

44  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

Seminario de Investigación Contable  
que para obtener el Título de:

Licenciado en Contaduría.

P R E S E N T A

José Luis Mendoza Arreguín



Profesor del Seminario:  
C.P. Enrique Zubieta Sánchez

---

Cd. Universitaria, D.F.

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **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 está 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.

## **TABLA DE CONTENIDO.**

### **INTRODUCCION.**

### **CAPITULO I. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO Y LOS INCENTIVOS A LA INVERSION.**

- A) ANTECEDENTES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.
- B) OBJETIVO DEL TLC.
- C) IMPACTO DEL TLC EN LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO.

### **CAPITULO II. ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS.**

- A) EN EL MUNDO.
- B) EN MEXICO.

### **CAPITULO III. ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN LA FRANQUICIA.**

- A) DEFINICION DE FRANQUICIA.
- B) TIPOS DE FRANQUICIAS.
- C) VARIANTES OPERACIONALES.
- D) FUNCIONAMIENTO.
- E) VENTAJAS.
- F) LIMITACIONES.

**CAPITULO IV. CARACTERISTICAS DE LOS ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN LA FRANQUICIA.**

- A) CARACTERISTICAS DE LOS FRANQUICIADOS O CONCESIONARIOS.
- B) CARACTERISTICAS DE LOS FRANQUICIADORES U OTORGANTES.

**CAPITULO V. MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS.**

**CAPITULO VI. EJEMPLO DE CONTRATO DE FRANQUICIA.**

**CAPITULO VII. CASO PRACTICO.**

**CONCLUSIONES.**

**APENDICE.**

**BIBLIOGRAFIA.**

**INDICE.**

## I N T R O D U C C I O N

Los cambios que México ha venido experimentando en los últimos tres años en materia económica han dado lugar a una estabilidad que no habíamos vivido durante los tres regímenes gubernamentales anteriores que se habían caracterizado básicamente por la baja en el poder adquisitivo de las capas populares, la falta de empleos, la no disponibilidad de créditos, el desaliento a la inversión y la fuga de capitales.

Actualmente podemos ver como día con día se ofrecen créditos a todos los niveles, se crean más empresas y, con ellas, más fuentes de empleo que favorecen el que la economía nacional se revitalice sobre todo si consideramos que la tasa inflacionaria ha sido reducida de una manera considerable.

En un ambiente como el que se menciona, adicionalmente el gobierno federal ha entrado en negociaciones con nuestros dos países vecinos del norte, que son Estados Unidos y Canadá, para la firma de un Acuerdo de Libre Comercio, que reduzca e incluso llegue a desaparecer los aranceles que tienen que pagar nuestros productos o los de los países mencionados por entrar a su territorio o al nuestro, con lo que el mercado de las tres naciones se eleva potencialmente a 360 millones de consumidores que en un momento dado estarían dispuestos a gozar de los bienes que fueran ofrecidos por los fabricantes o por los proveedores de servicios de las tres naciones.

Al día de hoy la situación del Tratado de Libre Comercio se encuentra en la fase final, la cual se estima que será culminada cuando México y los Estados Unidos firmen el mismo, ya que a esta fecha solo el gobierno de Canadá lo ha hecho.

En este marco de aliento a las inversiones y de crecimiento nacional está tomando auge una figura comercial nueva; la Franquicia, figura que será el objeto del presente estudio.

La franquicia es un sistema de colaboración entre dos empresas diferentes pero ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas concede a la otra, mediante el pago de una cantidad y bajo condiciones bien determinadas, el derecho de explotación de una marca o una fórmula comercial representada por un símbolo gráfico o un emblema y asegurándole al mismo tiempo una ayuda y unos servicios regulares destinados a facilitar esta explotación.

En los capítulos siguientes explicaremos cual es la conveniencia que ofrece al empresario el invertir en una franquicia, señalando tan solo aquí de una manera dinámica el que en una franquicia son principalmente elementos inmateriales los que se ceden en régimen de concesión, dicho de otra forma, lo que se negocia es la personalidad y prestigio creado por una firma.

## **CAPITULO I. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO Y LOS INCENTIVOS A LA INVERSION.**

### **A) ANTECEDENTES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

A partir de 1983, México inició un decidido cambio estructural orientado a lograr estabilidad macroeconómica permanente y la inserción eficiente dentro de las corrientes de comercio internacional. Este proceso de ajuste económico y apertura comercial se ha traducido en una mayor competitividad y en un crecimiento notorio de la actividad comercial con el exterior.

La importancia de nuestro comercio con Estados Unidos de América siempre ha sido considerable, independientemente del régimen comercial vigente en nuestra economía. A finales del siglo pasado, alrededor del 70% de nuestras exportaciones y el 50% de nuestras importaciones, ya se llevaban a cabo con nuestro vecino del norte. Estados Unidos es nuestro principal socio comercial y, para él, el flujo comercial con México representa el tercero en importancia después de Canadá y Japón.

En los últimos años, sin embargo, ha habido una transformación importante en la integración de nuestras ventas externas por la penetración de los productos mexicanos en el mercado norteamericano. Entre 1983 y 1990 las exportaciones a este mercado crecieron a una tasa promedio anual de 25%. Incluso, en algunos sectores, México se ha constituido en el primero, segundo y tercer proveedor en importancia de los Estados Unidos de América. Hoy, el 70% de nuestras ventas a tal país, son productos manufacturados, comparado con el 32% de hace aproximadamente ocho años.

Este éxito exportador es resultado de combinar insumos, a precios y calidades internacionales, con una ubicación geográfica privilegiada.

México y Canadá han estructurado en los últimos años una relación comercial importante. Para 1990, México ya ocupaba el noveno lugar como proveedor de Canadá y antes era el décimosexto. Considerando las operaciones en ambos sentidos, Canadá ocupó, en ese mismo año el sexto lugar entre los socios comerciales de México.

El patrón de las ventas mexicanas a Canadá se modificó durante los últimos cinco años. El petróleo, que en un pasado reciente fue el principal producto mexicano de exportación constituyó solo el 3% de las ventas totales durante 1990. Los productos no petroleros, particularmente los manufacturados y en un menor grado los agrícolas, forman ahora el grueso de las exportaciones mexicanas a Canadá.

La participación de la industria canadiense en México ha sido cada vez más importante. Existen oportunidades para las compañías canadienses de ingeniería, telecomunicaciones, transporte, irrigación, agricultura, medio ambiente y empresas de servicios públicos.

La reciente y exitosa experiencia exportadora mexicana ha requerido del fortalecimiento de su capacidad negociadora en los diversos mercados de exportación, especialmente el de nuestro principal socio comercial: Estados Unidos de América.

Durante los años ochenta se negociaron una serie de acuerdos que lograron eliminar algunos obstáculos al flujo de comercio bilateral. En 1985, se firmó el

Entendimiento Bilateral en Materia de Subsidios y Derechos Compensatorios, mediante el cual, antes de aplicar un impuesto compensatorio, los Estados Unidos de América se comprometen a comprobar el daño que pudiesen ocasionar a las exportaciones mexicanas.

En 1987, los dos gobiernos firmaron el Acuerdo Marco que establece una serie de principios y procedimientos de consulta para abordar los problemas que surjan en el ámbito del comercio y de la inversión. Posteriormente en octubre de 1989, se signó un nuevo Acuerdo Marco para iniciar conversaciones globales encauzadas a facilitar el comercio y la inversión.

Los acuerdos antes referidos, si bien han resuelto varios problemas de acceso al mercado estadounidense, no han sido capaces de dar una solución integral a todos los obstáculos que enfrentan nuestros productos: altos aranceles, barreras no arancelarias y vulnerabilidad de nuestras exportaciones entre medidas proteccionistas y el abuso en la aplicación de la legislación contra prácticas desleales, entre otros.

Persisten, en los Estados Unidos de América, barreras no arancelarias injustificadas que obstruyen e inhiben la exportación de productos mexicanos. Por ejemplo, en el sector industrial destacan las cuotas de acero y textiles. En el sector agropecuario no tienen acceso a su mercado, por no cumplir con ciertas normas fitosanitarias, el aguacate, la manzana y la papa, entre otros productos.

Asimismo, diversos productos mexicanos han sido demandados por prácticas desleales, lo que ha generado una gran incertidumbre a los empresarios sobre la permanencia y seguridad de acceso de sus productos. El ejemplo más reciente lo constituye el caso del cemento mexicano, que tiene que pagar un impuesto

antidumping del 58%.

Además, a pesar de que el arancel ponderado que pagan nuestras exportaciones a los Estados Unidos de América es menor al 4%, existen aranceles superiores al 20% en productos en los que México es un abastecedor importante: el melón tiene un arancel del 35%; y los espárragos, las jícamas y algunos vegetales frescos y congelados enfrentan aranceles del 25%, para citar solo algunos casos.

Hasta marzo de 1989, las relaciones de comercio e inversión con Canadá se regían a través del Convenio Comercial de 1946, del Convenio sobre Cooperación Industrial y Energética de 1980 y del Memorándum de Entendimiento en Materia de Comercio de 1984.

Con el fin de promover las relaciones comerciales con ese país, en marzo de 1989, se firmó el Entendimiento sobre un Marco de Consultas sobre el Comercio y la Inversión que cubre diversas áreas de cooperación entre las que figuran productos textiles, agropecuarios, pesqueros, automotores y minerales. De igual manera, se incluyó equipo de minería e industria forestal, inversiones, coinversiones, transferencia de tecnología, el programa de las maquiladoras, aranceles, etc.

## **B) OBJETIVO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

El actual contexto económico internacional se caracteriza por un activo proceso de transformación: Se integran nuevos participantes, se conforman bloques comerciales, se globalizan los procesos productivos, se acentúan las

políticas proteccionistas internacionales, pierden eficacia las normas del comercio internacional, y se incrementa la competencia en los mercados de exportación y de capital.

El Tratado de Libre Comercio entre México, los Estados Unidos de América y Canadá es una respuesta oportuna a estos cambios que están sucediendo. En teoría, el Tratado permitirá aprovechar la complementariedad existente entre las economías de los tres países, tanto en la dotación de recursos, como en los procesos productivos incrementando, de esta manera, la competitividad de toda la región.

El Tratado pretende:

- a) promover un mejor y más seguro acceso de nuestro productos a los Estados Unidos de América y Canadá,
- b) reducir la vulnerabilidad de nuestras exportaciones ante medidas unilaterales y discrecionales,
- c) permitir a México profundizar el cambio estructural de su economía fortaleciendo la industria nacional mediante un sector exportador sólido y con mayores niveles de competitividad y
- d) coadyuvar a crear empleos más productivos que eleven el bienestar de la población nacional.

Para que el Tratado brinde los mejores frutos a la sociedad deberá garantizar un acceso permanente y seguro de las exportaciones mexicanas, mediante la disminución total, pero paulatina, de los aranceles y las barreras no arancelarias, y la creación de mecanismos justos y expeditos para la solución de controversias

comerciales entre los tres países.

El objetivo del Tratado es promover la conformación de una zona de libre comercio de más de 360 millones de habitantes, con un producto regional del orden de los 6 billones de dólares. La participación en esta zona permitirá a la industria nacional el uso más eficiente de sus recursos productivos, aportando mayores niveles de bienestar a la población mexicana. Al mismo tiempo, contribuirá a que los tres países enfrenten, exitosamente, los retos derivados del proceso de globalización económica que está teniendo lugar en todo el mundo.

### **c) IMPACTO DEL TLC EN LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO.**

Es importante tomar en cuenta que la participación de México en un Tratado de Libre Comercio con los países vecinos de Norteamérica debe afectar de manera positiva o negativa a nuestra industria así como al comercio. Analicemos más a fondo este proceso que ya desde este momento podemos contemplar en nuestra economía:

#### **1. AFECTACIONES POSITIVAS AL COMERCIO MEXICANO.**

El sector comercial nacional puede verse favorecido con el Tratado de Libre Comercio, ya que nos integraríamos, como país, a un mercado potencial de trescientos sesenta millones de consumidores, lo que haría que en un momento dado todos aquellos productos nacionales cuya calidad fuese elevada crecieran en sus volúmenes de producción y, por ende, de venta. Sin embargo podemos señalar, también, que si nuestros productos manufacturados no fuesen competitivos, en cuanto a calidad o precio se refiere, lo único que ocurriría es

que nuestro país se convertiría en distribuidor de los Estados Unidos de América y de Canadá, situación que enriquecería de todas formas a nuestro sector comercial, ya que los puntos de distribución se incrementarían y, con esto, las oportunidades de empleo crecerían para la mano de obra disponible en el país.

## **2. AFECTACIONES NEGATIVAS A LA INDUSTRIA MEXICANA.**

Como es sabido por todos, la planta fabril de México no está preparada desde los puntos de vista de capacidad y tecnología, para producir elevados volúmenes de artículos, situación que en un momento dado podría originar, si nuestros empresarios no realizan las inversiones necesarias para que sus fábricas cuenten con tecnología de punta, el que los mismos tuvieran que cerrar, al no poder competir con las factorías de los otros dos países; como ya ha venido ocurriendo con algunas empresas nacionales del sector de la electrónica.

En general, podemos afirmar que si se consideran realísimamente los factores expuestos en los párrafos que anteceden, el Tratado de Libre Comercio puede ser una herramienta nociva para el desarrollo de nuestra industria y puede condenar a nuestro país a convertirse en un simple distribuidor de productos extranjeros, máxime si los industriales optan por cambiar su giro por el comercial, para no tener que hacer erogaciones que actualicen la tecnología de sus plantas productivas.

## **CAPITULO II. ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS.**

### **A) En el Mundo.**

Las Franquicias constituyen un fenómeno propio de nuestro siglo, las noticias más remotas que tenemos de las mismas, aunque no con las características de las actuales, se remontan a la época medieval, en la que la Iglesia Católica otorgaba Franquicias a oficiales que se encargaban de recolectar impuestos quedándose como pago por su trabajo con parte de ellos.

Las Franquicias se empezaron a constituir siendo el resultado de problemas de liquidez o de distribución que tenían grandes compañías norteamericanas al final del siglo XVII y al principio del siglo XVIII como son la I. M. Singer and Co., la General Motors, la Standard Oil Co., Coca Cola, Pepsi Cola, Dr. Pepper y Howard Johnson.

Era evidente que con la ayuda de personas interesadas en vender o distribuir los productos o servicios de las compañías citadas, las mismas, podían ampliar sus capitales sin necesidad de hacer inversiones en terrenos, edificios o infraestructuras, que eran los Franquiciados quienes se encargaban de realizarlas.

El auge de las franquicias se produjo en los Estados Unidos cuando terminó la Segunda Conflagración Mundial, ya que demasiada gente estaba deseosa de hacer negocios, aun cuando tenían conocimientos básicos y muy poca experiencia en este tipo de empresas.

El crecimiento de la población, el desarrollo tecnológico y las necesidades de

servicios y de productos con una alta calidad fueron factores que también incidieron en el desarrollo de las Franquicias.

Otros de los factores que favorecieron el desarrollo de este tipo de establecimientos fue el apoyo gubernamental acompañado de una adecuada estructura fiscal y una intervención comprensiva de la banca, la cual otorgó créditos suficientes a Franquiciadores y a Franquiciados.

Las Franquicias que normalmente se daban en esa época se caracterizaban por la distribución de productos, sin embargo después se tuvo una innovación al crearse las franquicias de formato, es decir, Franquicias en las cuales se aportaba una idea, y lo que se franquiciaba era el desarrollo de esa idea.

Las Franquicias que actualmente se encuentran en auge, y presentes en la mente de todos son las relacionadas con los establecimientos especializados en la venta de comida rápida, como hamburguesas, malteadas, papas fritas, etc.

Quizás la Franquicia característica del siglo XX sea la constituida por los restaurantes Mc Donald's, los cuales se hayan distribuidos en grandes cantidades a lo largo y ancho de toda la Unión Americana.

Es importante mencionar que con el desarrollo de las Franquicias se impulsó fuertemente a la economía de nuestro vecino país del norte, ya que se generaron empleos y se fortaleció a la Industria ya que se tuvieron que fabricar artefactos especializados para cada uno de los negocios que se habían establecido.

Pero fue tal el auge de las franquicias que en un breve periodo de tiempo Estados Unidos no fue suficiente para su desarrollo, y estas iniciaron negociaciones con industriales o comerciantes de otros países, quienes

mostraban interés en ellas.

Es importante destacar que con la salida de las Franquicias hacia otros países, la economía de los mismos se vió favorecida por la creación de empleos que los mismos generaban, pero de la misma manera se vió afectada ya que estos negocios llevan desde los Estados Unidos artículos como la materia prima y el material de empaque.

Los países que en la actualidad se han visto invadidos más intensamente por las franquicias de Estados Unidos son: Canadá, Japón, Inglaterra, Francia y Australia.

Uno de los logros más importantes de las franquicias norteamericanas es el haber penetrado en el mercado de los países del bloque socialista.

#### **B) En México.**

Hablar de las Franquicias en México, no requiere remontarse a un pasado muy lejano, podemos hablar formalmente de ellas a partir de la década de los ochentas.

Las Franquicias llegaron a México y causaron mucha aceptación entre los consumidores, quienes conocían las marcas por revistas extranjeras o por los viajes que habían realizado, por lo que podemos inferir que en un principio, la llegada de estas marcas fue aceptada por las clases sociales poseedoras de recursos, aunque después quedó demostrado que sus productos no eran caros, sino desconocidos, es decir, no comparables con los alimentos que nuestra cultura tradicional nos había hecho consumir.

En México las franquicias están teniendo un auge en la actualidad, quizás por

la falta de creatividad de los empresarios mexicanos, que prefirieron traer al país marcas con un prestigio ya creado en vez de desarrollar algunas que correspondieran a la forma de pensar, de alimentarse o de prestar servicios en nuestro país.

Algunas de las marcas importantes que han llegado a México a través de las Franquicias son: Mc Donald's, Arby's, Domino's Pizza, Kentucky Fried Chicken, Howard Johnson, Benetton, Pizza Hut, etc.

Es importante destacar que con la apertura que el país ha manejado en el último sexenio día tras día han venido instalándose en México más establecimientos bajo el régimen de Franquicias no solo de origen norteamericano.

No sería justo el dejar de mencionar que México también ha creado sus propias empresas que han otorgado Franquicias, básicamente a los países de América del Sur y a la comunidad latina residente en los Estados Unidos. Tales Franquicias las han otorgado Televisa, Helados Holanda y el grupo de restaurantes Vips.

Es de vital importancia el que los empresarios mexicanos desarrollen productos típicos del país para que también puedan realizar negocios bajo el formato de Franquicias.

### **CAPITULO III. ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN LA FRANQUICIA.**

#### **A) Definición de Franquicia.**

Podemos definir a la Franquicia como un sistema de colaboración entre dos empresas diferentes pero ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas concede a la otra, mediante el pago de una cantidad y bajo condiciones bien determinadas, el derecho de explotación de una marca o una fórmula comercial representadas por un símbolo gráfico o un emblema y asegurándole al mismo tiempo una ayuda y unos servicios regulares destinados a facilitar esta explotación.

De la definición anterior podemos destacar los siguientes elementos:

1. Son dos partes, las que participan en el contrato, el otorgante y el concesionario.

El otorgante es aquella persona o firma que cede la marca, nombre, fórmula comercial, método o servicio a otra firma para que proceda a su explotación. Normalmente el otorgante es un fabricante, un mayorista o una persona propietaria de una marca conocida o que ha lanzado al mercado una fórmula o un servicio determinados. En ciertas ocasiones puede tratarse de un detallista que ha sabido dar a su firma una expansión tal que busca abrir nuevos canales de venta no bajo la firma de filiales, sino en colaboración con otros comerciantes independientes sobre la base de un contrato de franquicia.

El concesionario es la persona o firma que acepta explotar, de acuerdo con las directrices del otorgante, el nombre, la marca o la fórmula anteriormente citados.

La mayoría de concesionarios son comerciantes independientes que explotan del modo indicado un establecimiento detallista o una firma dedicada a la prestación de servicios. Puede ser también un mayorista o bien una sociedad que ha conseguido un derecho de explotación. En este último caso, puede ocurrir que los capitales a invertir por el concesionario resulten tan importantes que la cantidad necesaria deba ser aportada por varias personas.

