

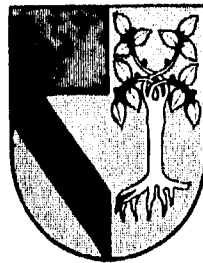
308908

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

5
24

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**FRANQUICIAS
GUIA PRACTICA PARA EL
FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

RODOLFO GUTIERREZ GUERRERO

DIRECTOR DE TESIS: C.P. CLAUDIO MANUEL RIVAS CUEVAS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F., A 12 DE AGOSTO DE 1996

**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.

Señor y Dios mío, te agradezco me hayas permitido llegar
a donde ahora me encuentro; no sólo te ofrezco éste
trabajo sino mi vida entera. Te pido ilumines mi
camino y me guíes siempre
como hasta ahora.

Papá, eres simplemente el mejor hombre sobre la tierra,
has sido mi amigo, mi confidente, mi guía, mi ejemplo.
Confiaste en mí, me apoyaste siempre, me has hecho
inmensamente feliz. Te llevo siempre en mi corazón
y le doy gracias a Dios por ponerte en tu camino.
Esto es para ti, un pequeño reconocimiento al
mejor ser humano que he conocido.

Mamá, hemos vivido grandes cosas juntos, nos hemos
divertido, hemos llorado, y ahora nos toca disfrutar
juntos este momento, gracias por todo lo que
has dado por verme feliz, eres una gran
mujer, esposa y madre.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN A LAS FRANQUICIAS.

PÁG.

1. Definición.	1
2. Clasificación.	3
3. Diferencia con otros conceptos análogos	5
4. Origen de las franquicias.	6
5. Franquicias: Pasado, Presente y Futuro...	8
6. Las Franquicias en México.	15
6.1. Información Estadística sobre Franquicias en México.	21
6.2. Indicadores Financieros en México.	23
6.3. Franquicias de mayor crecimiento en México	26
6.4. Las Mejores Franquicias Norteamericanas para 1996	26

CAPITULO II. GUÍA PARA EL FRANQUIATARIO: PASOS A SEGUIR ANTES DE ADQUIRIR UNA FRANQUICIA.

1. Los errores más comunes que comete un nuevo franquiciatario.	27
2. Autoevaluación: ¿Cómo saber si se puede trabajar dentro de un sistema de franquicias?	33
3. Conociendo al franquiciante	36
4. Evaluación del entorno y aspectos generales.	39
5. Evaluación financiera de la franquicia.	43
6. Ubicación del negocio.	49
7. Financiamiento del negocio.	54
8. Determinación de gastos preoperativos.	55
9. Ventajas y desventajas para el franquiciatario al adquirir un negocio bajo éste formato.	68

CAPITULO III. GUÍA PARA EL FRANQUICIANTE: ¿CÓMO FRANQUIAR EL NEGOCIO?

1. Aspectos generales.	72
2. Como convertirse en franquiciante.	75

3. Planeación y control del negocio mediante la aplicación de herramientas financieras y estadísticas.	102
4. Diferentes formas de franquiciar.	122
5. Ventajas y desventajas de franquiciar un negocio.	124
CAPITULO IV. ASPECTOS LEGALES Y CONTABLES DE LAS FRANQUICIAS.	
1. Marco Jurídico del sistema de franquicias.	126
2. El contrato de franquicia.	127
3. La circular de oferta de franquicia y el documento informativo "disclosure document"	129
4. ¿Cómo registrar una marca comercial?	136
5. Implicaciones fiscales.	138
6. Aspectos contables relevantes	142
CAPITULO V. CONCLUSIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	151

INTRODUCCIÓN

Es indudable que la competencia en todos los aspectos de la vida se ha intensificado, lo que nos obliga a prepararnos más y a dar cada día lo mejor, con el único objetivo de alcanzar los objetivos y metas que nos hemos trazado. Es imprescindible ya, la necesidad de conocer las tendencias mundiales que nos permitirán estar alertas y tratar de sacar la mayor ventaja de las mismas.

Nos encontramos actualmente ante nuevas expectativas, ante una clara tendencia mundial a globalizar mercados y a crear economías más dinámicas y competitivas. Indudablemente México se encamina en esta dirección, es por ello de vital importancia que los empresarios mexicanos conozcan las diversas formas de hacer negocio.

Es posible encontrar una alternativa en la llamada "Franquicia", en donde el espíritu emprendedor será el que nos permita capitalizar, para el bien y prosperidad de nuestro país, el talento creador que tenemos dentro. La empresa, libre y responsable, será un factor determinante de cambio y desarrollo.

La franquicia se presenta actualmente como un sistema atractivo, una importante alternativa de crecimiento en el mundo de los negocios; por lo que México se enfrenta ante una gran oportunidad de hacer negocio y ante una propuesta incitante a desarrollar al máximo la creatividad del empresario mexicano.

Ante esta aparente nueva forma de hacer negocios, surge la necesidad de conocer a fondo sus orígenes, funcionamiento, sus ventajas y desventajas tanto para el comprador de una franquicia, como para el propietario que pretenda utilizar este formato de negocio para expandirse y consolidarse en el mercado.

Con el objeto de ayudar al futuro empresario se propone la presente guía, para alentarlo a considerar los aspectos mínimos que debe aplicarse para tener éxito dentro de este ingenioso formato de negocio.

Primeramente se introduce al lector en el entorno general de las franquicias tanto en su país de origen los Estados Unidos, como en México; se analiza su funcionamiento, su evolución y las tendencias que sigue este formato de negocios.

Una vez estudiado el entorno de las franquicias, se propone una guía para evaluar una franquicia, tanto en sus aspectos cualitativos como cuantitativos, se evalúan los requerimientos mínimos de un negocio franquiciado y se analizan las ventajas y desventajas de pertenecer a éste sistema.

En el tercer capítulo se determinan los pasos que tiene que seguir un futuro franquiciante para convertir su negocio en una franquicia rentable. Se proponen las herramientas para determinar el entorno financiero, contable y administrativo óptimo para operar dentro de este sistema para finalizar el capítulo con un análisis de ventajas y desventajas de adoptar este sistema.

El capítulo IV se enfoca a los aspectos legales así como los aspectos contables de mayor relevancia para el sistema de franquicias.

Finalmente se concluye este trabajo con la evaluación del sistema de franquicias, sus defectos principales y los aspectos que deben reforzarse para funcionar con mayor éxito en estos negocios.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN A LAS FRANQUICIAS

1. DEFINICIÓN.

A pesar de lo que se pudiera pensar, el concepto de franquicia es bastante antiguo, más sin embargo en países como el nuestro este concepto ha entrado recientemente lo que hace necesario definirlo claramente, para estar conscientes del propósito o fin de un negocio operado bajo un sistema de franquicia.

La franquicia es una forma o método para hacer negocios que involucra la comercialización de productos y servicios; por lo que primeramente hay que entender a la franquicia como un método para distribuir bienes y servicios.

En la franquicia existe una relación en donde quien otorga la franquicia (franquiciante) y quien goza de ella (franquiciatario) aportan valores y talentos que son complementarios y que permiten la eficaz conducción de un negocio; el primero aporta su nombre comercial o marca, así como todos sus conocimientos y experiencia en la operación de un negocio, mientras que el segundo aporta la inversión y su trabajo para el desarrollo y operación de un negocio.

Es importante hacer notar que ante el problema que enfrentan algunas empresas para la distribución eficaz de sus productos o servicios, la franquicia es una alternativa poderosa para solucionarlo.

La franquicia fue concebida para resolver los problemas de distribución y, con el paso del tiempo y la complejidad del comercio en Estados Unidos y otros países desarrollados, evolucionó como una forma de hacer negocio independiente.

Aquellas compañías que buscaron en la franquicia simplemente resolver su problema de distribución, observaron que la misma podía ser, en sí misma, una fuente de

generación de negocio y utilidades atractivas. Entonces fue cuando la distribución pasó a ser un simple antecedente, una causa y no el fin último de la franquicia.

Una vez antepuesta la idea general de lo que es una franquicia es necesario sentar todas estas ideas en una definición clara al respecto. Aportar una definición de franquicia en el ámbito de nuestro país y América Latina, es importante en razón de que, debido a lo novedoso y reciente de la institución, no se contaba con una definición universalmente aceptada¹.

En el caso de México los esfuerzos por parte de autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología y la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., estuvieron dirigidos durante los últimos años en tratar de definir la franquicia y difundir sus características en nuestro país. De esta forma se tiene la primera propuesta encontrada en el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, publicada en el Diario Oficial del 9 de Enero de 1990, dicha definición manifiesta:

Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica.

Ocurrió desde entonces un cambio importante en lo que se refiere a la regulación de las franquicias. La Ley de Transferencias de Tecnología y su Reglamento fueron abrogados el 27 de Junio de 1991. En su lugar quedó la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, en cuyo artículo 142 se define a la franquicia como sigue²:

Art. 142. Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de

¹ Enrique González Calvillo, Rodrigo González Calvillo "Franquicias: La revolución de los 90", Mc Graw Hill 1994, pág 27.

² Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial. Art. 142

manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta designe.

Esta aportación ha sido la última gran iniciativa de las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología y, en general, de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

2. CLASIFICACIÓN.

Dentro de las franquicias se han reconocidos distintos grados de funcionamiento y complejidad que, a su vez, han permitido hacer la siguiente clasificación³ :

- **Franquicia de producto y marca registrada**
- **Franquicia de formato de negocio**

I.- 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.

