



12
ZET

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EVALUACION DE LOS PRINCIPALES ASPECTOS
ORGANIZACIONALES PARA LA CREACION DE
FRANQUICIAS MEXICANAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN :**
LILIANA CERVANTES ARROYO
BLANCA CECILIA CHAVARRIA MARQUEZ
NORMA PEREZ ESPINOSA

ASESOR DEL SEMINARIO :

LIC. ALFONSO SUAREZ REBOLLO



MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres

Por todo su amor, cariño, confianza y apoyo incondicional que siempre he tenido y, en especial, por ser quienes me han dado la vida. Gracias a su esfuerzo y sacrificio, he podido lograr una meta más en el camino de mi superación y su ejemplo y consejo han sido la base que me motiva a ser mejor cada día.

A mis hermanas

Por su cariño, apoyo y ayuda en todo momento.

Para ellos con todo mi amor.

LILIANA

----- o -----

A mi madre por el amor brindado siempre.

A Dios le agradezco todo lo otorgado.

A mis hermanos, amigos que nunca han dejado de apoyarme.

Al profesor Alfonso Aguilar Alvarez por sus enseñanzas.

Gracias a todas las personas que nos ayudaron de alguna manera a concluir este trabajo de investigación.

Con cariño para ustedes.

CECI

A mis padres

Que con su cariño y apoyo, siempre me ayudaron para la realización de mis metas. Gracias por toda la experiencia brindada incondicionalmente y sobre todo por darme la vida, y poder disfrutar de ella todo lo maravilloso que tiene.

A mis hermanos

Por haber confiado en mí, y en especial a mi hermano Nati por haberme escuchado y dedicado tiempo cuando lo necesitaba.

A Carlos por su apoyo, cariño, comprensión y sobre todo por hacerme feliz.

Con admiración y respeto

NORMA

--- 0 ---

A nuestro asesor: Lic. Alfonso Suárez Rebollo.

Por su apoyo, confianza y tiempo otorgados durante la realización de nuestra tesis.

Con todo respeto y admiración sus alumnas Liliana, Cecilia y Norma.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por los conocimientos adquiridos en sus aulas, y la experiencia otorgada por todos aquellos maestros que forman parte esencial de la institución, y que sin reserva alguna nos brindan su apoyo incondicional, su saber y experiencia. Gracias a todos ellos por ser parte importante en el desarrollo de profesionistas.

INDICE

| | PAG. |
|--|------|
| NOTA..... | I |
| INTRODUCCION..... | 1 |
| METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION..... | 2 |
| METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE CAMPO..... | 3 |
| MARCO TEORICO..... | 8 |
| CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LAS FRANQUICIAS | |
| 1.1 FRANQUICIAS EN MEXICO (ANTECEDENTES)..... | 9 |
| 1.2 CONCEPTO DE FRANQUICIA..... | 9 |
| 1.3 SUJETOS DE LA FRANQUICIA..... | 10 |
| 1.4 PERFIL DEL FRANQUICIANTE..... | 10 |
| 1.5 PERFIL DEL FRANQUICIATARIO..... | 13 |
| 1.6 CLASIFICACION DE LAS FRANQUICIAS..... | 15 |
| 1.7 TIPOS DE FRANQUICIAS..... | 14 |
| 1.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS..... | 17 |
| CAPITULO 11. ASPECTOS ORGANIZACIONALES | |
| 2.1 CARACTERISTICAS PARA CONOCER UNA BUENA FRANQUICIA..... | 20 |
| 2.2 ADMINISTRACION: FRANQUICIANTE, FRANQUICIATARIO E INTERRELACION..... | 21 |
| 2.3 EL PERFIL FINANCIERO DEL FRANQUICIATARIO EN MEXICO..... | 23 |
| 2.4 EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA COMUNICACION..... | 25 |

| | PAG. |
|--|------|
| 2.5 MOTIVACION PARA ENTRAR AL SISTEMA DE FRANQUICIA..... | 27 |
| 2.6 ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS..... | 28 |
| 2.7 CENTRO INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS..... | 36 |
| CAPITULO III. REQUISITOS LEGALES | |
| 3.1 EL CONTRATO DE FRANQUICIA..... | 38 |
| 3.2 INDICE DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA..... | 39 |
| 3.3 ELEMENTOS QUE DEBE CONTENER UN CONTRATO DE FRANQUICIA..... | 39 |
| 3.4 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE..... | 46 |
| 3.5 OBLIGACIONES DEL FRANQUICICIATARIO..... | 48 |
| 3.6 MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS..... | 49 |
| CAPITULO IV. EXPANSION DEL NEGOCIO. | |
| 4.1 FRANQUICIAS MEXICANAS ORGANIZADAS POR FAMA INDUSTRIAL..... | 51 |
| 4.2 CLASIFICACION DE FRANQUICIAS MEXICANAS DE MAYOR CRECIMIENTO EN MEXICO..... | 55 |
| 4.3 CLASIFICACION DE FRANQUICIAS MEXICANAS DE MENOR INVERSION EN MEXICO..... | 55 |
| 4.4 CLASIFICACION DE FRANQUICIAS MEXICANAS DE MAYOR INVERSION EN MEXICO..... | 56 |
| 4.5 CLASIFICACION DE NUEVAS FRANQUICIAS QUE HAN COMENZADO A FRANQUICIAR EN 1993 Y 1994..... | 57 |

FAG.

| | |
|---|-----|
| 4.6 CLASIFICACION DE MAXIMOS, MINIMOS Y PROMEDIOS DE CADA UNA DE LAS RAMAS INDUSTRIALES DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS..... | 58 |
| 4.7 CUESTIONARIO..... | 61 |
| CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO..... | 65 |
| CONCLUSIONES..... | 87 |
| APENDICE..... | 91 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 112 |

NOTA

La investigación que aquí se presenta, ha sido realizada en el periodo 1994, el cual presentaba características de orden económico, político y social diferentes a los que en este momento cursa nuestro país: habida cuenta de esta reorientación económica interna, las condiciones que ofrecemos, validas en su momento y circunstancias, podrian haberse modificado en todo o en parte, dependiendo ello de la realidad vigente de cada cual de los objetivos de estudio.

A T E N T A M E N T E

LILIANA CERVANTES ARROYO

ELANCA CECILIA CHAVARRIA MARQUEZ

NORMA PEREZ ESPINOSA

10 - FEBRERO - 1995

"...El trato al personal y a la clientela, la publicidad, los sistemas contables y productivos, la capacitación, la supervisión, el control de calidad, la búsqueda de proveedores, la optimización en la prestación de servicios, en la organización y el funcionamiento del negocio son conocimientos que deben ser transferidos junto con el uso de la o las marcas, para que exista una buena Franquicia, pues todo esto representa aspectos básicos y primordiales para el éxito de la misma..."

LIC. JORGE AMIGO

CONFERENCIA INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS.

JUNIO, 1994.

INTRODUCCION

Nuestro país reúne características ideales para desarrollar el Sistema de Franquicias, y estas son algunas razones:

Cuenta con dimensiones geográficas sin grandes problemas de distribución.

Los hábitos de consumo del mexicano han sido, y seguirán siendo, moldeados por esquemas publicitarios y métodos de comercialización vigentes, en el Sistema de Franquicias han demostrado buen éxito.

Un número mayor de pequeños empresarios, carentes de preparación o apoyo técnico en relación al manejo de un negocio, pero que poseen gran fuerza y vitalidad, triunfan en su actividad.

Es reconocible la manera favorable como el mexicano concibe e interactúa ante el mercado desarrollado por franquicias, e incluso de algunas cuyos nombres jamás fueron identificadas antes de establecerse o desarrollarse en México.

Por eso se considera que la franquicia, como sistema de negocios y creación de nuevas empresas y empleados, constituye el marco adecuado para desarrollarse en México, ya que el capital necesario de inversión para iniciar sus actividades es considerablemente mínimo en comparación con la aventura que entraña emprender un negocio por propia cuenta y riesgo.

"METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION"

TOPICO -

Las Franquicias como estrategia de Expansión de Negocios.

TENA -

Evaluación de los principales aspectos organizacionales para la creación de Franquicias Mexicanas.

ESPECIFICO -

Evaluación de la Organización para determinar la creación de Franquicias Mexicanas (compromiso de la organización, comunicación, aceptación al sistema de franquicias, motivación, aspectos legales).

PROBLEMA -

Cuales son las características con las que debe contar el empresario mexicano para expandir su negocio via franquicias ?

HIPOTESIS -

1.- ALTERNAS.

* Al evaluar la eficacia del negocio franquiciante se incrementará la motivación del empresario para entrar al Sistema de Franquicias.

* Con el conocimiento de los factores estratégicos para la expansión de negocio via franquicias, se disminuirá el riesgo de incertidumbre.

* Al comprometerse la organización franquiciante, los franquiciatarios contarán con el respaldo asegurado.

* Al no contar con una adecuada planeación administrativa tendrá como consecuencia un deficiente funcionamiento de la franquicia.

2.- NULA.

* La evaluación de la Organización no es un factor determinante para la expansión del negocio via franquicia.

3.- DE TRABAJO.

* El compromiso de la organización, la motivación, aceptación,

asistencia técnica, la capacitación, la marca, aunado a los factores legales son aspectos determinantes e indispensables para la expansión del negocio vía franquicia.

VARIABLES INDEPENDIENTES :

- * Compromiso de la Organización
- * Motivación
- * Aceptación al Sistema de Franquicias
- * Factores legales
- * Marca o nombre comercial
- * Asistencia técnica
- * Capacitación

VARIABLE DEPENDIENTE :

- * Expansión del negocio vía Franquicia.

TIPO DE INVESTIGACION :

Mixta.- Se llevará a cabo mediante una investigación documental y de campo.

UNIVERSO :

- * Area Metropolitana

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

OBJETIVOS.-

Determinar si el Sistema de Franquicias es una forma de lograr una mayor cobertura del mercado.

Conocer cuales son los puntos esenciales de la organizacion para lograr el éxito de la franquicia.

Conocer el número de Franquicias establecidas en el país y en el extranjero.

DETERMINACION DE LA MUESTRA Y UNIVERSO.-

Universo.- Franquicias Mexicanas. Datos obtenidos en la Asociación Mexicana de Franquicias (existen más de 50 negociaciones hasta 1994.)

Del total de los franquiciantes se tomó una muestra del 20 % del total.

La forma de establecer quienes serian entrevistados fué: la variante o limitante es que la franquicia maestra se encontrara en el área metropolitana.

ELABORACION DEL CUESTIONARIO.-

En base a los objetivos establecidos se procedió a elaborar un cuestionario, así como una guía de entrevista.

a) El cuestionario contiene 17 preguntas; divididas en opciones multiples, cerradas y abiertas.

b) La guía de entrevista.-

Aplicable a Jefes de Departamento o Area de Franquicias.

- 1) Historia de la empresa (origen, tamaño, constitución legal, etc.)
- 2) Tipos de productos o servicios que maneja.
- 3) Requisitos para obtener una franquicia (cuota, regalías, etc.)
- 4) Perfil del franquiciatario.
- 5) Apoyos otorgados a los franquiciatarios por el franquiciante.
- 6) Ventajas y desventajas de la franquicia.
- 7) Relación con la Asociación Mexicana de Franquicias.

PRUEBA PILOTO.-

Se aplico el cuestionario a tres franquiciantes. de los cuales se hicieron modificaciones al mismo, quedando con un total de 17 preguntas.

APLICACION DEL CUESTINARIO.-

Con el cuestionario definitivo se procedió a aplicarlo a la muestra establecida.

TABULACION DE LOS DATOS.-

Se procederá a realizar la tabulación de los datos contenidos en el cuestionario.

FORMULA ESTABLECIDA.-

MUESTRA:

El universo es de 50 franquicias (hasta 1994) y la muestra es de 10 franquicias que representa el 20 % del total.

TABULACION:

La fórmula para obtener el porcentaje de cada una de las preguntas del cuestionario es:

$$\% = \# \text{ de respuestas (100 \%)} / 10$$

donde:

% = Porcentaje de cada pregunta

de respuestas = acierto a cada pregunta o intervalo

10 = Representa el universo de la muestra.

MARCO TEORICO

Los primeros indicios de lo que se podría considerar una franquicia se remonta al siglo XVIII, en el que la iglesia católica otorgaba a oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y estos se los entregaban al Papa.

El gran crecimiento de las franquicias se dió despues de la segunda guerra mundial, dandose las condiciones necesarias para ello.

La internacionalización empezó a darse en los 60's. Para 1971 había 156 franquicias Norteamericanas operando con 3365 unidades fuera de Estados Unidos.

Actualmente hay más de 591 compañías norteamericanas con más de 30,000 operando fuera del mercado.

La mayoría de ellas localizadas en : Cánada, Japón, Reino Unido, Francia, Italia y Australia.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LAS FRANQUICIAS.

1.1. FRANQUICIAS EN MEXICO (ANTECEDENTES)

México se mantuvo ajeno a ello y sin embargo hoy en día, es uno de los sectores del comercio que registra un mayor crecimiento.

Los primeros casos de Franquicias se dan en los principios de la década de los 80's.

McDonald's fué la que abrió paso a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano.

En 1982 asumió el poder Miguel de la Madrid H. en este tiempo se da una serie de acontecimientos que pusieron al borde del colapso a la economía y nacionalizó la Banca.

Las dos primeras unidades de McDonald's en México se establecieron en la cd. de México y Monterrey. El ingreso de esta compañía marca en 1987 una gran explosión de franquicias extranjeras.

