\$601,916.14

De acuerdo a la proyección financiera de los ingresos y egresos de nuestra franquicia, analizamos que su éxito depende de conocer su operación y su planeación económica, para poder garantizar el control de sus recursos durante un año.



Conclusiones

CONCLUSIONES.

La presente investigación demuestra que la inversión en franquicias cuenta con un alto grado de aceptación por los emprendedores en México, que la saben distinguir como una verdadera oportunidad de negocio.

El formar parte de estos nuevos emprendedores que buscan generar un negocio de una forma más rápida y segura, ofrece muchas ventajas cuando se implementa adecuadamente un modelo de franquicia que se encuentra probado y con una permanencia en el mercado a largo plazo.

No se requiere experiencia propia, ya que la compañía franquiciadora se encarga de entrenar profundamente a sus franquiciados con la existencia de manuales de procedimientos y una presencia humana permanente de apoyo para que la franquicia fluya sin tropiezos en cumplimiento del “*saber-hacer*” probado por el franquiciador. Este apoyo no es solo sobre situaciones puntuales, sino que son transmitidas en forma constante, con estrategias para actuar en el mercado cambiante y técnicas de comercialización actualizadas.

Pero no solo el “*saber-hacer*” es uno de los elementos de las franquicias, existen otros que son igual de importantes, por lo que explicamos en qué consisten y cómo funcionan para una adecuada implementación del negocio. La *marca* es parte primordial al ser la “imagen” con la que se conocen los productos y la *publicidad* es el medio que se utiliza para hacerlos llegar al cliente de una forma amigable y atendiendo a sus necesidades.

De forma previa fue necesario realizar un mercadeo el cual arrojó si era viable o no la aceptación y oportunidad de implementar la franquicia en la zona seleccionada, de esta manera se aplicaron encuestas permitiendo saber el resultado del impacto dentro de ese mercado.

Al momento de adquirir la franquicia de productos congelados y repostería es importante contar con la estructura del negocio, que consiste en poner en práctica los manuales de procedimientos, contar con la proyección financiera, el estudio de mercado, registros de las ventas, selección del producto por comensal de forma trimestral y al final del año, permitiendo establecer un plan de negocios exitoso.

El modelo de negocio se desarrollará de una forma muy particular y detallada, por lo que consideramos que es importante dar a conocer el formato legal de un contrato de franquicias, en el cual; el franquiciado puede lograr los objetivos planteados sin más esfuerzo que seguir las indicaciones que le plantea el franquiciador, ya que antes fue asesorado para poner en puesta la marcha del negocio y sabiendo de antemano que al momento de firmar, deberá de cumplir con dichas cláusulas para una relación cordial entre ambas partes.

También, es importante considerar que en la actualidad los consumidores son más exigentes, por lo cual prefieren el modelo de una franquicia ya que esta les ofrece un espacio de compra donde existe garantía de los bienes que se comercializan, a diferencia de PYMES o negocios independientes que ofrecen precios muy por arriba al alcance o no llegan a cubrir sus necesidades.

Hoy en día, en México el INADEM (programa impulsado por la Secretaría de Economía), se encarga en conjunto con las instituciones bancarias, de implementar apoyos de financiamiento para poder adquirir una franquicia, con préstamos accesibles y con una baja tasa de interés para que los inversionistas puedan acceder fácilmente al poner en marcha la puesta de su negocio.

Como lo 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 y que a través de los años se ha consolidado en el mercado gracias a la experiencia de posicionar una marca de un bien o servicio que pueda ser reconocida y aceptada por los consumidores.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alba Aldave María Cristina. **Franquicias: Una perspectiva mundial.** Fondo Editorial FCA UNAM. México 2005.
- Alba Aldave María Cristina. **Franquicias en México: Una nueva visión.** Fondo Editorial FCA UNAM. México 2004.
- Arce Gorgollo Javier. **El Contrato de Franquicia.** Editorial Themis, S.A de C.V. México 1995.
- Bermúdez González Guillermo J. **La Franquicia: Elementos, relaciones y estrategias.** Editorial ESK. Madrid 2005.
- Boroian D. Donald. **Las Ventajas del Franchising.** Editorial Macchi. U.S.A 1993.
- De María Barbadillo Santiago. **Invertir en Franquicias: Guía práctica para convertirte en dueño de tu propio negocio.** Editorial Grupo Planeta. Barcelona 2009.
- De Pablos Rodríguez Susana. **Franquicias: Cómo montar un negocio de éxito.** Ediciones Temas de Hoy S.A. Madrid 1998.
- Diez de Castro Enrique Carlos, Navarro García Antonio, Rondán Cataluña Francisco Javier. **El Sistema de Franquicia: Fundamentos teóricos y prácticos.** Ediciones Pirámide. Madrid 2005.
- Diez de Castro Enrique Carlos, Galán González José Luis. **Práctica de la Franquicia. Editorial Mc Graw Hill.** Madrid 1998.
- **Entrepreneur. 10 Lecciones de grandes marcas.** Por: Maubert Roura Ilse y Ruiz Ana Lorena. Volumen 22. Enero 2014.
- Eyssautier de la Mora Maurice. **Elementos básicos de Administración.** Editorial Trillas. México 2010.
- Fernández Arena José Antonio. **El Proceso Administrativo.** Editorial Diana. México 1991.
- González Calvillo Enrique, González Calvillo Rodrigo. **Franquicias la Revolución de los 90's.** Editorial Mc Graw Hill. México 1992.
- Hernández y Rodríguez Sergio, Palafox de Anda Gustavo. **Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad.** Editorial Mc. Graw Hill. Tercera Edición. México 2012.

- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México 1998.
- **Ley de la Propiedad Industrial**. Agenda Mercantil.
- Raab S. Steven, Matusky Gregory. **Franquicias: Ventajas y desventajas de su venta**. Editorial Limusa. U.S.A. 1991.
- Reyes Ponce Agustín. **Administración de Empresas: Teoría y práctica 1ra. Parte**. Editorial Limusa. México 2004.

CIBERGRAFÍA.

- <http://www.franquicias.info/tipos.php>.
- <http://www.soyentrepreneur.com/25223-historia-de-las-franquicias-en-mexico.html>.
- <http://franquiciasdemexico.org/beneficios.html>.
- <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>.
- <http://www.soyentrepreneur.com/franquicias-vs-negocio-independiente.html>.
- <http://www.franquiciasenmexico.mx/contrato-de-franquicia/%C2%BFlicencia-de-uso-de-marca-o-franquicia/>.
- <http://www.soyentrepreneur.com/25447-el-inadem-apoya-a-las-franquicias.html>.
- <http://www.franquicias.economia.gob.mx/>.
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>. (**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**)
- http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LPI.pdf. (**Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.**)
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/122.pdf>. (**Ley Federal del Derecho de Autor.**)
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3.pdf>. (**Código de Comercio.**)
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf>. (**Código Civil.**)
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>. (**Ley General de Sociedades Mercantiles.**)
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/104.pdf>. (**Ley Federal de Competencia Económica.**)
- http://www.profeco.gob.mx/juridico/pdf/Ley_fed_protec_consum.pdf. (**Ley Federal de Protección al Consumidor.**)
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>. (**Ley Federal del Trabajo.**)
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf> (**Ley del Impuesto Sobre la Renta.**)

- <http://www.soyentrepreneur.com/lo-que-debes-saber-sobre-el-contrato-de-franquicia.html>.
- http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla_salarios_minimos/2014/01_01_2014.pdf. **(Comisión Nacional de Salarios Mínimos.)**
- <http://www.soyentrepreneur.com/derechos-y-deberes-del-franquiciante-y-franquiciatario.html>.
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/DERECHOS%20Y%20OBLIGACIONES%20DE%20LAS%20PARTES%20DEL%20CONTRATO%20DE%20FRANQUICIA.html>.
- http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/5_consejos_para_escoger_una_franquicia.
- <http://www.soyentrepreneur.com/26772-5-tendencias-en-franquicias-para-2014.html>
- <http://www.franquiciadirecta.com.mx/informacion/10cosasaconsiderarantesdecomprarunafranquicia/?r=2598>.
- <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/02/24/finanzas-para-evaluar-una-franquicia/>.
- <http://www.soyentrepreneur.com/26978-los-giros-mas-dinamicos-en-franquicias.html>.



Anexos

CONTRATO DE FRANQUICIA.

CONTRATO DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA DENOMINADA _____. QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL FRANQUICIANTE" REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR SU ADMINISTRADOR GENERAL ÚNICO SEÑOR _____; Y POR LA OTRA PARTE, EL SEÑOR _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL FRANQUICIATARIO", AMBAS PARTES CON CAPACIDAD LEGAL PARA CONTRATAR Y OBLIGARSE, ACTO QUE SUJETAN A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS

DECLARACIONES:

I.- DE "EL FRANQUICIANTE":

EL SEÑOR _____ EN SU CARÁCTER DE ADMINISTRADOR GENERAL ÚNICO DECLARA QUE:

A).- Que su Representada es una Sociedad Mercantil legalmente constituida de conformidad con las Leyes Mexicanas, tal y como consta en la Escritura Pública Número _____ de fecha _____ del mes de _____ del año _____, pasada ante la fe del Licenciado _____, Notario Público Número _____ de la Delegación Cuauhtémoc, Distrito Federal, México, la cual se encuentra registrada bajo la Inscripción _____, del Tomo _____, del Libro _____ del Registro Público de Comercio del Distrito Federal.