2. Existe una relación contractual, en otras palabras, la colaboración entre el otorgante y el concesionario se lleva a cabo sobre la base de un acuerdo escrito que estipula de forma bien concreta para cada una de las partes contratantes lo que puede y lo que no puede hacer y cual debe ser el resultado. Es un hecho evidente que el prestigio y el valor del otorgante, así como su firma dependen, en gran medida de como trabajan los concesionarios, por cuyo motivo no puede tolerar que su reputación o su imagen se vea comprometida por la acción de aquellos que se valen de prácticas comerciales contrarias a la política seguida por el otorgante y a la imagen de su firma. También es deseo del otorgante que quede asegurada y garantizada la uniformidad de todos los establecimientos individuales con el objeto de que aparezcan como una sola y gran unidad. Para concluir este punto podemos decir que el Contrato de Franquicia se establece entre dos partes que, desde el punto de vista jurídico, siguen siendo totalmente independientes.

3. Se concede un derecho de explotación. Este derecho puede referirse a la venta exclusiva de un producto con marca, a la utilización de una denominación, al empleo de una fórmula o un método o a la explotación de una idea. Este derecho de explotación no puede ejercerse si no se cumplen condiciones bien determinadas y en la mayoría de los casos está representado por un símbolo

gráfico o un emblema. Este símbolo gráfico es igual para todos los concesionarios y corresponde al otorgante determinar el punto en que será empleado. El símbolo mencionado también deberá ser mostrado en todos los documentos empleados por el concesionario.

4. Quedan asegurados una ayuda técnica y unos servicios regulares no solo antes y durante la etapa de lanzamiento sino también y sobre todo durante el periodo de explotación.

5. El concesionario se compromete con el otorgante al pago de una remuneración correspondiente a los derechos de explotación y a cambio también de la ayuda y los servicios que recibirá periódicamente.

## **B) Tipos de Franquicias.**

### **1. Franquicia de Distribución de Productos.**

La clase más común de contrato de franquicia es el que tiene por objeto conseguir que el producto del otorgante se venda a los consumidores en los diversos mercados locales a través de un gran número de concesionarios.

Ejemplos de este tipo de contrato de franquicia los tenemos en la venta al detalle de automóviles, refrescos y los productos del sector alimentos. En estos casos la función principal del concesionario es aportar y explotar un punto de venta en el que el consumidor, o en ciertas ocasiones un revendedor, pueda adquirir el producto del otorgante. Para todos los efectos prácticos, dicho producto llega a manos del concesionario listo para el consumo y experimenta unas modificaciones mínimas. Puede ocurrir, sin embargo, que se reciba en piezas separadas y resulte necesario proceder a su montaje. no obstante, la

función esencial de esta clase de concesionarios es la de vender el producto sin necesidad de introducir modificación alguna en él. En la mayor parte de los casos, esta clase de contrato es concertado entre un fabricante y un detallista, si bien algunas veces el primero introduce un intermediario que vendrá a desempeñar el papel de mayorista y aprovisionará a los detallistas en una zona claramente determinada. El sector de bebidas es un ejemplo típico de esta fórmula. Este eslabón intermedio puede hallarse representado por un establecimiento propiedad del fabricante o por un concesionario que toma a su cargo la labor de aprovisionar un cierto número de puntos de venta al detalle, estén o no estén incluidos en el contrato de franquicia.

## **2. Franquicia de Licencia de Fabricación.**

Esta variante consiste en la cesión no solo del derecho a utilizar una denominación, sino, al mismo tiempo, de ciertos métodos de fabricación y venta. En el sector de preparación de alimentos rápidos, son muy numerosos los contratos de franquicia que pueden clasificarse dentro de esta categoría y, en ellos, el otorgante facilita el nombre, el método de preparar el producto y la ayuda administrativa y técnica necesaria para hacer rentable la explotación.

La licencia de fabricación puede también referirse a un servicio, caso en el cual el concesionario no solo consigue el derecho a utilizar esta denominación en un país, sino el de tener acceso al conocimiento del método que permite explotar con éxito una oficina dedicada al giro concesionado, así como toda la ayuda necesaria para que esta actividad resulte rentable.

En este tipo de contrato, la gran preocupación del otorgante es la de que el producto que se vende al consumidor o el servicio que se le presta sean los

mismos en todos los puntos de venta. Esta uniformidad se consigue, principalmente, a través de una formación adecuada de los concesionarios o de su personal y valiéndose de un servicio de inspección que venga a controlar regularmente si las normas de explotación fijadas son debidamente respetadas. Este control, constituye el elemento importante en esta clase de contratos de franquicia, y se valen de él la mayor parte de firmas que trabajan con este sistema.

### **3. Contrato de Franquicia para la Utilización de una Denominación Comercial.**

Esta tercera clase de contrato de franquicia se refiere a la concesión del derecho de utilización de una denominación comercial, pero con una menor preocupación por parte del otorgante y un control menos estricto por lo que concierne a la naturaleza del producto entregado o del servicio prestado.

Esta clase de contrato afecta, sobre todo, a la distribución y a la venta de bienes de equipo e instalaciones industriales.

### **C) Variantes Operacionales.**

#### **1. Contrato de Franquicia Territorial.**

En este tipo de contrato se asigna al concesionario una zona geográfica definida dentro de la cual podrá operar. Conviene señalar, sin embargo, que no puede trabajar dentro de sus límites con la facultad de abrir sucursales en ella y gozar del derecho de efectuar contratos de franquicia con otras personas (subfranquiciamiento). En estos casos vale la pena destacar que el

concesionario establece siempre un pago de regalías al otorgante pudiendo también dejar para si una parte del citado pago.

## **2. Contrato de Franquicia Individual.**

En este caso, el contrato de franquicia queda limitado a una sola persona o a una sola firma, y el concesionario no goza del derecho de cederlo a otros como en el caso anterior.

Es importante señalar que las clasificaciones que hemos mencionado en los párrafos que preceden, pueden tener infinidad de variantes o subclasificaciones, de acuerdo a los intereses personales de otorgantes y concesionarios, siempre y cuando estos se encuentren dentro de lo establecido por el marco legal nacional.

### **D) Funcionamiento.**

En el sistema de contratos de franquicia son principalmente los elementos inmateriales de una firma los que se ceden en régimen de concesión. Por ejemplo, la fabricación y venta de un producto, con todo el prestigio que el mismo lleva aparejado, una denominación correspondiente a una organización bien definida, un servicio e incluso determinado conocimiento; es decir todo cuanto constituye la personalidad de una firma.

La personalidad de la firma que se menciona en el párrafo anterior puede crearse de dos maneras:

#### **1. En Forma Consciente.**

Esta forma consiste en que el otorgante se esfuerza conscientemente en la

puesta a nivel de una o varias firmas estandarizadas o establecimientos modelo. De esta manera, cuando resulte posible su explotación, no se escatiman esfuerzos para que sean conocidos y apreciados por los consumidores, la mayor parte de las veces a través de una campaña publicitaria intensa. A partir del instante en que se ha conseguido este resultado y se cuenta con la certeza de que dichos establecimientos ejercen efectivamente una atracción sobre los consumidores, se procede a buscar otras firmas que estén dispuestas a adoptar esta imagen que se ha desarrollado y que goza ya de éxito. En este caso, el otorgante puede compararse a un industrial que ha obtenido una patente respecto a un invento dado y que busca personas dispuestas a explotarlo o a comercializarlo bajo licencia o mediante determinados acuerdos.

## **2. En Forma Espontánea.**

En la práctica no siempre se persigue la creación de una firma modelo. En numerosas ocasiones la dirección comprueba en un momento dado, que el éxito alcanzado deriva de un elemento determinado que ha complacido a la clientela. Se decide entonces explotar dicho elemento de un modo sistemático, primero con la creación de una sucursal, después con la apertura de otra, y finalmente valiéndose de la concesión de una licencia de explotación. Ello implica que al no estar en condiciones de explotar enteramente dicho elemento se acepta, con la condición de que sea posible conseguir una remuneración justa, revelar el secreto del éxito a otras personas.

El desarrollo de un sistema de franquicias es, algunas veces, consecuencia lógica de una colaboración ya existente entre detallistas o entre estos y un mayorista, e incluso entre detallistas y un fabricante. Los grupos de compra constituidos por detallistas y que han decidido vender bajo una marca pueden, en un momento dado, tomar conciencia de que dicha marca ha pasado a ser

sinónimo de confianza entre los consumidores y ello gracias a los esfuerzos desplegados con este fin. Para proteger esta confianza y para continuar explotándola se mostrarán altamente críticos respecto a otros detallistas deseosos de entrar a formar parte del grupo. Con este objeto, establecerán por escrito y en forma clara lo que han llevado a cabo de manera espontánea y que les ha permitido conseguir el resultado actual, con el objeto de poder obligar al nuevo miembro a que siga una política idéntica. De esta manera, si se autoriza al nuevo miembro a beneficiarse inmediatamente de las ventajas que derivan de esta imagen común, se le pedirá que cubra periódicamente un pago, normalmente conocido como regalía.

#### **E) Ventajas.**

Un contrato de franquicia es un acuerdo entre dos entidades cuyo objetivo es la materialización de operaciones que dejen un beneficio. Por lo tanto, cada una de las partes debe hallar ventajas en él.

#### **1. Ventajas para el Otorgante.**

Para el otorgante la gran ventaja ofrecida por el contrato de franquicia es la posibilidad de expansión, es decir, el incremento del volumen de operaciones que puede conseguir en un periodo de tiempo relativamente corto y con éxito. Los fabricantes se ven obligados a buscar la expansión ya que su posición competitiva les lleva a:

a)..introducir nuevas técnicas de producción las cuales serán tanto más racionales cuanto mayor resulte la capacidad de fabricación. Es preciso por consiguiente, vender más para poder producir en unas condiciones más ventajosas.

b). aplicar técnicas de dirección como la laneación de la producción, la elaboración de presupuestos flexibles,etc.

El contrato de franquicia permite, sin obligar a grandes inversiones, poner en marcha una serie de puntos de venta que garantizarán un volumen de operaciones regular y que será posible planificar. Por otra parte, permite, en cierta medida, poner al fabricante a cubierto del riesgo que pueden representar ciertos clientes importantes susceptibles de acudir en un momento dado y quizá de manera simultánea con otro proveedor.

Las empresas de distribución se hallan también, normalmente, destinadas a la expansión y se ven obligadas a desarrollar grandes esfuerzos para conservar la parte del mercado que han sabido conquistar y asegurar su futuro. El contrato de franquicia ofrece también la posibilidad de multiplicar el número de puntos de venta sin tener que invertir el capital propio.

El concesionario debe preocuparse, esencialmente, por conseguir operaciones y ha de mostrarse dispuesto, desde un principio, a dejar que sean otros los que busquen solución a sus problemas. El otorgante, por su parte, ha de aceptar, desde el comienzo, la obligación de hallar las referidas soluciones a los problemas que afectan al concesionario.

El éxito de un contrato de franquicia depende de la calidad de los dos socios y es su grado de colaboración activa el que determinará el nivel de su éxito.

Uno de los mayores peligros que corre el concesionario es el de tener una confianza excesiva en las prestaciones del otorgante y dejarse deslumbrar por una facilidad que, en realidad, no es más que aparente. De hecho, a pesar de la

ayuda y la asistencia constantes del otorgante, la explotación de una firma en régimen de concesionario no resulta labor fácil y exige un esfuerzo constante por parte de su titular. De hecho, la voluntad de participar realmente en el desarrollo de las actividades comerciales debe ser real ya que en el caso de que así no fuera fallaría uno de los elementos esenciales del acuerdo, es decir, la aportación personal.

El contrato de franquicia constituye, en realidad, un marco jurídico que permite a un buen jefe de empresa desarrollar todas sus buenas cualidades aunque no por eso se deje de correr el riesgo propio de toda actividad comercial. Cuando una firma conoce una falla, la causa puede ser atribuida generalmente a la falta de dinamismo de sus dirigentes y el convertirla en concesionaria no constituye una solución ni hace cambiar a su administración.

Por otra parte existe el perfecto derecho a esperar que toda la estructura aportada por el otorgante haya sido sometida a prueba y que todos los métodos y planes de mercadotecnia recomendados correspondan a la realidad de las circunstancias específicas que concurren en la firma del concesionario.

La expansión que puede ser posible gracias al contrato de franquicia se lleva a cabo:

#### **Sin Inversiones Importantes de Capitales.**

El principio del contrato de franquicia es tal que es el concesionario el que posee o reúne los medios financieros y lleva a cabo las inversiones necesarias para transformar o construir su punto de venta según las directrices del otorgante. Este no debe invertir más que en la aplicación del sistema y su ejecución, al objeto de que sus relaciones con los concesionarios sean

eficientes, y desarrollar una organización que le permita pasar de fabricante o distribuidor a verdadero otorgante.

#### **Sin inversión en Personal.**

Cada vez en mayor grado las firmas obligadas a expansionarse se enfrentan con un problema de personal. La expansión significa, la necesidad de encontrar hombres dispuestos a entrar al servicio de la firma y a tomar realmente con interés su labor, lo cual aparece particularmente complejo para las grandes empresas. Desarrollar un negocio no significa contratar directivos sino, sobre todo, profesionales que deberán prestar sus servicios en la nueva empresa. La firma depende, por lo tanto, de su buena voluntad y si bien esta cabe estimularla de diferentes maneras, ello no modifica el hecho de que siguen siendo empleados. El contrato de franquicia aporta, en este caso, unas ventajas reales, pues las inversiones en personal directivo son bastante menos importantes y es, de esta manera, el problema de la explotación el que queda resuelto. Así tenemos que quien explota un nuevo establecimiento no tiene carácter de empleado, sino de jefe de empresa independiente que toma con gran interés todo cuanto concierne a su propia actividad y cuyos esfuerzos se ven recompensados de inmediato, ya que la mayor parte de los beneficios alcanzados son para él. con frecuencia, a través de este sistema, las aptitudes profesionales del independiente pueden ser aprovechadas de una manera muy interesante por el otorgante, ya que no solo existe una gran escasez de personal sino sobre todo una gran necesidad del que está verdaderamente calificado.

#### **2. Ventajas para el Concesionario.**

El contrato de franquicia ofrece, también, numerosas ventajas a los concesionarios, algunas de las cuales serán mencionadas en los párrafos que

siguen.

El concesionario conoce por anticipado y con gran exactitud la cantidad de dinero que le hará falta para poder comenzar su explotación, es decir, lo que deberá invertir en terrenos, en edificaciones, en bienes de equipo, en personal y en existencias iniciales. La determinación de este importe corresponde al otorgante, el cual, tan pronto como se ha desarrollado adecuadamente el sistema en una firma dada, se compromete incluso a proporcionar, contra el pago de una cantidad previamente establecida, unas instalaciones a punto de comenzar sus actividades con unas existencias iniciales, el personal necesario, etc.

Si consideramos que el otorgante puede basarse para la determinación de este importe en unos datos concretos resultantes de experiencias anteriores idénticas, el capital inicial necesario resulta ser inferior a aquel de que debería disponerse en el caso de proyectar uno mismo la creación de una firma igual. Por la misma razón, también ha sido posible para el otorgante determinar de forma muy exacta cuales han de ser las existencias iniciales indispensables, con lo que evitará que se adquieran cantidades excesivas de productos, así como una diversidad demasiado elevada de ellos. El otorgante, algunas veces, concede unas condiciones de crédito especiales para la constitución de las existencias iniciales del concesionario.

Un independiente que se convierte en concesionario de una firma importante cuenta con muchas más garantías de éxito y oportunidades de alcanzar un beneficio que otro independiente que se lanza a explotar una actividad comercial completamente solo, porque:

- la firma del concesionario resulta conocida desde el mismo día de su

inauguración, ya que la imagen de ella la personifica el emblema o marca nacional o internacional que la acoge y que es el mismo para todos los concesionarios implicados. No existe, por lo tanto, un periodo de lanzamiento necesario para dar a conocer la firma, pues el consumidor ya está familiarizado con ella gracias a la publicidad desarrollada precedentemente a escala nacional y que siempre ha ofrecido la misma imagen.

- por otra parte, esta imagen que se refleja de inmediato en la nueva firma concesionaria, es objeto de cuidado regular y de difusión constante a través de la publicidad que con demasiada frecuencia debe desarrollar el otorgante y que puede ser, de acuerdo con los intereses mutuos, transmitida a escala local, nacional o incluso internacional.

- el riesgo de un fracaso es mucho menor dado que el otorgante cuenta con una gran experiencia y puede de la misma forma acudir a la conseguida por otros concesionarios. Como consecuencia de ello el nuevo concesionario se beneficia de dicha experiencia a través de consejos y ayuda, tanto a nivel de las actividades de venta propiamente dichas como de la gestión general de la firma.

- el concesionario puede, de esta manera, poner en práctica las técnicas de dirección más modernas, sin esfuerzos ni desembolsos especiales y sin tener que recurrir al personal suplementario.

- para la promoción en el punto de venta, recibe ayuda regular bajo la forma de pequeños paquetes conteniendo campañas completas de apoyo a los productos. Le basta, por lo tanto, extraer este material de su embalaje y montarlo de acuerdo a las instrucciones que vienen anexas.

- el concesionario puede, en la mayor parte de los casos, llegar a obtener ganancias superiores a las que podría obtener un independiente, como resultado del beneficio que le ofrecen las ventajas derivadas del mayor poder de compra del grupo constituido por él y todos sus colegas.

No es de ninguna manera necesario que el concesionario cuente con conocimientos especiales o una experiencia particular. Si se mantiene dentro de su ramo habitual, será posible aprovechar en grado máximo sus cualidades profesionales, pero lo más común, sin embargo, es que la actividad elegida sea nueva para él. En tal caso puede comenzar esta nueva actividad con conocimientos suficientes, ya que el otorgante será el que se preocupe por ponerlo al día y formarle ulteriormente. Esto significa que el candidato a concesionario podrá elegir, entre las diferentes posibilidades que se le ofrecen en los diferentes sectores, la que mejor corresponda a sus aspiraciones personales.

#### **Ventajas para el Consumidor.**

- Algunas franquicias ofrecen horarios prolongados de servicio al consumidor. Los Franquiciados deben estar de acuerdo en que esta sea una condición de su Contrato y, por lo tanto, deben tomar las previsiones que sean necesarias para cumplir esta disposición. Además de esto, el Franquiciado está obligado a suministrar su producto con la máxima calidad e higiene, así como con cortesía y honradez.

- El personal que se presente al público debe estar altamente calificado.

- Un consumidor puede tener la idea, y así deberá ser en la práctica, de que si va a un establecimiento diferente del que él frecuenta, encontrará el producto con la misma calidad.

- Si un consumidor, por lo señalado en el párrafo anterior, encuentra que al visitar un establecimiento, el producto que este expende no cubre sus expectativas, puede optar por dejar de ir a ese y a todos los que ostenten la misma marca.

- Si un negocio Franquiciado desaparece y un consumidor específico tenía problemas de carácter legal con el mismo, puede llegar hasta las oficinas del Franquiciador para que este sea resuelto, ya que este ostenta la misma marca contra la que el está ejerciendo una demanda.

#### **F) Limitaciones.**

##### **1. Desventajas para el Otorgante.**

- Puede suceder que la compañía concesionario obtenga utilidades que sean más rentables que las de la compañía otorgante. En otras palabras, mientras las compañías Franquiciadas permiten a la compañía Franquiciadora expandir su distribución mediante un sistema rápido y barato y obteniendo tan solo un porcentaje de la utilidad bruta, esta situación puede ser menos productiva que si ellos fueran los propietarios de las compañías Franquiciadas y simplemente las administraran a través de un Director y sus propios empleados.

- Puede ser muy difícil para el Franquiciador supervisar estrictamente al Franquiciado ya que para esto requeriría una gran infraestructura de personal que traería una elevación substancial de sus costos de operación, lo que puede traer como consecuencia que un Franquiciado que empobrezca o demerite la

calidad del producto que se venda o distribuya, haga que el prestigio de la Franquiciadora decaiga.

- Un Franquiciador no puede tener la seguridad de que el Franquiciado esté declarando con verdad la totalidad de los ingresos obtenidos en su operación. Para combatir esto algunos Franquiciadores han implementado un sistema de Contabilidad Central para combatir este punto, pero no se puede esperar un éxito total del mismo por lo remoto que pueden efectuarse las operaciones y , nuevamente, por los altos costos que implicaría auditar al universo de Franquiciados.

- Un Franquiciado puede estar insatisfecho por la labor del administrador que tiene al frente de su negocio y, por este hecho, puede removerlo, situación que algunas veces trae como consecuencia el que el desarrollo del negocio baje y, mientras, para el Franquiciado el nivel de operación parezca el adecuado, para el Franquiciador puede no serlo, sin que por este motivo pueda hacer algo, máxime si los términos del Contrato no marcan nada al respecto.

- Puede haber problemas en la comunicación que debe existir entre el Franquiciado y el Franquiciador, como resultado de los deseos de independencia de la compañía Franquiciada, o simplemente, porque los canales de comunicación no han procurado ser bien desarrollados.