1.2. CONCEPTO DE FRANQUICIA

Es otorgar los derechos que le da una compañía maestra (franquiciante) a otra compañía (franquiciatario), con el objeto de usar los mismos sistemas y la marca.

1.3. SUJETOS DE LA FRANQUICIA

CONCEPTO DE FRANQUICIATARIO:

Es aquel que adquiere el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da la marca y el apoyo que reciben para el negocio.

CONCEPTO DE FRANQUICIANTE:

Es el que posee una determinada marca así como una tecnología de comercialización de un bien o servicio, cediendo los derechos al franquiciatario.

1.4. PERFIL DEL FRANQUICIANTE.

* Tener una concepción clara de la idea.

La idea del negocio debe de ser una concepción clara y su punto de partida debe estar bien explorado dentro de la empresa, de tal forma que sea comprendida esta idea por todos, y principalmente en cuanto a sus objetivos y a lo que representa.

* Contar con una correcta planeación del sistema.

Tomando en cuenta que el sistema de franquicias es apenas una opción para la expansión de determinado negocio, se torna necesario antes de todo, considerar otras alternativas. Apartir

de esto se realizará el formato de sistema de franquicia más indicado, y la planeación deberá principiar por el cronograma de acción estipulando y definiendo las etapas y los locales de más interés a fin de reclutar e instalar a los franquiciatarios en las regiones de mayor potencial mercadológico y comercial.

* Contar con una unidad piloto.

El concepto deberá ser desarrollado detalladamente, estableciéndose un programa de funcionamiento dentro de los moldes fijados por el manual de operaciones.

Esta etapa puede llegar a tener un alto costo al principio pues comprende la instalación de un punto de venta dentro de una nueva concepción del negocio, sin embargo, es necesaria la instalación de esta unidad piloto para que el sistema pueda ser probado en la práctica.

* Establecer un estado de implementación.

Una vez comprobada la eficiencia del sistema de franquicias se da inicio a la fase de implementación, que incluye desde la prospección hasta el reclutamiento de franquiciatarios, la preparación del contrato y el entrenamiento.

* Preparar un manual de operaciones.

Este manual debe contener en forma detallada la descripción de todos los procedimientos de la instalación del establecimiento y comercialización del producto o servicio.

Es un planteamiento de todos los pormenores del negocio en los que se describe como ordenar, almacenar y preparar los productos, como contratar, motivar y manejar a los empleados, como atender a los clientes de otros aspectos básicos del negocio.

* Preparar un programa de ventas.

Que deberá contener la información general de costos y expectativas de venta, como también una relación completa de los servicios ofrecidos por el franquiciante.

* Desarrollar una red de franquicias.

En este punto se deben incluir aspectos tales como:

- a) Proveer de entrenamiento práctico a través de la unidad piloto.
- b) Apoyar y ayudar en la localización de instalaciones apropiadas.
- c) Mostrar el proyecto lay Out (distribución) de los establecimientos y decoración de los mismos.
- d) Asistir al franquiciatario en la apertura del negocio, ayudándolo en el lanzamiento y en todo lo que necesita.

* Preveer la operación de franquicias.

- a) Soporte de servicios para los franquiciatarios.
- b) Desarrollo de nuevos productos y recursos mercadológicos.
- c) Establecimiento de un programa regular de comunicación con los

franquiciatarios.

d) Administración general y gerencial.

- * Tener cualidades de liderazgo.
- * Ser una persona tenaz.
- * Ser una persona dispuesta a correr riesgos.
- * Tener facilidad de palabra.
- * Tener un interés personal en el éxito de los franquiciatarios.
- * Tener carisma y una personalidad dinámica.
- * Ser una persona honesta y un buen vendedor.

1.5. PERFIL DEL FRANQUICIATARIO

- * Tener potencial de inversión.

Es fundamental que el futuro franquiciatario cuente con el capital necesario para poder comprar la franquicia y los gastos que ésta implica, ya que no todos los franquiciantes otorgan financiamiento.

- * Estar dispuesto a desarrollar un negocio bajo la observancia de otro.

Uno de los aspectos fundamentales en el sistema de franquicias es que el franquiciatario tendrá que seguir las órdenes tal y como las indica el franquiciante, ese es el trato.

y hay que respetarlo, de lo contrario el negocio no funcionara.

* Seguir los lineamientos marcados por el franquiciante.

Este punto se relaciona con el anterior, el futuro franquiciatario tendrá que seguir los lineamientos marcados en el manual de operación, esto es, que todos los establecimientos franquiciados tengan la misma imagen y sigan los mismos estándares y procedimientos que elaboró el franquiciante, por lo que es requisito fundamental seguir todos los pasos marcados en el manual de operación.

* Ser un excelente vendedor.

* Tener experiencia en el área administrativa y en ventas.

* Tener confianza en la empresa que otorga la franquicia.

* Disponer de tiempo completo para dedicar al negocio.

* Contar con recursos líquidos.

* Centrar su inversión en el negocio, es decir no tener inversiones con la competencia.

* Ser una persona con una moral y una ética muy sólida.

* Tener cualidades gerenciales y de liderazgo.

* Tener facilidad para relacionarse con las personas.

* Ser persona con espíritu entusiasta.

* Tener confianza en sí mismo.

* Residir en la localidad en la cual se piensa invertir.

Los requisitos anteriores se consideran los más importantes aunque no quiere decir que tengan que cumplir con todos, algunos si son fundamentales y forzosamente se tienen que cumplir, aunque, todo depende de el franquiciante, el es quien establece sus propios requisitos para los franquiciatarios.

1.6. CLASIFICACION DE LAS FRANQUICIAS

a) Franquicia de Producto o de Marca Registrada.

La franquicia de producto y marca registrada no es más que un arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario.

b) Franquicia de Formato del Negocio.

Este tipo de franquicia ofrece al franquiciatario no sólo la marca de un nombre comercial del franquiciante, sino un "sistema" completo de negocios. El "Sistema" que el franquiciante pone en manos del franquiciatario incluye en ese tipo de acuerdo, en forma integral, su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los

parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general en la forma en que deberá conducir las riendas del negocio.

1.7. TIPOS DE FRANQUICIAS

1. Franquicia Individual.

Se refiere a la franquicia que se otorga para un sólo establecimiento específico.

2. Franquicia Múltiple.

Es el contrato en el cual se establece la obligación del franquiciatario para desarrollar un determinado número de franquicias individuales en una región y un periodo determinado.

3. Franquicia Regional.

Se refiere a la franquicia que abarca una región determinada, ya sea una colonia, una ciudad, o una entidad federativa.

4. Franquicia Maestra.

Es el mismo concepto que la franquicia regional, pero se refiere a un país determinado.

1.8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

PRINCIPALES VENTAJAS.

*** Concepto exitoso**

En el caso de una franquicia, el franquiciatario compra un concepto de éxito comprobado. El franquiciante serio debe mantener el interés de corregir y adaptar constantemente el "sistema" para que, así conserve su vigencia y reeditabilidad.

*** Marca y productos reconocidos**

Una franquicia le aporta al franquiciatario el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidas en el mercado así mismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación, ve un negocio independiente requeriría de años para alcanzar.

*** Rápida instalación de un negocio completo**

En un esquema de franquicias, el negocio nace "ya hecho". Por medio de la franquicia el franquiciatario se evita el difícil trance de empezar con un negocio pequeño, que requeriría de mucho tiempo para desarrollarse y que, en algunos casos, podría además requerir de algún apoyo externo.

*** Economía de escala**

Específicamente los gastos publicitarios que normalmente serían incosteables, representan una de las principales ventajas.

ya que por medio del sistema de franquicias, un pequeño comerciante accede a campañas más inteligentes (creadas por un experto) y con presupuestos astronómicos que representan beneficios importantes para el franquiciatario.

* Asistencia profesional y apoyo constante

Este apoyo generalmente incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la tienda, promoción el día de la apertura, procedimientos contables, apoyo operativo proactivo, además de una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.

* Sinergia

Los nuevos franquiciatarios se convierten como parte de un todo que equivale a más que la simple suma de las partes. Todos los franquiciatarios, así como el franquiciante trabajarán en conjunto con la motivación de operar su propio negocio, pero aportando con su trabajo y éxito un beneficio colectivo para el franquiciante, y los demás franquiciatarios del sistema.

PRINCIPALES DESVENTAJAS.

* Foca independencia

Es la principal desventaja del esquema de franquicias, desde el punto de vista del franquiciatario, es la pérdida de su

independencia, resultante de todas las políticas, los estándares operativos, y de manejo en general del negocio franquiciado. La tecnología o know - how por los que el franquiciatario paga una regalía, suelen convertirse en una "atadura" para el franquiciatario.

* Pagos al franquiciante

Al obtener una franquicia el franquiciante ejerce el derecho de cobrarle a sus franquiciatarios una cuota inicial y regalías. La desventaja que se deben pagar los citados conceptos y que en ocasiones pudieran parecer excesivos.

* Riesgos asociados con el desempeño del franquiciante

Los resultados de un franquiciatario siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante, es por ello que el proceso de elección en la compra de una franquicia es de vital importancia.

* Limitante en cuanto a las compras o ventas del negocio.

Existen en algunos de los contratos ciertas limitantes en cuanto a las compras o ventas que lleva a cabo el negocio franquiciado. Tales operaciones se sujetan a la autorización del dueño de la marca.

CAPITULO II

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

2.1- CARACTERISTICAS PARA RECONOCER UNA BUENA FRANQUICIA.

En primer lugar debemos tomar en cuenta las siguientes características para poder reconocerla.

* Cuando ofrece apoyo técnico para el análisis y localización, así como viabilidad económica del establecimiento a punto de venta.

* Cuando otorgar asistencia para la selección y compra de equipo.

* Cuando hay proyectos y ejecución de instalaciones. Cuando ofrece entrenamiento y capacitación técnica y gerencial para las ventas.

* Cuando brinda asesoría en materia de publicidad y promociones.

* Cuando a base de manuales ca a conocer procedimientos contables y de apoyo para vender.

* Cuando proporciona centralización de compras e instrucciones para el control de inventarios.

* Concede orientación financiera y análisis de balance, y garantiza la continuidad en la presentación de dichos servicios.

El sistema de franquicias se puede considerar como un

término sumamente nuevo en México. El potencial de crecimiento en nuestro país es increíble; principalmente por ser la mejor alternativa para el desarrollo de la micro y pequeña empresa que, en términos absolutos, representan un alto porcentaje de nuestra economía y en el futuro serán guía del autoempleo y la dignificación del hombre por su propio trabajo y emprendimiento en México.

2. ADMINISTRACION : FRANQUICIANTE, FRANQUICIATARIO E INTERRELACION

Uno de los aspectos fundamentales para el éxito de una franquicia es: La Administración y la Interrelación Franquiciante - Franquiciatario.

El franquiciante a través de su permanencia en el mercado ha desarrollado y depurado Sistemas Administrativos, que le han permitido manejar con éxito los resultados de su negocio, logrando un lugar en el mercado, ante una competencia constante y reñida.

El Franquiciatario al adquirir una franquicia, no solo tiene el derecho de hacer uso de la marca, sino que recibe también los beneficios de la transferencia de tecnología en el manejo del producto y los Sistemas Administrativos desarrollados por el franquiciante.

*** PASOS PARA QUE LA FRANQUICIA FUNCIONE ADECUADAMENTE SON:**

- La transmisión de conocimientos y experiencias: franquiciante o franquiciatario.

- La capacitación en Contabilidad, Auditoría, Recursos Humanos, Ingresos, Egresos, Legal, Fiscal, Informática, Compras, Publicidad, Riesgos, etc.

- La Supervisión: la parte interna de este paso normalmente la realiza el franquiciante, con el objeto de cuidar la calidad del producto, la atención y servicio al cliente.

Por lo general dicha supervisión es realizada por personal calificado del franquiciante.

Es muy importante el Control que se ejerza sobre los presupuestos, indicadores de gastos; de las proyecciones de ventas, de los registros contables, de los gastos totales. El franquiciante brindará apoyo al franquiciatario pero este tendrá que ejercer un control sobre sus operaciones, lo cual permitirá obtener un resultado óptimo de la franquicia.

*** LOS BENEFICIOS PARA EL FRANQUICIANTE.**

- Tiene una menor carga administrativa en relación al número de establecimientos en operación.

- Cuenta con una mayor capacidad de crecimiento.

- La optimización de recursos.

* LOS BENEFICIOS PARA EL FRANQUICIATARIO.

- Cuenta con un apoyo corporativo, como si fuera una unidad propia, siendo que es la unidad independiente.

- Utiliza un Sistema Administrativo probado.

- Participa en un esquema global.

La Administración compartida no es distinta a la Administración que se utiliza en cualquier otro negocio, sino que tiene un enfoque más definido hacia las estrategias que se buscan.

Es importante ver que una administración adecuada fomenta que los franquiciatarios participen, de hecho un franquiciante debe de organizar a éstos.

2.3. EL PERFIL FINANCIERO DEL FRANQUICIATARIO EN MEXICO

El intermediario financiero para hacerse acreedor a un préstamo necesita lo siguiente:

- * Registro Federal de Contribuyentes.
- * Acta Constitutiva de la Empresa.
- * Carta solicitando el crédito, con monto y plazo.
- * Balance general de los dos últimos años.
- * Estados de Resultados de los dos últimos años.
- * Antecedentes de la empresa.

- * Declaración fiscal de los últimos tres años.
- * Acta de matrimonio.
- * Comprobante de domicilio..
- * Tres referencias personales.
- * Tres referencias de crédito.
- * Tres referencias comerciales.
- * Detalle del destino del crédito.
- * Estados financieros proforma proyectados.