B).- Tener su domicilio Social para recibir notificaciones en la calle _____ en la Colonia _____, en la Delegación Cuauhtémoc, Distrito Federal.

C).- Declara el señor _____ que a la fecha no le han sido revocados por la Sociedad denominada _____ los poderes para pleitos, cobranzas y actos de administración y de dominio, además declara que tiene las facultades suficientes para celebrar legalmente el presente contrato y comprometer a su Mandante en los términos estipulados.

D).- Que posee todos los derechos de explotación y comercialización de la marca de su propiedad denominada _____, y que no le han sido restringidos de forma alguna, que se encuentra vigente y al corriente en cuanto a los pagos y derechos que le corresponden, ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y que está en condiciones de aportar y brindar toda su asistencia y know-how para ampliar los canales de distribución e introducir los productos que _____ fabrica, distribuye y representa en lo sucesivo "LOS PRODUCTOS" en el Estado de _____.

E).- Ser el único titular de la marca denominada _____ y Diseño dentro de la clase _____ Internacional, que ampara servicios de comercialización de productos y que consta con el Registro número _____ ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

II.- DECLARA "EL FRANQUICIATARIO":

EL SEÑOR _____ DECLARA QUE:

A).- Es mexicano y mayor de edad, Estado Civil _____ dedicarse a _____.

B).- Tener su domicilio Legal y para recibir notificaciones con el número _____, de la calle _____ en la Colonia _____, Código Postal _____ en la Ciudad de _____.

C).- Que es su deseo realizar la compraventa y distribución de "LOS PRODUCTOS" que fabrica, distribuye o representa "EL FRANQUICIANTE" en el Estado de _____.

D).- Que hace 40 cuarenta días recibió de “EL FRANQUICIANTE” la información relativa sobre el estado que guarda la Empresa denominada _____, lo anterior en cumplimiento de lo establecido en el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial

III.- DE AMBAS PARTES:

A).- Que se reconocen mutuamente la personalidad, facultades con que comparecen en éste acto y que celebran el mismo de buena fe y lealtad negocial.

B).- Que es su deseo celebrar el presente CONTRATO DE FRANQUICIA por lo que manifiestan expresamente su voluntad de contratar, además señalan que no existe vicio alguno de consentimiento, error, dolo o violencia y que la suscripción del mismo se encuentra basada en la legalidad, honradez buena fe de ambas partes.

Expuesto lo anterior AMBAS partes acuerdan las siguientes

CLÁUSULAS:

PRIMERA.- OBJETO.- “EL FRANQUICIANTE” otorga a “EL FRANQUICIATARIO” el derecho de uso, explotación y de lucro de la marca _____ con Registro Número _____, entregando así mismo, los conocimientos técnicos y asistencia técnica para que “EL FRANQUICIATARIO” pueda vender y distribuir los productos de “EL FRANQUICIANTE” 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 que distingue a “EL FRANQUICIANTE”.

SEGUNDA.- COMPRAVENTA DE PRODUCTOS.- “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a comprar los productos que fabrique o distribuya “EL FRANQUICIANTE”, quien será su único proveedor de productos.

Las partes establecen que en la información que se indica en la Declaración II.- E).- de este instrumento, se estableció con toda claridad los posibles márgenes de utilidad de “EL FRANQUICIATARIO”, con lo cual ambas partes están de acuerdo.

Por otra parte, solo podrán venderse en la tienda los productos que fabrique o distribuya “EL FRANQUICIANTE” o los que expresamente y por escrito autorice “EL FRANQUICIANTE” a “EL FRANQUICIATARIO”.

TERCERA.- FORMA DE PAGO.- “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a pagar a “EL FRANQUICIANTE” el precio de “LOS PRODUCTOS” que requiera en el momento mismo que realice el pedido a “EL FRANQUICIANTE” en el domicilio de este último o bien mediante depósito en la cuenta Bancaria previamente autorizada por “EL FRANQUICIANTE” o bien de acuerdo a lo que establezcan las partes en el Contrato de Apertura de Crédito correspondiente.

CUARTA.- VENTAS A CREDITO.- En caso de que “EL FRANQUICIANTE” llegue a otorgar crédito a “EL FRANQUICIATARIO” para adquirir los equipos, productos o servicios materia de este contrato, este último deberá de cubrir el crédito respectivo en el plazo de 30 treinta días naturales; “EL FRANQUICIANTE” en ningún momento esta obligado a otorgar crédito alguno ya sea a “EL FRANQUICIATARIO” o a los clientes de este.

QUINTA.- PROHIBICIÓN DE RETENER PAGO.- Las partes establecen que “EL FRANQUICIATARIO” no podrá retener el pago del precio de “LOS PRODUCTOS” en ningún caso, ni bajo ningún título judicial ni extrajudicialmente, sino que se obliga a pagarlo íntegro en la fecha estipulada.