- El Franquiciador puede tener problemas en encontrar compañías que quieran ser Franquiciadas y que: a) vean a la Franquicia como un método atractivo de hacer negocios, b) estén motivadas a convertirse en patrones de empleados y c) que tengan disponible el capital necesario para hacer la inversión.

### **Desventajas para el Franquiciado.**

- El control ejercido por el Franquiciador para regular la manera en que un producto o servicio es presentado al consumidor puede dejar poca oportunidad para que un Franquiciado imponga su propia personalidad dentro del negocio que realiza.
- La Franquicia puede ver deslustrado su nombre por la mala administración del Franquiciador, o de otros Franquiciados, lo cual trae como consecuencia que las ventas de todos los establecimientos decrezcan, con todas las implicaciones que esta situación acarrea.
- Los servicios o productos que el Franquiciador abastece pueden constituir un carga de gastos muy sensible para el Franquiciado, más si consideramos que el puede obtener, en muchas ocasiones, los mismos insumos dentro de su propio mercado.
- El Franquiciador tiene el derecho de poder vender su negocio en cualquier momento, situación que puede ser mal recibida por el Franquiciado, quien puede verse afectado por un cambio de políticas inesperado, o hasta un cambio total en la esencia del negocio. Ante esto debemos mencionar que el Franquiciado tiene el derecho de entablar demandas contra el Franquiciador si siente que están siendo violadas las cláusulas del Contrato que el firmó originalmente.

### **Desventajas para el Consumidor.**

- Las Franquicias pueden originar competencia en el mercado, de esta manera tenemos que si una marca entra en una etapa de acaparamiento de ventas, las cadenas bajan sus precios en porcentajes atractivos y esto puede motivar en el

consumidor, el que cambie de marca por su conveniencia económica, aun cuando el prefiera o tenga más agrado por los productos que se ofertan en otros negocios similares.

- Las Franquicias tienen a su personal en constante desarrollo y entrenamiento, situación que puede causar, en el principio, sentimiento de insatisfacción para el consumidor, al ser atendido por una persona que está en periodo de capacitación y que no domina, por lo tanto, las funciones del negocio.

Como un complemento a lo expuesto en este capítulo y en el referente al origen de las franquicias presento en el anexo no. 1 de este estudio el Código de Ética de la Asociación Internacional de Franquicias.

## **CAPITULO IV. CARACTERISTICAS DE LOS ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN LA FRANQUICIA.**

Hasta el momento hemos analizado que los elementos que participan en la Franquicia son el Franquiciador y el Franquiciado, en los párrafos siguientes estudiaremos cuales son las características que debe reunir cada uno para ser elegible como elemento de los señalados.

### **A) CARACTERISTICAS DE LOS FRANQUICIADOS O CONCESIONARIOS.**

Una de las labores específicas del Franquiciador es la de buscar Franquiciados capacitados y dinámicos. Se trata, ante todo, de establecer contacto con aquellos que sean susceptibles de reunir las condiciones requeridas y proceder, después, a una selección y apreciación de su valor. En este sentido conviene señalar que las posibilidades, por lo que a conseguir dicho contacto se refiere, son mucho más elevadas y variadas en América que en el resto del mundo, sobre todo si se tiene en cuenta que no solo el sistema es ya muy conocido, sino que también los Franquiciadores colaboran desde hace tiempo con numerosos Franquiciados.

Pero al principio siempre surge la interrogante de cómo elegir un medio adecuado para poder establecer contacto con él. En la elección de un medio es preciso hacer un esfuerzo para mantener un equilibrio entre los costos, la calidad del público con el cual se busca establecer contacto, el número de Franquiciados a elegir para cada región o zona, etc.

Los medios más frecuentemente utilizados para este fin son los periódicos nacionales y locales, la prensa especializada, la radio y la televisión, el envío de

cartas y las muy poco conocidas "Bolsas de Franquicias", que se pueden dar cuando se realizan ferias o muestras de estos conceptos periódicamente. En México en 1992 hubo una muestra de Franquicias en el Palacio de las Ferias de la calle de Lafragua en la parte céntrica de la ciudad, a la que concurrieron Franquiciadores internacionales en su mayoría.

Analizaremos a continuación a cada uno de los medios señalados.

### **1. Prensa.**

Por lo general existe satisfacción respecto al resultado de los anuncios aparecidos en los periódicos y otras publicaciones. Sin embargo, es necesario:

- a) que el Franquiciador sea una firma conocida, es decir que, por regla general, se trate de una empresa que venga ejerciendo su actividad desde hace algunos años;
- b) los anuncios deben ser bien visibles y ocupar preferentemente una página entera;
- c) los anuncios han de aparecer varias veces, ya que según se ha comprobado no es hasta después de la tercera o cuarta inserción que comienzan a llegar las mejores propuestas;
- d) las personas con las que se establece el contacto deben tener confianza en el concepto de Franquicia.

El inconveniente principal de las campañas mediante anuncios se haya constituido por su elevado costo. Las que se llevan a cabo en las publicaciones locales son, por lo general, menos caras pero, como es natural, el público al cual

llegan es también más limitado, de tal manera que su costo relativo sigue siendo importante.

Con la inserción de anuncios en la prensa especializada en el sector de las Franquicias no se establece contacto más que con los candidatos que han hecho el esfuerzo de informarse acerca de la existencia de dicha prensa. Se trata esencialmente, de candidatos serios que van en pos de un Contrato de Franquicia. No obstante, este método de captación no parece ser todavía el más indicado, ya que en nuestro país solo circulan dos revistas sobre este tema, una importada y la otra hecha en México.

## **2. La Radio y la Televisión.**

Las condiciones necesarias que acabamos de mencionar para los anuncios publicados en la prensa son igualmente indispensables para la publicidad en la radio y en la televisión. Como es natural, es preciso que la legislación nacional autorice esta clase de publicidad. Este medio ejerce un gran impacto, sobre todo la televisión, que permite presentar el producto o el servicio de una forma visual y activa. Subrayemos, sin embargo, que el costo elevado de esta forma de publicidad constituye un inconveniente nada despreciable. Cabe destacar que en México hasta la fecha la televisión no ha sido empleada por los Franquiciadores para solicitar Concesionarios o Franquiciados.

## **3. El Correo Directo.**

El primer problema a resolver es el de las direcciones. Ante todo tenemos que no resulta posible agrupar a los Franquiciados potenciales en una categoría determinada y es del todo evidente que no son necesariamente los comerciantes

de la rama implicada por el Contrato de Franquicia los que se presentarán como candidatos. De hecho estos pueden surgir en otros sectores de actividad totalmente diferente y no necesariamente deben ser comerciantes. En el sector de los servicios nos encontramos con aspectos de Franquicia totalmente nuevos. Con ello se plantea el problema del renombre de la firma que busca candidatos y como consecuencia de la ausencia de contacto personal serán necesarias varias campañas para materializar los resultados propuestos.

#### **4. Las Bolsas de Franquicias.**

Las Bolsas de Franquicias constituyen uno de los medios más eficaces para entrar en contacto con candidatos serios. En Estados Unidos, donde duran de tres a cuatro días y se organizan con motivo de alguna Convención importante de comerciantes, funcionan regularmente con un éxito cada vez mayor. En México hasta la fecha solo hemos tenido una Bolsa de Franquicias la cual fue llevada a cabo en el Palacio de las Ferias, que se ubica en la calle de Lafragua dentro del D.F., esta Feria o Bolsa se presentó en 1992 bajo los auspicios de la Asociación Mexicana de Franquicias y participaron en ella alrededor de 40 firmas obteniendo un resultado regular.

#### **Ventajas de las Bolsas de Franquicias.**

**a) El Contacto Personal.** Este sigue siendo el mejor método para que el Franquiciador y el Franquiciado se conozcan mutuamente y tal situación es particularmente cierta para las firmas que todavía no han tenido ocasión de demostrar a escala nacional lo que cabe esperar de sus servicios, así como para los candidatos a Concesionario o Franquiciado que no se hayan persuadido de las ventajas que les ofrece el Sistema de Franquicias. Es evidente que este

contacto personal constituye la mejor manera de crear esta confianza recíproca y centrar el objeto del Contrato de Franquicia proyectado con relación a las posibilidades y a la disponibilidad del candidato a Franquiciado.

**b) Posibilidades de Demostración.** En una Bolsa de Franquicias, el Franquiciador puede presentar de una manera pormenorizada su producto o su servicio y exponer la oferta que hace. Con la ayuda de medios audio-visuales constituye así mismo la forma más eficaz de exponer el Contrato de Franquicia a los candidatos a Franquiciados o Concesionarios.

**c) Un Contacto Familiar.** En ciertos casos, la firma objeto del Contrato de Franquicia es explotada por más de una persona y, con mucha frecuencia, por varios miembros de una misma familia que han invertido en ella sus capitales y cuya conformidad resulta indispensable para llegar a un acuerdo. En el marco de una Bolsa de Franquicias, el Franquiciador podrá explicar el sistema a todo el grupo y resultará más persuasivo que un miembro cualquiera de la familia tratando de transmitir estos conceptos a los demás.

**d) Un Costo poco Elevado.** En la mayoría de los casos, una Bolsa de Franquicias ofrece al Franquiciador la posibilidad de entrar en contacto con un elevado número de Concesionarios potenciales sin tener que llevar a cabo desembolsos excesivamente importantes. En muchas ocasiones la conclusión de uno o dos acuerdos representa un resultado favorable que le permite cubrir los gastos efectuados. Para conseguir un resultado máximo de una Bolsa de Franquicias, resulta deseable que la misma tenga lugar en el marco de una reunión o congreso en los que no participen más que profesionales. De no ser así, el Franquiciador corre el riesgo de perder un tiempo excesivo atendiendo a los curiosos.

### ¿Cómo se puede apreciar el Valor de un Concesionario?

Teniendo en cuenta que el Concesionario o Franquiciado es un verdadero socio o colaborador para el Franquiciador, conviene mostrarse particularmente prudente en el momento de la selección de candidatos. Son tres los métodos que con mayor frecuencia se emplean:

- El Cuestionario.
- La Entrevista.
- El Periodo de Prueba.

#### **El Cuestionario.**

El cuestionario debe dar al Otorgante o Franquiciador una primera impresión respecto del Concesionario o Franquiciado. Se trata de un documento puramente informativo y queda sobreentendido que el hecho de requisitarlo y firmarlo no compromete de ninguna manera a cualquiera de las dos partes.

Leyendo el cuestionario, el Franquiciador obtiene la siguiente información:

#### **Datos Personales del Candidato:**

- nombre,
- edad,
- dirección-teléfono,
- estado civil,
- formación,

- momento ideal para el contacto telefónico,
- profesión
- relaciones con el patrón actual,
- experiencia profesional,
- ingresos.

**Referencias Personales:**

- número de personas a su cargo,
- relaciones comerciales.

**Datos concernientes a su Situación Financiera:**

- capitales disponibles,
- valor de los bienes inmuebles,
- relaciones bancarias,
- créditos en vigor,
- importe total del capital que puede ser invertido.

**Informaciones Generales.**

- descripción de la zona de actividad deseada,
- disposición para someterse a un periodo de prueba de varios días en la firma matriz,
- motivos por los cuales el candidato ha elegido al Franquiciador.

### **Las Entrevistas.**

La lectura de los cuestionarios ya permite descartar a algunos candidatos que, sobre la base de la información solicitada, no pueden ser considerados. Queda entonces la labor de establecer contacto con los demás.

Existen diferentes opiniones respecto al punto en el que deben tener lugar tales entrevistas:

- Ciertas firmas las celebran en su Sede Central.
- Otras estiman que el ambiente de la firma puede influir sobre los candidatos y prefieren entonces llevarlas a cabo en un terreno neutral, como por ejemplo un hotel o un restaurante.
- La mayoría eligen el sistema de visitar al candidato ya sea en su lugar de trabajo o en su domicilio particular. De esta manera se cuenta con una impresión inmediata respecto a la forma en que el candidato dirige sus asuntos y el ambiente en que se desarrolla.

### **Los Periodos de Prueba.**

Generalmente el periodo de prueba del candidato no comienza hasta después de haberse firmado el acuerdo. Sin embargo, son numerosos los Franquiciadores que ofrecen a los candidatos que ya han firmado la posibilidad de retirarse si así lo desean. Algunos piden que el periodo de prueba comience antes de que se haya firmado el Contrato. En estos casos, no solo existe para el Concesionario la posibilidad de no adquirir compromiso alguno hasta después de

dicho periodo, sino que también el Franquiciador cuenta con la oportunidad de observar al candidato durante el tiempo de prueba. Transcurrido este le cabe descartarlo o aceptarlo con pleno conocimiento de causa.

### **Intervenciones de Terceros.**

1. Ciertas firmas siguen el sistema de someter al candidato a una serie de pruebas psicotécnicas y recurren, para ello, a los servicios de bufetes especializados.

La experiencia ha demostrado, sin embargo, que no es posible establecer un perfil ideal del Concesionario. Así tenemos que personas muy variables pueden revelarse como candidatos muy idóneos pues dependerá de los estímulos y las razones de actuar que se les den el que se conviertan en jefes de empresa muy capacitados. Por tal motivo destacan las siguientes características que pueden tener los candidatos:

- la voluntad de realizar cualquier cosa,
- la resolución de adaptarse y trabajar de acuerdo con un plan de mercadotecnia establecido por otro.
- el deseo de conseguir un beneficio.

2. Resulta preferible que la selección y la contratación se lleven a cabo por la dirección, pues esta no posee un interés inmediato por la firma de un Contrato.

En las grandes firmas, pongamos por caso, resultaría posible el que estos cometidos fueran confiados a inspectores trabajando a comisión con todas las consecuencias que esta acción implicaría.

## **B) CARACTERÍSTICAS DE LOS FRANQUICIADORES U OTORGANTES.**

En esta sección analizaremos las características que deben buscar los Franquiados en los Franquiciadores.

Antes de dirigirse a un Franquiciador, el candidato a Franquiado debe persuadirse a sí mismo de:

- Estar convencido de que el Sistema de Franquicias es algo bueno para él y estar seguro de la razón por la que quiere acogerse al mismo.

Está demostrado que los candidatos que desde un principio se hallan convencidos del valor del sistema son los que más tarde se han revelado como los mejores.

- Debe elegir una firma que pueda explotar con entusiasmo, es decir, que le permita vender un artículo o bien ofrecer un servicio que vaya con su modo de ser. No ha de mostrarse excesivamente apegado a su actividad anterior, ya que el Franquiciador cuidará de su formación básica y lo guiará en su nueva función hasta el instante en que estará convencido de que su negocio puede marchar normalmente.

- Debe asimismo y por anticipado creer en el valor de la política del Franquiciador y ajustarse a ella, así como estar convencido de que podrá aplicar juiciosamente las directrices que recibirá.

- Finalmente ha de creer en el Franquiciador y hallarse persuadido de que es también su voluntad la de colaborar y realizar negocios juntos, pues no es más que en la medida en que los negocios del Franquiado marchen bien para que

de la misma manera los negocios del Franquiciador vayan en la misma dirección.

### **Recomendaciones para la Elección del Franquiciador u Otorgante.**

Aun cuando en los Estados Unidos el Sistema de Franquicias ha sido la base de la expansión o renovación de numerosas firmas dirigidas por independientes, no cabe negar que algunos concesionarios han sufrido graves desengaños ante el sistema. Las razones para ello pueden ser múltiples y atribuibles tanto al Franquiciador como al Franquiciado.

### **Aspectos Generales.**

Por regla general se puede dar al Franquiciado el consejo siguiente: No se debe cerrar con excesiva rapidez un Contrato de Franquicia. Una firma honesta y realmente interesada hacia nosotros no tendrá inconveniente alguno en visitarnos varias veces antes de formalizar el acuerdo que venga a ligarnos con ella y buscará, ante todo, las cualidades siguientes:

- inteligencia y seriedad,
- un buen carácter,
- entusiasmo,
- gusto por el trabajo,
- y, preferentemente, una persona más interesada por un futuro sólido que por un éxito inmediato pero de corta duración.

Desconfiemos, pues, de quienes parecen mostrar menos interés por nuestra persona y situación que por la firma tan rápida como sea posible de un contrato.

Una firma honesta se interesa en último lugar por nuestro dinero y no es más que después de haber llegado a un acuerdo de principio y se cree por ambas partes en la importancia que encierra un espíritu de colaboración que se buscará determinar la cifra de capital inicial necesario y la forma de conseguirlo.

Una garantía del grado de honestidad de una firma cabe hallarlo en el hecho de que sea miembro de la Asociación Internacional de Franquicias, ya que quienes pertenecen a ella se comprometen a respetar un código de prácticas leales en sus relaciones con el Franquiciado.

### **Información Respecto al Otorgante.**

Ante todo debe procurarse obtener el máximo posible de información sobre la firma con la que se proyecta establecer un Contrato de Franquicia, pues en múltiples ocasiones ha ocurrido que determinadas empresas no buscaban representar el papel de Franquiciadores con el único fin de obtener dinero de forma inmediata y que, una vez firmado el Contrato, el Franquiciado ha quedado abandonado a su suerte a pesar de las grandes promesas que se le habían hecho y de las estipulaciones formuladas en dicho contrato.

Aún cuando por fortuna tales firmas son poco numerosa, resulta necesario conocer adecuadamente al Franquiciador u Otorgante:

- Si se trata de una firma conocida, de buena reputación y que aparentemente materializa buenos negocios, la confianza en ella depositada podrá ser evidentemente mayor.

A pesar de ello debe procurarse obtener más información respecto a los extremos siguientes: cuántos años lleva de existencia, en qué medida cuenta

realmente el Franquiciador con todos los concesionarios en situación próspera que afirma tener, y hasta qué grado su reputación de honradez y de juego limpio es justa.

- Un contacto personal aparece en este caso preferible a cualquier otra medida. El futuro concesionario dispone de este modo de un contacto real con todo aquello que deberá constituir el objeto del Contrato de Franquicia, es decir, los productos, la organización y la forma de explotación.

- Debemos desconfiar de las firmas que, bajo uno u otro pretexto, evitan facilitarnos el nombre de sus Concesionarios en activo.

- Conviene informarse a través de un banco o de un organismo privado de cuál es la situación financiera y la reputación de la firma implicada.

- Mostrémonos cautos con relación a quienes utilizan una denominación o marca que se parece mucho a la que emplea desde hace largo tiempo otra firma. Asegurémonos de que nuestra negociación se lleva a cabo con la empresa que nos interesa y que la misma se halla efectivamente habilitada para tal fin.

- Mostrémonos doblemente atentos si negociamos con una firma cuya actividad principal consiste en conseguir contratos de franquicia y cuya fuente fundamental de ingresos deriva de dicha labor, así como de la venta de instalaciones. Tales firmas se encuentran menos interesadas en lo que les ocurre después a sus concesionarios que en el caso de que el contrato haya sido firmado con un Franquiciador verdadero. Por dicho motivo conviene prestar gran atención a la forma en que el Otorgante lleva a cabo la selección de sus Concesionarios.

### **Información Respecto al Objeto del Contrato de Franquicia.**

- ¿Existe desde hace ya mucho tiempo el objeto del Contrato de Franquicia?  
¿Ha sido su éxito constante, creciente o ha conocido altibajos?
- ¿Existen posibilidades reales de venta para el producto o servicio ofrecidos en función de los precios que será necesario aplicar? ¿Estamos completamente persuadidos de que en ello concurren posibilidades para nosotros? ¿No dependerán las mismas de la moda o de un capricho pasajero?
- Si se trata de un producto, asegurémonos de que su calidad corresponde a la deseada en el sector en que deberemos efectuar su venta.
- ¿Cuál es exactamente la responsabilidad del Franquiciado en el caso de que lleve aparejada una garantía?
- ¿Qué ocurrirá si después de haber sido firmado el Contrato de Franquicia, el Otorgante incluye nuevos productos o servicios en su programa? Nos veremos obligados, en este caso, a venderlos u ofrecerlos?
- Por otra parte, ¿nos autoriza el Contrato así firmado, si así lo deseamos, a vender otros productos o servicios además de los mencionados en él?

### **Información Respecto a la Duración, la Rescisión y la Renovación.**

La duración de los diversos contratos en vigor es muy variable y cabe situarla entre uno y veinte años. Con frecuencia se prevé que, salvo denuncia, el contrato se renueve automáticamente por un periodo igual si bien no siempre se estipula claramente si las cláusulas de ruptura del mismo serán, durante su

prórroga, idénticas a las del periodo inicial.

También resulta necesario saber si, en el caso de prórroga, el Franquiciado cuenta con el derecho de seguir con el acuerdo inicial sin que este resulte modificado de una u otra forma, o bien si el Franquiciador dispone de la posibilidad, con tal motivo, de añadir alguna cláusula o introducir ciertas modificaciones en las estipulaciones del Contrato.