Afortunadamente ya en México existen diferentes instituciones financieras que desean apoyar el Sistema de Franquicias por lo que es importante conocer a cada una de ellas.

Para poder catalogarse en el negocio que quieren entrar los posibles franquiciatarios hay que considerar los siguientes parámetros:

- * Micro empresa constituida hasta por 15 empleados con ventas anuales de hasta N\$ 900,000 de nuevos pesos.
- * Pequeña empresa hasta 100 empleados y ventas anuales de hasta N\$ 9,000,000 de nuevos pesos.
- * Mediana empresa hasta 250 empleados y ventas anuales de hasta N\$ 20,000,000 de nuevos pesos.

Una de las Instituciones es Nacional Financiera, la cual actualmente está desarrollando un programa específico de crédito para franquicias a tasas preferenciales.

Algunos de los renglones de crédito que tiene NAFIN son los siguientes:

- * Capital de Trabajo.
- * Crédito para la adquisición de maquinaria y equipo.
- * Instalaciones Físicas
- * La Banca Comercial
- * Las Uniones de Crédito
- * Entidades de Fomento.

2.4.EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA COMUNICACION

En el ámbito de las franquicias una alianza estratégica es probablemente la base del éxito para las dos partes que la conforman; "seguramente todos los franquiciantes pregonamos en nuestros manuales, principalmente en el de Recursos Humanos (probablemente el más importante de todos) una alta comunicación con nuestros empleados, desde el momento que los contratamos, es un torrente de información el que les damos: políticas de contratación, guías de introducción, descripciones de puestos, normas de la empresa, cursos de capacitación, etc., pero tal vez jamás nos enteramos si el empleado ha comprendido todo ello y si él comprende la importancia que representa para el éxito de la empresa, él es realmente quien produce el producto, quien atiende al cliente y quien entrega el producto al cliente, estas tres facetas hacen a nuestro empleado el ser más importante de todo el sistema". (CESAER CERVANTES TEZCUANO, TACO INN)

Después de aprobar su curso de capacitación y entrenamiento el empleado está listo para realizar sus funciones, Pero qué tanto tiene la camiseta puesta?, Cómo se logra?

* CON COMUNICACION:

- Hay que representarle lo importante que es nuestra empresa y hacer que verdaderamente se sienta orgulloso de trabajar con nosotros.
- Compartir con él nuestras metas.
- Enseñarle su trabajo y demostrarle sus responsabilidades, manifestarle lo que esperamos de él.
- Fijar con él metas que él pueda alcanzar y que representen algún reconocimiento y superación.
- Darle todas las herramientas y soporte necesarios para que cumpla con sus objetivos.
- Periódicamente, por lo menos una vez a la semana, es necesario evaluarlo y dejar que él sevalde.

Los franquiciantes son los que deben comenzar y fomentar la comunicación con nuestros franquiciatarios, hay que reconocer y aprovechar que son auténticos emprendedores en toda la extensión de lapalabra. en la mayoría de las grandes franquicias, la participación de los franquiciatarios ha sido la que ha dado el progreso continuo y el éxito a las empresas para convertirse en líderes de su ramo.

A pesar que tengamos nuestros sistemas perfectamente estructurados y funcionen y comprobado éxito, el sentido de empresario del franquiciatario le provoca inquietudes y deseos de modificar o mejorar las cosas a su creencia o convivencia, otras veces su inquietud bien escuchada y canalizada se convierte en nuevos productos o sistemas que traen consigo grandes beneficios y remuneraciones a la empresa.

2.5. MOTIVACION PARA ENTRAR AL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

EL sistema de las franquicias en México ofrecerá a los pequeños empresarios opciones de inversión productiva que con llevan a un menor riesgo operacional, además de que el crecimiento de los negocios previamente perfeccionados por la multiplicación de las franquicias, ofrece al país una ventaja brillante para la creación de otras empresas.

Gracias a las leyes mexicanas respecto a la apertura de las franquicias, México se ha convertido en la potencia comercializadora para el desarrollo de este concepto.

Con el Tratado de Libre Comercio permitirá ampliar la gama de comercialización, tanto de las empresas extranjeras en México

como de las nacionales en el extranjero.

La iniciativa privada norteamericana recomienda que las empresas que trabajan bajo el esquema de franquicias, deben familiarizarse con los nuevos mercados, analizando las mejores locaciones; y una vez que se hayan superado las trabas que impedian el acceso al mercado mexicano, las empresas de Estados Unidos tendrán que estar listas para abrir nuevos establecimientos e iniciar negociaciones con empresarios e inversionistas nacionales.

Además, se debe conocer los sistemas comerciales y distributivos de México, así como su moneda y hasta su lenguaje. Para muchos franquiciadores, el salto de los mercados estadounidenses al de Canadá y México es simplemente una extensión lógica de su propio segmento de mercado; sin barreras geográficas o gubernamentales, esos mercados están ampliamente receptivos al concepto norteamericano de franquicias, en donde ambos mercados se presentan muy abiertos y poco saturado

2.6 ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS

La Asociación Mexicana de Franquicias A.C. fue constituida en 1989 tomando como principal propósito crear y consolidar el desarrollo de franquicias dentro del país.

La AMF ha considerado como propósitos básicos los siguientes:

* Fungir como vínculo y/o contacto entre franquiciantes e inversionistas tanto mexicanos como extranjeros.

* Presentar un frente común ante las autoridades competentes con el fin de promover y apoyar el sistema de franquicias y coadyuvar con las mismas en dicha promoción.

* Mantener un intercambio constante con asociaciones hermanas en el exterior, promoviendo y participando en ferias, conferencias, congresos, seminarios, debates, eventos internacionales, etc.

MISION.

La atención de la AMF se encuentra enfocada hacia las cadenas de franquicias de ventas de productos y servicios que tienen que responder al reto de un medio ambiente de negocios cada día más competitivo.

La AMF ha adoptado como su misión, contribuir a la sociedad a través de las franquicias y del trabajo de los Comités, comprometiéndose a fomentar la expansión del sistema de franquicias hacia el siglo XXI.

SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA AMF.

La asociación ofrece a sus miembros los siguientes servicios:

* Publicación de los datos de cada socios dentro del directorio

· AMF, incluyendo información comercial básica con el fin de orientar a los inversionistas potenciales.

* Acceso a la lista de empresas que operan a través de franquicias en México.

* Recopilación y publicación de los principales datos estadísticos del sistema de franquicias en México, así como su difusión en los medios de comunicación.

* Representación de las franquicias ante las Autoridades Oficiales con el propósito de que estas tengan un mejor desarrollo y posibilidades de la expansión.

* Organización de ferias, para así lograr un contrato eficiente entre franquiciantes y empresarios e inversionistas pequeños y medianos.

* Organizar seminarios y conferencias con el objetivo de promover la Cultura del Sistema de Franquicias.

* Organización de Desayunos Mensuales de Retroalimentación, a los cuales son invitados destacados personalidades del medio empresarial y gubernamental; así como socios que comparten experiencias y conocimientos de interés.

* Periódicamente se les envían paquetes informativos, con el fin

de informar los beneficios que a nivel comunidad, se consignan por medio de la AMF.

* Organización de la Convención Anual de Socios, la cual tiene el fin de lograr un efectivo intercambio de ideas y conocimientos de utilidad, así como una mayor integración social entre los socios.

* Autorización para la impresión del logotipo AMF, en la papelería de los socios AMF.

* Edición y publicación del boletín bimestral "Notifranquicias", el cual contiene temas generales de interés para los socios, para inversionistas, oficinas gubernamentales y público en general.

* Ser los primeros en saber de las oportunidades que se dan en el área de franquicias, tanto en el ámbito nacional como internacional, así como de las formas más adecuadas de operación a través del sistema de franquicias en México.

CUOTAS.

Las franquicias pertenecientes a la AMF deben dar una cuota anual de N\$ 3,000.00 y además cuotas mensuales de N\$1,700.00 aprox. para la realización de eventos.

SOCIOS.

Existen inscritas en la AMF 130 franquicias, pero se indica que aproximadamente deben existir 250 franquicias en total.

RELACION ENTRE LA AMF Y SECOFI.

La relación existente entre la AMF y SECOFI se da particularmente con el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, organismo independiente que surge de la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, Patentes, Marcas y Franquicias, es de estrecha e íntima relación.

SECOFI llevó a cabo eventos encuentros empresariales para promover el desarrollo de franquicias a posibles inversionistas todo ello apoyado por los diversos gobiernos de los Estados: la AMF es la encargada de dar conferencias, seminarios y dar a conocer este sistema.

ESTRUCTURA DE LA AMF.

- * Presidente
- * Vicepresidente
- * Tesorero
- * Secretario
- * Vocales (2)
- * Comité (15)
 - Comité de Comunicación
 - Comité de Promoción
 - Comité de Eventos Especiales Foráneos
 - Comité de Asuntos Educativos
 - Comité de Estadística e Informática, entre otras.

ORGANISMO INTERNACIONALES.

La AMF tiene vinculación con 26 Asociaciones en el mundo perteneciendo a la IFA (International Franchise Association).

Algunos de los países donde se han realizado eventos Internacionales son:

- * China (Shangai)
- * Brasil (Sao Paulo)
- * Canada (Toronto)
- * Rusia (Moscú)
- * España (Valencia)
- * Australia (Melbourne)
- * Filipinas (Manila)
- * Grecia (Atenas)
- * Emiratos Arabe Unidos (Dubai)

ESTADISTICAS DE LA AMF.

ORIGEN.

Según la AMF de los 130 miembros inscritos:

| Origen | Número | Porcentaje |
|-----------------|--------|------------|
| Mexicanas | 70 | 53 % |
| Estadounidenses | 55 | 42 % |
| Guatemalteca | 1 | 1 % |
| Inglesa | 1 | 1 % |
| Canadiense | 1 | 1 % |

| ORIGEN | NUMERO | PORCENTAJE |
|-------------|--------|------------|
| Italiana | 1 | 1 % |
| Mixta : | | |
| (E.U - MEX) | 1 | 1 % |
| | <hr/> | <hr/> |
| | 130 | 100 % |

SOCIOS.

| FRANQUICIANTES | AÑO | NUMERO |
|----------------|------|--------|
| | 1989 | 6 |
| | 1990 | 15 |
| | 1991 | 60 |
| | 1992 | 85 |
| | 1993 | 110 |
| | 1994 | 130 |

PRINCIPALES PUNTOS DE LA REPUBLICA CON PRESENCIA DE FRANQUICIAS

| ESTADO | PORCENTAJE |
|------------------|------------|
| Distrito Federal | 19.47 % |
| Estado de Mexico | 8.02 % |
| Monterrey | 9.05 % |
| Guadalajara | 11.60 % |

| ESTADO | FORCENTAJE |
|--------------|------------|
| León | 7.31 % |
| Morelos | 7.53 % |
| Querétaro | 8.19 % |
| Torreón | 6.96 % |
| Guerrero | 7.24 % |
| Quintana Roo | 7.20 % |
| Puebla | 7.63 % |

COMPARATIVO MUNDIAL

1. Estados Unidos
2. Australia
3. Japón
4. Francia
5. Brasil
6. Italia
7. España
8. México
9. Argentina
10. Portugal

| | |
|-----------|--------|
| Querétaro | 8.19 % |
|-----------|--------|

*** DATOS PROPORCIONADOS POR LA AMF

2.7CENTRO INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS S.A DE C.V.

Surgió a raíz del interés por ofrecer servicios de consultoría y asesoría que no se ofrecían en México, en 1988. Lo iniciaron 5 socios con formación predominantemente en Administración, encabezado por Juan Huerdo Lange.

El CIF es una empresa de consultoría y asesoría que tiene como objetivo el diseño de estrategias empresariales para el desarrollo y comercialización de sistemas franquicias para satisfacer las necesidades de empresas y personas físicas que no cuentan con la tecnología y los recursos humanos para transformar sus métodos de operación e inversión, dentro de este formato de negocio.

El Centro Internacional de Franquicias cuenta con toda una infraestructura profesional que le permite apoyar a empresarios en la consecución de convertir sus empresas al sistema de franquicias así como en la comercialización de las mismas.

SERVICIOS QUE BRINDA A SUS CLIENTES.

El CIF proporciona a sus clientes los siguientes servicios a través de sus cuatro divisiones:

- 1. DIVISION DE DESARROLLO DE SISTEMAS Y OPERADORAS DE FRANQUICIAS.**

- A) Elaboración del diagnóstico y proyecto de factibilidad.
- B) Diseño del plan estratégico.
- C) Desarrollo del Sistema de Franquicias.
- D) Afinación y seguimiento de Sistemas de Franquicias

2. DIVISION DE COMERCIALIZACION Y CONSULTORIA.

- A) Portafolio de inversionistas que buscan franquicias
- B) Portafolio de empresas que ofrecen franquicias.
- C) Cobertura de Mercado Internacional.
- D) Franquicias Maestras de Exportación e Importación.

3. DIVISION DE COMUNICACION Y EVENTOS.

- A) Seminarios
- B) Publicaciones
- C) Muestras Nacionales e Internacionales
- D) Consulta de Banco de Datos.

4. DIVISION DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES.

- A) Análisis del entorno
- B) Adaptación a la cultura local
- C) Infraestructura humana
- D) Empresa madre

CAPITULO III

REQUISITOS LEGALES

No es posible entender totalmente a la franquicia si se ignora su dimensión legal; después de todo, a pesar de que se trata de un fenómeno mercadológico, no olvidemos que la franquicia es también producto de una relación jurídica que queda pasmada en un convenio.