SEXTA.- INTERESES MORATORIOS.- En caso de que “EL FRANQUICIATARIO” incurra en mora en el pago de sus obligaciones se obliga a cubrir a “EL FRANQUICIANTE” intereses moratorios a razón del 5% cinco por ciento mensual por la cantidad vencida y no cubierta, desde su vencimiento hasta el pago total de la misma.

SÉPTIMA.- SERVICIOS DE ENTREGA.- “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a que todo servicio de entrega de “LOS PRODUCTOS” ya sea a los clientes o “EL FRANQUICIANTE” será realizado exclusivamente por conducto de la empresa de paquetería denominada _____, quedándole prohibido a “EL FRANQUICIATARIO” contratar los servicios de otras Empresas, lo anterior en virtud de que estas otorgan precios especiales a “EL FRANQUICIANTE” de los cuales se beneficiaría “EL FRANQUICIATARIO”.

OCTAVA.- ENTREGA DE LOS PRODUCTOS.- La entrega de “LOS PRODUCTOS” materia de las compraventas que se realicen con motivo de este contrato se verificará en el domicilio de “EL FRANQUICIANTE” de acuerdo al programa de entrega de producto correspondiente.

En caso de que “EL FRANQUICIATARIO” lo requiera “EL FRANQUICIANTE” enviará “LOS PRODUCTOS” solicitados por “EL FRANQUICIATARIO” a la Ciudad de _____, lo cual tendrá un costo de envío para “EL FRANQUICIATARIO”.

NOVENA.- NOTIFICACIÓN PRODUCTO DEFECTUOSO.- “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a reportar a “EL FRANQUICIANTE”, en caso de que los productos no lleguen en buen estado, el plazo de notificación será máximo de 3 tres días a partir de la fecha de acuse de recibo de “LOS PRODUCTOS”. En caso de que “EL FRANQUICIATARIO” no realice esta notificación se entenderá que los productos llegaron en buen estado, liberando a “EL FRANQUICIANTE” de cualquier responsabilidad u obligación relativa al buen estado, calidad y cantidad de “LOS PRODUCTOS”.

DÉCIMA.- NO GARANTÍA DE EXITO.- “EL FRANQUICIANTE” no garantiza en ningún momento el éxito del negocio de “EL FRANQUICIATARIO”, obligándose éste única y exclusivamente en los términos del presente instrumento.

DÉCIMA PRIMERA.- PAGO DE REGALÍAS.- Las partes establecen que la celebración del presente instrumento generara regalías por uso de marca, periódica o cualquier otra, a favor de “EL FRANQUICIANTE”.

DÉCIMA SEGUNDA.- TERRITORIALIDAD O ZONA GEOGRAFICA.- Conviene las partes que “EL FRANQUICIATARIO” única y exclusivamente esta autorizado a comercializar “LOS PRODUCTOS” materia del presente contrato en el Estado de _____ y que no podrá exceder la citada zona autorizada de comercialización y distribución por motivo alguno; la exclusividad opera también en el sentido de que “EL FRANQUICIATARIO” única y exclusivamente esta autorizado a abrir una tienda en la zona geográfica autorizada.

En caso de que “EL FRANQUICITARIO” requiera abrir más tiendas en el territorio autorizado, requerirá autorización expresa por parte de “EL FRANQUICIANTE” quien podrá autorizar o no la apertura de más tiendas, en ningún caso se autorizará la apertura de más de tres tiendas en una región. Toda tienda que abra “EL FRANQUICIATARIO” estará sujeta a las normas del presente contrato.

“EL FRANQUICIANTE” se compromete a no competir con “EL FRANQUICIATARIO” en el territorio autorizado a “EL FRANQUICIATARIO”.

DÉCIMA TERCERA.- MANUALES.- “EL FRANQUICIANTE” entrega en este momento en COMODATO a “EL FRANQUICIATARIO” quien los recibe los Manuales de imagen manuales de operación, estándares, características de la tienda, colores, anuncios, Operaciones (Instalación, Puesta en Marcha y Ventas), de Administración, de marketing, de Recursos Humanos, de Seguridad y Primeros Auxilios y de Identidad Corporativa de la Empresa correspondientes, los cuales se obliga a cumplir cabalmente “EL FRANQUICIATARIO, sirviendo el presente instrumento como recibo de los mismos.

“EL FRANQUICIATARIO” se obliga a cumplir con todas y cada una de las especificaciones y normativa que se establecen en los manuales que se indican en esta Cláusula.

Las partes mencionan que en los Manuales que se indican en la presente cláusula, se establece en forma por demás detallada las características de la capacitación técnica y operativa del personal de “EL FRANQUICITARIO”, así como el método y la forma en que “EL FRANQUICIANTE” otorga la asistencia técnica, con lo cual ambas partes están conformes.