¿Se ha previsto la posibilidad de que después de transcurrir el plazo cubierto por el Contrato, cuente el Franquiciado con el derecho de ceder su concesión a otra persona que deberá sucederlo en la materialización de las ventas? ¿Si ello es así, resulta normal que el Franquiciador dé su acuerdo y apruebe la elección de sucesor? ¿Qué es lo que prevé el Contrato en el caso de que el Otorgante se niegue a aceptar la elección hecha por el Franquiciado respecto a su sucesor? ¿Se hará cargo de nuevo el Franquiciador del negocio y si es así en qué condiciones?

¿En qué casos el Franquiciador puede romper el Contrato en el curso de su duración normal y cuáles son las disposiciones previstas hacia este fin?

## **CAPITULO V. MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS.**

La fuerte entrada de negocios bajo el formato de franquicias es muy reciente, podemos señalar que data de la década de los setentas (a pesar de que en renglones como la industria automotriz se presenta desde principios de siglo), por esta razón este tipo de negocios no se encontraban tipificados dentro de nuestra legislación.

Por lo expuesto en el párrafo anterior podemos señalar que la constitución de una sociedad bajo el formato de Franquicia seguía los patrones que se marcaban como obligatorios para cualquier tipo de sociedad mercantil, tomando en cuenta también por lo que toca al Contrato de Franquicia que se suscribe, lo dispuesto en relación al uso y la explotación de patentes y marcas en la Ley de Transferencia de Tecnología, la cual fue emitida en 1982 y cuyo reglamento apareció hasta 1990.

Pero a partir del 27 de junio de 1991 y por instancia del representante del poder ejecutivo se instituyó la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual, como una respuesta a las necesidades de una legislación específica que regulara las actividades de las franquicias que cada día estaban más en auge.

En la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual se conceptúa a la Franquicia como el acuerdo que se establece entre un franquiciante y un franquiciatario, mediante el cual se le concede al segundo la licencia de uso de una marca y se le transmiten los conocimientos técnicos, así como la asistencia técnica, según sea el caso para que el mismo pueda fabricar o enajenar bienes o prestar servicios de una forma regular y con los métodos operativos, comerciales

y administrativos establecidos por el franquiciante, encaminados a obtener la calidad, el prestigio y la imagen de los productos o servicios que son característicos de la marca que se está comercializando.

En la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual se establece que no existe, como tal, la obligación de registrar un contrato de Franquicia, sin embargo, define la obligación del franquiciante en cuanto a proporcionar información que sea útil y veraz en lo que a sus aspectos financieros y a su estabilidad se refiere, de tal manera que el franquiciatario sepa ante quien piensa o puede realizar un negocio. Por supuesto que la información mencionada debe ser proporcionada con anticipación a la firma del contrato de Franquicia, como se establece en el capítulo "Elementos que Participan en la Franquicia".

Los artículos de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual que tratan lo concerniente a las Franquicias son los 136, 137, 138, 139, 140, 141 y 142, los cuales están incluidos en el Capítulo VI.

A continuación enunciamos el texto de los artículos mencionados en el párrafo que antecede:

#### **Capítulo VI. DE LAS LICENCIAS Y LA TRANSMISION DE DERECHOS.**

**Artículo 136.** El titular de una marca registrada 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 la Secretaría para que pueda producir efectos en perjuicio de tercero.

**Artículo 137.** Para inscribir una licencia en la Secretaría bastará formular la solicitud correspondiente en los términos que fije el reglamento de esta ley.

**Artículo 138.** La cancelación de la inscripción de una licencia procederá en los siguientes casos:

I. Cuando la soliciten conjuntamente el titular de la marca y el usuario a quien se le haya concedido la licencia.

II. Por nulidad, caducidad o cancelación del registro de marca y,

III. Por orden judicial.

**Artículo 139.** Los productos que se vendan o los servicios que se presten por el usuario deberán ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular de la marca. Además, esos productos o el establecimiento donde se presten o contraten los servicios, deberán indicar el nombre del usuario y demás datos que prevenga el reglamento de esta ley.

**Artículo 140.** El usuario al que se le haya concedido una licencia que se encuentre inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, salvo estipulación en contrario, tendrá la facultad de ejercitar las acciones legales tendientes a impedir la falsificación, imitación o uso ilegal de la marca, como si, fuera su propio titular.

**Artículo 141.** El uso de la marca por el usuario que tenga concedida licencia inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se considerará como realizado por el titular de la marca.

**Artículo 142.** Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue.

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

Para la inscripción de la Franquicia serán aplicables las disposiciones de este capítulo.

Es de señalar, que el contrato de Franquicia debe ser estudiado acuciosamente en todas sus cláusulas, antes de ser suscrito, ya que al no existir la obligación de registrarlo, pudiera ser que alguna de las partes resultara más beneficiada que la otra, situación con la que se perdería el interés por este tipo de negocios. Es recomendable, por lo tanto, que todo el clausulado sea previamente estudiado y analizado por un abogado, con el objeto de saber como encuadran todos los derechos y obligaciones plasmados en el contrato, dentro del contexto propio del franquiciatario y del país.

Para concluir este tema del marco legal, podemos señalar que la Franquicia solo tiene un tratamiento especial en la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual, sin embargo en todos los aspectos adicionales señalaremos que la Franquicia es una persona moral con fines lucrativos, que normalmente se establece bajo la figura jurídica de una Sociedad Anónima de Capital Variable y que, por lo tanto, tiene como obligaciones el pago de todos los compromisos fiscales, tales como I.S.R.; I.V.A.; I.M.S.S.; I.S.P.T.; S.A.R. y todos los demás aplicables.

## **CAPITULO VI. EJEMPLO DE CONTRATO DE FRANQUICIA.**

El contrato de franquicia que actualmente está en vigor es fruto de muchos años de análisis e investigación y ha sufrido adaptaciones de acuerdo a las características esencialmente cambiantes de la economía y a las exigencias de la expansión.

Vamos en los siguientes renglones a transcribir el texto que normalmente presentan los Contratos de Franquicia, considerando un ejemplo en el que el negocio denominado Fast Food International concede una franquicia a la razón social denominada Alimentos Instantáneos de México, S.A. DE C.V.

### **CONTRATO DE FRANQUICIA.**

**CONTRATO DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE FAST FOOD INTERNATIONAL REPRESENTADA POR EL SEÑOR ADAM WHITE, EN SU CARACTER DE REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, A QUIEN EN ADELANTE SE LE DESIGNARA COMO LA FRANQUICIADORA Y POR LA OTRA ALIMENTOS INSTANTANEOS DE MEXICO, S .A DE C.V., REPRESENTADA POR EL SEÑOR EDUARDO VILLELA JIMENEZ EN SU CARACTER DE REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, A QUIEN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DESIGNARA COMO LA FRANQUICIADA, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:**

## **DECLARACIONES**

### **DECLARA LA FRANQUICIADORA:**

1) Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Americanos según consta en la escritura pública número 34567 otorgada ante la fe del Licenciado William Stone, Notario Público número 101 de la ciudad de Chicago Illinois, inscrita en el Registro Público de la Propiedad de Illinois, U.S.A. bajo el número 132132.

2) Que en este acto está representada por el señor Adam White, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública número 25200 otorgada ante la fe del Licenciado Sergio Correa Antón, Notario Público número 34 de la ciudad de México, D.F. y que a la fecha no le ha sido revocado.

3) Que ha desarrollado un sistema de mercadeo, que más adelante será entendido como el "sistema, y que está interesada en licenciar de manera no exclusiva a diversas personas físicas o morales dicho sistema.

4) Que también está interesada en licenciar de manera no exclusiva el uso de sus nombres comerciales, marcas, logotipos y cualquier otro medio gráfico y/o tridimensional, que en adelante llamaremos los signos representativos, que signifique una ventaja comercial para el adquirente de dichas licencias.

5) Que a fin de conjugar las transmisiones a que se refieren las dos declaraciones anteriores y que el licenciatario de las mismas obtenga el mejor resultado posible en su uso, deberá poner a disposición del mismo su experiencia, la información, dirección, operación, financiamiento y promoción de

el sistema y los signos representativos.

**DECLARA LA FRANQUICIADA:**

6) Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, según consta en la escritura pública número 35700 otorgada ante la fe del Licenciado Hermenegildo Bravo Santiago, Notario Público número 22 de la ciudad de México, D.F., inscrita en el Registro Público de la Propiedad bajo el número 16345.

7) Que en este acto está representada por el señor Eduardo Villela Jiménez, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública número 67890 otorgada ante la fe del Licenciado Alfredo Robles Magaña, Notario Público número 42 de la ciudad de México, D.F. y que a la fecha no le ha sido revocado.

8) Que desea establecer un negocio, al que en lo sucesivo denominaremos "el negocio", que tenga por objeto la comercialización de los productos de LA FRANQUICIADORA, para lo cual requiere de la obtención de licencias respecto de El Sistema y los Signos Distintivos a que se refieren las declaraciones 3 y 4 que se mencionan en los párrafos precedentes, así como de la asistencia señalada en la declaración número 5.

9) Que está consciente y conforme en mantener los niveles de calidad establecidos en el Sistema, mismos que redundarán en un beneficio para la operación de los establecimientos que funcionen bajo el mismo y utilizando los signos distintivos.

10) Que el presente contrato lo integraría una red de Compañías que operan

uniformemente, bajo las directrices, procedimientos y políticas establecidos en el Sistema y que las mismas son fijadas por LA FRANQUICIADORA.

En atención a las declaraciones anteriores y a la intención manifestada por cada una de las partes, las mismas están conformes en celebrar el presente Contrato de Franquicia, por virtud del cual la Franquiciadora concede a la Franquiciada una Franquicia respecto de "El Negocio" que opere con "EL Sistema y utilizando "Los Signos Distintivos" de la primera; sujeto a las obligaciones, condiciones y términos que se señalan en las siguientes:

**CLAUSULAS:**

1. La franquiciadora concede el nombramiento de franquiciada de Fast Food International a Alimentos Instantáneos, S.A. de C.V. en los términos y condiciones que a continuación se establecen, con el derecho de usar, en conexión con ello, los nombres comerciales y registrados, así como los emblemas, la distribución y los colores propios de sus establecimientos, junto con sus fórmulas, además de los métodos de fabricación, publicidad y comercialización, con tal de que el franquiciado se ajuste a los términos y condiciones que aquí se fijan.

2. Este contrato, que entrará en vigor a partir del instante en que el establecimiento del Franquiciado haya quedado terminado y en condiciones de ser ocupado, seguirá siendo válido por un periodo de 5 años subsiguientes y se prorrogará automáticamente de acuerdo con los mismos términos y condiciones por un periodo igual al espacio de tiempo en que el Franquiciado, o su sucesor, ocupe el establecimiento.

3. La Compañía, mientras este contrato esté vigente, no deberá explotar en forma directa o conceder autorización en régimen de Franquicia a cualquier otro establecimiento en un radio de 1.5 kms. cuadrados.

4. La Compañía deberá facilitar los planos y especificaciones generales para la erección de un establecimiento y deberá prestar ayuda en la elección de un constructor que cuide de esta labor en el local del Franquiciado, no pudiendo introducirse cambios o adiciones a dichos planos y especificaciones sin contar con el consentimiento escrito previo de la Compañía (la Franquiciadora). A menos que se establezca lo contrario en el contrato de arrendamiento, el Franquiciado deberá erigir prontamente un establecimiento de Fast Food International en su local, que se ajuste exactamente con dichos planos y especificaciones y deberá desplegar su máximo esfuerzo para que se efectúe la instalación de elementos, mobiliario, maquinaria y equipo, así como para que se completen todos los cajones de estacionamiento, se contrate el personal necesario y se atiendan todos los demás aspectos con el objeto de que el establecimiento, dotado con todos los accesorios apropiados pueda inaugurarse al público en un plazo de diez días después de haber terminado las obras. El Franquiciado deberá instalar y utilizar en el establecimiento solamente los elementos, mobiliario, colores, maquinaria, instalaciones y accesorios que se ajusten a las especificaciones designadas o aprobadas por escrito por la Franquiciadora, quedando explícitamente convenido que el local deberá ser usado únicamente por el Franquiciado y para desarrollar en él la actividad que en este contrato se establece.

5. Antes de proceder a la inauguración para el público del establecimiento, la Franquiciadora pondrá a disposición del Franquiciado o de su representante, el curso habitual de capacitación y formación referente a la dirección de un

establecimiento, dando el Franquiciado la conformidad de que él o su representante asistirán al mismo a plena satisfacción de la Franquiciadora y que se someterán también a cualquier adiestramiento o formación que la franquiciadora estime conveniente impartir periódicamente. Cualquier representante que se designe debe ser aprobado por la Franquiciadora. Durante el periodo inmediatamente anterior a la inauguración del establecimiento, y también después de forma periódica, la Franquiciadora, en los momentos que a su discreción estime oportunos, pondrá a disposición del Franquiciado, en su establecimiento y a cargo de ella, un consejero, con el propósito de facilitar la inauguración del establecimiento y su subsecuente explotación y también para ayudar al Franquiciado a ajustarse a las condiciones que un establecimiento de tal tipo exige.

6. El Franquiciado deberá abonar a la Franquiciadora periódicamente una cantidad por derechos de explotación publicitaria igual al DOS (2) % de las ventas brutas, impuestos excluidos, conseguidas en el establecimiento. El día 10 de cada mes el franquiciado deberá facilitar a la Franquiciadora un informe escrito y firmado en el que figuren las ventas brutas alcanzadas en el mes anterior descritas y clasificadas de acuerdo con las indicaciones que figuran en los modelos de la Franquiciadora y remitir el dinero debido. El Franquiciado deberá llevar un sistema de contabilidad que se ajuste al prescrito por la franquiciadora para todos sus establecimientos y utilizar además cajas registradoras que acumulen las ventas, las cuales podrán ser verificadas periódicamente por los representantes de la Franquiciadora. La Franquiciadora percibirá, con relación a los cobros brutos del Franquiciado y de conformidad con este párrafo, un importe igual a un uno por ciento (1%) para cubrir los gastos de publicidad en periódicos, confección de carteles o promociones especiales que

tengan lugar, en todo o en parte, en el sector del Franquiciado aun cuando dicha publicidad presente carácter nacional o regional. No se utilizará publicidad alguna por parte del Franquiciado a menos que su contenido y los medios de difusión hayan sido previamente aprobados por escrito por la Compañía Franquiciadora.

7. La Franquiciadora deberá vender al Franquiciado y este adquirir a la Franquiciadora o a quienes la misma haya aprobado previamente por escrito, cualquier ingrediente y material que constituya parte integrante o represente la totalidad de cualquier producto o bebida fabricada, vendida o consumida en el establecimiento del Franquiciado. Los precios que aplicará la Franquiciadora al Franquiciado con relación a los artículos mencionados serán los que rijan respecto a sus otros Franquiciados en el momento en que se reciban pedidos de aquel con fechas de entrega similares a los de estos, con incremento de cualquier gasto que resulte necesario para cubrir los costos adicionales de envío al Franquiciado. El pago será efectuado por este a la Franquiciadora a la mayor brevedad después del envío, reservándose la Franquiciadora el derecho de exigir pago anticipado si, en su opinión, las circunstancias financieras o de cualquier otra índole del Franquiciado no aconsejan la remisión antes de haber percibido su importe. El Franquiciado deberá someter sus pedidos a la Franquiciadora con el margen de tiempo suficiente para permitir a esta su envío oportuno. La Franquiciadora, sin embargo, no será responsable por ningún retraso en la fabricación o entrega o con relación a cualquier otra cuestión si tal retraso se debiese a: fuego, huelgas, disputas con los obreros, retrasos en el transporte, peticiones o solicitudes gubernamentales, u otra causa que se halle fuera del control razonable de la Franquiciadora, debiendo señalar que la existencia de cualquiera de tales causas de retraso dará lugar al aplazamiento

del momento de cumplimentación en la medida correspondiente. No obstante, durante cualquiera de tales retrasos, pero no por más tiempo, el detallista puede acudir a otras fuentes para cubrir sus necesidades respecto a los artículos afectados por dichos retrasos pero siempre y cuando haga los esfuerzos posibles para que dichos artículos se ajusten, en el mayor grado que las circunstancias permitan, a las normas y especificaciones establecidas.

8. En la medida exigida por la ley, el detallista debe explotar su establecimiento solo bajo el nombre establecido con la Franquiciadora sin añadir palabras o símbolos de cualquier naturaleza a menos que previamente y por escrito haya sido aprobada tal medida por la Franquiciadora. El nombre, sin embargo, no deberá formar parte del de la sociedad de cualquier Franquiciado, el cual, a su propio cargo y en el terreno o local donde se encuentra instalado el establecimiento, deberá mantener de modo prominente y en perfecto estado en cuanto al aspecto y a sus condiciones, los emblemas cuya naturaleza, forma, color, número, emplazamiento, iluminación y dimensión, así como su texto y símbolos, se ajusten a lo requerido por la Franquiciadora. El Franquiciado no debe instalar en su establecimiento emblemas o elementos publicitarios de cualquier clase a los que se oponga razonablemente la Franquiciadora, pero esta no puede retirar su aprobación de un emblema previamente aceptado por escrito siempre y cuando dicho emblema se mantenga en buen estado. El nombre del establecimiento y/o marca registrada que haya designado la Franquiciadora, y ningún otro, deberá aparecer en todos los artículos de papel, servilletas, envases, bolsas, cucharas, utensilios varios, cerillos, menús y otros elementos utilizados en conexión con la venta o exhibición de los productos y artículos establecidos, excepto que exista la autorización previa y escrita de la Franquiciadora. Ningún producto, máquina expendedora o medio de diversión

deberá venderse, exhibirse, instalarse o utilizarse en el establecimiento del Franquiciado a menos que se cuente con la autorización previa y por escrito de la Franquiciadora. El Franquiciado debe desplegar sus mejores esfuerzos para conseguir, mantener y aumentar las ventas de los productos en su local y sostener este en funcionamiento durante todos los meses del período cubierto por el contrato en los días y horas en que los establecimientos lo hacen en similares emplazamientos.

9. Con el fin de proteger a la clientela y mantener unos niveles uniformes de explotación, el Franquiciado deberá dirigir su establecimiento de acuerdo con las normas y exigencias de calidad, producción, aspecto, limpieza, servicio, comercialización y publicidad de la Franquiciadora y ajustándose estrictamente a las condiciones y horario fijados periódicamente por el Manual Confidencial de Explotación. El contenido de este Manual que el Franquiciado considerará en todo instante como secreto, no podrá divulgarse a nadie excepto en la medida que resulte necesario para la explotación del establecimiento, y además de permanecer en todo momento propiedad absoluta de la Franquiciadora, se devolverá a ella al término del contrato de franquicia. El Franquiciado deberá cooperar y participar en todas las promociones especiales de los establecimientos cuando así lo requiera la Franquiciadora y mantener el interior y el exterior del local, así como los anexos que se utilicen en conexión con él en buenas condiciones de limpieza y orden. Así mismo deberá llevar a cabo los trabajos de iluminación, pintura, reparación y restauración que periódicamente sean necesarios para mantener el nivel exigido por la Franquiciadora a sus concesionarios, no deberá introducir alteración, ampliaciones, sustituciones o mejoras a su establecimiento a menos que hayan sido previamente aprobados por escrito por la Franquiciadora, y en todo instante vendrá obligado a mantener

unas existencias razonables de productos y a emplear el número suficiente de personal calificado para atender las demandas del público. Todo el personal deberá responder a las normas prescritas por la Franquiciadora respecto a la capacidad, higiene, limpieza y conducta, y al que desempeñe labores de dirección o de supervisión, así como el que reciba preparación especial por parte de la Franquiciadora, deberá dar su conformidad a un acuerdo similar al exigido del personal de igual carácter al servicio de otros Franquiciados, comprometiéndose a no desarrollar actividades competitivas. En el caso de que un elemento del Franquiciado lleve a cabo trabajos que, en opinión de la Franquiciadora, exijan conocimientos especiales, tal empleado deberá ser preparado de acuerdo con las normas establecidas para tal efecto y usar uniformes confeccionados con tejidos y colores que respondan al nombre, marca y/o símbolos designados por la Franquiciadora.

10. Para asegurar el cumplimiento de los términos y condiciones precedentes, los representantes de la Franquiciadora están facultados para inspeccionar periódicamente el establecimiento del Franquiciado, así como los artículos, materiales, y métodos de fabricación y comercialización, y llevar a cabo pruebas y mantener conversaciones con los elementos del Franquiciado en conexión con ello. Si el Franquiciado no consigue que su establecimiento se desenvuelva de acuerdo con las normas y condiciones prescritas en este contrato o en el Manual Confidencial de Explotación, la Franquiciadora puede a su opción y a cargo del Franquiciado, situar a un representante propio en el establecimiento para determinar si se cumplen las condiciones estipuladas.