3.1 EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Como se sabe, la relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina **contrato de franquicias**. En él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten y que son muy diferentes a las previstas en otros tipos de contrato.

La relación entre franquiciante y franquiciatario se basa en las condiciones y los derechos que prevé para ambos el Contrato de Franquicia. El cumplimiento exacto de éste es, para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la Franquicia.

CONCEPTO.

El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no

exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología para la operación de un negocio. Por su parte, el franquiciatario se obliga al pago de una regalia y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante.

3.2. INDICE DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA.

- *** Objeto, licencia del sistema.
- *** Plazo o vigencia del contrato.
- *** Obligaciones del franquiciante.
- *** Contraprestación, pago de regalías.
- *** Marcas
- *** Manuales.
- *** Información confidencial.
- *** Publicidad.
- *** Seguros.
- *** Incumplimiento y terminación.
- *** Obligaciones en caso de terminación o vencimiento.
- *** No competencia.
- *** Impuestos y permisos.
- *** Ley aplicable, jurisdicción.

3.3 ELEMENTOS QUE DEBE CONTENER UN CONTRATO DE FRANQUICIA.

Un contrato de franquicia debe contener lo siguiente:

- 1) Elementos Personales.
- 2) Elementos Reales.
- 3) Elementos Formales.

1) ELEMENTOS PERSONALES

Existen dos elementos en el contrato de franquicia que son:

a) El franquiciante:

Es aquella persona que posee una determinada tecnología o marca (know how) de comercialización de un producto o servicio, que cede contractualmente los derechos, transfiere el uso de éstos y provee de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al franquiciatario.

b) El franquiciatario:

Es aquella persona que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un producto o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que le da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y el manejo del negocio.

2) ELEMENTOS REALES

Los elementos reales son los siguientes:

- a) Marca
- b) Saber hacer (know how)

- c) Tiempo determinado
- d) Lugar específico
- e) Contraprestación

a) MARCA

La marca es todo signo visible que distingue productos o servicios de otros de la misma especie o clase en el mercado.

La marca es un nombre o término, símbolo o diseño o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores y los distingue de los competidores.⁽¹⁾

El otorgamiento para usar una marca puede ir acompañada de la autorización para utilizar determinadas patentes o derechos de autor. Estas circunstancias serán variables dependiendo del negocio en cuestión, sin embargo es importante que el otorgamiento del derecho de uso de marca no debe faltar en ningún contrato de franquicia.

b) SABER HACER (KNOW HOW)

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Identifica a los conocimientos técnicos con el know how y define

1) Cita Libro de Mercadotecnia. Philip Kotler.

a este último como "la información o la maestría para una fabricación industrial o para la organización de una empresa industrial"

El know how se transmite al franquiciatario en diversa formas, como lo es el programa de entrenamiento, los manuales operativos, asistencia técnica, manuales de procedimientos.

c) TIEMPO DETERMINADO

En el contrato de franquicia las obligaciones y derechos de cada una de las partes en este caso franquiciante y franquiciatario, estén sujetas a un tiempo determinado.

En los contratos de franquicia se establece un derecho de renovación (en algunos casos) para el franquiciatario del contrato, por uno o más periodos iguales o diferentes, cuyo procedimiento y plazo es convenio entre el franquiciante y franquiciatario.

El plazo en el contrato de franquicia se establece tanto a favor del franquiciante como del franquiciatario, en consecuencia no puede haber renuncia unilateral al mismo, ya que estamos ante un contrato bilateral, por lo que es recomendable se establezca una pena convencional para este caso por los daños y perjuicios sufridos a causa de la terminación unilateral del contrato.

d) LUGAR ESPECIFICO

En el contrato de franquicia se determina el área de explotación del negocio, conforme a la determinación de estas áreas se clasifica al contrato de franquicia de dos maneras:

- 1) Contrato de franquicia maestro
- 2) Contrato de franquicia de sitio.

1) El contrato de franquicia maestro:

Es aquel contrato de franquicia, donde el franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de usar su marca para la producción o venta de determinados productos, en una área geográfica determinada, en donde el franquiciatario tiene el derecho de explotar el negocio en varios establecimientos, por sí o a través de subfranquiciatarios. Es decir que el franquiciatario está legitimado para la celebración de contratos de subfranquicias, por virtud de los cuales concede el uso de la marca del franquiciante, para la producción o venta de productos o la prestación de servicios, a terceras personas, que serán los subfranquiciatarios que estarán limitados por los derechos del subfranquiciante, que es el franquiciatario del contrato de franquicia maestro.

2) Contrato de franquicia de sitio:

Es aquel por virtud del cual el franquiciante está obligado

a explotar el negocio en un establecimiento determinado en el mismo contrato y además debe hacerlo por sí mismo, o a través de una subsidiaria, según lo disponga el contrato respectivo, sin tener la facultad de celebrar contratos de subfranquicia.

e) CONTRAPRESTACION

La contraprestación a la que se refiere el contrato de franquicia es a dos tipos de cantidades de dinero que el franquiciatario debe cubrir, aunque no necesariamente deber ser los dos, ya que esto dependera del franquiciante pueden ser las dos o alguna solamente.

Las cantidades pueden ser las siguiente:

1) **Derechos de franquicias:** Son las que representan la cantidad por derechos de franquicia, esta cantidad es estipulada por el franquiciante y acordada con el franquiciatario antes de celebrarse el contrato de franquicia.

2) **Regalias:** Este pago se hace por medio de un porcentaje determinado sobre las ventas brutas, y se realiza generalmente de forma mensual. Los porcentajes varían según el giro de la

empresa y también según el franquiciante que es quién lo establece.

3) ELEMENTOS FORMALES

Dentro de los elementos formales se marca que es conveniente que la celebración de los contratos de franquicia se lleven a cabo por escrito: es una formalidad, que hará que todo se lo mejor presentable posible y que este sea un documento que cuando se necesite para alguna aclaración se cuente con él.

En cualquier contrato de franquicia se estipularán las causas de terminación del contrato, y algunas otras cláusulas que las partes consideren pertinentes.

3.4 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE

1) Otorgar el uso de la marca, y los demás derechos de propiedad industrial o intelectual que debe transmitir el franquiciante al franquiciatario conforme se contrate.

2) Transmitir el know how de la siguiente forma:

- Impartir un programa inicial de capacitación.
- Proporcionar al franquiciatario los manuales de operación y notificarle las modificaciones que se haga de algún manual, para tenerlo lo más actualizado posible.
- Elaborar programas de capacitación periódicos para el franquiciatario.

3) Presentar al franquiciatario asistencia técnica de la siguiente forma:

- Asesoría con respecto al negocio en materia: administrativa, contable operativa, aspectos que no se comprendan sobre los manuales, y de cualquier otra cosa en la que el franquiciante pueda tener duda.
- Apoyo inicial, para poder dirigir el negocio.
- Facilidades para conseguir el local.
- Ayuda para la selección del personal inicialmente que necesitará el franquiciatario para empezar las operaciones del negocio.

4) No obstruir al franquiciatario en la explotación del negocio franquiciado en el lugar específico que se tenga convenido.

5) Mantener al franquiciatario en uso de la marca y los demás derechos de propiedad industrial o intelectual transmitidos a este, así como el know how durante todo el tiempo de vigencia del contrato.

6) Formar un fondo para la realización de publicidad, con recursos de los franquiciatarios y llevarla a cabo.

7) No obstruir la cesión de los derechos derivados de la celebración del contrato que haga el franquiciatario a un tercero, siempre y cuando cumpla con los requisitos que se convengan en el contrato.

8) No obstruir el derecho del franquiciatario a renovar el contrato por el plazo que se haya convenido siempre y cuando se cumpla con las condiciones pactadas.

9) No obstruir la cesión de los derechos del franquiciatario, derivados de la celebración del contrato, en el caso de muerte de éste, en la forma en que se haya convenido en este contrato.

10) Respetar el derecho de preferencia o de exclusividad del

franquiciatario, para la explotación del negocio en un área determinada.

3.5 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIATARIO

1) Realizar el pago de la contraprestación, conforme lo establecido en el contrato.

2) Producir o vender los productos o prestar los servicios bajo la marca y los demás derechos de propiedad industrial o intelectual transmitidos por el franquiciante y conforme al know how que le transmite el franquiciante, con el fin de que todo sea uniforme; para tal efecto el franquiciante deberá hacer lo siguiente:

- Mantenerse actualizado, así como su personal en lo relativo a la operación del negocio.

- Seguir estrictamente los lineamientos que marca el manual de operación para estandarizar las operaciones y así mantener la imagen y la calidad de la marca a la que pertenece.

- Realizar las compras con los proveedores propuestos por el franquiciante.

- Mantener los niveles de inventarios marcados por el franquiciante.

3) Realizar la distribución del local y decorarlo de una misma forma conforme a lo establecido por el franquiciante.

4) Entregar al franquiciante los reportes contables y financieros que se convinieron en el contrato.

5) Pagar los servicios adicionales proporcionados por el franquiciante.

6) Designar a la persona que se vaya encargar de la operación diaria del negocio (en el caso de que sea persona física, es conveniente que él mismo sea el gerente; y de ser persona moral nombrar un gerente).

7) Obtener todos los permisos, autorizaciones necesarios para la construcción de las instalaciones.

8) No divulgar los conocimientos técnicos transmitidos por el franquiciante.

9) Pagar al franquiciante la cantidad pactada por la transmisión de los derechos derivados del contrato a un tercero.

3.6 MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

El marco legal de las franquicias esta constituido por las leyes mexicanas las cuales van a regular los contratos que establezcan de las mismas para que se lleven a cabo y bajo las mejores condiciones legales.

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (art.25 y 28 de la constitución)
- b) Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.
- c) Ley Federal de Derechos de Autor.
- d) Código de Comercio.
- e) Ley General de Sociedades Mercantiles.
- f) Código Civil.
- g) Legislación Fiscal (Ley del Impuesto sobre la Renta. art. 156)
- h) Ley Federal del Trabajo.

CAPITULO IV

EXPANSION DEL NEGOCIO.

4.1. Franquicias Mexicanas organizadas por rama industrial.

RESTAURANTES:

| OMBRE | Inversión inicial |
|------------------|-------------------|
| - Arroyo | N\$ 4'725,000 |
| - Correo Español | 378,000 |
| - El Farolito | 409,500 |
| - El Fogoncito | 350,000 |
| - Freeday | N.D. |
| - Ibaraki | 126,000 |
| - La Tablita | 1'500,000 |
| - Las Flautas | 275,000 |
| - Lyni's | 275,000 |
| - Taco Inn | 250,000 |
| - Vips | 6'000,000 |
| - Wings | N.D. |

HELADOS:

| | |
|--------------------|------------|
| - Baskin & Robbins | N\$ 60,000 |
| - Bing | 150,000 |
| - Danesa 33 | N.D. |
| - Holanda | 60,000 |
| - Nutrisa | 330,000 |

COMIDA RAPIDA:

| | |
|-------------------|---------------|
| - Chazz | N\$ 2'000,000 |
| - Chicken Express | N.D. |
| - El Pollo Fepe | N.D. |
| - Pizza Loca | N.D. |
| - Sushi Itto | N.D. |
| - Sushi Ouchi | 450,000 |
| - Bravos Pizza | 250,000 |
| - Pizza del Rey | 1'280,000 |

BDPA:

| | |
|-------------------------|-------------------|
| - Aspase Martha Riestra | N\$ 500,000 |
| - Eye Eye | 150,000 |
| - D'Paul | 160,000 |
| - Dumit | 450,000 |
| - Iker Internacional | 200,000 |
| - Julio | 150,000 (pezetas) |
| - Jovens | N.D. |
| - Men Lova | N.D. |
| - Modem | N.D. |

GIMNASIOS:

| | |
|-----------------|------------|
| - Baby Gym | N\$ 80,000 |
| - President Gym | N.D. |

PASTELERIA Y REPOSTERIA:

| | | |
|-----------------------|-----|---------|
| - La Azteca | N\$ | 206,000 |
| - La Baguette | | N.D. |
| - La Boutique del Pan | | 370,000 |

COLCHONES:

| | | |
|--------------|--|------|
| - Dormimundo | | N.D. |
|--------------|--|------|

BEBIDAS:

| | | |
|--------------|-----|---------|
| - Jung hanns | N\$ | 600,000 |
|--------------|-----|---------|

FOTOCOPIADO:

| | | |
|--------------------|--|---------|
| - Copy Royal | | 228,000 |
| - Foto Kis Express | | N.D. |

OPTICA:

| | | |
|----------|-----|---------|
| - Devlyn | N\$ | 198,000 |
|----------|-----|---------|

MINISUPER:

| | | |
|--------------|--|---------|
| - Oxxo | | 435,000 |
| - Six | | N.D. |
| - Super Soya | | N.D. |

AUTOMOTRIZ:

- Advantage rent car N.D.
- Refaccionaria California 900,000
- Automotor N.D.

COSMETICOS:

- Linda N.D.

VITRALES:

- Cuprum N.D.

ROTULOS:

- Rotular T N.D.

ELECTRONICO:

- Steren 600,000

ENTRETENIMIENTO:

- Diversiones May N\$ 630,000
- Multi video N.D.
- Video Centro y Video Visión 127,200
- Video Tech 90,000

ARTICULOS VARIOS:

- Ilusione N..D.

PLAZAS COMERCIALES:

- Plaza Caracol N\$ 2'000,000

RESTAURACION:

- Profusión Systems de México N.D.