Este tipo de franquicias se ha identificado como de primera generación en virtud de la limitada información y conocimientos que el franquiciante le otorga al franquiciatario.

Algunos ejemplos de franquicia de producto y marca registrada o de primera generación pueden ser fácilmente identificados en la industria embotelladora, agencias o concesionarias de automóviles, gasolineras y en tiendas de ropa.

³ Enrique González Calvillo 'Franquicias: La revolución de los 90' Mc Graw Hill 1994. págs 25-26.

Hay algo más que decir sobre estas franquicias⁴ : El Departamento de Comercio de los Estados Unidos, reportó que este tradicional tipo de franquicia domina el ramo. La Internacional Franchise Assosiation (IFA) dice que el crecimiento en este sector de franquicias es estimado a estancarse o a declinar.

II. La franquicia de formato de negocio, conocida en Estados Unidos y los países de habla inglesa bajo el término "Business format franchise", ofrece al franquiciatario no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un "sistema" completo de negocios. Constituye básicamente un sistema de comercialización, en el que se conjugan dos elementos: por un lado la utilización de una marca o nombre comercial y por el otro, la transferencia de conocimiento y tecnología que permiten desarrollar un concepto comercial o de servicio, en forma uniforme y preservando una calidad similar.

El "sistema" que el franquiciante pone en manos del franquiciatario en este tipo de acuerdo incluye, en forma integral, su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la 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 del personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma en que deberá conducir al negocio.

Este tipo de franquicias, conocido como Franquicia de formato de negocios se describe en operación como Mc Donald's, Postal Instant Press, Radio Shack, etc. La franquicia de formato de negocio ha sido responsable por mucho del crecimiento en cuanto a franquicias se refiere en los Estados Unidos desde 1950, y continuará ofreciendo oportunidades para individuos que buscan su propio negocio.

Este método de franquiciar es tan popular debido a que ofrece al franquiciatario un paquete completo de negocios. La franquicia de formato de negocio es caracterizada por la continua relación de negocios entre el franquiciante y el franquiciatario que no sólo incluye el producto o servicio, y la marca; sino además una estrategia de mercadotecnia,

⁴ Jonh E. Kinch "Franchising: The Inside Story". Edit TriMark 1986, p4g. 33.

entrenamiento, manuales de operación y estándares, control de calidad y continua comunicación entre las dos partes. La franquicia de formato de negocio enseña a los franquiciatarios como triunfar en los negocios.

3. DIFERENCIAS CON OTROS CONCEPTOS ANÁLOGOS.

Es muy común que frecuentemente se empleen términos como concesión, distribución y licencia de uso de marca, de forma análoga, pero es indispensable conocer las diferencias de fondo que existen entre éstos y el término franquicia (para de esta manera saber distinguir que es y que no es una franquicia, y determinar la situación del producto o servicio a distribuir)⁵.

La concesión

El término concesión no siempre se utiliza adecuadamente. La concesión es una figura de derecho público cuyo otorgamiento se encuentra constitucionalmente reservado al poder público y constituye la autorización para que los particulares puedan prestar o explotar un servicio público o recurso natural; las concesiones de radio y televisión o las mineras son los más típicos ejemplos de esta figura.

En la concesión, que no puede otorgar un particular, no existe ni licencia de uso de marca, ni tampoco se transfiere en ella tecnología; por lo tanto, debe evitarse confundir a la franquicia con la concesión.

La distribución

En esta figura se distingue a un productor o comercializador de bienes o servicios que requiere ampliar sus canales de desplazamiento de producto y que en tal virtud, celebra

⁵ Revista Entrepreneur "457 Franquicias en México" Volumen II Número 1 págs 10-12

un contrato con una persona o una empresa, a fin de que ésta lo auxilie en la comercialización o distribución del producto. En este caso, el distribuidor recibirá, como contraprestación por su actividad, un descuento o una comisión sobre las ventas de los bienes distribuidos. Aquí tampoco será indispensable la licencia de uso de marcas (en ocasiones podrá darse) y por supuesto, no existe ninguna transferencia tecnológica. La distribución en resumen, tampoco es franquicia.

Licencia de uso de marca

Es quizá la figura que mayor semejanza guarda con la franquicia. En ella encontramos al titular de una marca determinada, confiriendo a un tercero el derecho de usar dicha marca, pero sin que exista transferencia de tecnología y sin que pretenda buscar alguna uniformidad en la comercialización de los productos; a lo más que pudiera llegarse en el otorgamiento de una licencia, sería a cumplir con algunos requisitos en relación con la comercialización o producción de los bienes objeto de la licencia.

4. ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS

Mc Donald's industria de comida rápida no inventó la franquicia como pudiera creerse. Franquicia es una palabra de origen francés que significa "libertad de servir". Los historiadores sitúan el concepto de franquicia en la Edad Media cuando la Iglesia Católica concedió franquicias para la recolección de impuestos⁶. Los recaudadores retenían un porcentaje correspondiente a sus ingresos y el volumen restante se quedaba para el Papa. Esta actividad continuó hasta 1562, cuando fue suspendida esta práctica por el Concilio de Trento.

⁶ John E. Kinch "Franchising the Inside Story" TriMark 1986. págs 28-29

La franquicia llegó a América a mediados del siglo XIX, y fue por primera vez usada por Singer and Co., cuando ésta se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus famosas máquinas de coser⁷. Su dilema consistía en cómo distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

El hombre de Ohio mandó pedir más máquinas, pero la casa matriz, que atravesaba por problemas serios de flujo, no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas. Las personas interesadas podrían haber comprado las máquinas si tan solo las hubieran visto en operación. Impulsada por su desesperación, la compañía cambió su estructura básica de funcionamiento. A partir de ese momento, comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles, con lo cual eliminó su carga de asalariados y creó lo que hoy podríamos denominar como el primer esquema de concesionarios en Estados Unidos.

Por medio de este sistema, los "concesionarios" acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Estos compraban las máquinas a 60 dólares y las vendían con un sobreprecio, resolviendo así el problema de ventas y distribución de Singer, así como el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía.

La General Motors Corporation, la cual necesitaba capital para abrir distribuidores al menudeo, siguió a Singer en las franquicias a finales del siglo XIX. En 1888 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones, esquema que, como sabemos se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta nuestros días.

⁷ Enrique González Calvillo, Rodrigo González Calvillo "Franquicias la revolución de los 90" Mc. Graw Hill 1994, págs 32-34.

Como se puede notar las franquicias tuvieron su origen en los Estados Unidos, e igualmente es ahí donde tienen el mayor número de franquicias existentes en el mundo.

Como los Estados Unidos se desarrollaron de una sociedad agrícola a una industrial, muchas manufacturas se apoyaron en las franquicias para vender sus productos. Individuos y compañías fueron autorizados para vender productos determinados, como automóviles, camiones, gasolina, y algunos refrescos de soda, pero no había una relación franquiciante/franquiciatario, existía una relación únicamente concerniente a vender productos manufacturados. Esto se vino a conocer como una franquicia de producto o marca, la cual distinta a la franquicia de formato de negocio del futuro, su crecimiento era limitado.

5. FRANQUICIAS: PASADO, PRESENTE Y FUTURO...

Durante las décadas de los 60's y 70's existieron irregularidades en las franquicias: la irresponsabilidad de franquiciantes y la ausencia de una compilación legal comprensiva fueron la raíz del problema. La búsqueda de la integridad fue abandonada en favor de las maleables actividades de vendedores de franquicias. Armados con ingresos prefabricados y cuentos de fácil riqueza, los vendedores echaron a volar su imaginación y elevaron las expectativas de inversionistas no calificados, el único fin era el de obtener dólares fáciles.

A través de las páginas de la sección opportunity business de la revista Wall Street Journal y otras publicaciones, los franquiciantes ofrecieron sus creaciones y los inversionistas respondieron. Se gastaron millones de dólares en comprar conceptos y derechos que llevaban consigo la promesa de riqueza y fortuna.

Alrededor de cientos de ofertas de franquicias aparecieron en la sección de oportunidad de negocios del Wall Street Journal a principios de los setentas; existían entre ellas franquicias que tenían posibilidades de fracasar. Según el especialista

Herbert Rust las franquicias mencionadas a continuación y que formaron parte de aquellas publicaciones, han fracasado o ya no se encuentran operando bajo el sistema de franquicias: Circa 2000 (tarjetas de felicitación), Happiness, Inc., Lum's Restaurants, The West End Restaurant and Bar, Tony Bennett Spaghetti, Amerbrit Animal Inns, Kar Kare Service Corp., Lease a Plane (renta de aviones), Ultracet (estética para animales a domicilio), Wooden Indian Tobacco Shops, Mickey Mantle Men's shop, Arnold Palmer Dry Cleaning Center, Johnny's American Inn, Inc., Dizzy Dean Gateway Gardens.

No fue hasta 1979 cuando se funda la International Franchise Association (IFA) y logra una fuerte presencia regulando y evaluando a las franquicias existentes, obteniendo así una gran depuración de franquicias.

5.1. ¿POR QUÉ LAS COMPAÑÍAS FRANQUICIAN SUS NEGOCIOS?

El atractivo de ingresos "libres de riesgos" es una razón. Otras razones son: fuente de recursos humanos, la capacidad de expansión de capital y rápido acceso a nuevos mercados. No es poco común para una compañía tratar de crecer a través de compañías propias o administradas por ella misma. Desde que las franquicias aparecieron para proveer mano de obra y de capital para crecer -con poco o ningún riesgo para la compañía- la transición a un sistema de franquicia pudo ser implantado con relativa facilidad. Es ciertamente un camino accesible para reiniciar un programa de penetración en un mercado que se encuentra estancado, en muy corto plazo.