11. A su cargo y contra toda clase de responsabilidades públicas, incluida la derivada de los productos ofrecidos, el Franquiciado deberá concertar un seguro con sociedades consideradas satisfactorias por la Franquiciadora y en un monto

razonablemente determinado por esta, respaldando dicho seguro la Franquiciadora y el Franquiciado de acuerdo con sus respectivos intereses. Respecto a este punto el Franquiciado deberá facilitar periódicamente a la Franquiciadora pólizas acreditativas de dichos seguros junto con los recibos justificativos de haber satisfecho las primas. Finalmente, el Franquiciado deberá pagar a la Franquiciadora los costos y gastos razonables, con inclusión de los honorarios de abogado, en que la misma haya incurrido con relación a toda acción legal encaminada a hacer cumplir cualquiera de las estipulaciones de este acuerdo.

12. Durante el tiempo en que este acuerdo se halle en vigor y aun por un periodo de cinco años a contar desde la fecha de terminación e independientemente de cual haya sido la causa de esta, el Franquiciado no deberá intervenir, participar financieramente o asociarse con ninguna firma similar o substancialmente parecida al establecimiento en ningún punto situado dentro de un radio de 30 kms. del establecimiento del Franquiciado, o contratar o intentar contratar a cualquier persona que en aquel instante se halle al servicio de, o lo haya estado en el curso de los tres meses anteriores, de la Franquiciadora o de un establecimiento similar. En ningún momento salvo en el curso normal de la actividad comercial del Franquiciado, deberá este comunicar a otra persona cualquier información o conocimiento concernientes a los ingredientes, fórmulas, y métodos de fabricación, promoción, venta o distribución utilizados por la Franquiciadora.

13. Salvo a sus parientes o legatarios nombrados en testamento y siempre que estos concerten un acuerdo directo por escrito con la Franquiciadora para asumir las obligaciones del Franquiciado, los derechos de este no son transferibles en todo o en parte más que en los casos siguientes:

a) Si el Franquiciado desea transferir sus derechos a un presunto comprador del establecimiento, puede llevarlo a cabo y quedar relevado de toda obligación posterior, de tal manera que el comprador (en cuya expresión debe incluirse la persona o personas que ejercen el control de los negocios de un Franquiciado social u otra entidad) goce de una calificación positiva en cuanto a crédito, posea un buen carácter moral, cuente con una reputación comercial satisfactoria para la Franquiciadora, y esté dispuesto a aceptar cualquiera de los acuerdos que esta exija en aquel momento de los nuevos Franquiciados y de las personas al frente de los negocios Franquiciados representados por una sociedad. Además resultan transferibles los derechos si todas y cada una de las obligaciones del Franquiciado son atendidas en su totalidad, si el Franquiciado no está en falta con relación a alguna de las estipulaciones de este acuerdo, si la persona o personas que se encuentran al frente de los negocios de un Franquiciado representado por una sociedad u otra entidad se comprometen bajo pliego sellado a responder por toda reclamación contra la Franquiciadora, y si el Franquiciado conviene en satisfacer a la Franquiciadora por la suma de quinientos (500) dólares para cubrir sus gastos legales y de otra índole en conexión con lo señalado.

b) Si el Franquiciado se halla representado por una persona individual y desea transferir sus derechos a una sociedad puede hacerlo y queda relevado de este modo de sus obligaciones originales (además de las contenidas en el párrafo 12) a pesar de las limitaciones precedentes respecto a transferencias, si concurren las condiciones siguientes:

I. La sociedad acaba de constituirse y sus actividades quedan confinadas exclusivamente a actuar como Franquiciado, de conformidad con este acuerdo.

II. El Franquiciado es el propietario de la participación mayoritaria de la sociedad y es por ello el ejecutivo principal de la misma.

III. La totalidad de las deudas del Franquiciado hacia la Franquiciadora son canceladas (pagadas).

IV. La sociedad realiza un acuerdo escrito directo con la Franquiciadora asumiendo todas las obligaciones del Franquiciado.

V. Todos los accionistas están de acuerdo con un convenio firmado por la Franquiciadora para: a) garantizar el pago íntegro de las deudas de la sociedad a la Franquiciadora durante el periodo en que alcance solvencia la primera, y b) aceptan responsabilizarse individualmente por las obligaciones asumidas por el Franquiciado de acuerdo con la cláusula 12.

c) Si el Franquiciado, o su sucesor, es una sociedad mercantil, no deberán venderse, cederse, pignorar, hipotecarse o transferirse las acciones sin contar con el consentimiento previo y por escrito de la Franquiciadora, salvo cuando exista una venta de todas ellas según las condiciones señaladas anteriormente en este mismo párrafo respecto a la transferencia de los derechos del detallista a un comprador como si la persona o personas adquirientes de dichas acciones fuesen dicho comprador. Todas las acciones deberán llevar en este caso la siguiente inscripción: "La transferencia de esta acción se halla sujeta a los términos y condiciones de un acuerdo de franquicia".

d) El Franquiciado no deberá vender, transferir, ceder, hipotecar o subarrendar el establecimiento o cualquier propiedad personal utilizada en conexión con él ya sea en todo o en parte sin ofrecerla previamente a la Franquiciadora en las

mismas condiciones que le hayan sido sometidas por escrito por otra persona o firma responsable, contando entonces la Franquiciadora con treinta (30) días a partir de la fecha de comunicación del nombre del ofertante y de sus condiciones para determinar si le conviene aceptar la oferta. Cualquier venta, transferencia, cesión, hipoteca, arrendamiento o subarrendamiento del establecimiento del Franquiciado o de cualquier propiedad personal utilizada en conexión con él, salvo las señaladas expresamente en este contrato, o cualquier oferta efectuada a través de un anuncio público para llevar a cabo algo de lo indicado, dará derecho a la Franquiciadora a considerar terminado este acuerdo.

14. Si el Franquiciado no cumple u observa alguna de las condiciones establecidas en este contrato o en un arrendamiento o subarrendamiento del establecimiento y no procede a subsanarla en el plazo de cinco (5) días después de haber sido requerido para ello por la Franquiciadora, o se entrega de forma repetida y persistente a violaciones de cualquiera de dichas condiciones, o acepta una cesión general o una hipoteca en beneficio de sus acreedores, o comete o sufre una omisión o negligencia en un contrato de venta condicional, una hipoteca o un instrumento de crédito, o se presenta por él o en su contra una demanda iniciando un procedimiento al amparo de las leyes del país, o se nombra un administrador judicial por un tribunal de jurisdicción competente para hacerse cargo de todas o parte de sus propiedades, la Franquiciadora puede dar por terminado este acuerdo y cancelar todos los derechos derivados del mismo en favor del Franquiciado.

15. A la terminación de este acuerdo por cualquier causa, el Franquiciado debe suspender inmediatamente el uso de todos los nombres comerciales, marcas, rótulos símbolos y anuncios concernientes, así como cesar en la venta de sus productos, y en la medida en que legalmente pueda hacerlo deberá proceder a

efectuar los cambios necesarios sugeridos por la Franquiciadora en los rótulos, edificios y estructuras con el objeto de eliminar el nombre del establecimiento y poder distinguirlo de modo efectivo del anterior y de cualquier otro conexo. En el caso de que el Franquiciado, al ser requerido, no lleve a cabo tales cambios, la Franquiciadora, en la medida en que aquel lo autorice, gozará del derecho de penetrar en el establecimiento, a la fuerza si es necesario, sin ser culpable de allanamiento o cualquier otro delito y, sin perjuicio de los demás derechos que le correspondan, dispondrá del de llevar a cabo los cambio señalados a costa del Franquiciado y este, a opción de la Franquiciadora, deberá entregar, a valor depreciado y según los apuntes existentes en su contabilidad, todos los impresos, artículos y demás material que lleve el nombre del establecimiento en disolución. De dicho valor, sin embargo, deberá deducirse el de gastos de instalación y desmontaje.

16. El no ejercer por parte de la Franquiciadora cualquiera de las atribuciones que le corresponden en virtud de este acuerdo, o no insistir en el cumplimiento estricto por parte del Franquiciado de cualquier obligación o condición exigible, así como cualquier hábito o costumbre de las partes que difiera de las estipulaciones del presente contrato, no constituirá renuncia del derecho de la Franquiciadora a exigir el exacto cumplimiento de los términos convenidos. La renuncia por parte de la Franquiciadora con relación a cualquier falta o transgresión del Franquiciado no podrá afectar o disminuir los derechos de aquella respecto a otra u otras subsiguientes de igual o distinta naturaleza ni tampoco cualquier retraso u omisión por parte de la Franquiciadora a ejercer cualquier derecho derivado de una falta o transgresión podrá afectar o disminuir los derechos de la Franquiciadora respecto a la misma u otra subsiguiente. La relación entre las partes es solamente la propia de personas independientes. No

se persigue, por tanto, la constitución de una sociedad ni una relación entre principal y agente. El Franquiciado, pues, no deberá comprometer el crédito de la Franquiciadora o ligarla a una obligación cualquiera, y procurará tenerla al margen de toda reclamación, demanda, costo o gasto en conexión con el establecimiento de aquel y su correspondiente explotación. Este contrato contiene todas las condiciones convenidas entre las partes respecto al objeto del mismo y ninguna promesa o acuerdo concertados de palabra resultarán de fuerza o efecto algunos. Los derechos de la Franquiciadora se considerarán transferibles en beneficio de sus sucesores.

17. Todas las comunicaciones concernientes a este acuerdo deberán ser enviadas por correo certificado a la Franquiciadora en Chicago, Illinois y al Franquiciado en su establecimiento, a menos que la Franquiciadora o el Franquiciado, según sea el caso, envíe periódicamente a la otra parte y a través de dicho correo nota escrita de un cambio de domicilio.

18. Si el Franquiciado se halla representado por dos o más personas individuales, estas serán responsables juntas y por separado, y las referencias al Franquiciado en este acuerdo deberán hacer mención de tales personas. El término Franquiciado incluye también a las mujeres, sociedades mercantiles y otra entidad cualquiera.

19. Si cualquier condición de este acuerdo, o su aplicación a una persona o circunstancia, resulta invalidada o imposible de cumplir, el resto de este acuerdo o la aplicación de dichas condición a otras personas o circunstancias no quedará afectada siempre y cuando la condición o aplicación invalidada o imposible de cumplir sea reemplazada por otra adecuada con el fin de poder llevar a efecto la intención y el propósito de la que ha quedado anuñada.

20. Las partes se sujetan en los términos del presente contrato y para cualquier interpretación o conflicto sobre el mismo, a las leyes y tribunales competentes en el Distrito Federal, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles.

Las partes enteradas del contenido y alcance del presente contrato, manifiestan que en el mismo no existe Mala Fe, Dolo o Error y lo firman por duplicado en compañía de dos testigos, el día 21 de mayo de 1993, quedando cada una de las partes con un ejemplar del presente.

## **CAPITULO VII. CASO PRACTICO.**

En las páginas siguientes desarrollaremos un caso relativo al establecimiento de una Franquicia, en el cual primero estudiaremos la parte contable y después con la ayuda del análisis financiero determinaremos la rentabilidad del negocio que ficticiamente estamos abriendo.

El señor Jorge Ramírez González dispone de un capital de N\$340,000.00, que está dispuesto a invertir en un negocio que le permita obtener utilidades razonables y convertirse en empresario, por lo que buscando dentro del mercado de oportunidades que la economía mexicana ofrece, se encuentra con la modalidad de inversión conocida como Franquicia, el concepto le interesa y, empieza a buscar la que se adapte más a sus intereses, considerando que cuando el trabajó como empleado lo hizo en la industria restaurantera, por lo tanto él desea explotar su experiencia en esta rama.

Después de analizar acuciosamente las posibilidades que presentaban cada una de las marcas que se encontraban en venta, decide inclinarse por una conocida como Subway, cuya actividad básica consiste en comercializar emparedados al estilo estadounidense así como también pastas horneadas, papas fritas y refrescos.

Al tomar la decisión de invertir en la Franquicia conocida como Subway, entra en contacto con ellos telefoneando a sus oficinas generales, las cuales se encuentran ubicadas en Milford, Connecticut, Estados Unidos.

La empresa Subway Inc. le da a conocer todos los requisitos indispensables para poder gozar del uso de su marca y montar su propio establecimiento, dichos requisitos son:

1. Pago inicial de 10,000 U.S.D. o sea 30,500 nuevos pesos aproximadamente como pago de inicio de actividades;
2. Firma de un Contrato de Franquicias protocolizado debidamente;
3. Contar con un local de por lo menos 50 metros cuadrados con sus planos correspondientes;
4. Realizar una visita de por lo menos 2 semanas a las oficinas corporativas de Subway Inc. ubicadas en Milford, Connecticut para capacitarse en el manejo del negocio;
5. Someterse a exámenes socioeconómicos y psicológicos y aprobarlos;
6. Que el local se encuentre ubicado en una zona de recursos económicos medios o altos;
7. Que el negocio se encuentre equipado con equipo similar al de los demás del mismo tipo que existen en el mundo;
8. Que el Sr. Ramírez constituya en México una empresa que sea una persona moral independiente de la sociedad a que corresponde la marca con la que va a trabajar;
9. Que el negocio a iniciar realice una campaña publicitaria antes de su apertura y dentro de los dos primeros meses de operación y
10. Que el negocio una vez constituido respete las promociones que Subway Inc. lanza a nivel mundial.

Una vez que el Sr. Ramírez ha conocido los requisitos que impone la marca con la cual desea trabajar, decide seguir adelante en su empresa, por lo que inicia su viaje a Milford, Ct., para entrevistarse con el Sr. James Stewart, Director de Comercialización de Subway Inc., y después someterse a los exámenes ya mencionados.

Ya en Milford, nuestro futuro empresario se entrevista con el Sr. Stewart, quedando ambas partes muy satisfechas con la reunión que llevaron a cabo, por lo que procede después a someterse a los exámenes psicológicos y Subway Inc., por su parte inicia el estudio socioeconómico, del cual obtiene resultados en tres días hábiles. Al final Subway Inc. revisa los resultados de las pruebas e investigaciones realizadas al señor Ramírez obteniendo un resultado positivo, razón por la cual emite una resolución positiva y otorga el uso de la Franquicia al mismo.

Al momento de ser aceptado y concluir su entrenamiento, el Sr. Ramírez regresa a México e inicia la negociación en cuanto a fecha de pago de los 10,000 U.S.D. que debe a Subway Inc., por el hecho de haber sido aceptado como Franquiciante, obteniendo un plazo de 2 semanas para realizarlo.

Inmediatamente después nuestro multicitado empresario se da a la tarea de constituir la sociedad anónima que acordó, así como también trabaja en la localización de un local idóneo para ubicar el negocio, con la presión de tener que conseguirlo de inmediato, ya que debe enviar a Estados Unidos los planos del mismo para que Subway Inc. diseñe la distribución del equipo en el espacio disponible.

Cabe señalar que todo el equipo que se requiera deberá ser proveído por Subway Inc., ya que esta compañía, por imagen corporativa, requiere que este equipo sea igual en todos los establecimientos que manejen su marca, ofreciendo por esto, conseguir descuentos ventajosos por parte de los proveedores, así como también fechas de entrega muy razonables.

El Sr. Ramírez constituye una S.A. a la cual decide llamar Sandwiches Mexicanos, S.A., con un capital inicial de 340,000 nuevos pesos (el mínimo requerido por la Ley es de 50,000 nuevos pesos), y en sociedad con su hermano, el Sr. Agustín Ramírez González quien aporta el 1% del capital.

Posteriormente el Sr. Ramírez localiza un local de 55 metros cuadrados, el cual está de acuerdo con las especificaciones solicitadas por Subway Inc., ubicado en la Av. Cuauhtémoc de la Colonia Roma, razón por la que decide rentarlo negociando un pago de 7,500 nuevos pesos mensuales con los dueños del mismo, con la ventaja de que el local cuenta ya con una licencia de uso comercial.

Una vez que ha ocurrido todo lo señalado en los párrafos que preceden, Subway Inc. y Sandwiches Mexicanos, S.A., proceden a la firma del Contrato de Franquicia que establece las relaciones que regirán en el futuro entre ambas razones sociales. El texto del citado contrato me permito transcribirlo a continuación:

## **CONTRATO DE FRANQUICIA.**

**CONTRATO DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE SUBWAY INC. REPRESENTADA POR EL SEÑOR JAMES STEWART, EN SU CARACTER DE REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, A QUIEN EN ADELANTE SE LE DESIGNARA COMO LA FRANQUICIADORA Y POR LA OTRA SANDWICHES MEXICANOS, S.A ., REPRESENTADA POR EL SEÑOR JORGE RAMIREZ GONZALEZ EN SU CARACTER DE REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, A QUIEN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DESIGNARA COMO LA FRANQUICIADA, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:**

### **DECLARACIONES**

#### **DECLARA LA FRANQUICIADORA:**

- 1) Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Americanos según consta en la escritura pública número 23201 otorgada ante la fe del Licenciado Robert Smith, Notario Público número 36 de la ciudad de Washington, D.C. inscrita en el Registro Público de la Propiedad de Washington, D.C., U.S.A. bajo el número 241207.
- 2) Que en este acto está representada por el señor James Stewart, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública número 18100 otorgada ante la fe del Licenciado

Arturo Méndez Aguirre, Notario Público número 28 de la ciudad de México, D.F. y que a la fecha no le ha sido revocado.

3) Que ha desarrollado un sistema de mercadeo, que más adelante será entendido como el "sistema, y que está interesada en licenciar de manera no exclusiva a diversas personas físicas o morales dicho sistema.

4) Que también está interesada en licenciar de manera no exclusiva el uso de sus nombres comerciales, marcas, logotipos y cualquier otro medio gráfico y/o tridimensional, que en adelante llamaremos los signos representativos, que signifique una ventaja comercial para el adquirente de dichas licencias.

5) Que a fin de conjugar las transmisiones a que se refieren las dos declaraciones anteriores y que el licenciatario de las mismas obtenga el mejor resultado posible en su uso, deberá poner a disposición del mismo su experiencia, la información, dirección, operación, financiamiento y promoción de el sistema y los signos representativos.

#### **DECLARA LA FRANQUICIADA:**

6) Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, según consta en la escritura pública número 28275 otorgada ante la fe del Licenciado Carlos Ruiz Torres Santiago, Notario Público número 15 de la ciudad de México, D.F., inscrita en el Registro Público de la Propiedad bajo el número 17550.

7) Que en este acto está representada por el señor Jorge Ramírez González, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue

otorgado y que consta en la escritura pública número 42723 otorgada ante la fe del Licenciado Ruperto Aguirre Molina, Notario Público número 40 de la ciudad de México, D.F. y que a la fecha no le ha sido revocado.

8) Que desea establecer un negocio, al que en lo sucesivo denominaremos "el negocio", que tenga por objeto la comercialización de los productos de LA FRANQUICIADORA, para lo cual requiere de la obtención de licencias respecto de El Sistema y los Signos Distintivos a que se refieren las declaraciones 3 y 4 que se mencionan en los párrafos precedentes, así como de la asistencia señalada en la declaración número 5.

9) Que está consciente y conforme en mantener los niveles de calidad establecidos en el Sistema, mismos que redundarán en un beneficio para la operación de los establecimientos que funcionen bajo el mismo y utilizando los signos distintivos.

10) Que el presente contrato lo integraría una red de Compañías que operan uniformemente, bajo las directrices, procedimientos y políticas establecidos en el Sistema y que las mismas son fijadas por LA FRANQUICIADORA.