** NOTA : N.D = NO DIO RESPUESTA

4.2. Clasificación de Franquicias Mexicanas de mayor crecimiento en México.

| NOMBRE | NO. DE FRANQUICIAS |
|---------------------|--------------------|
| - Video Centro | 125 |
| - Helados Holanda | 60 |
| - Diversiones Moy | 39 |
| - Bravos Pizza | 16 |
| - Video Visión | 14 |
| - Basking & robbins | 13 |
| - Copy Royal | 11 |

4.3. Clasificación de Franquicias Mexicanas de menor inversión en México.

Inversión por menos de N\$ 78,750

- Helados Holanda
- Basking & Robbins

4.4. Clasificación de Franquicias Mexicanas de **mayor inversión** en México.

Inversión por más de N\$ 80,000

RESTAURANTES:

- Arroyo
- Correo Español
- El Farolito
- El Fogoncito
- Ibaraki
- La Tablita
- Las Flautas
- Lyni's
- Taco Inn
- Vips
- Wings

HELADOS:

- Bing
- Frozz
- Nutrisa

COMIDA RAPIDA:

- Chazz

COMIDA RAPIDA:

- Sushi Ouchi
- Bravos Pizza
- Pizza del Rey

ROPA:

- Aspasa Martha Riestra
- Bye Bye
- D'Paul
- Domit
- Iker Internacional
- Julio

GIMNASIOS:

- Baby Gym

4.5. Clasificación de Nuevas Franquicias Mexicanas que han comenzado a franquiciar en 1993.

- Advantage Rent a Car
- El Farolito (taqueria)
- La Azteca (restaurante)
- Modem (vestimenta)
- President Gym

- Restaurante Correo Español
- Super Soya (nutrición)

NOTA: En 1994 comenzó a franquiciar PEMEX.

4.6. Clasificación de máximos, mínimos y promedios de cada una de las ramas industriales de las Franquicias Mexicanas.

RESTAURANTES:

| | | |
|----------|-----------|---------|
| MAXIMO | 6'000,000 | VIPS |
| MINIMO | 126,000 | IBARAKI |
| PROMEDIO | 1'428,850 | |

MELADOS:

| | | |
|----------|---------|-----------------------------|
| MAXIMO | 330,000 | NUTRISA |
| MINIMO | 60,000 | BASKING & ROBBINS Y HOLANDA |
| PROMEDIO | 144,000 | |

COMIDA RAPIDA:

| | | |
|----------|-----------|--------------|
| MAXIMO | 2'000,000 | CHAZZ |
| MINIMO | 250,000 | BRAVOS PIZZA |
| PROMEDIO | 675,000 | |

ROPA:

| | | |
|----------|---------|-----------------------|
| MAXIMO | 500,000 | ASPASA MARTHA RIESTRA |
| MINIMO | 150,000 | BYE BYE |
| PROMEDIO | 268,300 | |

GIMNASIOS:

| | | |
|----------|--------|----------|
| MAXIMO | 80,000 | BABY GYM |
| MINIMO | 80,000 | |
| PROMEDIO | 80,000 | |

PASTELERIA Y REPOSTERIA:

| | | |
|----------|---------|---------------------|
| MAXIMO | 370,000 | LA BOUTIQUE DEL PAN |
| MINIMO | 206,000 | LA AZTECA |
| PROMEDIO | 288,000 | |

BEBIDAS:

| | | |
|----------|---------|------------|
| MAXIMO | 600,000 | JUNG HANNS |
| MINIMO | 600,000 | |
| PROMEDIO | 600,000 | |

FOTOCOPIADO:

| | | |
|----------|---------|-----------|
| MAXIMO | 228,000 | COPIROYAL |
| MINIMO | 228,000 | |
| PROMEDIO | 228,000 | |

OPTICA:

| | | |
|----------|-------------------|--------|
| MAXIMO | 198,000 (FEZETAS) | DEVLYN |
| MINIMO | 198,000 | |
| PROMEDIO | 198,000 | |

MINISUPER:

| | | |
|----------|---------|------|
| MAXIMO | 435,000 | OXXO |
| MINIMO | 435,000 | |
| PROMEDIO | 435,000 | |

AUTOMOTRIZ:

| | | |
|----------|---------|--------------------------|
| MAXIMO | 900,000 | REFACCIONARIA CALIFORNIA |
| MINIMO | 900,000 | |
| PROMEDIO | 900,000 | |

ELECTRNICO:

| | | |
|----------|---------|--------|
| MAXIMO | 600,000 | STEREN |
| MINIMO | 600,000 | |
| PROMEDIO | 600,000 | |

ENTRETENIMIENTO:

| | | |
|----------|---------|-----------------|
| MAXIMO | 630,000 | DIVERSIONES MOY |
| MINIMO | 90,000 | VIDEO TECH |
| PROMEDIO | 282,400 | |

PLAZAS COMERCIALES:

| | | |
|----------|-----------|---------------|
| MAXIMO | 2'000,000 | PLAZA CARACOL |
| MINIMO | 2'000,000 | |
| PROMEDIO | 2'000,000 | |

4.7 CUESTIONARIO

Nombre de la Empresa _____

Giro o actividad Comercial _____

Fecha de inicio de operaciones _____

1) Fecha de otorgamiento de la Franquicia _____

2) Cómo financio su negocio ? (Marque con una X la opción que prefiera).

* Por institución de crédito (Banco) _____

* Aportación de socios _____

* Capital propio _____

* Otro medio _____

3) Los trámites para la puesta en marcha de la franquicia los considera.

* Excesivos _____

* Adecuados _____

* Mínimos _____

4) Recibió algún apoyo especial por parte del Gobierno para la Constitución del negocio.

Si _____ No _____

Cuáles _____

5) Tiene franquicias establecidas en el país ?

Si _____ No _____ Cuántas? _____

6) Cómo considera usted su ámbito de acción y operación dentro de la franquicia ?

Amplio_____ Adecuado_____ Restringido_____ Nulo_____

7) Le gustaría que su ámbito de acción fuera mayor.

Si_____ No_____

8) Existe algún sistema de capacitación especializada para los empleados.

Si_____ No_____ Cuál?_____

9) Cómo considera su relación con el franquiciatario.

Excelente_____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

10) Considera que el pago por regalías es :

Adecuado_____ Excesivo_____ Escaso_____

11) Cuál es el porcentaje que paga usted por regalías.

1 a 5 % _____

6 a 10 % _____

11 a 15 % _____

16 % o más _____

12) Se siente satisfecho con lo que ha obtenido con la

franquicia?

Si _____ No _____

13) Existen aspectos de la organización que le hayan decepcionado.

Si _____ No _____

14) Desde su punto de vista. Indique cuáles son los aspectos organizacionales en los cuales se sustenta el éxito del negocio ?

* Administración _____

* Asistencia técnica _____

* Asesorías _____

* Capacitación _____

* Regalías _____

* Otras _____

15) Cree que el Sistema de Franquicias sea una buena forma para lograr el desarrollo de las empresas ?

Si _____ No _____

16) Usted recomendaría el uso del Sistema de Franquicias como una estrategia para expandir su negocio.

Si _____ No _____

17) Tiene usted contemplado la expansión de su franquicia al extranjero.

Si _____ No _____

A que paises:

* E.E.U.U. _____

* Argentina _____

* España _____

* Centroamérica _____

* Sudamérica _____

* Singapur _____

* Ninguno _____

CONCLUSIONES DE INVESTIGACION DE CAMPO

Hoy en día las Franquicias representan una realidad económica para el país; los empresarios mexicanos han empezado a depositar en forma significativa su confianza en este Sistema logrando que sus negocios franquiciantes hayan traspasado los límites territoriales.

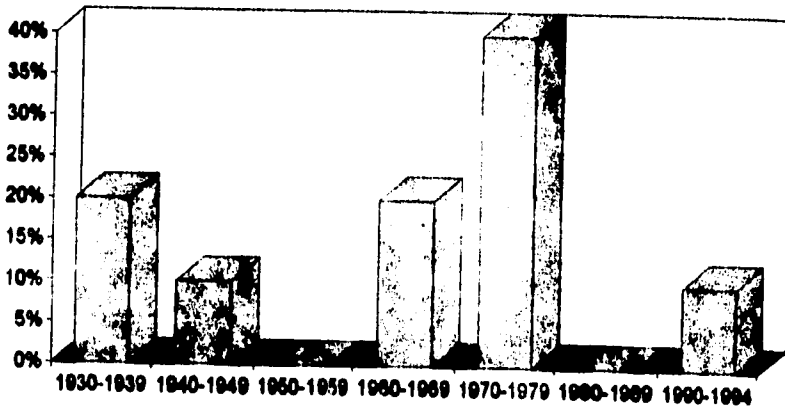
Con los datos obtenidos en la investigación se pudo constatar que la década de los 70's fué sumamente favorable para la apertura y operación de las empresas (la mayoría de ellas familiares), obteniendo así un 40 % que nos indica que el inicio de las mismas estuvo favorecido por las condiciones micro y macroeconómicas que se dieron en ese momento. (ver cuadro No. 1)

Las franquicias comenzaron en México desde la década de los 80's, siendo McDonald's una de las primeras franquicias que se dió a conocer; a pesar de ello las franquicias Mexicanas tuvieron su auge hasta la década de los 90's arrojando según los encuestados que hasta el año de 1992 se dió el gran Boom de las Franquicias Mexicanas obteniéndose el 60 % en ese año. (ver cuadro No. 2)

El 60 % de los negocios franquiciantes financiarón su negocio con capital propio, demostrándose con ello que la empresa familiar en México sigue siendo uno de los pilares más

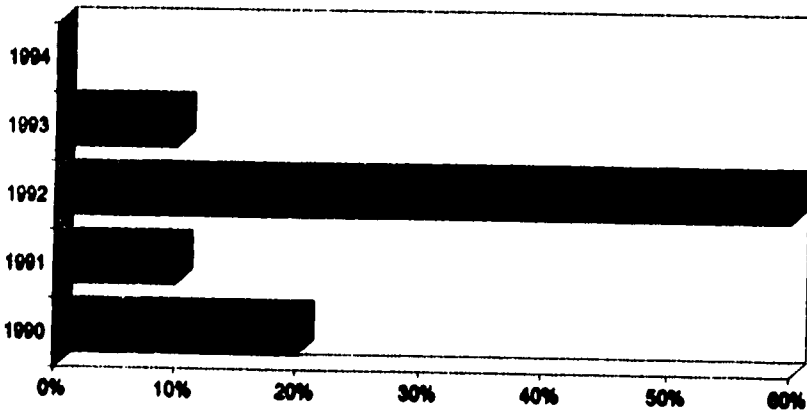
CUADRO 1

Inicio de operación de la empresa



CUADRO 2

Fecha de inicio de franquicia



importantes dentro de la economía nacional. Tanto franquiciantes como franquiciatarios cuentan con el apoyo de Instituciones de Crédito como NAFIN y BANCOMER, los cuales poseen líneas de crédito a largo plazo para este tipo de Sistema. (ver cuadro No.3)

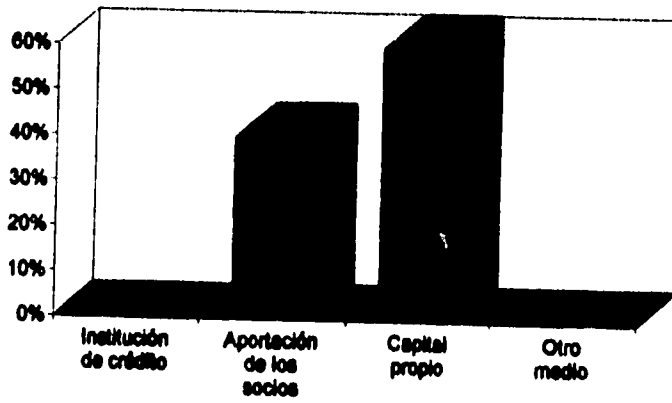
De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, la mayoría de los franquiciantes (40 %) tienen entre 1 y 10 filiales establecidas en el país, lo cual indica, que aunque se pretende expandir el mercado esto no ha sido posible en grandes magnitudes, el resto de los franquiciantes que poseen un mayor número de filiales en el país son en menor porcentaje. (ver cuadro No. 4)

Con los datos obtenidos, el 50 % de los encuestados coincidió que el ámbito de operación de las franquicias, así como su acción era el adecuado, demostrando con ello que el mercado en el cual se desenvuelven se encuentra propicio para este tipo de negocios por lo que no fué de dudarse que al 90 % le gustaría que su ámbito de acción fuera mayor. (ver cuadro No.5 y 6)

Es importante señalar que la capacitación tanto de trabajadores como de empleados es necesaria para el buen desarrollo para todo tipo de negocio, por lo que no es de extrañar que el 100 % de los entrevistados haya estipulado que cuentan con capacitación especializada para el personal que labora en sus empresas. (ver cuadro No. 7)

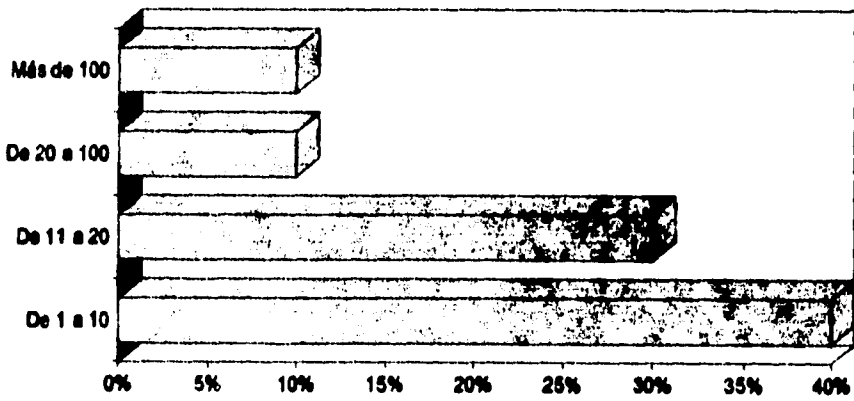
CUADRO 3

¿Cómo financia el negocio?