En este mismo orden de ideas, las partes consideran que en los Manuales que se indican en la presente cláusula se establezcan los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo de “EL FRANQUICIANTE” y “EL FRANQUICIATARIO”, con lo cual ambas partes están conformes.

DÉCIMA CUARTA.- PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS.- Las partes establecen de común acuerdo que todos los gastos por promoción de los productos, comercialización, distribución, asesoría, hospedaje, transporte, mensajería, viáticos y en si todo los gastos que se generen con motivo de la promoción de “LOS PRODUCTOS” materia del presente contrato en el Estado de _____ serán por cuenta exclusiva de “EL FRANQUICIATARIO”.

Por otra parte, las partes convienen así mismo, que en caso de promociones de “LOS PRODUCTOS” a Nivel Nacional o en algunos Estados en los que se encuentre el Estado de _____ “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a cubrir a “EL FRANQUICIANTE” la parte proporcional que le corresponda de dicha promoción, independientemente del tipo de clase de promoción que se elija.

DÉCIMA QUINTA.- IDENTIDAD DE MARCA.- “EL FRANQUICIATARIO” se compromete y obliga a respetar el diseño e imagen de productos, logotipos, camisetas, mobiliario, catálogos, tarjetas y todos los servicios que constituyen la creación propia de identidad de marca.

Por otra parte, “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a no variar, ni modificar las ideas que constituyen la creación propia de identidad de marca que se esta franquiciando.

Así mismo si “EL FRANQUICIATARIO” tuviere una idea o innovación que constituya un beneficio para la marca objeto de este contrato, deberá hacerlo por escrito a EL FRANQUICIANTE y este bajo su mejor criterio emitirá una respuesta.

DÉCIMA SEXTA.- COTIZACIONES Y FABRICACIÓN.- “EL FRANQUICIANTE” se compromete a apoyar a “EL FRANQUICIATARIO” para la realización de cotizaciones y fabricación de los diferentes materiales que se utilicen para la elaboración de los productos.

DÉCIMA SÉPTIMA.- STOCK DE VENTA.- “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a adquirir y mantener el Stock de Venta de acuerdo a las especificaciones de “EL FRANQUICIANTE”, lo anterior para dar un excelente control de servicio hacia el cliente y responder inmediatamente a sus requerimientos.

DÉCIMA OCTAVA.- CAPACITACIÓN.- “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a tomar los cursos de capacitación de “EL FRANQUICIANTE”, quien determinara si habrá o no costo alguno para “EL FRANQUICIATARIO”. Los viáticos, gastos, traslados de las personas que van a tomar los cursos son por cuenta exclusiva de “EL FRANQUICIATARIO”.

DÉCIMA NOVENA.- INFORMES.- “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a proporcionar a “EL FRANQUICIANTE”, en los formatos que este último le entregue, los informes siguientes:

- A).- Un reporte mensual de actividades de ventas.
- B).- Un reporte mensual de Facturación y Cobranza.
- C).- Un Reporte y Evaluación Anual de Actividades y resultados.
- D).- Las demás observaciones que estime pertinentes.

VIGÉSIMA.- ACTUALIZACIONES. “EL FRANQUICIATARIO” se compromete con “EL FRANQUICIANTE” a tomar las actualizaciones de Marketing y Capacitación que sean necesarias para el debido desarrollo de la distribución, así como usar las herramientas de calidad total o mejora continua o cualquier otro sistema que lo vuelva mas competitivo.

VIGÉSIMA PRIMERA.- LOCAL COMERCIAL. “EL FRANQUICIATARIO” se compromete a rentar o adquirir a su costa un Local comercial para el desarrollo de la distribución en la Ciudad de _____ el cual debe de reunir las características y especificaciones de “EL FRANQUICIANTE” que se señalan en el Manual correspondiente, sin embargo, previo a que “EL FRANQUICIATARIO” rente o adquiera el bien inmueble respectivo deberá de informar por escrito a “EL FRANQUICIANTE” a efecto de que esta última Sociedad acepte y de su autorización respecto del mismo.

Por otra parte, el uso del local en caso de rescisión o terminación del contrato no podrá ser usado para el mismo giro por el ex franquiciatario, salvo autorización por escrito de “EL FRANQUICIANTE”.

Las partes reconocen que en los Manuales que se indican en la Cláusulas Décima Segunda se establece con toda claridad la ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual “EL FRANQUICIATARIO” ejercerá las actividades derivadas de la materia del Contrato.

VIGÉSIMA SEGUNDA.- VISITAS. “EL FRANQUICIATARIO” autoriza desde este momento a “EL FRANQUICIANTE” a efecto de que esta Sociedad por conducto de las personas que estime pertinentes realice visitas de inspección a las oficinas, talleres, contabilidad, informes de “EL FRANQUICIATARIO” con el propósito de verificar que se cumpla cabalmente con el presente contrato y con los manuales respectivos; será causa de rescisión del presente contrato que “EL FRANQUICIATARIO” se niegue a la visita que en su momento se realice por parte de “EL FRANQUICIANTE”.