Una vez que los objetivos han sido cubiertos, la franquicia enfatiza la posibilidad de regresar a la compañía franquiciante la propiedad de la unidad. Uno de los efectos es la presión que se ejerce sobre los franquiciatarios -los exitosos- de vender sus unidades nuevamente a la compañía. Un compromiso táctico es permitir a los franquiciatarios conservar sus unidades -sin privilegios de expansión- mientras que unidades operadas por la compañía son establecidas alrededor de las unidades franquiciadas.

La compañía podría decidir continuar ofreciendo franquicias bajo cierto límite, las divisiones de la compañía siempre tendrán el derecho de poner las primeras tiendas en

los nuevos lugares disponibles. Los franquiciatarios exitosos y cualificados serán los siguientes, mientras que los nuevos franquiciatarios irán hasta el final.

5.2. NEGOCIOS QUE SE ENCUENTRAN EN ARMONÍA CON LOS TIEMPOS

- ▲ Restaurantes de entrega a domicilio
- ▲ Academias de aerobics
- ▲ Asesorías de diversas áreas
- ▲ Agencias de ayuda legal
- ▲ Tiendas de ropa
- ▲ Consultores en finanzas
- ▲ Compañías asesoras en nutrición y salud
- ▲ Despachos de contabilidad
- ▲ Mantenimiento y limpieza
- ▲ Centros que proporcionen oficinas amuebladas o sin amueblar.
- ▲ Remodelación de casas
- ▲ Servicios de servidumbre
- ▲ Renta de equipo
- ▲ Centros de impresión y copiado
- ▲ Servicio de correo
- ▲ Servicios educativos
- ▲ Agencias para excursión
- ▲ Sistemas de seguridad
- ▲ Preparación de impuestos
- ▲ Centros médicos
- ▲ Computadoras para el hogar
- ▲ Librerías para niños

Según los más recientes estudios hechos por International Franchise Association's and Howarth International, existen dieciocho diferentes categorías de franquicias registradas. La inversión total media en los Estados Unidos (exclusivamente para local, instalación y cualquier financiamiento requerido) se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. (Cifras en dólares norteamericanos)

Franquicias líderes bajo formato de negocio	Número de establecimientos estimados	Ventas totales	Inversión total promedio	Promedio de ventas por establecimiento
Restaurantes/comida corrida	102,000	\$ 76.5 billones	\$ 250,000	\$ 749,000
Tiendas de servicios	17,000	\$ 14.4 billones	\$ 180,000	\$ 825,000
Tiendas de especialidades (helados, donas, cafeterías, pastelerías, dulcerías, etc.)	25,400	\$ 12 billones	\$ 115,000	\$ 468,000
Varios (farmacias, cosméticos, regalos, electrodomésticos, computadoras, ropa y vestido)	54,000	\$ 28.6 billones	\$ 120,000	\$ 530,000
Productos y servicios para automóvil	38,000	\$ 13.6 billones	\$ 100,000	\$ 353,000
Hoteles, Moteles	11,000	\$ 24 billones	\$ 1,300,000	\$ 2,150,000
Recreación, Viajes, Entretenimiento	10,000	\$ 4.7 billones	\$ 100,000	\$ 456,000
Contabilidad, Crédito, Cobranzas	1,860	\$ 214 millones	\$ 89,000	\$ 115,000
Agencias de colocación	7,300	\$ 5.8 billones	\$ 70,000	\$ 766,000
Servicios de impresión y copiado	7,400	\$ 2 billones	\$ 113,500	\$ 257,000
Despachos fiscales	8,500	\$ 708 millones	\$ 10,000	\$ 84,000
Inmobiliarias	17,000	\$ 6.7 billones	\$ 25,000	\$ 400,000
Misceláneas	25,000	\$ 4.2 billones	\$ 50,000	\$ 166,000
Lavanderías/Tintorerías	2,600	\$ 335 millones	\$ 150,000	\$ 127,000
Construcción y mejoras para casas, mantenimiento y servicios de limpieza	28,000	\$ 6.8 billones	\$ 40,000	\$ 239,000
Renta de equipo	3,350	\$ 811 millones	\$ 180,000	\$ 242,000
Renta de autos y camiones	10,600	\$ 7.5 billones	\$ 150,000	\$ 714,000
Productos Educativos	13,265	\$ 2.3 billones	\$ 50,000	\$ 175,000

5.3. DÓNDE OBTENER INFORMACIÓN SOBRE FRANQUICIAS?

Existen numerosas fuentes sobre oportunidades de franquicia. La primera fuente es la International Franchise Association (IFA). Obtener una copia de su directorio de

miembros resulta interesante, contiene información completa de cada uno de sus integrantes; historia, número de establecimientos, inversión requerida y persona encargada.

Otra fuente es la publicación del U.S. Department of Commerce, consiste en un pequeño libro con las oportunidades de franquicia el cual enlista alrededor de 1,350 opciones. Es un breve resumen sobre términos, requerimientos y condiciones de las franquicias enlistadas.

El Franchise Handbook y la Franchise Annual, publicadas anualmente, contiene directorios de compañías oferentes de franquicias nacionales e internacionales. Estas publicaciones pueden obtenerse en librerías y puestos de revistas. La revista Entrepreneur publica anualmente "Franchise 500", la cual enlista las 500 mejores franquicias, también disponible en librerías y puestos de revistas.

Otra fuente adicional se encuentran en la sección de oportunidad de negocios de la publicación dominical del Wall Street Journal, USA Today, Franchising Opportunities (publicada por la Asociación Internacional de Franquicias -IFA). Así como las Expo de franquicias donde se pueden encontrar alrededor de 100 franquicias en exposición de una gran variedad de industrias.

En México se cuenta con la Asociación Mexicana de Franquicias la cual proporciona asesoría en la materia; por otro lado se encuentra con la revista Entrepreneur publicada mensualmente con información concerniente a franquicias en México.

5.4. LA IFA COMO ORGANISMO REGULADOR DE FRANQUICIAS

La Asociación internacional de franquicias (IFA), como representante de franquicias y sus socios integrantes se adhieren a un estricto código de ética en su trato con sus nuevos franquiciatarios así como los ya existentes. Los requisitos para pertenecer a la IFA y que debe cubrir el aspirante a una membresía en esta organización son los siguientes:

- * Estar en el negocio por lo menos desde hace dos años

- * Una situación financiera satisfactoria
- * Por lo menos poseer diez unidades franquiciadas, y que al menos una esté en el negocio desde hace dos años
- * Cumplir con los reglamentos estatales y federales
- * Negocio rentable y referencias personales
- * Patrimonio de U.S. \$ 100,000 como mínimo.

Un examen reciente realizado por la IFA arrojó las siguientes cifras estadísticas así como las prácticas que realizan las franquicias representativas de diversos sectores⁸ en los Estados Unidos. Los resultados obtenidos corresponden a treinta y nueve industrias diferentes y cubre un amplio rango de ramas. Estas estadísticas que se mencionan a continuación permiten entender cómo piensan los franquiciantes respecto al negocio.

a.) El Contrato de Franquicia

La mayoría de los franquiciantes llevan acabo contratos iniciales de franquicia por diez años o más, el 51% renuevan los contratos con una duración similar. El 40% utiliza acuerdos de área de desarrollo, y el 20% ofrecen franquicias maestras, donde los franquiciatarios actúan como subfranquiciantes. Alrededor del 75% tienen restricciones territoriales sobre el número de unidades en una área específica.

b.) Valor de la franquicia

Una quinta parte de los encuestados cargan un pago inicial que se encuentra entre U.S. \$ 15,000 y \$ 20,000 pero esto varía considerablemente según la industria. Los hoteles y moteles encabezan los más altos pagos iniciales y los restaurantes ocupan el segundo puesto.

c.) Requerimientos de inversión

⁸ Herbert Rust "Owning your Own Franchise" Prentice Hall 1991, págs 12-15.

Los requerimientos de inversión de capital fluctúan entre U.S. \$ 50,000 y U.S. \$ 150,000. El veinticinco por ciento figura en menos de U.S. \$ 50,000 y otro 25% se encuentra por arriba de U.S. \$ 250,000. El 40% de las franquicias requieren que el prospecto a adquirir la franquicia cuente con al menos el 50% de la inversión, ya sea en efectivo o en activos líquidos.

d.) Regalías

El promedio de regalías varía del 1% al 10%. La gran mayoría de las mencionadas regalías se sitúan entre tasas del 4% y 5.5%. El veinticinco por ciento de los encuestados recaudan sus regalías sobre bases semanales, mientras el resto lo hace mensualmente. Alrededor del 50% de los franquiciantes mantienen flexibilidad para cambiar la tasa de regalías una vez renovado el contrato, induciendo al franquiciatario a ser propietario de múltiples unidades o predeterminando un nivel de ventas. Aproximadamente una tercera parte de los franquiciantes reciben beneficios de la venta o arrendamiento de artículos específicos a los franquiciatarios como comestibles, equipo, software para computadoras y sistemas operativos.

e.) Publicidad y mercadotecnia

En 50% de los casos reportados, los pagos por concepto de gastos de publicidad son menores al 2%. En el 85% de los casos es menor al 5%. El 68% utiliza publicidad conjunta.

f.) Prospectos de franquicia

Parece que tener experiencia previa en negocios no es una cuestión importante para un típico prospecto a adquirir una franquicia. Menos del 40% condicionan a tener experiencia como un requisito importante para aceptar a un posible franquiciatario.

g.) Servicios del franquiciante

El ochenta por ciento de los franquiciantes ofrecen ayuda a sus franquiciatarios, servicios como ubicación del local y entrenamiento los cuales son estipulados en el contrato de franquicia. El 57% mantiene comunicación y asesoría constante a sus franquiciatarios.

h.) Prioridades Administrativas

Los factores más frecuentemente mencionados y que pueden afectar la rentabilidad del negocio en los años posteriores a la adquisición de la franquicia son: competencia, condiciones económicas, aumento de costo laboral, falta de asesoría especializada y ventas de nuevas franquicias. Otras áreas de consideración incluye financiamiento, control de calidad, saturación del mercado, cambio de tendencias de consumo y el incremento de seguros e impuestos.

6. LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.

Los últimos años han sido una época de gran desarrollo y crecimiento para las franquicias en América Latina. Hasta hace siete años, parecía ilógico que no hubiera franquicias en nuestro continente; sin embargo, nunca nadie sospechó que tendrían un despegue espectacular en nuestro país.

Es posible dividir por edades el crecimiento de las franquicias en nuestro país, la primera consiste en la importación de franquicias principalmente de los Estados Unidos con lo que se inicia el desarrollo de franquicias en México; vendría una segunda, en donde el empresario mexicano con negocios exitosos se interesa por conocer más a fondo el funcionamiento del sistema y se comienzan a desarrollar franquicias locales. Una tercera edad estaría caracterizada por la exportación de franquicias.

Luego de la avalancha de franquicias extranjeras, se observó el desarrollo de franquicias mexicanas. Y es que era necesario que hubiera un periodo de importación de franquicias que permitiera al público y a los empresarios de nuestro país entender lo que eran las franquicias y las ventajas que éstas podían ofrecer.

A continuación se presenta un cuadro en el que se describe lo que ha pasado hasta ahora y lo que se espera que suceda en el desarrollo de las franquicias en México, y lo que en opinión del Sr. Enrique González Calvillo Dir. General del Instituto Mexicano de Franquicias percibe la sociedad en cada etapa⁹:

Primera etapa: escepticismo

Se caracteriza por la absoluta ignorancia sobre el tema de las franquicias y, por lo tanto, hay gran escepticismo hacia este sistema. Gente de todos los sectores, incluidos funcionarios gubernamentales, banqueros y asesores de negocios y abogados, muestran escepticismo hacia las franquicias. Nadie cree en algo que no conoce. Se le confunde fácilmente con la licencia de marcas, con los contratos de distribución y con otros arreglos parecidos.

La franquicia, que tradicionalmente fue regulada como una de las modalidades de la transferencia de tecnología, es estrictamente limitada y los controles para la aprobación de este tipo de operaciones (contratos) hace difícil el desarrollo de este tipo de negocios.

Segunda etapa: "boom" y euforia

Se dan los primeros contactos de la sociedad con las franquicias. Al conocerse más sobre el tema, se le empieza a caracterizar como un "fenómeno de los negocios".

Al conocer el éxito de las franquicias en otros países surgen empresarios de todos los sectores que inician contactos con franquiciantes extranjeros. Surgen asociaciones y despachos de consultoría especializada, así como seminarios y conferencias sobre la materia.

⁹ Enrique González Calvillo, "La Experiencia de las Franquicias", Mc. Graw Hill, págs 21-24

Los más escépticos se convierten en creyentes del sistema. Las franquicias son tema de conversación en restaurantes y eventos sociales de todo tipo, así como en los pasillos de los bancos y las cámaras de comercio.

Cientos de empresas y personas físicas adquieren franquicias, tanto maestras como individuales, de empresas extranjeras, y surgen empresas del país que, convencidas de la bondad del sistema, deciden franquiciar su negocio por primera vez.

La relación entre franquiciantes y franquiciatarios es excelente; entre estos últimos, nadie duda de su franquiciante ni de su sistema. Hay estricto apego a los manuales e instrucciones del franquiciante.

El gobierno, antes renuente y escéptico, ahora está entusiasta al observar los beneficios que acarrea las franquicias a la economía. Se concibe la desregulación como una forma de alentar la actividad.

Siguiendo el ejemplo de las franquicias extranjeras, ya sea por temor a la competencia o por capitalizar el interés existente, empiezan a surgir empresarios locales que consideran franquiciar su negocio.

Tercera etapa: "Adolescencia"

Las franquicias exitosas continúan en expansión, aunque a menor ritmo de crecimiento, a pesar de la competencia y las dificultades del mercado. No obstante que continúan surgiendo nuevos franquiciantes y franquiciatarios, se registra un ajuste en los índices de crecimiento.

Inversionistas y consumidores empiezan a hacer una clara distinción entre las franquicias buenas de las que no lo son. A pesar de su interés, gobierno y bancos, que ya conocen el sistema de franquicias, son incapaces de resolver los problemas de financiamiento que requieren las franquicias para expandirse y sobrevivir.

Al empezar a darse éxitos y fracasos, surgen los críticos del sistema. Comienza una etapa de "desenamoramiento" de la sociedad con las franquicias.

Algunos franquiciatarios, al sentirse maduros o simplemente por inconformidad, empiezan a cuestionar las bondades del sistema y el desempeño del franquiciante. Se crean las primeras asociaciones de franquiciatarios.

Cuarta etapa: Consolidación

Las diferencias entre franquicias buenas y franquicias malas se hacen más notorias. Al agudizarse la competencia, sobreviven y siguen creciendo sólo aquellas franquicias que estuvieron debidamente concebidas y desarrolladas.

Se generalizan las asociaciones "joint-ventures" entre franquiciantes extranjeros y sus franquiciatarios maestros en México, así como proyectos para "puentear" franquicias de Estados Unidos a otros países de América Latina. Continúa el surgimiento de franquicias del país. Se inician contactos entre franquiciantes mexicanos con franquiciatarios potenciales en el extranjero. Ante la creciente demanda de los franquiciantes, y para satisfacción de los franquiciatarios, surgen empresas proveedoras de productos e insumos para la operación de los negocios franquiciados.

En algunos casos, se generaliza la inconformidad de algunos franquiciatarios con sus franquiciantes por el desempeño de sus negocios. Se dan las primeras terminaciones de franquicias y los primeros juicios en la materia.

Ante el incumplimiento de calendarios de desarrollo, surgen problemas entre franquiciantes y sus franquiciatarios maestros y desarrolladores en México. Surgen fusiones y adquisiciones de empresas que ostentan franquicias maestras y derechos de desarrollo.

Debido a la presión de franquiciatarios inconformes y con el apoyo de los críticos del sistema, las autoridades consideran nuevamente la conveniencia de regular la industria; ya no a través del contrato, sino del ofrecimiento.

Se generaliza el conocimiento de las franquicias entre profesionistas. Participan más activamente instituciones educativas en la preparación de ejecutivos en el área. Desaparecen despachos de asesoría dedicados a las franquicias.

Se inicia una nueva era en las relaciones franquiciante-franquiciatario; en algunos casos inclusive surgen asociaciones, lo que permite la participación de los franquiciatarios en el capital del franquiciante.

Quiénes fueron buenos mercadólogos y vendedores pudieron observar la rápida expansión de su sistema; cientos, por no decir miles, de hombres y mujeres se acercaron ávidos de comprar todo tipo de franquicias. Pero qué pasa después de la venta; el abanico de posibilidades es impresionante. Los vendedores fueron sustituidos por los operadores. El énfasis ya no estaría en la promoción, sino en la atención a todos esos hombres y mujeres que confiaron en el sistema y compraron su franquicia, a esa gente ávida de servicios, información y atención.

Así, después de introducir las franquicias a nuestro país, del gran "boom", de los días en que nos enterábamos que se abrían literalmente docenas de nuevas franquicias a la semana en nuestro país, hemos pasado a una etapa de maduración en que los franquiciatarios están planteando a sus franquiciantes todo tipo de dilemas. Es un buen momento para que los franquiciantes se pregunten qué es lo que ha pasado y dónde nos encontramos. Al observar lo que está sucediendo, por lo menos en México, podemos pensar que estamos entrando a lo que podría llamarse la "era de los franquiciatarios".

Y no podría ser de otra forma. Quien no entienda que la relación franquiciante-franquiciatario está sujeta a una constante evolución, seguramente tendrá problemas. Los franquiciatarios que, en un principio fueron dóciles y manejables, que siempre respetaron y siguieron al pie de la letra los lineamientos de su franquiciante, al cabo de los años cambian de manera radical y se convierten en rebeldes que constantemente ponen en tela de juicio lo dispuesto por su franquiciante, cuestionan la validez de sus ideas y argumentos, y constantemente amenazan, inclusive, con abandonar el sistema.

De la experiencia de los franquiciantes en otros países como Estados Unidos y Canadá, donde este fenómeno ocurrió antes que en México, se observa que es lo que los franquiciantes de nuestro país habrán de hacer en el futuro en su relación con sus franquiciatarios. Los franquiciantes deberán ser muy cuidadosos en la selección de sus

franquiciatarios, tendrán que racionalizar sus presupuestos y planes de trabajo para enfocarse más a la atención de las necesidades operativas propias y de los franquiciatarios del sistema. En pocas palabras, más operación y menos ventas. Si a éstos se agrega el interesante componente que representa la desaceleración económica que se vive, no cabe la menor duda de que así será.