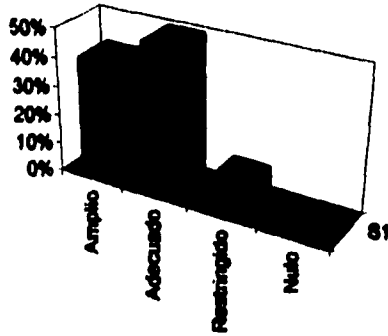
CUADRO 4

Número de filiales establecidas en el país.



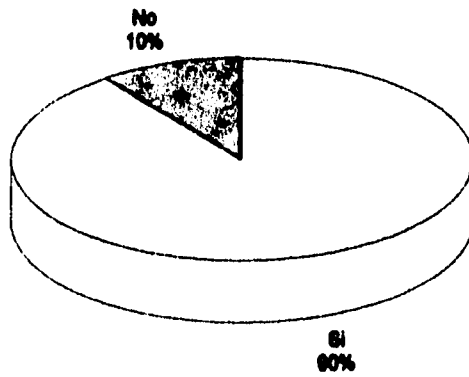
CUADRO 5

¿Cómo considera usted el ámbito de operación y de acción dentro de la franquicia?



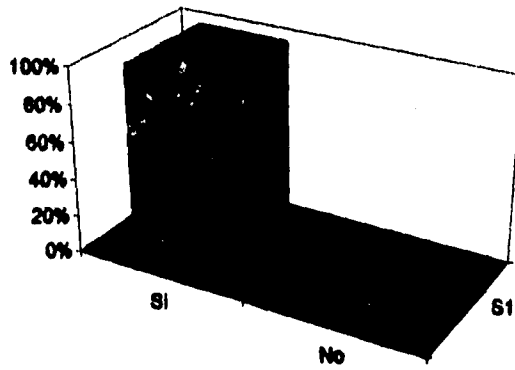
CUADRO 6

¿Le gustaría que su ámbito de acción fuera mayor?



CUADRO 7

¿Existe algún sistema de capacitación especializada?



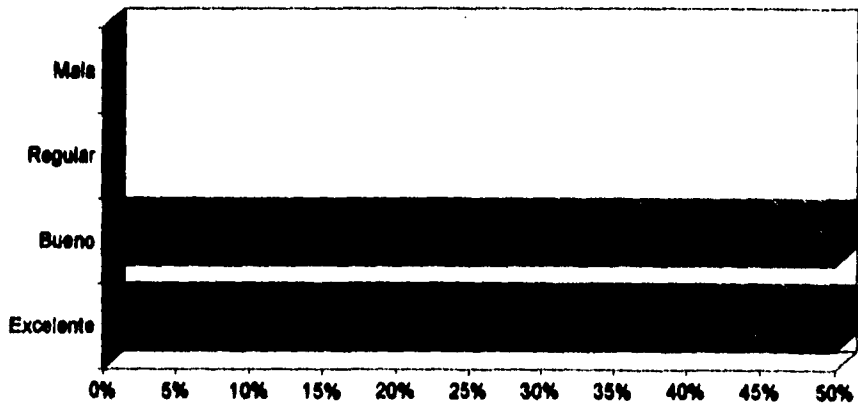
La relación franquiciante - franquiciatario es un punto clave para el éxito del Sistema. Sin duda la transmisión de experiencias, conocimientos, procedimientos, lineamientos, etc., que se transmiten en esta relación, son elementos que garantizan el buen funcionamiento del negocio, por lo que al obtener de los encuestados una respuesta de que su relación es buena y excelente con un 50 % para cada una respectivamente, solo nos hace confirmar lo anteriormente dicho. (ver cuadro No. 8)

En el Sistema de Franquicias existe un concepto llamado regalía, es el nombre que se le da al cobro que el franquiciante hace al franquiciatario por el derecho de uso de la franquicia, este cobro según los datos arrojados en la investigación es considerado adecuado (obtuvo 90%) y en cuanto al porcentaje que se cobra por la misma, se llegó a la conclusión de que un 60 % fluctúa entre 1 y 10 % y el 40 % restante no cobra regalías. Es importante señalar que estas regalías son calculadas en base a las ventas o a los ingresos brutos, y pueden ser pagadas anual o regularmente. (ver cuadro No.9 y 10)

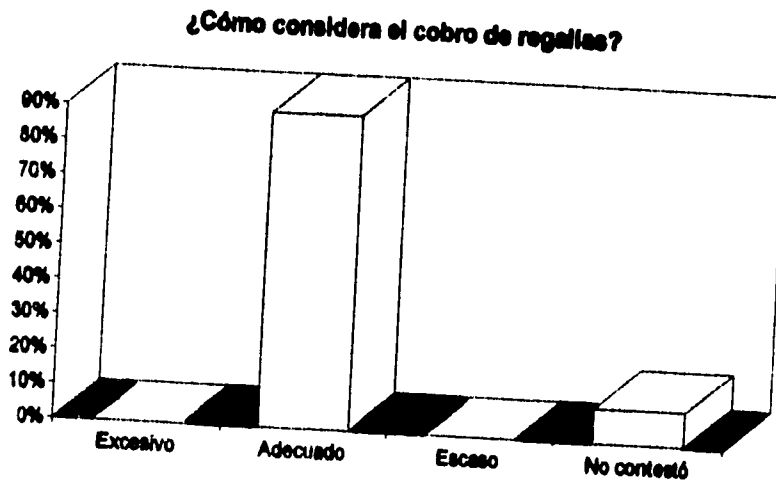
Las posibilidades de éxito dentro de las franquicias Mexicanas son buenas ya que cuenta con un conjunto de elementos necesarios para triunfar en un negocio; es por ello que el 90 % de los negocios franquiciantes se sienten satisfechos con lo que han obtenido hasta el momento y solo un 10 % no lo están.

CUADRO 8

¿Cómo considera su relación con el franquiciatario?

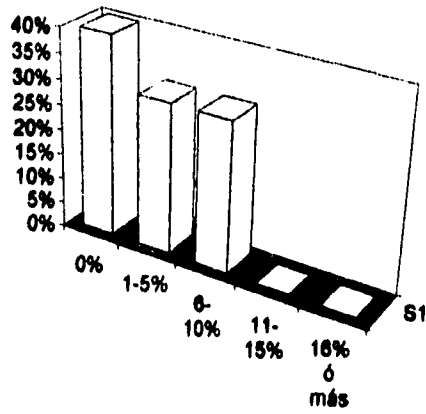


CUADRO 9



CUADRO 10

¿Cuál es el porcentaje que cobra por regalías?



Hay que tomar en cuenta los sucesos económicos y políticos (devaluación del peso y el nuevo Gobierno) que están ocurriendo en nuestro país; esto podría alterar la opinión que tienen los inversionistas mexicanos de la satisfacción que sienten por su franquicia, ya que con los cambios que se están dando existen posibilidades de que algunos de estos negocios cierren sus operaciones. (ver cuadro No. 11 y 12)

El Sistema de Franquicias cuenta con diversos aspectos organizacionales en los que se sustenta el éxito del negocio, siendo la administración la que obtuvo mayor puntuación (32 %), seguido de la capacitación (24 %), regalías (6 %) y asistencia técnica, asesoría, otros con un 12 % respectivamente.

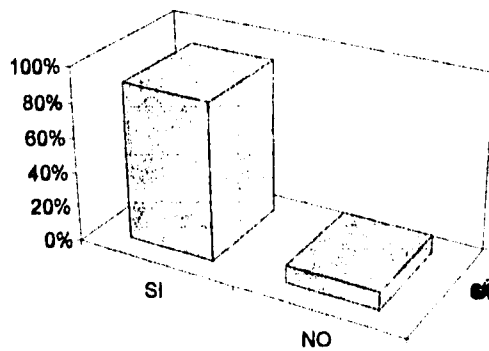
Estos aspectos de la organización no son una fórmula "mágica y exacta", para obtener éxito en un negocio de franquicias pero los beneficios que les ofrecen a las mismas no dejan de ser reales. (ver cuadro No.13)

El Sistema de franquicias, está contemplado (según datos arrojados por la encuesta efectuada) como la mejor opción para lograr un mayor desarrollo de las empresas. Aunque tomando en cuenta los cambios que ha sufrido la economía nacional a principios del presente año (1995), los efectos reales de este Sistema pueden verse frenados, ya que en los inversionistas hay cierta incertidumbre para invertir en el país. (ver cuadro No. 14).

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

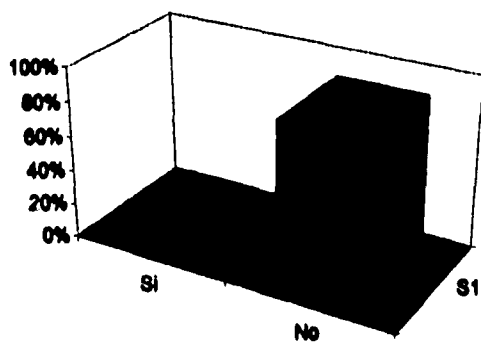
CUADRO 11 .

SE SIENTE SATISFECHO CON LO QUE HA OBTENIDO CON LA
FRANQUICIA



CUADRO 12

¿Existen aspectos de la organización que le hayan decepcionado?



CUADRO 13

Indique cuáles son los aspectos organizacionales en los que sustenta el éxito de su negocio.



CUADRO 14

¿Cree que el sistema de franquicias sea una buena forma para lograr el desarrollo de las empresas?



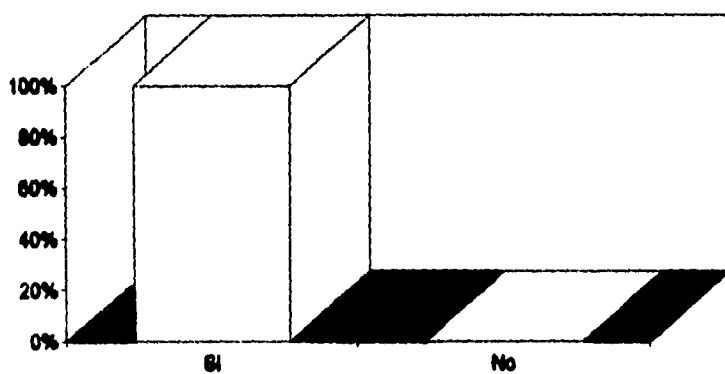
Con base a lo anterior, el 100 % de los franquiciantes recomiendan el uso de esta estrategia como una vía para expandir el negocio, debido a lo atractivo del Sistema de Franquicias. (ver cuadro No. 15).

Finalmente, podemos decir, que un 80 % de los franquiciantes tiene contemplada la expansión de su franquicia al extranjero principalmente América Latina ya que los costos de transportación de mercancías y la misma instalación de la franquicia y otros aspectos son viables en estos países.

Cabe señalar que algunos franquiciantes tienen contemplada la expansión de su negocio a países como España, Singapur y los E.U., esto de acuerdo a los datos proporcionados en el año de 1994, sin embargo, debido a los acontecimientos que se presentan actualmente en el país es muy probable que dicha expansión se postergue por el momento hasta que la situación económica sea estable. (ver cuadro No. 16 y 17)

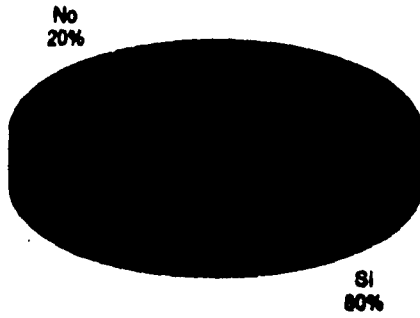
CUADRO 15

¿Recomendaría el uso de franquicias como estrategia para expandir el negocio?



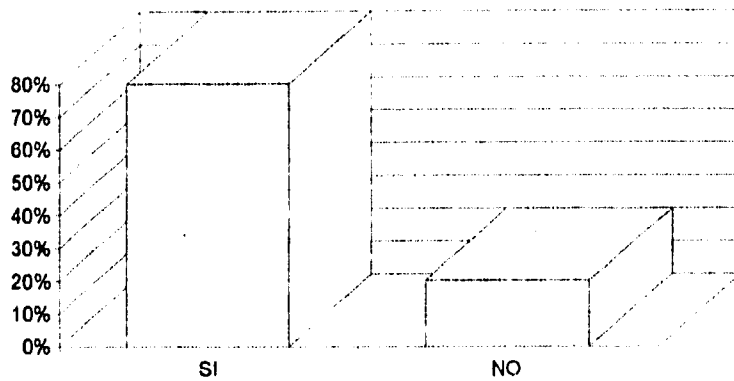
CUADRO 16

¿Tienen contemplada la expansión de su franquicia al exterior?



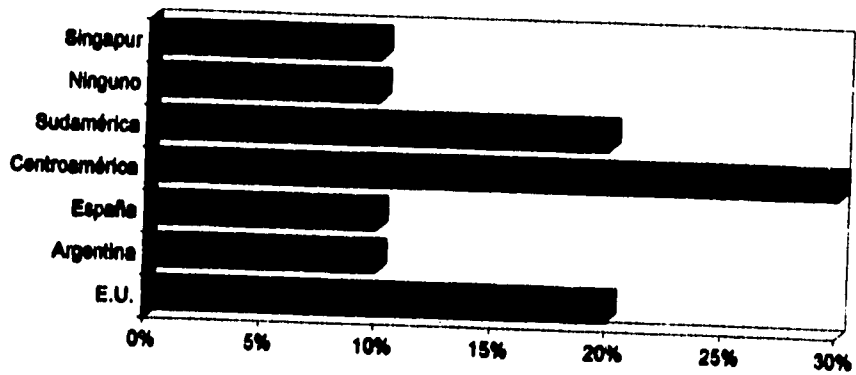
CUADRO 16 .