VIGÉSIMA TERCERA.- AUDITORIAS. “EL FRANQUICIATARIO” autoriza desde este momento a “EL FRANQUICIANTE” a efecto de que esta Sociedad por conducto de las personas que estime pertinentes realice visitas de auditoria a las oficinas, talleres y contabilidad, de “EL FRANQUICIATARIO” con el propósito de verificar que se cumpla cabalmente con el presente contrato y con los manuales respectivos; será causa de rescisión del presente contrato que “EL FRANQUICIATARIO” se niegue a la visita que en su momento se realice por parte de “EL FRANQUICIANTE”.

VIGÉSIMA CUARTA.- PROHIBICIÓN COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA. “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a no comercializar, vender, rentar o distribuir los productos de la competencia.

VIGÉSIMA QUINTA.- PROHIBICIÓN MANUFACTURA, PRODUCCIÓN O REPRODUCCION DE “LOS PRODUCTOS”. “EL FRANQUICIATARIO” se obliga a no manufacturar, producir o reproducir, en todo o en parte “LOS PRODUCTOS” materia de este contrato, por lo que será responsable por la piratería de “LOS PRODUCTOS”, así como de los daños y perjuicios que se le ocasionen a “EL FRANQUICIANTE” o Terceros por dicho actuar.

VIGÉSIMA SEXTA.- DEFENSA INTERESES. “EL FRANQUICIANTE” no tendrá ninguna responsabilidad con los consumidores finales de “LOS PRODUCTOS”. “EL FRANQUICIATARIO” se compromete a defender los intereses de “EL FRANQUICIANTE” ante Terceros a su cuenta y costo, así mismo, deberá de notificar a “EL FRANQUICIANTE” al día siguiente de que reciba cualquier notificación, demanda, reclamación o queja, de cualquier persona, física o moral, Autoridad Administrativa o

Judicial o de cualquier otra índole que sea de su interés, para en su caso “EL FRANQUICIANTE” tome las medias pertinentes respecto de la misma.

VIGÉSIMA SÉPTIMA.- RESPONSABILIDAD LABORAL “EL FRANQUICIANTE”.- “EL FRANQUICIANTE” es el único responsable del trabajo ejecutado por las personas que laboren para éste en la realización de los productos y servicios que le correspondan conforme a este contrato, así como del pago de los materiales, impuestos, prestaciones laborales, fiscales, civiles, mercantiles, penales y de cualquier índole únicamente respecto de los trabajadores empleados por éste.

VIGÉSIMA OCTAVA.- RESPONSABILIDAD LABORAL “EL FRANQUICIATARIO”.- “EL FRANQUICIATARIO” es el único responsable del trabajo ejecutado por las personas que laboren para éste, así como del pago de los impuestos, prestaciones laborales, fiscales, civiles, mercantiles, penales y de cualquier índole respecto de sus trabajadores, por lo que “EL FRANQUICIANTE” no tendrá responsabilidad alguna respecto de dichos empleados o trabajadores. Así mismo establecen las partes que “EL FRANQUICIATARIO” no se ostentará ni será empleado, representante o subordinado de “EL FRANQUICIANTE”; comprometiéndose a aclarar siempre que es únicamente un franquiciatario independiente y que no tiene ningún poder para obligar a “EL FRANQUICIANTE”.

VIGÉSIMA NOVENA.- SECRETO PROFESIONAL.- “EL FRANQUICIATARIO”, se obliga a guardar secreto profesional sobre el presente negocio que celebra con “EL FRANQUICIANTE” en éste instrumento y se compromete a no desarrollar algún producto igual o semejante a los realizados por “EL FRANQUICIANTE”, siendo responsable de los daños y perjuicios que se le ocasionen a “EL FRANQUICIANTE” o a Terceros con dicho actuar.

TRIGÉSIMA.- CONFIDENCIALIDAD.- Las partes establecen que el conjunto de los comunicados, informaciones, que se realicen entre “EL FRANQUICIANTE” y “EL FRANQUICIATARIO” son estrictamente confidenciales. En consecuencia cada una de las partes se compromete en preservar el carácter confidencial de los comunicados, las informaciones, los documentos entregados por la otra parte y en no divulgar parcial o totalmente a Terceros el contenido de los mismos sin autorización expresa de la otra parte, además cada una de las partes se compromete en tomar todas las medidas tanto frente a sus empleados o terceros para limitar la divulgación de las informaciones confidenciales, siendo responsable “EL FRANQUICIATARIO” de los daños y perjuicios que se puedan llegar a ocasionar a “EL FRANQUICIANTE” o a Terceros por violación a la presente Cláusula.