En atención a las declaraciones anteriores y a la intención manifestada por cada una de las partes, las mismas están conformes en celebrar el presente Contrato de Franquicia, por virtud del cual la Franquiciadora concede a la Franquiciada una Franquicia respecto de "El Negocio" que opere con "El Sistema y utilizando "Los Signos Distintivos" de la primera; sujeto a las obligaciones, condiciones y términos que se señalan en las siguientes:

## **CLAUSULAS:**

1. La franquiciadora concede el nombramiento de franquiciada de Subway Inc. a Sandwiches Mexicanos, S.A. en los términos y condiciones que a continuación se establecen, con el derecho de usar, en conexión con ello, los nombres comerciales y registrados, así como los emblemas, la distribución y los colores propios de sus establecimientos, junto con sus fórmulas, además de los métodos de fabricación, publicidad y comercialización, con tal de que el franquiciado se ajuste a los términos y condiciones que aquí se fijan.
2. Este contrato, que entrará en vigor a partir del instante en que el establecimiento del Franquiciado haya quedado terminado y en condiciones de ser ocupado, así como cuando la cuota de 10,000 U.S.D. por concepto de uso de marca haya sido cubierta, seguirá siendo válido por un periodo de 5 años subsiguientes y se prorrogará automáticamente de acuerdo con los mismos términos y condiciones por un periodo igual al espacio de tiempo en que el Franquiciado, o su sucesor, ocupe el establecimiento.
3. La Compañía, mientras este contrato esté vigente, no deberá explotar en forma directa o conceder autorización en régimen de Franquicia a cualquier otro establecimiento en un radio de 1.5 kms. cuadrados.
4. La Compañía deberá facilitar los planos y especificaciones generales para la erección de un establecimiento y deberá prestar ayuda en la elección de un constructor que cuide de esta labor en el local del Franquiciado, no pudiendo introducirse cambios o adiciones a dichos planos y especificaciones sin contar con el consentimiento escrito previo de la Compañía (la Franquiciadora). A menos que se establezca lo contrario en el contrato de arrendamiento, el

Franquiciado deberá erigir prontamente un establecimiento, el cual aparecerá identificado como Subway, que se ajuste exactamente con los planos y especificaciones ya señalados y deberá desplegar su máximo esfuerzo para que se efectúe la instalación de elementos, mobiliario, maquinaria y equipo, así como para que se completen todos los cajones de estacionamiento, se contrate el personal necesario y se atiendan todos los demás aspectos con el objeto de que el establecimiento, dotado con todos los accesorios apropiados pueda inaugurarse al público en un plazo de diez días después de haber terminado las obras. El Franquiciado deberá instalar y utilizar en el establecimiento solamente los elementos, mobiliario, colores, maquinaria, instalaciones y accesorios que se ajusten a las especificaciones designadas o aprobadas por escrito por la Franquiciadora, quedando explícitamente convenido que el local deberá ser usado únicamente por el Franquiciado y para desarrollar en él la actividad que en este contrato se establece.

5. Antes de proceder a la inauguración para el público del establecimiento, la Franquiciadora pondrá a disposición del Franquiciado o de su representante, el curso habitual de capacitación y formación referente a la dirección de un establecimiento, dando el Franquiciado la conformidad de que él o su representante asistirán al mismo a plena satisfacción de la Franquiciadora y que se someterán también a cualquier adiestramiento o formación que la franquiciadora estime conveniente impartir periódicamente. Cualquier representante que se designe debe ser aprobado por la Franquiciadora. Durante el periodo inmediatamente anterior a la inauguración del establecimiento, y también después de forma periódica, la Franquiciadora, en los momentos que a su discreción estime oportunos, pondrá a disposición del Franquiciado, en su establecimiento y a cargo de ella, un consejero, con el propósito de facilitar la

inauguración del establecimiento y su subsecuente explotación y también para ayudar al Franquiciado a ajustarse a las condiciones que un establecimiento de tal tipo exige.

6. El Franquiciado deberá abonar a la Franquiciadora periódicamente una cantidad por derechos de explotación publicitaria igual al 8% (ocho por ciento) de las ventas brutas, impuestos excluidos, conseguidas en el establecimiento. El día 10 de cada mes el franquiciado deberá facilitar a la Franquiciadora un informe escrito y firmado en el que figuren las ventas brutas alcanzadas en el mes anterior descritas y clasificadas de acuerdo con las indicaciones que figuran en los modelos de la Franquiciadora y remitir el dinero debido. El Franquiciado deberá llevar un sistema de contabilidad que se ajuste al prescrito por la franquiciadora para todos sus establecimientos y utilizar además cajas registradoras que acumulen las ventas, las cuales podrán ser verificadas periódicamente por los representantes de la Franquiciadora. La Franquiciadora percibirá, con relación a los cobros brutos del Franquiciado y de conformidad con este párrafo, un importe igual a un uno por ciento (1%) para cubrir los gastos de publicidad en periódicos, confección de carteles o promociones especiales que tengan lugar, en todo o en parte, en el sector del Franquiciado aun cuando dicha publicidad presente carácter nacional o regional. No se utilizará publicidad alguna por parte del Franquiciado a menos que su contenido y los medios de difusión hayan sido previamente aprobados por escrito por la Compañía Franquiciadora.

7. La Franquiciadora deberá vender al Franquiciado y este adquirir a la Franquiciadora o a quienes la misma haya aprobado previamente por escrito, cualquier ingrediente y material que constituya parte integrante o represente la totalidad de cualquier producto o bebida fabricada, vendida o consumida en el

establecimiento del Franquiciado. Los precios que aplicará la Franquiciadora al Franquiciado con relación a los artículos mencionados serán los que rijan respecto a sus otros Franquiciados en el momento en que se reciban pedidos de aquel con fechas de entrega similares a los de estos, con incremento de cualquier gasto que resulte necesario para cubrir los costos adicionales de envío al Franquiciado. El pago será efectuado por este a la Franquiciadora a la mayor brevedad después del envío, reservándose la Franquiciadora el derecho de exigir pago anticipado si, en su opinión, las circunstancias financieras o de cualquier otra índole del Franquiciado no aconsejan la remisión antes de haber percibido su importe. El Franquiciado deberá someter sus pedidos a la Franquiciadora con el margen de tiempo suficiente para permitir a esta su envío oportuno. La Franquiciadora, sin embargo, no será responsable por ningún retraso en la fabricación o entrega o con relación a cualquier otra cuestión si tal retraso se debiese a: fuego, huelgas, disputas con los obreros, retrasos en el transporte, peticiones o solicitudes gubernamentales, u otra causa que se halle fuera del control razonable de la Franquiciadora, debiendo señalar que la existencia de cualquiera de tales causas de retraso dará lugar al aplazamiento del momento de cumplimentación en la medida correspondiente. No obstante, durante cualquiera de tales retrasos, pero no por más tiempo, el detallista puede acudir a otras fuentes para cubrir sus necesidades respecto a los artículos afectados por dichos retrasos pero siempre y cuando haga los esfuerzos posibles para que dichos artículos se ajusten, en el mayor grado que las circunstancias permitan, a las normas y especificaciones establecidas.

8. En la medida exigida por la ley, el detallista debe explotar su establecimiento solo bajo el nombre establecido con la Franquiciadora sin añadir palabras o símbolos de cualquier naturaleza a menos que previamente y por escrito haya

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

sido aprobada tal medida por la Franquiciadora. El nombre, sin embargo, no deberá formar parte del de la sociedad de cualquier Franquiciado, el cual, a su propio cargo y en el terreno o local donde se encuentra instalado el establecimiento, deberá mantener de modo prominente y en perfecto estado en cuanto al aspecto y a sus condiciones, los emblemas cuya naturaleza, forma, color, número, emplazamiento, iluminación y dimensión, así como su texto y símbolos, se ajusten a lo requerido por la Franquiciadora. El Franquiciado no debe instalar en su establecimiento emblemas o elementos publicitarios de cualquier clase a los que se oponga razonablemente la Franquiciadora, pero esta no puede retirar su aprobación de un emblema previamente aceptado por escrito siempre y cuando dicho emblema se mantenga en buen estado. El nombre del establecimiento y/o marca registrada que haya designado la Franquiciadora, y ningún otro, deberá aparecer en todos los artículos de papel, servilletas, envases, bolsas, cucharas, utensilios varios, cerillos, menús y otros elementos utilizados en conexión con la venta o exhibición de los productos y artículos establecidos, excepto que exista la autorización previa y escrita de la Franquiciadora. Ningún producto, máquina expendedora o medio de diversión deberá venderse, exhibirse, instalarse o utilizarse en el establecimiento del Franquiciado a menos que se cuente con la autorización previa y por escrito de la Franquiciadora. El Franquiciado debe desplegar sus mejores esfuerzos para conseguir, mantener y aumentar las ventas de los productos en su local y sostener este en funcionamiento durante todos los meses del periodo cubierto por el contrato en los días y horas en que los establecimientos lo hacen en similares emplazamientos.

9. Con el fin de proteger a la clientela y mantener unos niveles uniformes de explotación, el Franquiciado deberá dirigir su establecimiento de acuerdo con las

normas y exigencias de calidad, producción, aspecto, limpieza, servicio, comercialización y publicidad de la Franquiciadora y ajustándose estrictamente a las condiciones y horario fijados periódicamente por el Manual Confidencial de Explotación. El contenido de este Manual que el Franquiciado considerará en todo instante como secreto, no podrá divulgarse a nadie excepto en la medida que resulte necesario para la explotación del establecimiento, y además de permanecer en todo momento propiedad absoluta de la Franquiciadora, se devolverá a ella al término del contrato de franquicia. El Franquiciado deberá cooperar y participar en todas las promociones especiales de los establecimientos cuando así lo requiera la Franquiciadora y mantener el interior y el exterior del local, así como los anexos que se utilicen en conexión con él en buenas condiciones de limpieza y orden. Asimismo deberá llevar a cabo los trabajos de iluminación, pintura, reparación y restauración que periódicamente sean necesarios para mantener el nivel exigido por la Franquiciadora a sus concesionarios, no deberá introducir alteración, ampliaciones, sustituciones o mejoras a su establecimiento a menos que hayan sido previamente aprobados por escrito por la Franquiciadora, y en todo instante vendrá obligado a mantener unas existencias razonables de productos y a emplear el número suficiente de personal calificado para atender las demandas del público. Todo el personal deberá responder a las normas prescritas por la Franquiciadora respecto a la capacidad, higiene, limpieza y conducta, y al que desempeñe labores de dirección o de supervisión, así como el que reciba preparación especial por parte de la Franquiciadora, deberá dar su conformidad a un acuerdo similar al exigido del personal de igual carácter al servicio de otros Franquiciados, comprometiéndose a no desarrollar actividades competitivas. En el caso de que un elemento del Franquiciado lleve a cabo trabajos que, en opinión de la Franquiciadora, exijan conocimientos especiales, tal empleado deberá ser

preparado de acuerdo con las normas establecidas para tal efecto y usar uniformes confeccionados con tejidos y colores que respondan al nombre, marca y/o símbolos designados por la Franquiciadora.

10. Para asegurar el cumplimiento de los términos y condiciones precedentes, los representantes de la Franquiciadora están facultados para inspeccionar periódicamente el establecimiento de Franquiciado, así como los artículos, materiales, y métodos de fabricación y comercialización, y llevar a cabo pruebas y mantener conversaciones con los elementos del Franquiciado en conexión con ello. Si el Franquiciado no consigue que su establecimiento se desenvuelva de acuerdo con las normas y condiciones prescritas en este contrato o en el Manual Confidencial de Explotación, la Franquiciadora puede a su opción y a cargo del Franquiciado, situar a un representante propio en el establecimiento para determinar si se cumplen las condiciones estipuladas.

11. A su cargo y contra toda clase de responsabilidades públicas, incluida la derivada de los productos ofrecidos, el Franquiciado deberá concertar un seguro con sociedades consideradas satisfactorias por la Franquiciadora y en un monto razonablemente determinado por esta, respaldando dicho seguro la Franquiciadora y el Franquiciado de acuerdo con sus respectivos intereses. Respecto a este punto el Franquiciado deberá facilitar periódicamente a la Franquiciadora pólizas acreditativas de dichos seguros junto con los recibos justificativos de haber satisfecho las primas. Finalmente, el Franquiciado deberá pagar a la Franquiciadora los costos y gastos razonables, con inclusión de los honorarios de abogado, en que la misma haya incurrido con relación a toda acción legal encaminada a hacer cumplir cualquiera de las estipulaciones de este acuerdo.

12. Durante el tiempo en que este acuerdo se halle en vigor y aun por un periodo de cinco años a contar desde la fecha de terminación e independientemente de cual haya sido la causa de esta, el Franquiciado no deberá intervenir, participar financieramente o asociarse con ninguna firma similar o substancialmente parecida al establecimiento en ningún punto situado dentro de un radio de 30 kms. del establecimiento del Franquiciado, o contratar o intentar contratar a cualquier persona que en aquel instante se halle al servicio de, o lo haya estado en el curso de los tres meses anteriores, de la Franquiciadora o de un establecimiento similar. En ningún momento salvo en el curso normal de la actividad comercial del Franquiciado, deberá este comunicar a otra persona cualquier información o conocimiento concernientes a los ingredientes, fórmulas, y métodos de fabricación, promoción, venta o distribución utilizados por la Franquiciadora.

13. Salvo a sus parientes o legatarios nombrados en testamento y siempre que estos concerten un acuerdo directo por escrito con la Franquiciadora para asumir las obligaciones del Franquiciado, los derechos de este no son transferibles en todo o en parte más que en los casos siguientes:

a) Si el Franquiciado desea transferir sus derechos a un presunto comprador del establecimiento, puede llevarlo a cabo y quedar relevado de toda obligación posterior, con tal que el comprador (en cuya expresión debe incluirse la persona o personas que ejercen el control de los negocios de un Franquiciado social u otra entidad) goce de una calificación positiva en cuanto a crédito, posea un buen carácter moral, cuente con una reputación comercial satisfactoria para la Franquiciadora, y esté dispuesto a aceptar cualquiera de los acuerdos que esta exija en aquel momento de los nuevos Franquiciados y de las personas al frente

de los negocios Franquiados representados por una sociedad. Así mismo resultan transferibles los derechos si todas y cada una de las obligaciones del Franquiado son atendidas en su totalidad, si el Franquiado no está en falta con relación a alguna de las estipulaciones de este acuerdo, si la persona o personas que se encuentran al frente de los negocios de un Franquiado representado por una sociedad u otra entidad se comprometen bajo pliego sellado a responder por toda reclamación contra la Franquiadora, y si el Franquiado conviene en satisfacer a la Franquiadora por la suma de quinientos (500) dólares para cubrir sus gastos legales y de otra índole en conexión con lo señalado.

b) Si el Franquiado se halla representado por una persona individual y desea transferir sus derechos a una sociedad puede hacerlo y queda relevado de este modo de sus obligaciones originales (además de las contenidas en el párrafo 12) a pesar de las limitaciones precedentes respecto a transferencias, si concurren las condiciones siguientes:

I. La sociedad acaba de constituirse y sus actividades quedan confinadas exclusivamente a actuar como Franquiado, de conformidad con este acuerdo.

II. El Franquiado es el propietario de la participación mayoritaria de la sociedad y es por ello el ejecutivo principal de la misma.

III. La totalidad de las deudas del Franquiado hacia la Franquiadora son canceladas.

IV. La sociedad realiza un acuerdo escrito directo con la Franquiadora asumiendo todas las obligaciones del Franquiado.

V. Todos los accionistas están de acuerdo con un convenio firmado por la Franquiadora para: a) garantizar el pago íntegro de las deudas de la sociedad a la Franquiadora durante el periodo en que alcance solvencia al primera, y b) aceptan responsabilizarse individualmente por las obligaciones asumidas por el Franquiado de acuerdo con la clausula 12.

c) Si el Franquiado, o su sucesor, es una sociedad mercantil, no deberán venderse, cederse, pignorarse, hipotecarse o transferirse las acciones sin contar con el consentimiento previo y por escrito de la Franquiadora, salvo cuando exista una venta de todas ellas según las condiciones señaladas anteriormente en este mismo párrafo respecto a la transferencia de los derechos del detallista a un comprador como si la persona o personas adquirentes de dichas acciones fuesen dicho comprador. Todas las acciones deberán llevar en este caso la siguiente inscripción: "La transferencia de esta acción se halla sujeta a los términos y condiciones de un acuerdo de franquicia".

d) El Franquiado no deberá vender, transferir, ceder, hipotecar o subarrendar el establecimiento o cualquier propiedad personal utilizada en conexión con él ya sea en todo o en parte sin ofrecerla previamente a la Franquiadora en las mismas condiciones que le hayan sido sometidas por escrito por otra persona o firma responsable, contando entonces la Franquiadora con treinta (30) días a partir de la fecha de comunicación del nombre del ofertante y de sus condiciones para determinar si le conviene aceptar la oferta. Cualquier venta, transferencia, cesión, hipoteca, arrendamiento o subarrendamiento del establecimiento del Franquiado o de cualquier propiedad personal utilizada en conexión con él, salvo las señaladas expresamente en este contrato, o cualquier oferta efectuada a través de un anuncio público para llevar a cabo algo de lo indicado, dará

derecho a la Franquiciadora a considerar terminado este acuerdo.

14. Si el Franquiciado no cumple u observa alguna de las condiciones establecidas en este contrato o en un arrendamiento o subarrendamiento del establecimiento y no procede a subsanarla en el plazo de cinco (5) días después de haber sido requerido para ello por la Franquiciadora, o se entrega de forma repetida y persistente a violaciones de cualquiera de dichas condiciones, o acepta una cesión general o una hipoteca en beneficio de sus acreedores, o comete o sufre una omisión o negligencia en un contrato de venta condicional, una hipoteca o un instrumento de crédito, o se presenta por él o en su contra una demanda iniciando un procedimiento al amparo de las leyes del país, o se nombra un administrador judicial por un tribunal de jurisdicción competente para hacerse cargo de todas o parte de sus propiedades, la Franquiciadora puede dar por terminado este acuerdo y cancelar todos los derechos derivados del mismo en favor del Franquiciado.

15. A la terminación de este acuerdo por cualquier causa, el Franquiciado debe suspender inmediatamente el uso de todos los nombres comerciales, marcas, rótulos símbolos y anuncios concernientes, así como cesar en la venta de sus productos, y en la medida en que legalmente pueda hacerlo deberá proceder a efectuar los cambios necesarios sugeridos por la Franquiciadora en los rótulos, edificios y estructuras con el objeto de eliminar el nombre del establecimiento y poder distinguirlo de modo efectivo del anterior y de cualquier otro conexo. En el caso de que el Franquiciado, al ser requerido, no lleve a cabo tales cambios, la Franquiciadora, en la medida en que aquel lo autorice, gozará del derecho de penetrar en el establecimiento, a la fuerza si es necesario, sin ser culpable de allanamiento o cualquier otro delito y, sin perjuicio de los demás derechos que le correspondan, dispondrá del de llevar a cabo los cambio señalados a costa

del Franquiciado y este, a opción de la Franquiciadora, deberá entrega, a valor depreciado y según los apuntes existentes en su contabilidad, todos los impresos, artículos y demás material que lleve el nombre del establecimiento en disolución. De dicho valor, sin embargo, deberá deducirse el de gastos de instalación y desmontaje.

16. El no ejercer por parte de la Franquiciadora cualquiera de las atribuciones que le corresponden en virtud de este acuerdo, o no insistir en el cumplimiento estricto por parte del Franquiciado de cualquier obligación o condición exigible, así como cualquier hábito o costumbre de las partes que difiera de las estipulaciones del presente contrato, no constituirá renuncia del derecho de la Franquiciadora a exigir el exacto cumplimiento de los términos convenidos. La renuncia por parte de la Franquiciadora con relación a cualquier falta o transgresión del Franquiciado no podrá afectar o disminuir los derechos de aquella respecto a otra u otras subsiguientes de igual o distinta naturaleza ni tampoco cualquier retraso u omisión por parte de la Franquiciadora a ejercer cualquier derecho derivado de una falta o transgresión podrá afectar o disminuir los derechos de la Franquiciadora respecto a la misma u otra subsiguiente. La relación entre las partes es solamente la propia de personas independientes. No se persigue, por tanto, la constitución de una sociedad ni una relación entre principal y agente. El Franquiciado, pues, no deberá comprometer el crédito de la Franquiciadora o ligarla a una obligación cualquiera, y procurará tenerla al márgen de toda reclamación, demanda, costo o gasto en conexión con el establecimiento de aquel y su correspondiente explotación. Este contrato contiene todas las condiciones convenidas entre las partes respecto al objeto del mismo y ninguna promesa o acuerdo concertados de palabra resultarán de fuerza o efecto algunos. Los derechos de la Franquiciadora se considerarán

transferibles en beneficio de sus sucesores.

17. Todas las comunicaciones concernientes a este acuerdo deberán ser enviadas por correo certificado a la Franquiadora en Milford, Connecticut y al Franquiado en su establecimiento, a menos que la Franquiadora o el Franquiado, según sea el caso, envíe periódicamente a la otra parte y a través de dicho correo nota escrita de un cambio de domicilio.

18. Si el Franquiado se halla representado por dos o más personas individuales, estas serán responsables juntas y por separado, y las referencias al Franquiado en este acuerdo deberán hacer mención de tales personas. El término Franquiado incluye también a las mujeres, sociedades mercantiles y otra entidad cualquiera.