¿Tiene contemplado la expansión de su franquicia al extranjero?



CUADRO 17

¿A qué países tiene contemplada la expansión de su franquicia?



CONCLUSIONES

El Sistema de Franquicias es una opción que tienen los empresarios e inversionistas mexicanos, para poder expandir su negocio; con más posibilidades de triunfar que cualquier otro que apenas inicie sus operaciones, por el Sistema que lo avala. Este Sistema cuenta con la experiencia del franquiciante, capacitación continúa, monitoreo, supervisión, manuales, aspectos operativos, políticas, control de calidad entre otros aspectos necesarios para triunfar, como lo es la marca, un mercado asegurado, con el fin de que la persona que lo adquiera sea exitosa, siempre y cuando siga los lineamientos marcados por el franquiciante.

Dentro del Sistema de Franquicias se pide un perfil del franquiciatario que debe cubrir y es, tener un cierto nivel de escolaridad, experiencia dentro de la administración, saber trabajar en equipo, solvencia económica, y principalmente dejarse supervisar por el franquiciante para que este lo ayude a manejar el negocio. :

El franquiciatario puede sustentar su éxito cuando éste trabaje tan comprometido con la marca y el Sistema en general, como si fuera suyo el negocio.

El Sistema de franquicias ofrece una gama de ventajas a

franquiciantes como a franquiciatarios ya que genera entre otras cosas empleos para ambas partes, en estos momentos tan difíciles por los que esta atravesando la economía nacional.

El impulsar una franquicia implica además de una disciplina, un compromiso del dueño o administrador para lograr el excelente funcionamiento de la misma, sin dejar atrás todos los aspectos organizacionales que debe poseer una empresa rentable. También es importante que el inversionista este inscrito en la Asociación Mexicana de Franquicias ya que dicha asociación debido a la seriedad y responsabilidad que se cierne sobre ella, es un punto a favor que indica que la franquicia además de ser reconocida y apoyada, es legal, y que cuenta con los sistemas necesarios para ser una buena franquicia.

Con todo lo anterior el inversionista o futuro franquiciante debe de estar preparado para posibles contingencias o imprevistos ajenos a su alcance como lo es la actual devaluación económica a la que se esta enfrentando el país entero.

En el Sector de Franquicias Mexicanas hay una "calma relativa" ante la situación económica actual, pues mientras se han comprometido a no subir precios conforme al acuerdo concretado, se enfrentan al aumento en el costo de insumos de proveedores nacionales y extranjeros.

Según una encuesta realizada por la AMF (Asociación Mexicana

de Franquicias), se encontró que del total de los franquiciantes agrupados, el 92 % utiliza algún insumo de importación mientras que un 66 % ya tuvo noticias de aumento de precios en insumos nacionales.

Los empresarios por lo tanto están conscientes de que pretender trasladar completamente el efecto de la devaluación al costo total de los servicios y productos que ofrecen "sería muy descabellado y las ventas se reducirían notablemente".

A pesar del incremento entre un 20 y 25 % que registrará el costo de los productos que ofrecen las franquicias como resultado de la devaluación del peso frente al dólar, las ventas de mercancías y servicios que ofrecen este tipo de establecimientos disminuirán en similar proporción durante 1995, toda vez que durante el primer semestre de este año no se abrirá ningún negocio franquiciado, por que "aun persiste el temor y la incertidumbre entre los inversionistas nacionales y extranjeros de traer sus capitales a México" lo anterior afirmado por German Fernández del Busto, Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Sin embargo pese a lo anterior, posiblemente para los franquiciantes establecidos el panorama presente ciertas ventajas. Hay que tomar en cuenta que las franquicias como alternativa de inversión no representan la solución mágica ni son

fórmulas que garanticen opciones en una situación económica difícil, va a ver como anteriormente se ha mencionado un cierre en el mercado de 1995; sin embargo para los ya establecidos habrá ligeras ventajas ante los comerciantes independientes, pues laboran con esquemas de trabajo de eficacia comprobada; como agrupación hay varias cabezas pensando soluciones, lo que apoyara fuertemente a los negocios. además el trabajar bajo dicho esquema representa el aprovechar las experiencias de otros. se maneja un poder de compra global, así como se disfruta de campañas publicitarias con costos repartidos entre varios comercios.

Por todo lo anterior, consideramos que las franquicias como sistemas de negocios y creación de nuevas empresas siguen siendo una de las alternativas viables para lograr un mejor desarrollo de la empresa en el país.

APENDICE

EJEMPLOS DE FRANQUICIAS

"TACO INN"

* MISION

La misión de TACO INN es servir a todos los sectores de la población que gustan de comer una de las más típicas comidas mexicanas.

Reconocen que la existencia obedece a la necesidad de proporcionar a propios y extraños una versión digna de este popular platillo, hecho por mexicanos.

Es su propósito desde el primer día ser un concepto que revolucione y lidereé el ámbito de las taquerías, desde unidades móviles, servicios de comida rápida, hasta unidades restauranteras cómodas, agradables y estratégicamente localizadas.

Esta declaración de Misión es su credo y compromiso diario contribuyendo aun mejor nivel de vida.

* INICIO DE TACO INN

TACO INN fue inaugurado en 1970 en una esquina de la colonia "Guadalupe Inn" (de donde surge el nombre), es un local de apenas 17 metros cuadrados y con tan solo una diferencia del resto de la competencia: nuestra meta y el firme compromiso por alcanzarla de

todos los que ahí trabajan.

"Exceder las expectativas de nuestros clientes, en un agradable, dinámico y tradicional ambiente, obteniendo una justa ganancia".

TACO INN inicio la "revolución del taco" ampliándose a un área de 200 metros cuadrados con 27 mesas, personal entusiasta y capacitado, servicio desde la hora de la comida, un amplio y balanceado menú y muchos detalles más que pronto los convirtieron en líderes de su ramo.

"La revolución del taco" no ha terminado, por el contrario, cada día nos esforzamos más por cumplir mejor nuestra labor y hacer del taco un producto competitivo digno de nuestro país.

* SISTEMA DE TACO INN

En 1939 se inicio el desarrollo del sistema de franquicias TACO INN para esto fue preciso conjuntar un equipo de expertos, tanto en la operación de restaurantes como en el sistema de franquicias y así crear 7 direcciones y 5 gerencias:

- Dirección General
- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección de Operaciones
- Dirección de Desarrollo e Ingeniería de Unidades
- Dirección de Expansión
- Dirección de Identidad Corporativa y Mercadotecnia
- Dirección Jurídica

- Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación
- Gerencia de Recursos Materiales
- Gerencia de Interrelaciones
- Gerencia de Producto y Abastecimiento
- Gerencia de Supervisión y Consultoría

Cada una de estas, respaldada con su equipo de trabajo y asesores exteriores se dio a la tarea de crear el sistema de franquicias TACO INN.

† EL TACO

Focos productos nacionales son tan representativos como el taco, al menos en lo que alimentos respecta es sin lugar a dudas el taco el producto nacional de mayor importancia y representación no solo a nivel nacional sino internacional.

El 90% de los mexicanos consumimos tortilla diariamente, tan solo en el Estado de Oaxaca existen más de 30 tipos diferentes de tortilla, éste es solo un ejemplo de porqué es la tortilla el producto alimentario de mayor consumo a nivel nacional.

Las más de 5000 opciones diferentes de hacer un taco encierran la historia y evolución de México, TACO INN es un digno representante del taco y en su carta ofrece más de 30 opciones diferentes, con la intención de periódicamente cubrir más y mejores variantes.

Las características propias del taco nacen de éste un producto alimentario incomparable, sus ingredientes principales, maíz, carne, queso y legumbres son siempre frescos y disponibles todo el año en toda la república.

* RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION.

En un negocio de prestación de servicios en donde cada uno de los recursos humanos es un eslabón imprescindible para cumplir con los altos estándares de calidad y servicio que se han marcado para no sólo satisfacer sino exceder las expectativas de nuestros clientes, es de especial interés para TACO INN proporcionar a los franquiciatarios y su equipo de trabajo una excelente capacitación.

La capacitación al franquiciatario operador es uno de los factores más importantes para TACO INN, esta inicia con un curso intensivo de 25 días durante los cuales el franquiciatario conocerá los sistemas, fórmulas, procedimientos, especificaciones de producción y servicio, métodos de manejo de técnicas para la mejor dirección de los recursos humanos.

La contratación de sus empleados es coordinada por TACO INN, en base a perfiles de empleados previamente establecidos, todos los empleados reciben un curso de capacitación y entrenamiento.

Periódicamente recibirá en su unidad a un equipo de trabajo TACO IN, con el objeto de reactivar la capacitación y operación

de su restaurante.

La gerencia de recursos humanos a través de la coordinación, capacitación y seguimiento de los recursos humanos asegura capacidad, profesionalismo, dedicación, entusiasmo y calidad en el desarrollo del trabajo y prestación de servicios para el mejor funcionamiento de los restaurantes TACO INN.

* EL PROYECTO

Una vez identificado el modelo y local a desarrollar, elaboramos el proyecto arquitectónico, considerando por supuesto la dinámica de operación TACO INN, la imagen corporativa, el mercado y las necesidades de producción.

Toda la información y supervisión necesaria para el acondicionamiento del local es proporcionada por TACO INN e incluso nuestro departamento de desarrollo e ingeniería de unidades puede desarrollar en su totalidad las obras, adaptaciones y equipamiento para su punto de venta.

* EL SOPORTE

Por medio de un minucioso análisis identificamos en conjunto el tipo de unidad y modelo a utilizar, para que juntos con el capital a invertir y su perfil, poder asegurar una exitosa penetración al mercado específico.

Reconocimiento que en un negocio de prestación directa de servicios, la ubicación del local es clave para el éxito, realizamos un estudio de mercado y análisis del punto de venta de interés, para seleccionar el local que mejor se adapte a las características operativas y mercadológicas del sistema TACO INN.

Con las premisas anteriores se complementan las bases para poder desarrollar un análisis de viabilidad financiera para el negocio, considerando en éste de ser necesario diferentes fuentes de financiamiento disponibles.

* LOS MANUALES

Los manuales del sistema TACO INN son la base para el éxito de su negocio, contienen toda la información necesaria para que usted desde la adquisición de su franquicia coordine todas las actividades y eventos necesarios encaminados a un mismo objetivo el éxito de su negocio. La información del sistema se encuentra dividida en 7 diferentes manuales.

- * Manual de Desarrollo
- * Manual de Recursos Humanos
- * Manual de Recursos Materiales
- * Manuales de Operación
- * Manual de Administración

* Manual de Identidad Corporativa y Mercadotecnia

* Manual de Normas.

* EL SEGUIMIENTO

El seguimiento, soporte y consultoría son fundamentales para lograrlo.

Periódicamente usted recibirá visitas del equipo de la gerencia de supervisión y consultoría y de otras direcciones o gerencias según las necesidades o el programa de evaluación periódico.

Además usted recibirá visitas no identificadas de empresas externas expertas en la evaluación de eficiencia y servicio de nuestros restaurantes.

Posteriormente a cada visita usted recibirá un reporte calificado sobre la inspección o evaluación realizada a su restaurante.

Quincenalmente analizaremos los movimientos de su restaurante con respecto a las ventas.

Bimestralmente en las oficinas de TACO INN nos reunimos todas las direcciones de la empresa con usted para atender, atacar y planear sus inquietudes, problemas y oportunidades de mejora.

*** NUESTRO PRODUCTO Y SU ABASTECIMIENTO**

Nuestra gerencia de producto y abastecimiento coordina nuestro sistema consolidado de distribución de alimentos, mediante el cual son adquiridas todas las materias primas de acuerdo a nuestras estrictas especificaciones.

Es mediante este sistema de distribución que podemos consolidar nuestro poder de compra obteniendo beneficios de economía de escala, de altos niveles de producción, uniformidad en nuestras recetas y aseguramiento de calidad.

Diariamente usted recibirá toda la materia prima y productos necesarios, en la presentación y condiciones necesarias para su venta y servicio, facilitando con esto el manejo de sus inventarios, disminuyendo el espacio y equipo necesarios para el manejo de los mismos y simplificando considerablemente todos los procesos administrativos.

*** PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA**

Para nosotros la mejor publicidad sigue siendo la que difunde de cliente a cliente, sin embargo en épocas actuales es preciso reforzar el esfuerzo interno de todos los que formamos parte de un restaurante con presencia y participación en el mercado.

Además de las campañas de publicidad y promoción que usted

efectúe en conjunto con TACO INN para mantener activa la presencia de su restaurante en el territorio del mismo, existe el fondo de promoción nacional en donde se conjuntan las aportaciones de todos los restaurantes TACO INN con el fin de lograr publicidad y promoción a través de medios que en forma independiente resultaría imposible lograr.

* EL DESARROLLO

La revolución del taco avanza... es primordial mantenernos siempre a la vanguardia, para ello en TACO INN estamos diariamente en un programa de mejoramiento continuo, nuestro menú, nuestro equipo, nuestras instalaciones, filosofía y publicidad, no dejan de evolucionar para día tras día mejora, ser eficiente y competitivo reforzando a la vez nuestro liderazgo.