Otro tema recurrente entre los franquiciantes en nuestros días, y que no ha podido resolverse, es el de los precios de los bienes raíces en áreas metropolitanas, como la de la Ciudad de México. Y qué decir del costo del dinero que ha provocado serios quebrantos, no sólo en las franquicias, sino a la economía en su conjunto.

Por lo que toca a las franquicias maestras, algunos empresarios locales que las adquirieron han podido constatar el adecuado o ineficiente apoyo de su franquiciante extranjero en el desarrollo del sistema. Por su parte, los franquiciantes maestros también se han percatado si los empresarios en los que confiaron al transmitirles los derechos maestros para algún país como México tuvieron el talento para introducir o adoptar sus sistemas en nuestro país. De tal forma, los franquiciatarios maestros que se encuentran en ambas partes, la de franquiciante y franquiciatario al mismo tiempo, han de estar conscientes no sólo de sus obligaciones como franquiciantes, sino también de sus derechos como franquiciatarios.

Por lo que se refiere al desempeño de los negocios franquiciados en épocas de crisis, una caída generalizada en las ventas golpea en menor medida a un negocio franquiciado que al que opera en forma independiente.

Es necesario entender que el desarrollo de las franquicias siempre seguirá la suerte de la economía en la que gravitan. Si una economía crece, es lógico pensar que también las franquicias crecerían, en caso contrario, cuando la economía de un país o de una región no crece, tampoco lo podrán hacer las franquicias.

El sector de franquicias despegó en México en el año de 1989. De hecho, de 1989 a 1990 hubo un aumento de 300% en el número de franquicias a nivel nacional, mientras que en 1991 fue de 800%, el nivel más alto registrado hasta esta fecha. Es interesante

señalar que, hoy día, el 19.47% de las franquicias se ubica en el Distrito Federal, lo cual significa un incremento de la derrama de franquicias a otras zonas del país. En general, se observa un extenso desarrollo de franquicias en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, así como las ciudades medias del país.

6.1. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA SOBRE FRANQUICIAS EN MÉXICO.

Durante los primeros cuatro años de legalidad, la mayoría de las compañías franquiciantes que operaron en México fueron de origen extranjero, habiendo mostrado una tendencia que año con año iba equilibrándose más, hasta que, en 1994, el número de franquiciantes mexicanos rebasó a los de origen extranjero en un cinco por ciento aproximadamente; cifra que nos da la pauta para asegurar que la operación de franquiciar un negocio se hace cada vez más viable para el empresario mexicano; basta sólo recorrer las ciudades más importantes del país para darse cuenta de este exitoso formato de negocios.

El crecimiento del sistema de franquicias para 1994 fue de 16.10 por ciento. Aunque el ajuste económico por el que se atravesó haya demostrado una desaceleración en todos los ámbitos, el propio impulso que ha precedido este tipo de negocios se ha mantenido y hace que actualmente este formato sea una de las opciones más seguras.

La información estadística que presenta las características del crecimiento de este tipo de formato de negocios es el siguiente¹⁰:

a) Comparativo Nacional

Las franquicias no se han limitado sólo a las ciudades más importantes del país, es claro que todas las ciudades de la República Mexicana con miras al crecimiento y consolidación económica, buscan en este tipo de organizaciones una plataforma segura para impulsar el comercio. En estos momentos sobresalen principalmente las zonas del

¹⁰ Revista Entrepreneur "500 Franquicias en México" Volumen 3, Número 1. págs 36-39

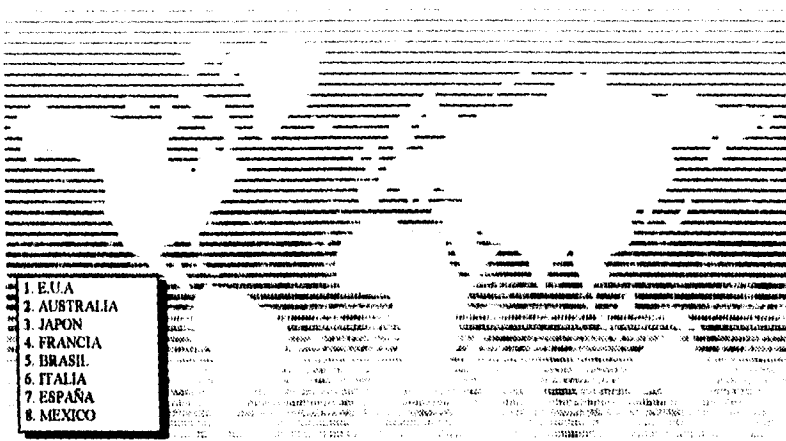
noroeste, occidente y, por supuesto la Ciudad de México. Del 100 por ciento de todos los puntos de venta franquiciados, las fracciones se reparten de la siguiente manera:

Distrito Federal	19.47%
Guadalajara	11.60%
Monterrey	9.05%
Querétaro	8.19%
Edo. de México	8.02%
Puebla	7.63%
Cuernavaca	7.35%
León	7.31%
Acapulco	7.24%
Cancún	7.20%
Torreón	6.96%

b) Comparativo Internacional

En el mercado internacional de franquicias, México destaca ocupando un lugar superior en número de empresas franquiciantes en comparación a muchos países en los que se franquicia con antelación a nuestro país.

Actualmente, México ocupa el octavo lugar, siguiéndole Argentina, Portugal y Costa Rica. Los primeros lugares los ocupan: Los Estados Unidos, Australia, Japón, Francia, Brasil, Italia y España.



c) Expectativa Mundial

Hoy en día, el interés por el negocio de las franquicias se ha difundido en casi todo el mundo; este hecho beneficiará en un corto y mediano plazo a México pues varios países, principalmente en Latinoamérica y Europa, están en busca de franquicias mexicanas, sobre todo de comida y artesanías para llevar a sus naciones. Esto denota el gran interés que México ha despertado a nivel mundial, por lo que el desarrollo de franquicias con concepto mexicano es un paso acertado para el que busca consolidarse en mercados internacionales.

Es importante señalar que la mayoría de las compañías que deciden salir al mercado internacional de franquicias, han estado presentes en su país por lo menos Diez años.

6.2. Indicadores financieros en México

A) Costo inicial de franquicia

Este cobro es como una cuota de inscripción por la cual el franquiciatario recibe el derecho a usar la marca bajo todos los lineamientos establecidos por el franquiciante.

Los rangos pueden variar desde los tres mil hasta los 159 mil nuevos pesos. Los montos promedio fluctúan entre 30 mil y 75 mil nuevos pesos. Por igual, existen

compañías franquiciantes que no cobran cuota inicial, así como las que se definen por la cantidad de metros cuadrados del local de venta.

B) Regalías

Este pago es generalmente un porcentaje de las ventas brutas del negocio franquiciado y se cobran por hacer uso de la marca y la tecnología desarrollada por el franquiciante, el cual destina parte de este pago a implementar o investigar nuevos productos o procesos, así como también para dar el soporte técnico que el franquiciatario necesita permanentemente.

Bajo este concepto, hay gran variedad de criterios pues estos cobros varían entre una tasa del tres al nueve por ciento del monto total de las ventas de la franquicia. También hay quienes determinan el monto de las regalías en una cuota fija mensual o los que no las cobran en absoluto. Como se puede apreciar, cada franquiciante determina las contraprestaciones a partir de sus propios juicios.

C) Fondo para publicidad

Al igual que las regalías, este es un pago mensual sobre las ventas brutas que usa el franquiciante para pagar las campañas de publicidad que a nivel corporativo se realicen; por lo general, se crea un fondo común, pues este pago no es realmente una fuente de ingresos directa para el franquiciante.

Cabe mencionar, que la mitad de los franquiciantes cobran de un uno por ciento a un ocho por ciento mensual, siguiéndole en importancia los que no las cobran. En este último caso son los propios franquiciatarios los que hacen de forma individual su publicidad con la aprobación previa del franquiciante.

D) Proveduría del producto de venta

En muchos casos, la compañía franquiciante asegura los estándares de calidad y continuidad, proveyendo a sus franquiciatarios de todos los productos de venta, lo cual

facilita la operación de la franquicia y asegura la competitividad permanente en productos.

E) Monto inicial de la inversión

Tan diversos son los conceptos que se franquician como lo es el mismo comercio, por lo que los rangos de los montos totales para implementar un punto de venta para que se opere eficientemente son muy vastos y variables; mucho depende del tamaño del punto de venta o del tipo de mobiliario y equipo necesarios.

Toda esta inversión se va desembolsando conforme se va desarrollando la remodelación. Por lo menos un 50 por ciento de los franquiciantes apoyan a sus nuevos franquiciatarios a financiar esta obra.

Según los estudios realizados, el monto de la inversión inicial promedio es de 425 mil nuevos pesos.

F) Retorno de la inversión

La recuperación de lo invertido y el tiempo que esto lleva es uno de los factores que el futuro franquiciatario estudia detenidamente pues, en mucho, este elemento le ayudará a tomar la importante decisión de cual franquicia adquirir.

Con base en las estadísticas de la AMF, los retornos de inversión de sus agremiados fluctúan entre los seis y los 40 meses, disparidad que radica en las diferencias que existen en las inversiones iniciales, pero destacan los que recuperan entre los 12 y 32 meses.

G) Empleos generados

El sistema de franquicias, además de colaborar al crecimiento y consolidación del comercio, genera una importante y creciente fuente de trabajo, además de ayudar en la superación personal del empleado, al capacitarlo e instruirlo a diferentes niveles.

En el pasado 1994, el sistema de franquicias ocupó a 89 mil 424 trabajadores.