19. Si cualquier condición de este acuerdo, o su aplicación a una persona o circunstancia, resulta invalidada o imposible de cumplir, el resto de este acuerdo o la aplicación de dichas condición a otras personas o circunstancias no quedará afectada siempre y cuando la condición o aplicación invalidada o imposible de cumplir sea reemplazada por otra adecuada con el fin de poder llevar a efecto la intención y el propósito de la que ha quedado anulada.

20. Las partes se sujetan en los términos del presente contrato y para cualquier interpretación o conflicto sobre el mismo, a las leyes y tribunales competentes en el Distrito Federal, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles.

Las partes enteradas del contenido y alcance del presente contrato, manifiestan que en el mismo no existe Mala Fe, Dolo o Error y lo firman por

duplicado en compañía de dos testigos, el día 27 de agosto de 1993, quedando cada una de las partes con un ejemplar del presente.

Posteriormente a la firma del Contrato de Franquicia y a la contratación del local el Sr. Jorge Ramírez recibe los planos definitivos para su establecimiento, conteniendo estos las especificaciones técnicas solicitadas por Subway Inc., procediendo inmediatamente a colocar ante la Franquiciadora su pedido de equipo, el cual según la cotización que envió la Franquiciante junto con los planos definitivos, establece un plazo de entrega de 25 días a partir de la fecha en que se soliciten y sea liquidado simultáneamente el 45% de su valor total, que incluye el 40% adicional correspondiente a los gastos aduanales por la internación a México de los equipos. El valor de los equipos incluida la mano de obra por la instalación de los mismos es de 60,000 U.S.D. y el importe de los gastos aduanales en de 24,000 U.S.D.

El Sr. Ramírez recibe los equipos un mes después de haber hecho su pedido, por lo que tiene que erogar el 60% restante en un plazo que negoció que fuera de tres semanas, fecha para la cual los equipos ya se encontrarán debidamente instalados.

Es importante mencionar que la Inmobiliaria que le rentó el local comercial al Sr. Jorge Ramírez solicitó adicionalmente como depósito el importe correspondiente a dos mensualidades.

Una vez que el local comercial se encontró debidamente adaptado, se

procedió a la contratación de dos ayudantes, cada uno de los cuales percibirá un sueldo mensual de N\$800.00. Estos ayudantes en una fase inicial se encargarán de repartir avisos que describan el servicio que se va a prestar, haciendo esta actividad de puerta en puerta, hasta un límite de 1.5 kms., para que el público conozca al nuevo negocio, en la fase final los ayudantes se capacitarán para que ayuden al Sr. Jorge Ramírez con las labores propias del restaurant.

Adicionalmente a lo que se ha señalado, el Sr. Jorge Ramírez procede a la contratación de los servicios de un Despacho llamado Mendoza Luna Contadores A.C. que le ayude a llevar la contabilidad de su negocio y a desarrollar algunos estudios acerca de la rentabilidad del mismo.

El Despacho Mendoza Luna Contadores A. C. designa al contador Alfredo Cardoso Vázquez para que apoye al Sr. Ramírez en su empresa.

El contador Cardoso procede en primer término a registrar en los libros de contabilidad de Sandwiches Mexicanos, S. A. todas las operaciones realizadas por el Sr. Jorge Ramírez en la etapa preoperativa, es decir anterior al arranque de operaciones de su local comercial. Las operaciones mencionadas antes, se describen a a continuación:

- 1) Asiento de apertura por la constitución de Sandwiches Mexicanos, S. A.
- 2) Asiento por la exhibición al 100% del capital suscrito por los accionistas y representado por 340,000 acciones de N\$1.00 cada una.

- 3) Constitución de pasivo a favor de Subway Inc. por 10,000 U. S. D.
  
- 4) Registro del depósito en garantía por el arrendamiento del local comercial.
  
- 5) Registro del primer mes de renta del local.
  
- 6) Registro del anticipo por la compra de equipo incluyendo su parte proporcional de gastos aduanales.
  
- 7) Registro del costo de los avisos que se mandaron imprimir para dar a conocer el negocio, cuyo valor es de N\$ 500.00
  
- 8) Registro de la primera iguala al despacho Mendoza Luna Contadores, A. C., que fué pactado en N\$ 1,000.00
  
- 9) Registro del primer mes de sueldo de los empleados más el del Sr. Ramírez que ocupó en la estructura el puesto de gerente y cuyos ingresos mensuales se acordó que fueran de N\$ 4,500.00
  
- 10) Registro del pago por el saldo del valor de los muebles más sus correlativos gastos aduanales.

**11) Pago a Subway Inc. de los 10,000.00 U. S. D. netos que corresponden a la cuota por inicio de operaciones con esa marca.**

Antes de proceder a realizar las operaciones señaladas haré algunos comentarios en relación a varias de ellas. Por lo que se refiere al asiento no. 1 vale la pena decir que al constituir la empresa Sandwiches Mexicanos, S.A. se suscribió el capital y se procedió a exhibirlo al 100% de manera inmediata. En lo que toca a los asientos 4, 5, 7 y 8 es lógico pensar que vamos a incluir el valor del impuesto al valor agregado porque estos conceptos corresponden a prestación de servicios y uso o goce temporal de bienes, como se marca en el artículo 1o. de la ley correspondiente. En los asientos 6 y 10 relativos a la compra de los equipos de importación asumiremos que el I.V.A. se calcula directamente sobre el valor del activo más sus gastos de importación, ya que no es motivo de este estudio el presentar un análisis de los aranceles que causan todas las mercancías procedentes del extranjero. El asiento no. 10 es muy interesante dado que si Subway Inc. desea que Sandwiches Mexicanos, S.A. le pague 10,000 U.S.D. netos por el uso de su marca, nosotros tendremos que calcular la erogación real de la compañía, ya que la Ley del Impuesto sobre la Renta en su artículo 156 fracción III nos indica que estos conceptos deben ser gravados con una tasa igual al 35%.

A continuación registraremos en forma de diario los asientos descritos en los párrafos que anteceden:

---1---

Accionistas	NS\$340,000.	
Capital Social		NS\$340,000.

Asiento por la apertura de la entidad Sandwiches Mexicanos, S.A. de C.V.

---2---

Bancos	NS\$340,000.	
Accionistas		NS\$340,000.

Asiento por la exhibición al 100% del capital suscrito por los accionistas.

---3---

Gastos Preoperativos (Uso de Marca)	NS\$ 31,500.	
Cuentas por Pagar (Subway Inc.)		NS\$ 31,500.

Asiento para constituir el pasivo a favor de Subway Inc. (10,000. U.S.D. a un tipo de cambio promedio de NS\$3.15 por dólar).

---4---

Depósitos en Garantía	N\$ 15,000.	
I.V.A.	N\$ 1,500.	
Bancos		N\$ 16,500.

Asiento por el depósito dado como garantía a la Inmobiliaria que le rentó el local comercial a Sandwiches Mexicanos, S.A.

---5---

Gastos Preoperativos (Renta)	N\$ 7,500.	
I.V.A.	N\$ 750.	
Bancos		N\$ 8,250.

Asiento por el pago del primer mes de renta del local alquilado por Sandwiches Mexicanos, S.A.

---6---

Anticipos a Proveedores (Subway Inc.)	N\$ 50,400.	
I.V.A.	N\$ 5,040.	
Bancos		N\$ 55,440.

Asiento para registrar el anticipo dado a Subway Inc. por la compra de equipo.

---7---

Gastos Preoperativos (Publicidad Local)	N\$ 500.	
I.V.A.	N\$ 50.	
Bancos		N\$ 550.

Asiento por el pago de los avisos publicitarios enviados a los habitantes de las calles cercanas para dar a conocer el negocio.

---8---

Gastos Preoperativos (Honorarios)	N\$ 1,000.	
I.V.A.	N\$ 100.	
Bancos		N\$ 1,100.

Asiento para registrar la primera iguala al Despacho de Contadores Mendoza Luna Contadores, A.C.

---9---

Gastos Preoperativos (Sueldos)	N\$ 6,100.	
Bancos		N\$ 4,575.
I.S.P.T.		N\$ 1,525.

Asiento para registrar los sueldos del primer mes y su impuesto correspondiente.

---10---

Activo Fijo	N\$ 84,000.	
I.V.A.	N\$ 3,360.	
Anticipos a Proveedores (Subway Inc.)		N\$ 50,400.
Bancos		N\$ 36,960.

Asiento para registrar el último anticipo por la compra de equipo a Subway Inc. y, por consiguiente la capitalización del mismo.

---11---

Gastos Preoperativos (Uso de Marca)	N\$ 3,150.	
Cuentas por Pagar (Subway Inc.)	N\$ 31,500.	
Bancos		N\$ 31,500.
Impuesto Retenido por Pagos al Extranjero		N\$ 3,150.

Asiento para registrar el pago a Subway Inc. del pago por uso de marca y su impuesto correlativo.

POSTERIORMENTE AL REGISTRO DE LAS PRIMERAS OPERACIONES EN ASIENTOS DE DIARIO REALIZAREMOS LOS PASES A ESQUEMAS DE MAYOR PARA OBTENER LOS SALDOS DE TODAS LAS CUENTAS Y DESPUES ELABORAREMOS EL ESTADO DE POSICION FINANCIERA POR EL PRIMER MES DE PREOPERACION.

<u>ACCHONISTAS</u>		<u>CAPITAL SOCIAL</u>		<u>BANCOS</u>		<u>GTOS. PREOP. (USO DE MARCA)</u>	
1) 340,000	340,000 (2)		340,000 (1)	2) 340,000	18,500 (4)		31,500
					8,250 (5)		3,150
					55,440 (6)		
					550 (7)		
					1,100 (8)		
					4,575 (9)		
					36,950 (10)		
					31,500 (11)		
<u>CTA. POR PAGAR (SUBWAY INC)</u>		<u>DEPOSITOS EN GARANTIA</u>		<u>I.V.A.</u>		<u>GTOS. PREOP. (RENTA)</u>	
11) 31,500	31,500 (3)	4) 15,000		4) 1,500		5) 7,500	
				5) 750			
				8) 5,040			
				7) 50			
				8) 100			
				10) 3,360			
<u>ANTICIPO (SUBWAY INC)</u>		<u>GTOS. PREOP. (PUB. LOCAL)</u>		<u>GTOS. PREOP. (HONORARIOS)</u>		<u>GTOS. PREOP. (SUELDOS)</u>	
6) 50,400	50,400 (10)	7) 500		8) 1,000		9) 6,100	
<u>I.S.P.T.</u>		<u>ACTIVO FIJO</u>		<u>(MPTO. RET. POR PAGOS AL EXT.)</u>			
	1,525 (9)	10) 84,000			3,150 (11)		

SANDWICHES MEXICANOS, S. A. ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1993			
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		<u>PASIVO A CORTO PLAZO</u>	
BANCOS	185,125	I.S.P.T.	1,525
IVA	10,800	IMPTO. RET. POR PAGOS AL EXT.	3,150
	<u>195,925</u>		<u>4,675</u>
<u>ACTIVO FIJO</u>		<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
EQUIPO DE VENTA	84,000	CAPITAL SOCIAL	340,000
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>			
GASTOS PREOPERATIVOS	49,750		
DEPOSITOS EN GARANTIA	15,000		
	<u>64,750</u>		
<u>SUMA EL ACTIVO</u>	<u>344,675</u>	<u>SUMA PASIVO Y CAPITAL</u>	<u>344,675</u>
	*****		*****

Una vez que se ha elaborado el Estado de Posición Financiera por los movimientos realizados hasta el día 30 de septiembre de 1993, el Sr. Ramírez pide a su despacho de contadores que le realice una proyección de cuanto es lo que requiere vender para poder cubrir sus costos y obtener una utilidad razonable.

Para poder realizar un estudio como el que solicita el Sr. Ramírez es necesario considerar una serie de factores (costos) adicionales como la elaboración de un Contrato ante la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A, para que esta provea de energía eléctrica a su negocio y, también la compra de gas periódicamente para llevar a cabo algunas de las actividades propias del restaurant, aunque la mayor parte de las mismas requieren del uso de corriente, ya que casi todos los aparatos que se operan son eléctricos.

Una vez considerados los puntos anteriores, el contador Cardoso decide que debe determinar el Punto de Equilibrio de la Compañía Sandwiches Mexicanos, S.A. Antes de proceder a su cálculo comentaremos algunos aspectos relativos a este tema.

El análisis del Punto de Equilibrio ha resultado ser una herramienta útil en una amplia gama de empresas sin considerar su tamaño como una restricción para el cálculo del mismo. Está basado en un conjunto de suposiciones directas que los encargados de las áreas financieras, o simplemente los encargados de la Contabilidad en negocios pequeños como el que nos ocupa, deben comprender para evitar decisiones equivocadas al aplicarlas.

El análisis del Punto de Equilibrio permite que el analista determine la

producción que se precisa para que el total de los ingresos sea igual al total de los gastos. Las relaciones fundamentales del Punto de Equilibrio se desarrollarán primero concentrándonos en las unidades de producción y, después el procedimiento se ampliará para poder permitir el cálculo directo del nivel del Punto de Equilibrio de las ventas.

El Punto de Equilibrio se define como la cantidad producida, expresada en unidades, que alcanza un nivel de utilidad antes de gastos financieros e Impuesto sobre la Renta igual a 0. Por lo tanto, el modelo del Punto de Equilibrio permitirá al dueño del negocio que estamos analizando:

1. Determinar la cantidad de producción que debe venderse para cubrir todos los costos operativos, diferenciados de los costos financieros (situación lógica ya que estos no son considerados para el cálculo), y
2. Calcular la utilidad antes de gastos financieros e Impuesto sobre la Renta que se obtendrá en los diferentes niveles de producción.

El modelo del Punto de Equilibrio se hace operativo al separar los costos de producción entre sus componentes variables y fijos. Considerando un periodo de tiempo suficientemente largo, todos los costos son variables, por lo tanto, el análisis del Punto de Equilibrio resulta útil en un concepto a corto plazo, donde son relevantes los costos fijos.

Los costos fijos no cambian con el volumen total de las ventas o la cantidad de cambios de la producción con respecto a algún nivel de producción relevante, por lo que los costos fijos son:

1. Independientes de la cantidad de artículos producidos, e

2. Iguales a algún importe constante de pesos. Mientras más unidades se fabriquen, el total de los costos fijos se distribuirá entre mayores cantidades de producción, trayendo como consecuencia que disminuyan los costos fijos por unidad. Los costos fijos específicos de una manufacturera pueden incluir sueldos administrativos, depreciación, seguros, gastos de publicidad y los impuestos sobre propiedades.

Los costos variables son fijos por cada unidad de producción, pero varían en total según cambia la misma. Por lo que, si las ventas aumentan 15%, los costos variables aumentarán en la misma proporción. Los costos variables de una empresa manufacturera incluirán mano de obra directa, materiales directos, costos de servicios públicos relacionados con el área de producción, fletes y gastos de empaque sobre los productos que salen de la planta y comisiones sobre las ventas.

Es importante indicar que los costos de un negocio no caen en forma contundente dentro de la categoría de fijos y variables. Ningún principio indica que algún elemento del costo vaya siempre clasificado como fijo o variable. Esto depende de la empresa y de su línea específica de actividad comercial.

Además, algunos costos pueden permanecer fijos por un tiempo y luego elevarse rápidamente hasta un mayor nivel mientras se alcanza una mayor producción, volver a permanecer fijos, y luego subir de nuevo junto con mayores aumentos de la producción. Tales costos pueden clasificarse como semivariables o semifijos. Para poner a funcionar el modelo del Punto de Equilibrio, es necesario que el administrador:

1. Identifique el rango de producción más representativo para propósitos de planeación, y
2. Aproxime el efecto del costo de las partidas semivariables sobre este rango distribuyendo una parte del mismo a los costos fijos y el resto a los costos variables.

Los restantes elementos clave del modelo del Punto de Equilibrio son:

1. Ingresos totales por ventas, y
2. Volumen de producción.

El ingreso total son las unidades monetarias obtenidas por las ventas. Es igual al precio de venta por unidad multiplicado por la cantidad vendida. El volumen de producción se refiere al nivel de operaciones de la empresa y que puede expresarse como una unidad de cantidad o como pesos de ventas.

El punto de Equilibrio expresado en unidades de producción, puede hallarse de varias maneras, en realidad, el modelo del Punto de Equilibrio es una simple adaptación del Estado de Resultados del negocio:

$$\text{Ventas} - (\text{total de Costos Variables} + \text{Total de Costos Fijos}) = \text{Utilidad}$$

En términos de unidades, el estado de resultados que aparece en la ecuación anterior se convierte en el Modelo del Punto de Equilibrio haciendo que la utilidad antes de costos financieros e impuesto sobre la renta sea igual a 0:

$$(\text{Precio de Venta por Unidad}) \times (\text{Unidades Vendidas}) - [(\text{Costo Variable por Unidad}) \times (\text{Número de Unidades Vendidas}) + (\text{Total Costos Fijos})] = 0$$

Considerando que el negocio que ha abierto el Sr. Ramírez elaborará varios productos diferentes pero del mismo género, podemos señalar que su mezcla es bastante estable, por lo que su asesor contable puede calcular su Punto de Equilibrio utilizando un precio de ventas promedio por unidad y también una cantidad promedio de costos variables por unidad. Por lo antes señalado, el primer problema al que nos enfrentamos es el de determinar los importes correspondientes a precio de venta, costos fijos y costos variables. A continuación relacionaremos los conceptos que por lo expuesto en el desarrollo

de este caso práctico serán tomados como costos fijos o como costos variables:

**COSTOS FIJOS:**

Seguridad	N\$ 2,500.
Renta Local	N\$ 7,500.
Teléfono	N\$ 150.
Gas	N\$ 160.
Sueldos	N\$ 6,100.
Mantenimiento	N\$ 1,000.
Papelaría	N\$ 700.
Iguala Desp. de Cont.	N\$ 1,000.
Servicio de Recolección de Fondos	N\$ 1,723.
	<u>          </u>
	N\$20,833. X 12 meses =
N\$ 250,000 anuales.	

**COSTOS VARIABLES:**

Derechos de Explotación de Marca  
Cooperación para Publicidad Corporativa  
Material de Empaque  
Ingredientes  
Energía Eléctrica

Los costos variables en su conjunto representan una carga de N\$12. por unidad.

Dadas las condiciones de mercado que prevalecen en el país, el promedio por unidad de venta se estima que sea de N\$ 20.

Debemos adoptar la fórmula siguiente para desarrollar el punto de equilibrio: que es el no. de unidades vendidas,  $Q^*$  es el nivel de punto de equilibrio de  $Q$ ,  $P$  es el precio de venta por unidad,  $F$  son los costos fijos totales anticipados sobre el periodo de planeación, y  $V$  es el costo variable por unidad.

Utilizando como base para el cálculo del punto de equilibrio la ecuación en la que igualamos a cero, tendremos:

$$(P \cdot Q) - [(V \cdot Q) + (F)] = 0$$

Simplificando términos:

$$(P \cdot Q) - (V \cdot Q) - F = 0$$

$$Q(P - V) = F$$

Despejando:

$$Q^* = F / P - V$$

Observemos que la ecuación anterior nos dice que debemos dividir el total de

los costos fijos operativos entre la contribución marginal por unidad (P-V) para obtener el nivel de producción del punto de equilibrio (Q\*).

Por lo tanto substituyendo literales de nuestra ecuación por valores, tendremos que el Punto de Equilibrio de Sandwiches Mexicanos, S.A. de C.V. es:

$$Q^* = F/P - V = \text{N}\$250,000 / \text{N}\$20 - \text{N}\$12 = 31,250 \text{ unidades}$$

Del resultado de la ecuación propuesta podemos concluir que para que el negocio estudiado llegue a un nivel en el que no pierda ni gane, es necesario que por lo menos venda 2,604 unidades mensuales, lo cual no es una situación imposible ya que normalmente, de acuerdo con los estudios proporcionados por Subway Inc., una franquicia como la que estamos analizando debe vender alrededor de 3,500 unidades mensuales como mínimo y por lo mismo, arrojar una utilidad considerablemente buena que permita recuperar la inversión o bien abrir una cadena de sucursales.

Es importante señalar complementariamente que el análisis del punto de equilibrio proporciona una herramienta útil en muchas ocasiones. Sin embargo, es solo un indicador para la acción administrativa, y no la última respuesta: Algunos problemas que resultan al utilizar el análisis del punto de equilibrio son los siguientes.

1. Se supone que la relación costo-volumen-utilidad es lineal, o sea, que el costo variable por unidad y el precio por la misma son iguales para todos los niveles de producción. Considerando rangos restringidos de producción, esta suposición

puede considerarse razonable.

2. Se supone que existe una mezcla constante de producción y de ventas. Los cambios en la mezcla de producción y ventas requieren de la obtención de nuevos puntos de equilibrio. Esto es cierto excepto para el caso, poco común, en que las relaciones variables de costo a ventas sean iguales para todos los productos.