TRIGÉSIMA PRIMERA.- RESTRICCIÓN DE NEGOCIOS CON LA COMPETENCIA.- Ninguna de las partes deberá de realizar negocios ni asociaciones de ninguna naturaleza relacionada con personas o empresas que puedan competir directamente con “LOS PRODUCTOS” materia del presente contrato o con “EL FRANQUICIANTE”, tampoco deberán de tener ningún derecho participación accionaría o recibir ningún ingreso o beneficio de ninguna persona o empresa que pueda competir directamente con “LOS PRODUCTOS” o con “EL FRANQUICIANTE”.

TRIGÉSIMA SEGUNDA.- ENAJENACIÓN DE ACTIVOS.- Las partes establecen que no existirá obligación de “EL FRANQUICIATARIO” de enajenar sus activos a “EL FRANQUICIANTE” al término del contrato.

TRIGÉSIMA TERCERA.- ENAJENACIÓN DE ACCIONES.- Las partes establecen que no existirá obligación de “EL FRANQUICIATARIO” de hacerlo socio del negocio.

TRIGÉSIMA CUARTA.- NUEVAS NEGOCIACIONES ENTRE LAS PARTES.- En caso de que “EL FRANQUICIATARIO” requiera ampliar su territorialidad o hacer cualquier tipo de negociación con “EL FRANQUICIANTE” fuera de los parámetros establecidos por este instrumento, deberá hacer su solicitud por escrito a “EL FRANQUICIANTE” quien se obliga a la brevedad posible a también por escrito resolver la misma, en caso de que se acepte alguna modificación, aclaración o

especificación a este instrumento la misma debe efectuarse mediante acuerdo realizado por escrito y firmado por ambas partes.

TRIGÉSIMA QUINTA.- RENUNCIA A RECLAMAR LA NULIDAD DEL CONTRATO.-

“EL FRANQUICIATARIO” reconoce como válida y correcta la información que le fue proporcionada por “EL FRANQUICIANTE” que se indica en la Declaración II.- E).- de este instrumento, por lo cual, desde este momento renuncia a cualquier acción de nulidad y de daños y perjuicios derivada de dicha información.

TRIGÉSIMA SEXTA.- SUSPENSIÓN DE VENTA DE “LOS PRODUCTOS”.-

En caso de que “EL FRANQUICIATARIO” se encuentre en mora en el pago de sus obligaciones o en incumplimiento en cualquiera de sus obligaciones contraídas en este instrumento o en los Manuales respectivos “EL FRANQUICIANTE” estará facultada a suspender la venta de bienes a “EL FRANQUICIATARIO” y perderá así mismo, los descuentos que se le otorgan en el precio de “LOS PRODUCTOS” con motivo de este instrumento, hasta en tanto, no se le cubran las cantidades que hasta ese momento se le adeuden a “EL FRANQUICIANTE” y no será responsable ésta última Sociedad en forma alguna por el retraso que ello implique en la entrega de “LOS PRODUCTOS” o el precio de los mismos.

TRIGÉSIMA SÉPTIMA.- VIGENCIA.-

La vigencia del presente contrato será por el término improrrogable y obligatorio de 6 años comenzando a surtir efectos a la firma del presente instrumento. En el entendido de que podrá ser prorrogado por un termino adicional, en caso de que las partes contratantes así lo acuerden y en los términos y condiciones que se expresen, sin perder el objeto primordial del presente contrato y sin costo para “EL FRANQUICIATARIO”.

TRIGÉSIMA OCTAVA.- CAUSAS DE VENCIMIENTO ANTICIPADO DEL PLAZO DEL CONTRATO.-

Serán causas de vencimiento anticipado del plazo de vigencia del presente contrato las siguientes:

A).- Que “EL FRANQUICIATARIO” viole la confidencialidad establecida en las Cláusulas Vigésima Novena, Trigésima o el Convenio de Confidencialidad celebrado por las partes.

C).- Que “EL FRANQUICIATARIO” se encuentre en mora en cualquiera de sus obligaciones de pago que contraen con motivo de este instrumento y en las subsecuentes ventas.

E).- Que “EL FRANQUICIATARIO” venda o distribuya o comercialice “LOS PRODUCTOS” fuera de la zona de territorialidad autorizada en este instrumento.

F).- Que “EL FRANQUICIATARIO” venda o distribuya o comercialice productos de la competencia.

I).- Que “EL FRANQUICIATARIO” no tome los cursos de capacitación correspondientes.

J).- Que “EL FRANQUICIATARIO” incumpla con los informes que se establecen en la Décima Octava de este instrumento.

K).- Que “EL FRANQUICIATARIO” no otorgue al Cliente el mantenimiento y sus servicios conforme a las especificaciones de “EL FRANQUICIANTE”.