6.3. FRANQUICIAS DE MAYOR CRECIMIENTO EN MÉXICO.

Las siguientes franquicias han demostrado el mayor crecimiento en México en 1995. El número de nuevas franquicias se indica a la derecha¹¹:

1. Firme Plus/ Autofinanciamiento inmobiliario y mobiliario	54
2. Danesa 33/ Helados	49
3. Helados Bing/ Helados, nieves, paletas y otros productos congelados	36
4. Sobre de Promociones para Este Mes/ Correo directo de promociones	33
5. Restaurantes McDonald's/ Restaurante de servicio rápido	24
6. Precision Tune/ Mantenimiento mecánico automotriz preventivo	18
7. Jani King/ Servicios comerciales de limpieza	17
8. Jomar Refaccionarias/ Refacciones Automotrices	17
9. Holiday Inn/ Hotelería	15
10. Ópticas Devlyn/ Productos y servicios ópticos	14

6.4. MEJORES FRANQUICIAS NORTEAMERICANAS PARA 1996

1. Subway	6. Dairy Queen
2. 7-Eleven Convenience Stores	7. Snap-On Inc.
3. Burger King Corp.	8. Mail Boxes Etc.
4. McDonald's	9. Baskin-Robbins USA Co.
5. Dunkin' Donuts	10. KFC

¹¹ Entrepreneur "500 Franquicias en México" Tercera Edición, pág 86

CAPITULO II

GUIA PARA EL FRANQUICIATARIO: PASOS A SEGUIR ANTES DE ADQUIRIR UNA FRANQUICIA

Antes de adquirir un negocio franquiciado es necesario llevar a cabo una evaluación minuciosa sobre nuestra persona y el futuro franquiciante quien nos venderá un sistema de negocios que aparentemente es exitoso, así como un apoyo de constante asesoría.

Debido a la mala experiencia que se vivió en México con algunas franquicias, la necesidad de evaluar este tipo de negocios se ha convertido en una exigencia para el futuro franquiciatario quien a partir de la firma del contrato se verá sujeto a una serie de derechos y obligaciones.

1. LOS ERRORES MÁS COMUNES QUE COMETE UN NUEVO FRANQUICIATARIO

Existen franquiciatarios que realmente no saben cómo reunir hechos y otra información esencial sobre los franquiciantes. La mayoría de los franquiciatarios poseen mentes inquisidoras pero nunca el tiempo suficiente o paciencia para un estudio a conciencia. Hay mucho que hacer respecto a una correcta comprensión sobre franquicias.

Todos cometemos errores. Pero son los grandes errores los cuales nos conducirán directo al fracaso. Según Herbert Rust¹ especialista en la industria de franquicias y

¹ Herbert Rust "Owning your own franchise", Prentice Hall 1991, Printed in United States of America, págs 19-28

propietario de un despacho de consultoría en Atlanta Georgia, existen catorce errores capitales que se cometen comúnmente en los nuevos franquiciatarios:

1. Error al leer e interpretar el contenido del contrato de franquicia "franchise agreement"

Conoce las obligaciones. No existe absolutamente ninguna razón en permitir que este importante documento nos confunda. Como se verá, éste es el alma y corazón de la relación con el franquiciante.

Un prospecto de franquicia debe tener suficiente habilidad para entender el significado de una obligación contractual y estar seguro de que sus derechos están protegidos, no tomar la suficiente seriedad al asunto equivaldría a saltar de un peñasco y esperar que alguien nos proporcione un paracaldas en plena calda.

Solo existe una solución. Sentarse y leer el documento, evitando cualquier distracción. Finalmente llevar el contrato con un abogado para una revisión. Hacer una lista sobre las dudas y presentarla al franquiciante para una aclaración por escrito, no de manera oral.

2. Error en leer, interpretar y cuestionar el documento informativo "disclosure document".

Se contempla el mismo escenario que el anterior. La única diferencia es que el documento informativo no requiere de la firma del franquiciatario. Las leyes americanas son muy claras respecto a la distribución del documento a prospectos compradores, en lo que respecta a México, el franquiciante debe presentar la "Circular de Oferta de Franquicia" (Se analizará a más detalle en el capítulo IV). Antes de adquirir una franquicia un documento informativo debe ser entregado al futuro comprador por lo menos diez días antes de firmar el contrato de franquicia. El contenido incluye algo de historia del franquiciante, su administración, cualquier pleito legal o quiebras, estados financieros por tres ejercicios y en general toda la información relevante.

Una vez más es necesario recalcar que es indispensable poseer un documento de esta índole, en los Estados Unidos es obligado su uso por la Federal Trade Commission (FTC); pero en México su uso todavía no es obligatorio más sin embargo un franquiciante responsable y serio seguramente cuenta con éste documento.

Es importante mencionar que si se está en negociaciones con una Franquicia Norteamericana, la FTC establece que existirá franquicia cuando: ● Exista distribución de bienes y servicios asociados con la marca del franquiciante (ej. Burger King, Arby's, etc.), ● Exista un control significativo o asistencia respecto al modo de operar del franquiciatario (ej. ayuda directa operacional) y ● Prevalzca la obligación de realizar pagos por parte del franquiciatario al franquiciante (ej. regalías). De esta forma, si no encontramos con estos elementos, el franquiciante tendrá la obligación (si es norteamericano) de proporcionar este documento informativo.

3. Elaboración errónea de la situación patrimonial del franquiciatario.

Antes de llevar a cabo una cita, el franquiciatario debería saber cuanto se requiere de inversión y tener un conocimiento claro de su situación patrimonial.

4. Descuido en inyectar el suficiente capital de trabajo.

Es sorprendente el número de prospectos que no entienden el aspecto económico de arrancar un negocio. Si lo hicieran, se tendrían menos fracasos y más historias exitosas que contar. Es importante meterse a la cabeza que el franquiciante estima un requerimiento inicial de efectivo el cual significa comprar "la llave de la puerta principal". Es la inversión adicional lo que mantiene "la puerta abierta". Si no se planea y se considera este punto, se cortarán las esperanzas para sobrevivir a corto plazo. Es importantísimo considerar que no se puede tener una mentalidad en donde se piense en "Utilizar el dinero de mañana, para satisfacer las necesidades de hoy". El mejor consejo es "comprar menos de lo que se puede soportar", hay que recordar que: "Cada nuevo

negocio tiene un apetito voraz de capital de trabajo". Al adquirir una franquicia menos costosa se contara con dinero extra para todos esos gastos impredecibles.

5. Error en confirmar las declaraciones verbales hechas por el franquiciante.

Existen algunas formas de protegerse contra cualquier malentendido. Primeramente es necesario tomar notas en cada entrevista con el franquiciante. Mantener un registro de todo lo que es dicho o implícito y estar seguro de indicar el día de la entrevista. O quizá, se pueda pedir al franquiciatario el uso de una grabadora de audio, de esta forma el franquiciante no dirá nada que pudiera ser usado en su contra.

La segunda cosa que debería hacerse es revisar las notas pasadas y revisar cada detalle antes de terminar la entrevista con el franquiciante, de esta forma se puede estar seguro de que ambos están hablando el "mismo idioma".

6. No hablar con suficientes franquiciatarios

Quizá pueda ser un poco tedioso, pero esta es una cuestión muy importante del proceso de investigación. Cuando se permite que un vendedor de franquicias nos lleve a conocer a los otros franquiciatarios se pierde objetividad, dado que el franquiciatario no puede hablar mal en frente del propietario. Es necesario llevar a cabo visitas por cuenta propia y telefonar a los propietarios de franquicias en diferentes estados. Aquí también será necesario tomar notas y discutir las con el franquiciante

7. No identificar las razones que pueden hacer fracasar la franquicia.

Platicar con antiguos franquiciatarios puede ser muy relevante. Ciertamente ellos no van a detenerse en sus críticas o alabanzas hacia el franquiciante. Es sorprendente, pero algunos ex-franquiciatarios comentan que el franquiciante no fue el culpable. La culpa descansa enteramente en ellos. Existirán otros que envilecerán al franquiciante. Algunas de las quejas serán válidas. Es necesario preguntar al franquiciante respecto a su

postura y que considera que son las verdaderas causas que llevan al fracaso del negocio, aunado a esto se requiere una lista proporcionada por él.

8. No Realizar investigaciones de mercado antes de firmar el compromiso

La última cosa que un franquiciante dirá es que no existe mercado para sus productos o servicios en el área que usted elija. Es obligación del futuro comprador, confirmar esta necesidad. Esto se puede llevar acabo mediante un vistazo a la competencia y analizando sus fuerzas y debilidades.

Si existen demasiadas dudas sobre la demanda del bien o servicio es mejor olvidarse del asunto. Se necesita algo con suficiente poder como para perdurar en el mercado. Hay que alejarse de las novedades o manías.

Este estudio puede revelarnos cuantas unidades nuevas pueden ser establecidas en el área y no perjudicar el área de mercado que se ha elegido. Con esta clase de información en la mano se está en posibilidad de exigir al franquiciante exclusividad en la zona.

9. No buscar ayuda legal antes de la firma del contrato

No hay nada más que decir al respecto. Existen miles de franquiciatarios que nunca visitaron a un abogado.

10. Falta de comunicación

La mayoría de los problemas entre franquiciante y franquiciatarios, son causados por la ruptura de las comunicaciones. El franquiciatario asume demasiado. Cada parte tiene sus responsabilidades. Aspectos como operación, obtener licencias y permisos, iniciar una cuenta bancaria, orden de equipo e inventario y algunos otros aspectos deben ser manejados por el franquiciatario. Cuando se rompen las comunicaciones se intuye como la causa en los malentendidos sobre la responsabilidad de cada uno.