3. La gráfica del punto de equilibrio y su cálculo son formas estáticas de análisis. Los ajustes a la estructura de precios requieren de la determinación de un nuevo punto de equilibrio.

A pesar de que en el presente trabajo hemos hablado de la creación de un negocio pequeño que en la práctica no requiere de recursos ajenos para el desarrollo de su actividad, en los renglones posteriores hablaremos un poco del concepto del financiamiento.

En toda industria o comercio que se jacte de contar con una operación dinámica existen momentos en los que su liquidez no le permite satisfacer todos los compromisos que ha contraído con anterioridad, razón por la cual debe buscar instituciones que "confíen" en la personalidad de su negocio y le alleguen recursos para resolver sus problemas de carencia de efectivo; tales instituciones se encuentran dentro de lo que en términos técnicos conocemos como mercado de capitales.

Hablando en términos generales, el ahorro y las inversiones son actividades emprendidas por individuos y entidades diferentes, y se necesita, algún

mecanismo que coordine estas fuerzas de la oferta y la demanda. Esta función la cumple el mercado de capitales a través de sus numerosas instituciones especializadas, que actúan como intermediarias y canalizan los ahorros de las empresas y los individuos hacia las empresas o individuos que los requieran. Las principales son las siguientes:

- a) Bancos Comerciales.**
- b) Instituciones de descuento.**
- c) Casas de seguros y fondos para retiros o pensiones.**
- d) La Bolsa.**

Para poder examinar más atentamente las principales fuentes de capitales, y los papeles que desempeñan las instituciones financieras, conviene clasificar dichos fondos en unos cuantos grupos. Se les puede agrupar según los riesgos, es decir, como capitales de bajo, mediano y alto riesgo. No obstante, resulta más satisfactorio el criterio de la liquidez. De este modo, las instituciones pertenecen, o bien al mercado de dinero, o al mercado de capitales. El primero proporciona a la industria, en el más amplio sentido de la palabra unos préstamos a muy corto plazo. El segundo se ocupa de los préstamos a más largo plazo, pero abarca a algunas instituciones que también operan en el mercado de dinero; por ejemplo los bancos comerciales, cuyos fondos se dirigen básicamente hacia el capital de trabajo de la industria. Las principales categorías o tipos de capitales son:

- a) Capitales a largo plazo.**
- b) Capitales a corto y mediano plazo.**
- c) Financiación Especializada.**

Todos los años, un buen número de empresas de propiedad privada buscan la cotización en Bolsa de sus acciones, por una o más de las razones que más adelante indicaré.

a) Los accionistas de empresas que no se cotizan en Bolsa pueden solicitar una emisión de acciones, lo que, aún cuando no incrementará en nada los recursos de capital de la compañía, si les proporcionará dinero en efectivo o acciones cotizables, que podrán utilizarse para toda una serie de fines, tal como la ampliación del riesgo de la inversión.

b) Los compromisos de capital pueden superar el flujo neto de caja, en cuyo caso el mercado de las nuevas emisiones de acciones puede representar la fuente adecuada para la obtención de capital nuevo permanente o de préstamos a largo plazo. Además, los bancos, que constituyen una fuente fundamental de capital de trabajo, es posible que reaccionen más favorablemente a las solicitudes de empresas que se cotizan en Bolsa. Por otro lado, las compañías que deseen reducir su dependencia de la financiación bancaria, que puede verse retirada en momentos de graves restricciones crediticias, es posible que se sientan atraídas por la financiación a largo plazo a través del mercado de nuevas emisiones de acciones.

c) Las acciones cotizadas son fácilmente realizables y aceptables, y pueden tomarse en consideración en las operaciones de fusión o absorción.

d) La cotización en Bolsa parece otorgar a las empresas una posición más elevada. Esto puede ser importante de cara a los clientes, a los que muchas veces les gusta conocer las pautas comerciales y los recursos financieros de sus

proveedores.

e) El mercado tiende a valorar más a las empresas que se cotizan en Bolsa que a los inversionistas privados, y esto beneficia desde luego a los accionistas.

Una empresa que desee obtener capital adicional puede preferir el lanzamiento de una emisión de acciones de préstamo. Este tipo de acciones, que ofrecen al que las suscribe un tipo de interés fijo, están siempre disponibles en fechas fijas y pueden comprarse y venderse en Bolsa, exactamente igual que las otras acciones.

Contra las ventajas anteriormente citadas, cabe mencionar algunas desventajas:

a) Se puede conseguir a costa de la pérdida de control de algunos accionistas sobre la marcha del negocio. No obstante, no es imprescindible dar a conocer públicamente el capital contable, y se pueden conseguir capitales mediante la emisión de acciones de préstamos cotizables en vez de acciones de capital contable, de forma que se retiene tanto éste como el control sobre el negocio.

b) Los exigentes requisitos de la Bolsa imponen mayores responsabilidades al Consejo de Administración. La cotización en Bolsa demanda asimismo una justa política de distribución y unos beneficios firmes. La incapacidad para alcanzar estas cosas por parte del Consejo de Administración repercutirá negativamente sobre la imagen pública de la empresa.

c) La información que se proporcione a los accionistas que deseen examinar la

marcha de la empresa (por ejemplo, perspectivas de crecimiento y circunstancias que puedan afectar materialmente a los precios de las acciones), puede resultar útil para la competencia. Aunque actualmente según lo establecido por la Comisión Internacional de Bolsas de Valores en su acuerdo de 1967 resuelve en parte este problema, ya que exige a todas las empresas que publiquen sus detalles mercantiles y financieros.

d) El participar en la Bolsa resulta demasiado costoso.

e) La empresa resultará vulnerable a ofertas de absorción.

En los renglones precedentes hemos observado como las empresas, grandes y pequeñas, hacen uso de la financiación de capital a largo y mediano plazo con el objeto de obtener capital fijo o bien de trabajo, y es conveniente también el señalar que, como en el ejemplo de nuestro caso práctico, las necesidades financieras de los negocios pueden ser atendidas principalmente mediante la inversión de capital de los dueños de la entidad.

Como concepto general podemos señalar que las fuentes de financiamiento a largo plazo y las inversiones personales de los accionistas de alguna sociedad son medios asequibles que permiten generar un ciclo económico ágil en las compañías.

Es necesario destacar que como parte de la financiación de una persona moral se necesitan de vez en cuando importes variables de capital o crédito circulantes. Ese crédito se conoce generalmente como financiación a corto plazo y está representado por los préstamos por un año o menos.

La necesidad de capital circulante o de trabajo varía ampliamente entre los diferentes tipos de industrias.

Para terminar de hablar sobre el tema de financiación hablaremos por último del crédito y su función.

La palabra "crédito" se deriva del latín *credere* que significa confiar. Cuando se le asocia a las transacciones de un negocio, el crédito es definido como el poder o capacidad de obtener bienes y servicios o dinero a cambio de una promesa de pagar después. El uso popular de esta palabra, sin embargo, ha invertido este significado, hasta denotar que es algo que el vendedor, y no el comprador, da. En un sentido estricto, es incorrecto que el vendedor exprese que da crédito, pues es el comprador potencial quien realmente concede crédito a cambio de los bienes adquiridos, los servicios obtenidos o el préstamo recibido.

La palabra crédito puede ser mejor interpretada si, en vez de definirla, se explica. El crédito necesariamente conlleva dos características. Primero: hay un elemento de fe por parte del acreedor en la disposición y posibilidad del deudor para cumplir su promesa de pago. Cuando esa fe está presente, el acreedor está dispuesto a dar bienes, servicios o dinero a cambio de la promesa de pago del deudor. El segundo elemento del crédito es su futuridad: en cada transacción de crédito el vendedor o prestamista acepta algún riesgo durante un periodo. Los instrumentos de crédito siempre implican un tiempo durante el cual la confianza del acreedor está colocada en la promesa de pago del deudor, y hasta que se efectúe el pago hay siempre un riesgo de que no se realice. A estas

características se debe que los instrumentos de crédito se distinguan de otros documentos comerciales que se le parecen.

El crédito sirve a los negocios de distintas formas. Hace que se pueda disponer de capital que de otra manera quedaría inactivo. Inducidas por el pago de dinero por el uso de sus fondos, las personas ahorrativas están dispuestas a confiar sus economías personales a los bancos y otras instituciones financieras que, a su vez, prestan estos ahorros a los negocios. Un resultado del uso del crédito ha sido el desarrollo de empresas de todos los tamaños.

El crédito sirve también como medio de cambio. Mediante su uso, las transacciones pueden ser llevadas a cabo rápidamente con un mínimo de labor y sin el cambio o pago de dinero. Sin crédito, desaparecería el alto nivel de actividad económica disfrutado por los negocios. El desarrollo de la empresa en gran escala es resultado del crédito.

En tercer lugar, el crédito es una herramienta de promoción de negocios que permite al empresario ajustar su volumen de capital a las necesidades variables de su negocio. Tomando prestado capital adicional, puede ser capaz de aumentar la producción en los periodos de demanda máxima de la actividad empresarial. Mediante la concesión de crédito, puede inducir a una clase de clientela deseada a que compre, ganando de esta manera una ventaja competitiva sobre el empresario que no concede ningún crédito.

Finalmente señalaré algunos de los instrumentos de crédito más usuales dentro del mercado nacional mexicano: préstamos hipotecarios, quirografarios, de avío, etc. Merece una mención por separado el instrumento conocido como tarjeta de crédito, que es en nuestros días quizás el más usado por el ciudadano medio de México.

Como conclusión a la presentación de este caso práctico podemos señalar en pocas palabras, que la apertura de un negocio como el que se ha expuesto es bastante atractiva y rentable, siempre que los estudios de mercado que se realicen previos a la apertura sean hechos bajo bases bastante profesionales y que la calidad de servicio que se brinde sea de lo más alto con el objeto de que la clientela se vea atraída.

## CONCLUSIONES.

Para muchos individuos y negocios, el concepto comercial de la Franquicia ha funcionado exitosamente. Sin embargo, como es inevitable en toda aventura comercial se han tenido que sortear problemas, y en el futuro habrá mas, ya que la estructura se complica día con día, pero el mérito que han tenido estos es haberlos superado, perfeccionando las técnicas que faciliten su funcionamiento. Las Franquicias no son una panacea o un camino fácil para obtener utilidades para el Franquiciador o el Franquiciado, sino que son negocios que como cualesquier otro pueden o no ser rentables, todo depende de la buena aceptación y administración que lleguen a tener.

Es indispensable que cuando se establezca un negocio bajo el formato de Franquicia se tenga cuidado con toda publicidad negativa que pueda inducir al inversionista a hacer un negocio de este tipo a través de promesas falsas como: "Triunfe aún más de lo que ha soñado", ya que antes de creer en palabras como estas todo empresario deberá realizar una serie de análisis que le permitan determinar si la propuesta es viable y que tan productiva llegará a ser.

Uno de los debates más acalorados que por años se ha tenido, en el tema de las Franquicias en Estados Unidos, Europa y recientemente en México es el referente a conocer el índice de fracasos en este tipo de negocios. El punto a discutir es que los índices de fracasos entre los negocios franquiciados es ampliamente inferior comparado con aquellos negocios establecidos de manera independiente, ya que estos se apoyan en el prestigio creado por la marca a la que representan. En el caso de México esta apreciación no es correcta ya que el

número de establecimientos de este tipo no es considerable, pero lo que si vale la pena señalar es que de aquellos que se han establecido en el territorio nacional, ninguno ha cerrado sus puertas.

Abundando más en el tema del fracaso de las Franquicias, hay algunos puntos que es interesante que tengamos en mente. Primero, existen buenas razones por las que un negocio Franquiciado debe tener una mejor oportunidad de éxito que uno convencional o independiente, particularmente en la etapa de arranque, dado que en la misma se aprovechan las experiencias de todos los que se han abierto antes. Otra razón que podemos señalar es que en la etapa de arranque los negocios, concretamente los pequeños, son muy vulnerables debido a que aún cuando se hayan hecho estudios de mercado y financieros, no tienen la experiencia necesaria para desarrollarlos y, por lo tanto quizás sus proyecciones de ventas, flujos de efectivo, planes de capitalización y financiamiento pueden resultar muy optimistas y no serlo, ya que se encuentren operando.

Por otro lado debemos agregar que constituir un negocio, como el que analizamos en nuestro caso práctico no es nada económico, antes bien podemos decir que es realmente caro y está además obligado a mantener siempre relaciones de subordinación ante los propietarios o representantes de la marca y eternamente cargará con los costos correspondientes al pago de la asistencia técnica junto con todas las materias primas y equipos a que le obliga el Contrato de Franquicia dentro de su clausulado.

Las Franquicias en mi opinión, son negocios que permiten el que nuestra economía se desarrolle al activar el circulante que existe en el país con sus

ventas y, básicamente, al generar empleos para los mexicanos pero, deberemos evaluar en un futuro no muy lejano si este tipo de negocios no está haciendo que perdamos nuestra identidad nacional.

Por lo expuesto en el párrafo anterior y como señaló en el capítulo denominado Marco Legal, pienso que nuestras autoridades económicas y hacendarias deberían pugnar por el desarrollo de una industria nacional que en un momento dado pueda exportar sus productos de manera intensiva.

El Tratado de Libre Comercio debería ser un elemento que permitiera el libre intercambio de conceptos comerciales entre los tres países participantes, pero debemos pensar en que si cuando ya se encuentre firmado y empiece a operar, la tendencia no favorece a que nuestro país permita la entrada indiscriminada de productos del extranjero que por su volumen superen obviamente a lo que México exporte hacia ellos. Esto lo comento porque a pesar de que el Tratado de Libre Comercio aún no arranca, es impresionante observar la cantidad de artículos extranjeros que han invadido nuestros centros comerciales formales e informales (comercio ambulante), sin que hasta la fecha se hayan tomado medidas que equilibren este flujo comercial, salvo la restricción a los productos de procedencia China. Por el contrario, ahora es común que circulando por nuestras calles podamos ver circulando elegantes carros de manufactura extranjera además de la apertura de nuevos negocios que ostentan llamativamente marcas extranjeras. Dentro de este último punto encontramos a las Franquicias, que aunque legalmente constituyen razones sociales mexicanas, ante el público se presentan con la personalidad de las marcas principalmente estadounidenses.

Por otra parte es importante procurar que los empresarios nacionales se preocupen por invertir en industrias manufactureras que se dediquen a desarrollar objetos de alta calidad con una mano de obra de la misma categoría, en vez de que por la presión de la competencia de los productos procedentes de otros países se decidan a cerrar sus fábricas y convertirse en distribuidores, lo cual les reporta utilidades que se obtienen con mucha mayor facilidad.

El concepto de Franquicia es una buena idea, sin embargo por la estructura de su contrato, que en la mayoría de las ocasiones presenta la misma estructura que el indicado en el capítulo correspondiente de este trabajo, resulta ser un cúmulo de situaciones con las que debe cumplir aquella persona que se incline a operar bajo este tipo de organización, razón por la cual nosotros consideramos que la Secretaría de Comercio debe buscar que se legisle de una manera tal que en este tipo de contratos el beneficio no sea unilateral exclusivamente, sino que también el Franquiciado se vea favorecido y protegido por algunas cláusulas al suscribir tales documentos, y que de esta manera ambas partes se sientan confortables por saber que está muy bien regulado el negocio que pretenden emprender o que ya están llevando a cabo.

La Franquicia es una inversión que no permite mostrar la creatividad del país en el que se establece. ya que desde el inicio se indica con que equipo y como debe operar el establecimiento y si hay cambios o mejoras, estos se dictan desde la sede de la casa Matriz.

Como resultado de nuestro caso práctico podemos señalar que una Franquicia resulta, a pesar de todo, un buen negocio, pero debemos pensar, con un sentido nacionalista, si en vez de abrir un negocio de esta clase, no

deberíamos desarrollar algunos similar en cuanto a su forma de operación pero con características locales y que no establezcan por lo mismo ningún tipo de subordinación al extranjero.

## **APENDICE.**

### **Código de Ética de la Asociación Internacional de Franquicias.**

1. Al anunciar y otorgar franquicias o distribuciones, un miembro deberá cumplir todas las leyes y los reglamentos aplicables y la circular con la oferta de los miembros deberá estar completa, ser exacta y no presentarse a malas interpretaciones respecto de la inversión del franquiciatario o distribuir, las obligaciones del miembro y del franquiciatario o distribuir según la franquicia o distribución, y de todos los hechos materiales relativos a la franquicia o la distribución.
2. Todos los asuntos relacionados con la franquicia o distribución del miembro deberán ir contenidos en uno o más convenios escritos, los cuales estipularán con toda claridad los términos de la relación y los derechos y obligaciones respectivos de las partes.
3. Todos los miembros deberán seleccionar y aceptar sólo a aquellos franquiciatarios o distribuidores que, tras una investigación razonable, demuestren que poseen los conocimientos básicos, la educación, la experiencia, los atributos personales y los recursos financieros necesarios para operar el negocio o distribución franquiciados y cumplir las obligaciones del franquiciatario o distribuidor señaladas en el contrato de franquicia y demás documentos del caso. No se harán discriminaciones en el otorgamiento de las franquicias con base en la raza, el color, la religión, el país de origen o el sexo. Sin embargo, esto de ninguna forma prohíbe a un franquiciador otorgar franquicias a franquiciatarios potenciales como parte de un programa encaminado a poner las

franquicias al alcance de personas carentes del capital, de la capacitación, de la experiencia comercial o de otros atributos que normalmente se piden a los franquiciatarios o en cualquier otro programa de acciones afirmativas adoptado por el franquiciador.

4. Un miembro deberá brindar una asesoría razonable a sus franquiciatarios o distribuidores en una forma congruente con su contrato de franquicia.

5. La justicia deberá caracterizar todos los tratos entre un miembro y sus franquiciatarios o distribuidores. Un miembro deberá emprender todo esfuerzo de buena fe para resolver las quejas y las querrelas con sus franquiciatarios o distribuidores por medio de una comunicación o una negociación directa. Hasta donde sea razonablemente apropiado y de acuerdo con las circunstancias, un miembro deberá notificar y ofrecer una oportunidad razonable para resolver una infracción a su relación contractual.

6. Ningún miembro deberá inmiscuirse en un sistema piramidal de distribución. Una pirámide es un sistema según el cual se espera que la compensación futura del comprador se base ante todo en el reclutamiento de nuevos participantes más que en la venta de productos o servicios.

## BIBLIOGRAFIA.

Andere Eduardo, Kessel Georgina. México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio. Impacto Sectorial. Ed. Mc. Graw Hill-ITAM. México, D.F. 1992.

Arena Fernández José Antonio. 99 Principios Administrativos. Ed. Diana. México, D.F. 1986.

Bierman Harold Jr. Administración Financiera e Inflación. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, D.F. 1984.

Bond Robert E., Bond Christopher E. Franchise Opportunities. Business One Irwin. Homewood, Illinois, E.U.A. 1992.

Dearden John. Análisis de Costos y Presupuestos. Herrero Hermanos, Sucesores. México, D.F. 1978.

Del Río González Cristóbal. Técnica Presupuestal. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V. México, D.F. 1980.

Gitman Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. Ed. Harla. México, D.F. 1987.

Huerta González Arturo. Riesgos del Modelo Neoliberal Mexicano. Ed. Diana. México, D.F. 1992.

Mendelsohn Martín. Guía Práctica de la Franquicia. Biblioteca de Gestión Desclee de Brouwer. Bilbao, España. 1986.

Mc. Alpine T. S. Planeación y Control de Utilidades. Logos Consorcio Editorial, S.A. México, D.F. 1976.

Raab Steven S., Matusky Gregory. Franquicias Cómo Multiplicar su Negocio. Grupo Noriega Editores. México, D.F. 1991.

Rosanas Martí Ma., Ballarín Fredes Eduard. Contabilidad de Costes para Toma de Decisiones. Biblioteca de Gestión Desclee de Brouwer. Bilbao, España. 1986.

Robichek Alexander A., Myers Stewart C. Decisiones Óptimas Financieras. Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México, D.F. 1979.

Sherman Andrew J. Franchising and Licensing Two Ways to Build your Business. American Management Association. Nueva York, N.Y. 1991.

Weston J. Fred. Horizonte y Metodología de las Finanzas. Herrero Hermanos Sucesores, S.A. 1976.

## INDICE.

Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
Capítulo II.....	10
Capítulo III.....	14
Capítulo IV.....	32
Capítulo V.....	47
Capítulo VI.....	52
Capítulo VII.....	69
Conclusiones.....	114
Apéndice.....	119
Bibliografía.....	121
Índice.....	123