L).- Por violación a cualquier de las obligaciones contendidas en este instrumento.

TRIGÉSIMA NOVENA.- PENA CONVENCIONAL.-

En caso de incumplimiento de cualquiera de las partes a cualquiera de las obligaciones contraídas en este instrumento, la parte que incumpla deberá de pagar a la otra la cantidad de **PESOS \$ _____ (_____ 00/100 MONEDA DE CURSO LEGAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS)**, cantidad de dinero que las partes de común acuerdo fijan como justa, dado los beneficios económicos que pueden obtener éstas por la Franquicia materia de este contrato.

CUADRAGÉSIMA.- PACTO COMISORIO.-

Si alguna de las partes incurre en incumplimiento en alguna de sus obligaciones contenidas en este instrumento la otra podrá considerarlo resuelto de pleno derecho, sin necesidad de declaración judicial y en su caso accionar por los daños y perjuicios sufridos.

CUADRAGÉSIMA PRIMERA.- PROHIBICIÓN DE CEDER LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL CONTRATO Y DE SUBFRANQUIIAR.- EL FRANQUICIATARIO únicamente podrá ceder los derechos y obligaciones de la tienda a familiares en línea recta; las partes acuerdan así mismo que está prohibido traspasar, ceder, enajenar, arrendar o limitar en cualquier forma los derechos y obligaciones de los contratantes contenidos en éste instrumento, salvo pacto por escrito de ambas partes; “EL FRANQUICIATARIO” tiene expresamente prohibido otorgar subfranquicias, en cuyo caso será causa de rescisión del presente contrato.

CUADRAGÉSIMA SEGUNDA.- ALCANCE DE LOS TÍTULOS DE LAS CLÁUSULAS.- Las partes declaran que lo establecido en el presente contrato expresa todo lo acordado por las partes y que los títulos de cada cláusula únicamente fueron establecidos para facilitar la lectura del contrato, por lo que se debe de estar a lo expresamente acordado por las partes en el clausulado respectivo.

CUADRAGÉSIMA TERCERA.- MODIFICACIONES AL CONTRATO.- Cualquier modificación que las partes deseen realizar al contenido del presente Contrato, deberá efectuarse mediante acuerdo realizado por escrito y firmado por el Representante Legal de ambas partes.

CUADRAGÉSIMA CUARTA.- DOMICILIOS CONVENCIONALES.- Las partes señalan como domicilios convencionales para recibir todo tipo de documentos, notificaciones y demás comunicaciones los señalados en el capítulo de declaraciones de este instrumento.

CUADRAGÉSIMA QUINTA.- JURISDICCIÓN.- Para la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente CONTRATO, las partes convienen en someterse expresamente a las Leyes de los Estados Unidos Mexicanos, haciendo renuncia expresa de cualquier otro fuero que pudiere corresponderles por razón de su domicilio presente o futuro, o que por cualquier otra razón pudiera corresponderles.

Leído que fue el presente Contrato de Franquicia por las partes y enterados de su alcance, responsabilidades y efectos legales lo firman de conformidad en la Ciudad de México, Distrito Federal el día ____ del mes de _____ del año _____.

“EL FRANQUICIANTE”

“EL FRANQUICIATARIO”

TESTIGO

TESTIGO

(**En hoja membretada**)

(Lugar y fecha).

Asunto: Solicitud de incorporación de (nombre de la franquicia) al Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias.

**Lic. Adriana Tortajada Narváez
Directora General de Programas de Emprendedores y Financiamiento
Instituto Nacional del Emprendedor
Presente.**

Por este medio me permito solicitar la incorporación de la franquicia (**nombre de la franquicia**) al **Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias** del Instituto Nacional del Emprendedor.

Al respecto, manifiesto que (nombre de la franquicia) se trata de una marca activa con las siguientes características:

- Nombre de la franquicia: (nombre comercial)
- Giro / actividad: (giro / actividad)
- Inicio de operaciones de la empresa: (mes y año)
- Inicio de operaciones como franquicia: (mes y año)
- Rango de inversión de sus modelos de negocio: Entre \$xx pesos y \$xx pesos
- Puntos de venta aperturados: (número total incluyendo cerrados)
 - Propios: (número)
 - Franquiciados: (número)
- Puntos de venta en operación: (número total)
 - Propios: (número)
 - Franquiciados: (número)
- Puntos de venta franquiciados aperturados en los últimos 2 años: (número)
- Puntos de venta franquiciados aperturados en los últimos 2 años que sigan operando: (número)

Quedo en acuerdo que la información proporcionada puede ser verificada en cualquier momento para corroborar su veracidad. Para cualquier información, la persona de contacto es: (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico y dirección incluyendo C.P.)

Agradezco de antemano su atención.

Atentamente

(Firma)

**(Nombre)
(Cargo)**