11. Mala Comprensión del contenido de otros documentos presentados a firma.

De lo que se habla aquí, es de la declaración patrimonial, notas promisorias, documentos responsivos, acuerdos territoriales, arrendamiento de equipo, condiciones de venta, deberes, acuerdos de compra-venta. Es necesario saber qué es lo que se está firmando. Existen demasiados documentos a firma, y cada uno tendrá un efecto sobre su persona y el beneficio del negocio. Obtenga copia de todos los documentos antes de proceder a su firma.

12. No entrevistarse con el supervisor de zona

Esta será la persona con la que se tratará día a día después de abierto el negocio. Es indispensable conocer a esta persona antes de adquirir la franquicia. Pueden surgir conflictos personales que causen daños irreparables.

Este supervisor debe ser una persona bien entrenada y preparada para poder lograr resolver los problemas satisfactoriamente.

13. No realizar una visita a las oficinas generales

Este punto es totalmente ignorado por los franquiciatarios, estos no consideran lo suficientemente importante de averiguar que clase de organización tiene el franquiciante, y que lugar ocupan los franquiciatarios dentro del organigrama. Algunas de las cosas que dicen los vendedores quizá se encuentren en un conflicto directo con las políticas de la compañía.

14. No anticipar necesidades de financiamiento.

La frustración llega al franquiciatario cuando éste descubre que el financiamiento no está todavía disponible. Se ha firmado ya el contrato de franquicia, se ha pagado la franquicia y se encuentra en la necesidad de encontrar a alguien que le de financiamiento para el paquete completo. Si el franquiciante no está en la posición de hacerlo, ¿a dónde debe buscar ayuda?

Este parece ser un problema con un gran número de franquiciatarios. El razonamiento que utilizan algunos, es el de creer que el franquiciante se encuentra obligado moralmente a ser una fuente de financiamiento.

La mejor forma que tiene un futuro franquiciatario de adquirir un financiamiento es el de preparar una solicitud de crédito bien estructurada y ordenada.

2. AUTOEVALUACIÓN: ¿CÓMO SABER SI SE PUEDE TRABAJAR DENTRO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS?

Es indispensable que la persona que pretende adquirir una franquicia examine su persona y sus condiciones financieras actuales. No tiene sentido realizar un examen evaluativo a un franquiciante sin antes saber lo que implica ser un trabajador por cuenta propia y de cuanto dinero se dispone para invertir en un negocio franquiciado. El error más común que comete un prospecto es el de sobrevaluar sus activos y subvaluar la importancia de un auto-análisis sobre la aptitud de poseer y administrar un negocio en un ambiente de franquicia.

Si se tiene alguna duda sobre la capacidad que conlleva el operar y dirigir un negocio propio, es mejor ser sincero con uno mismo y dejarlo por la paz. La realidad es que no todos tienen la aptitud y actitud de trabajar por cuenta propia. Esto implica grandes sacrificios tanto en la vida familiar como social, pues es un negocio absorbente y requiere una gran dedicación y motivación. Imposible pensar que se puede tener un negocio de esta índole sin la necesidad de estar ahí, para supervisar el buen desempeño. Se ha comprobado, al menos en los Estados Unidos que el éxito de un negocio franquiciado depende en gran medida del propietario, de su participación activa en las operaciones y necesidades del negocio, nadie lo hará mejor que el dueño.

A continuación se presentan una serie de preguntas que pueden auxiliar a una auto evaluación respecto a las actitudes y aptitudes necesarias para adquirir un negocio bajo este sistema.

1. ¿Piensa que puede trabajar dentro de los confines de un sistema de franquicia?

Es un trabajo en equipo

Un programa de franquicia no puede trabajar sin el completo apoyo y soporte de sus integrantes. Esfuerzos conjuntos son la respuesta a el éxito de los franquiciantes. Es un sistema que no permite considerarse independiente.

2. ¿ Se tiene experiencia administrativa y sabe como dirigir personal?

Mucha gente puede operar un negocio, pocas son las que saben como administrarlo

Son las habilidades de lider las que decidirán el futuro del negocio, construir y mantener buenas relaciones humanas son un factor clave para el buen desempeño del negocio.

3. ¿Puede trabajar sin la necesidad de un supervisor?

Si se viene de un medio de estructuras puede representar un problema.

Es necesario cambiar la forma de pensar. Un pequeño negocio es susceptible de ser más volátil que las grandes corporaciones; ellas requieren decisiones rápidas, y los propietarios/operadores son los que realizan las decisiones. No existen departamentos Staff o comités que puedan auxiliar. Se esta por cuenta propia.

4. ¿Se está dispuesto a trabajar duro, y por muchas horas para lograr el éxito del negocio?

Se requiere de largas jornadas de trabajo para lograr el éxito.

5. ¿Se está completamente preparado para el riesgo financiero?

Muchos franquiciantes requieren la firma personal y la del cónyuge en todos los documentos.

Existen obligaciones en el contrato de franquicia, declaración patrimonial, compra de equipo o arrendamiento, o cualquier contrato de financiamiento con el franquiciante u otras fuentes, como proveedores. Todo lo que puede decirse en este punto, es que, se sepa primero lo que se está haciendo, porque una vez que las firmas se encuentren en los contratos, no habrá marcha atrás.

6. ¿Se está dispuesto a no dejarse vencer?

A pesar de tiempos difíciles es necesario no rendirse nunca

Dentro de la vida de los negocios se presentan situaciones que parecería van directo a destruir el negocio, se debe tener un espíritu de lucha constante ante todas las adversidades.

7. ¿Se tiene afición por los retos?

Ser trabajador por cuenta propia es un reto de 52 semanas al año.

8. ¿Se es bueno para organizar su tiempo?

El tiempo es dinero. Una persona bien organizada sabe donde descansan sus prioridades

9. ¿Se considera un buen administrador?

10. ¿Se está consciente de trabajar cada fin de semana?

Esto dependerá del negocio seleccionado. Pero se puede estar seguro de una cosa, las horas no estarán consignadas a un horario de 9 a 5.

11. ¿Se está dispuesto a invertir sus ahorros y poner su hogar como garantía de un préstamo?

Es indispensable hacer conciencia de lo que se está arriesgando al llevar a cabo contratos crediticios o préstamos.

Una vez evaluada su persona es necesario preparar un reporte que contemple un inventario de los activos y pasivos correspondientes. Esto podrá permitir establecer la cantidad de efectivo con el que se cuenta, y las garantías que pueden otorgarse en caso de tener la necesidad de un futuro financiamiento.

3. CONOCIENDO AL FRANQUICIANTE.

Es necesario comprender el papel que juega el franquiciante para con el franquiciatario, como se dijo anteriormente, del trabajo en equipo dependerá el éxito o fracaso de la nueva unidad que entrará en operación. Es posible (como una ayuda adicional para el futuro franquiciatario) clasificar a los franquiciantes dentro de tres categorías diferentes, las cuales se mencionan a continuación:

A. El franquiciante rutinario

Este es el franquiciante que no va a ningún lado. Por un tiempo, el número de unidades franquiciadas en operación crecerán y caerán como la marea de los océanos. Después de tiempo de operación, desilusión y deserción en los franquiciatarios, la cual prevalecerá en ellos mientras el programa de franquicia se deteriora y finalmente muere.

Es posible reconocer a este tipo de franquiciantes por su carencia de objetivos y dirección - un plan de crecimiento y desarrollo mal definido-. Su administración se encuentra carente de las habilidades básicas y la solución de cada problema empieza con la incompetencia de los franquiciatarios.

Un franquiciante de esta clase carece de las cualidades de un líder, por lo tanto es incapaz de atraer buenos elementos (personal) y construir una base sólida para su franquicia.

A continuación se mencionan algunas consideraciones y consejos para evitar caer con franquiciantes de este tipo.

1. Evaluar arduamente a la gente que se encuentra detrás de la franquicia. Se trata de evitar al hombre equipo, un individuo que tiende a ser pésimo en la administración, que prefiere hacer todo por su cuenta que delegar responsabilidades a las personas que trabajan para él. En conclusión este tipo de personas, piensa y trata a los franquiciatarios como simples empleados.

2. Leer el contrato de franquicia para cuidarse de imprecisiones (lenguaje ambiguo), que puedan colocar al franquiciatario en una pelea contra una imposición arbitraria de puntos críticos como la ubicación del local, y la obtención de cualquier tipo de financiamiento que se requiera.

3. Hay que tener cuidado del franquiciante que está de acuerdo en ayudar a encontrar ubicación para la unidad y que no agrega un tiempo límite en el contrato.

4. Averiguar si el franquiciante cuenta con un plan de 5 años. El franquiciatario tiene el derecho de saber a dónde se dirige el franquiciante. Si no cuenta con una idea bien definida sobre dónde quiere estar en cinco años, el crecimiento será lento y agonizará el proceso y cualquier plan que tuviera el franquiciatario de adquirir multi-unidades quizá nunca se materialice.

5. ¿Qué tan competente es el apoyo de la organización? Una de las razones por las que el franquiciatario adquiere una franquicia, es por obtener la pericia de gente que tiene la experiencia y conocimiento sobre la administración, mercadotecnia, publicidad, operación y aspectos que conciernen al financiamiento de la franquicia. Sin este apoyo quizá el programa se tome cuestionable y probablemente también inoperable.