En TACO INN creemos firmemente en México, en nuestro producto y en nuestro sistema de franquicias: en nuestra meta consolidarnos en la República Mexicana cubriendo todos los mercados existentes mediante nuestro programa maestro de expansión el cual considera también la internacionalización del concepto TACO INN en distintos países donde muy pronto llegará la "revolución del taco".

Usted es el emprendedor, con intención de crecer y desarrollar progresivamente para usted un negocio atractivo

exitoso y rentable, juntos usted con su disposición, entusiasmo y energía y el sistema de franquicias TACO INN podemos crecer sólida y exitosamente.

* ESTUDIO DEL MEDIO

Para poder comprobar que actualmente TACO INN es una de las más sólidas y prometedoras franquicias de su ramo con las que cuenta el país fuè necesario obtener información acerca de diversos aspectos del ramo en que se encuentra este negocio así como publicidad indirecta que se encuentra en revistas especializadas como Entrepreneur, Expansión, y revistas del medio como "Tiendas" la revista del comercio y "Restaurante" de la Asociación Mexicana de Restaurantes A.C.

La información que se obtuvo fuè en su gran mayoría favorables hacia esta franquicia, ya que todos los comentarios que se encontraron son positivos y tocan aspectos relevantes como "la revolución del taco, TACO INN" (ENTREPRENEUR) en donde nos habla del gran negocio de los tacos y el éxito que ha alcanzado esta franquicia como pionera en su ramo y líder en proyectos de expansión; "las franquicias en México" (EXPANSION) en donde da datos generales de las más importantes la de TACO INN, "El nuevo imperio de los Tacos" (EXPANSION), en donde habla de la importante competencia de esta franquicia con establecimientos de comida rápida, de sus planes para conquistar el mercado nacional

y expandirse en el lejano oriente. "TACO INN crece a través de franquicias" (tiendas), en donde se tocan puntos como el de la importancia a nivel nacional de esta franquicia, la revolución del concepto clásico de taquerías entre otros;" 200 unidades de TACO INN en siete años, meta de César Cervantes" (restaurante) que toca puntos como el nuevo concepto de taquerías, la necesidad de los tacos, estandarización de sus productos, control de su calidad entre otros.

* PRECUESTIONARIO PARA POSIBLES FRANQUICIATARIOS

Una vez que se está interesado en la posible adquisición de una franquicia se acude a las oficinas de franquiciante en donde este llevará a cabo una primera entrevista con el interesado en donde se abordan temas generales acerca del funcionamiento de la franquicia, de sus resultados históricos, de sus proyecciones, de sus ventajas y fortalezas, entregándole al interesado a final un cuestionario para ser contestado y devuelto a la brevedad posible con el fin de evaluar la factibilidad de otorgarle al solicitante la franquicia.

Los puntos sobre los que se cuestiona a los posibles franquiciatarios son los siguientes:

I. ESTRUCTURA ACCIONARIA.- En donde se le cuestiona acerca del

número y descripción de sus socios para la operación del restaurante y bajo que porcentajes.

II. FINANCIAMIENTO.- En donde se cuestiona sobre:

- * La procedencia y disponibilidad de los recursos que piensa aplicar para la instalación de su franquicia.
- * los bienes de su propiedad, tanto muebles como inmuebles que los respalden.
- * si piensa utilizar algún financiamiento describir la fuente, tipo, cantidad, plazo y aval
- * a cuanto podría ascender la inversión total del futuro restaurante.

III.- OPERACION DEL RESTAURANTE - En donde se pide:

- * describir el interesado como se vería como franquiciatario de TACO INN, su papel que jugaría como administrador del negocio
- * enlistar todas las tareas y responsabilidades que cree tener como franquiciatario y el tiempo que le dedicaría al negocio.
- * si cuenta con varios negocios que piensa hacer si tiene este también
- * describir sus ideas y conceptos acerca de la contratación y desarrollo del personal, técnica de motivación, gerenciales, si van a trabajar familiares dentro del negocio y sus posibles puestos entre otros.

IV.- TERRITORIO - Se debe describir lo siguiente:

- * cuál es el territorio de su interés y porque lo es
- * si cuenta con alguna locación en particular y porque
- * describir dentro del territorio de intereses cuantas unidades de TACO INN podría operar.

V.- COMPETENCIA - Analizar y describir como la competencia podría afectar positivo o negativamente el desarrollo del proyecto.

VI.- MERCADOTECNIA - Describir los planes de mercadotecnia y publicidad para el restaurante, mencionando fechas, duración, tipos de publicidad para la apertura y para el primer año.

VII.- META A OBTENER -Cuál es su meta al obtener una franquicia e indicar en que porcentaje cada uno de los cuatro puntos siguientes afectaría:

- * la marca e identidad corporativa
- * el sistema de operación
- * el apoyo de TACO INN
- * la labor del solicitante.

HELADOS HOLANDA

Esta empresa tuvo su origen en 1927 siendo un puesto pequeño de helados al que le llamo " El Samborcito", que despues fue rebautizado como "Holanda", ubicado cerca del mercado de San Juan en el centro de la Ciudad de México.

En 1938 se formò la compaÑia de helados Holanda S.A. con una aportaciòn de \$ 25 y poca maquinaria industrial.

En 1939 empieza la fase de desarrollo de la compaÑia concentrandose en la apertura de tiendas de helado.

En una decada abrieron sus puertas 3 tiendas de helados, 2 de ellos en el centro de la Ciudad y una en la colonia Roma.

Fara 1954 la empresa contaba con 6 neverias. Desde su formaciòn Helados Holanda ha sido la empresa heladera màs importante del país; así como en la marca registrada màs antigua del ramo.

Su presencia y liderazgo han sido constantes hasta nuestros días; Holanda tiene cubierto el territorio mexicano.

PRODUCTO

Los productos elaborados se pueden dividir en 2 grandes grupos:

1) Helados y Nieves.

Las presentaciones son las siguientes:

1 litro

5 litros

15 litros

* **Productos:**

- Helado Holanda
- Helado Escandinavo
- Nieve de agua

2) **Productos Empacados (paqueteria)**

* **Faletas:**

- Fruti - Holanda
- Clasica
- Holandesa
- Chermise
- Mordisko
- Copa Holanda
- Raspatito
- Yogin

** **Corazón Barbie**

** **Tiny Toons**

** **Chiclick**

* **Importados**

- 3 Musketeers (barras de helados)
- Snickers
- Milky Way

MARCA

Es una de las primeras marcas registradas de tiendas de helado.

Se compone:

- De un copo
- La palabra "Holanda" en color Magenta
- Un barquillo conformado por tres líneas horizontales de color amarillo, naranja u magenta.

SLOGAN

Hola! Te invito un helado "Holanda"!

COMPETIDORES

La competencia directa es: compañía Nestle con Bambino y Danesa 33.

GRUPO QUAN

Helados Holanda a pasado a formar parte del grupo QUAN quien busca dominar el sector de helados y paletas en México; que cuenta además con otros negocios como:

- * Helados Bing
- * Basking & Robbins
- * Colombo Frozen Yoghurt
- * Helen's
- * Torito (restaurante)

* Altesa (empresa que hace los barquillos)

Además de contar con una agenda para productos y servicios publicitarios.

QUE OFRECE HOLANDA

- 1) Confianza en la marca
- 2) Gran variedad de productos de primera calidad
- 3) Constante y oportuno abastecimiento de los productos a lo ancho y largo del país.
- 4) Manuales operativos de construcción y funcionamiento.
- 5) Asesoría en el levantamiento, acondicionamiento, decoración y puesta en marcha de la tienda de helados.
- 6) La experiencia de la empresa en la capacitación del personal.
- 7) Supervisión periódica del funcionamiento de la tienda.
- 8) Apoyo constante a través de campañas publicitarias y promociones.
- 9) Entrega del producto hasta la tienda de helados.
- 10) Uso de congeladores de la empresa (prestados en comodato).

ESTRUCTURA

- Director General
- Areas: Mercadotecnia, Finanzas, Personal, Producción y Ventas e imagen.

PLANTAS

Existen dos plantas para cubrir el mercado nacional e internacional: ubicadas en el D.F. y Aguascalientes. Se cuenta con 6 distribuidoras en el D.F., y 60 en toda la República. Cada planta cuenta con 1000 empleados aproximadamente.

* Contando con los demás establecimientos 6000 personas.

VENTAS

Las ventas de cierre de mes (promedio) N\$ 1'500,000.

La temporadas son:

- Alta en los meses de abril, mayo, junio y julio.
- Media en los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre.
- Baja en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo.

FRANQUICIA

Helados Holanda comenzó a franquiciar en 1992. Cuenta actualmente con:

* 600 tiendas de helados en la República.

* 2,500 Olas

PRESUPUESTO DE LA TIENDA

* Tienda de helados N\$ 30,000

* Olas N\$ 3,000

No se cobra ni cuota inicial, regalías, ni gastos de publicidad; la empresa absorbe todos los gastos de las

franquicias.

APOYOS

- Asesoría Legal
- Apoyo para construcción (diseño arquitectónico)
- Estudio de mercados
- Capacitación a empleados
- Contabilidad (balance del mes, inventarios, etc.)
- Folletos, carteles, mantas, publicidad en general.
- Entre otros.

ESTRUCTURA AREA FUNCIONAL:

- * Director de Mercadotecnia e imagen
- Coordinador de Mercadotecnia
- Coordinador de Imagen y de Desarrollo de Concesiones.
- # Ejecutivos (publicidad, nuevos productos, etc.)
- ** Secretaria.

Total 10 personas.

EXPANSION

La puesta en marcha en Guatemala, el Salvador y próximamente Costa Rica (para el año siguiente)

ASPECTOS ORGANIZACIONALES DONDE SE SUSTENTA EL EXITO SON:

- Organización

- Administración
- Publicidad y promoción.

ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS

Existe una estrecha relación con la Asociación Mexicana de Franquicias, en participar en las Ferias y Conferencias a nivel nacional e internacional.

La AMF a sus socios les informa de las leyes, reglamentos o modificaciones que realicen y que puedan o no afectar a la empresa.

NOTA: Holanda cuenta con las franquicia Maestra de Basking & Robbins, y se basa al 100 % en la planeación estratégica.

REQUISITOS PARA OBTENER UNA FRANQUICIA

- 1) Hacer y presentar solicitud por escrito.
- 2) Entrevistarse con el ejecutivo de tiendas de helado.
- 3) Contar con un local de una superficie mínima de 25 m².
- 4) En caso, de no contar con local propio. Tener un contrato de arrendamiento por un lapso de 2 años y preferentemente con opción a compra.
- 5) Contar con los permisos y licencias necesarios para la operación de la tienda de helados.
- 6) Contar con la aceptación del diseño y presupuesto de tienda

(proporcionado por Helados Holanda).

7) Firmar el contrato de concesión de Helados.

8) Firmar el contrato de comodato de los congeladores.

PERFIL DEL FRANQUICIATARIO

* Deseos de superación

* Honestidad

* Recursos monetarios para establecer el negocio.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- * ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA
AUTOR: L.C. ALFONSO AGUILAR ALVAREZ DE ALBA.
EDITORIAL CECSA.

- * FRANQUICIAS "LA REVOLUCION DE LOS 90'S"
LIC. ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO.
EDITORIAL MC. GRAW HILL.

- * FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
WILLIAM J. STANTON
CHARLES FUTRELL
EDITORIAL MC. GRAW HILL.

- * MERCADOTECNIA
L.A. LAURA FISCHER
EDITORIAL MC. GRAW HILL.

REVISTAS:

- * CONTACTO JULIO DE 1993. (NO. 34)
- * ENTREPRENEUR 1993 / 1994 (NUMEROS EN ESPAÑOL)
- * EPOCA JULIO DE 1992.
- * EXPANSION MAYO DE 1992.

REVISTAS:

* DIRECTORIO DE FRANQUICIAS.

EDITORIAL MERCAMETRICA

* FORD MARZO 1993 (NO.3)

* MUNDO EJECUTIVO JULIO DE 1992.

* NOTIFRANQUICIAS JUNIO / JULIO DE 1993

ENERO / FEBRERO DE 1994

MAYO / JUNIO DE 1994

JULIO / AGOSTO DE 1994

* SUPLEMENTO ESPECIAL DE NOTIFRANQUICIAS DE 1994.

PERIODICOS:

* EL UNIVERSAL 16 DE DICIEMBRE DE 1993

3 DE MARZO DE 1994

* EXCELSIOR 14 DE FEBRERO DE 1993

6 DE JUNIO DE 1993

* REFORMA 4 DE MARZO DE 1994

15 DE MARZO DE 1994

20 DE OCTUBRE DE 1994

* SUPLEMENTO DE EXCELSIOR

25 DE ABRIL DE 1994.

29 DE AGOSTO DE 1994.

LEYES Y REGLAMENTOS:

* CODIGO CIVIL.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS UNAM.

EDITORIAL PORRUA.

* CODIGO DE COMERCIO.

EDITORIAL PORRUA.

* CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

EDITORIAL PORRUA.

* LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

LIC. LUIS DELGADILLO MAIZ.

EDITORIAL DELMA.

* LEY FEDERAL DE DERECHOS DE AUTOR.

EDITORIAL DELMA

* LEY FEDERAL DEL TRABAJO

JACINTO COBATO.

EDITORIAL BELBERA

* LEY DE FOMENTO Y PROTECCION A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL.

EDITORIAL PORRUA. (27 DE JUNIO DE 1991)

* LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

EDITORIAL OLGUIN.

* PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA 1991 / 1994.

* REGLAMENTO DE LA LEY DE INVENCIONES Y MARCAS.
EDITORIAL PORRUA.