6. Precaución de aquellos franquiciantes cuyas regalías y pagos por concepto de publicidad son mucho más altos que el de otros franquiciantes pertenecientes a la misma industria.

7. En las pláticas que sostenga el futuro comprador con otros franquiciarios determinar que tan razonable es el franquiciante en el trato con los franquiciarios. ¿Qué tan frecuentemente reciben visitas del personal clave del franquiciante?

8. Qué tanto espíritu de equipo, y apoyo se percibe en los integrantes de la franquicia (franquiciantes y franquiciarios, personal staff, etc.)

B. El franquiciante de buenas manos

Estos son los "chicos buenos". Son los individuos con lo que se quiere negociar. No existen pretextos, pretensiones, excusas o tácticas severas de ventas. Lo que se ve es lo que se tiene, es una filosofía que practican. No venden franquicias, premian con ellas. Construyen y preparan el futuro, sólo desean a las mejores personas dentro del sistema; aquéllas que no cumplan con los estándares no entrarán en el grupo.

Estos franquiciantes lo tienen todo- la gente, los recursos y el deseo de hacer a sus franquiciarios exitosos-.

C. El franquiciario presuroso

Son aquéllos que le dan la fuerza a la industria. Su motivación es la avaricia. No tienen remordimiento sobre las cosas que les dice a los franquiciarios, les motiva mencionando la facilidad de hacer dinero y los motiva a abrir nuevas-unidades. Reportes confidenciales respaldados por Estados Financieros, son mostrados para respaldar su posición. Sus contratos de franquicia usualmente limitan la cantidad de tiempo para conseguir el financiamiento. Más allá de eso, tienen la opción de cancelar el contrato y quedarse con el pago de la franquicia.

4. EVALUACIÓN DEL ENTORNO Y ASPECTOS GENERALES.

Una vez que se ha podido determinar ante qué clase de franquiciante se está, el siguiente paso será el de responder a nuevas interrogantes, esto requerirá nuevamente de observación e investigación por parte del franquiciatario. Es indispensable considerar que la evaluación de una franquicia lleva tiempo, pero la duración del proceso de investigación se traducirá en inversión futura, pues permitirá al eventual comprador tomar una buena decisión sobre una base sólida de información.

A. ¿Qué tan fuerte es el mercado para los productos o servicios del franquiciante?

¿Quién es el competidor? ¿Existe mercado para los productos del franquiciante en el área elegida? El primer año de operación será el más crítico. Donde exista un competidor regional bien establecido, se tendrá que estar mejor preparado, mentalmente y financieramente para una batalla cuesta arriba. Adquirir una posición en un mercado dominado por una compañía local, no es un trabajo fácil. El tiempo que se lleve dependerá de las habilidades mercadotécnicas del franquiciante, dinero invertido para publicidad y promoción y mucho tiempo por parte del franquiciatario para implementar cualquier programa instituido.

El franquiciatario debe realizar su propia evaluación sobre las fuerzas y debilidades de la competencia. No se debe apoyar solamente en lo que el franquiciante tenga que decir. Si él intuye mal quién terminará perdiendo será el franquiciatario.

B. ¿Se está tratando con "profesionales" o "amateurs"?

¿Qué tan experimentado es el franquiciante? El documento informativo "disclosure document" y los propietarios existentes pueden decir mucho. Es difícil hacer una evaluación imparcial a través de los ojos del franquiciante únicamente. La compañía dueña y las unidades operadas no son el mejor lugar para buscar señales. Se necesitan

otras opiniones, los franquiciatarios existentes son la mejor fuente. Ellos no van a proteger al franquiciante.

C. El documento informativo

Hay que revisar el documento informativo "disclosure document" y verificar acciones de litigio o bancarrota. Si no tiene problemas hay que verificar la fecha de elaboración (se localiza en la portada). Pueden existir litigios que aparecieron en un documento anterior o más antiguo. Si el documento que se proporciona al prospecto es el más reciente, hay que pedir el anterior para poder estar más tranquilos. Si el franquiciante se opone, es posible pedir al franquiciatario más reciente una copia para verificar la fecha y el contenido (si es que difiere).

D. ¿Es el franquiciante financieramente fuerte y goza de una buena reputación en su área de negocio?

Es necesario obtener una lista de referencias, incluyendo proveedores. Quizá también sea recomendable hablar con los competidores para ver qué opinan del franquiciante.

Un análisis a los estados financieros del franquiciante resulta ser un paso importantísimo para la toma de una correcta decisión más sin embargo no resulta ser el único. Es menester del futuro comprador determinar:

D.1. El valor económico de la empresa. Se define como el precio económico de la misma, al valor que adquiere la empresa consecuencia de su crédito mercantil, es decir, este valor económico queda determinado por la calidad de los aspectos siguientes: Eficiencia, Efectividad, Productividad, Administración, Imagen, Historia, tecnología, Situación en el mercado, Posición estratégica, etc.

Para evaluar el crédito mercantil (activos intangibles de la empresa) habrá que considerarse los aspectos siguientes:

- La calidad directiva de la empresa

- La calidad tecnológica de la empresa.
- Los niveles de eficiencia y efectividad con que opera la empresa.
- La estabilidad, arraigo, penetración y solidez de la empresa en los mercados respecto a sus competidores principales.
- Las fortalezas corporativas y operativas de la empresa.
- Las sinergias derivadas de la operatividad de la empresa.
- El conjunto de rubros estratégicos de la empresa.
- La cobertura inherente a la posible ocurrencia de eventos adversos.

D.2. El valor financiero de la empresa. Es el resultado de considerar la capacidad generadora de utilidades en el presente y en el futuro, el potencial generador de flujos de efectivo, la configuración de activos, la estructura de pasivos y los niveles de rentabilidad actuales y esperados de la empresa.

Dentro de la información financiera es necesario determinar:

- Configuración de activos
- Estructura de Pasivos
- Composición del capital contable
- Estructura de Ingresos.
- Costos operativos
- Utilidades netas.
- Flujos de efectivo.
- Apalancamiento operativo.
- Apalancamiento financiero.
- Niveles de liquidez.
- Rotación de inventarios y cuentas por cobrar.

Con la ayuda de las hojas de trabajo y del cuestionario que se presenta al final del capítulo, así como los datos presentados por el franquiciante en el documento

informativo, el franquiciatario se encuentra en posibilidad de llevar a cabo esta evaluación cuantitativa y cualitativa de la franquicia.

E. Marca registrada, nombre comercial, patentes.

No hay que ignorar las marcas registradas, nombres comerciales, derechos de autor, etc., dado que tienen regulaciones federales y estatales.

Si los productos o servicios del franquiciante están cubiertos por una patente, o derechos reservados (copyright), ¿cuándo expira dicha patente y que protección se tendrá como franquiciatario?

¿Podrá el franquiciante renovar el acuerdo una vez que expire, y se encuentra con intención de hacerlo?

F. Utilidades Proyectadas

Si el franquiciante presenta Estados financieros proyectados, ¿bajo qué bases se encuentran respaldados y, son relevantes para empezar o continuar las operaciones?

Este es un aspecto muy delicado. Las utilidades proyectadas pueden ser engañosas, a menos que se encuentren identificadas con casos específicos e históricos. Lo que el franquiciatario está tratando de determinar es si es posible obtener utilidades bajo un específico volumen de ventas, en un lugar determinado con demografía especial y bajo condiciones económicas determinadas. No es suficiente que las proyecciones se basen en promedios de ventas y promedios de utilidades a menos que los números puedan estar relacionados a el área específica. Es necesario comparar lo comparable y de esta forma estimar o proyectar bajo bases más fehacientes.

G. Productos o servicios estacionarios.

La temporada y la tendencia natural de algunos negocios de disminuir las ventas durante ciertos periodos del año es otro aspecto a explorar. Los negocios que son estacionarios o que experimentan ciclos lentos originan problemas de flujo de caja. Es

probablemente mejor abrir una nevería en primavera o verano que a finales de invierno. Diciembre y Enero son históricamente meses lentos para los talleres mecánicos. Tiendas de regalos, boutiques, tienen sus ventas durante días festivos.

H. Se desea ser un franquiciatario urbano o suburbano?

El franquiciatario debe definir si desea abrir su negocio en una gran, y congestionada área metropolitana o en una comunidad más pequeña donde la calidad de vida (menos población, una tasa más baja de crímenes, etc.) es considerada mejor. La oportunidad de éxito en una área de alta densidad poblacional es más grande.

5. EVALUACION FINANCIERA DE LA FRANQUICIA

En el análisis de la información financiera se emplean distintas herramientas, con el fin de poner de manifiesto la significación comparativa y relativa de la información presentada. Entre estas herramientas se encuentran las razones financieras (en el capítulo III se analizan con mayor detalle otras herramientas financieras que dada su utilidad pueden ser empleadas tanto por el franquiciante como por el franquiciatario) que permiten conocer aspectos importantes de la franquicia. Las razones se clasifican en:

A. RAZONES FINANCIERAS

I. Razones de liquidez

Representa la capacidad líquida que tiene una compañía para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Una posición fuerte en cuanto a liquidez permite a la compañía tomar ventaja de oportunidades de inversión y responder a emergencias operativas. Las razones de liquidez más comunes son:

- Razón de circulante

- Prueba del ácido
- Razón de efectivo

Razón de Circulante.

$$\text{Razón de Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Ejemplo:

$$\text{Razón de circulante} = \frac{80,550,000}{30,950,000} = 2.60$$

Esta razón indica el número de veces que los activos circulantes pagarían sus pasivos circulantes.

Prueba del ácido.

Esta razón compara el pasivo circulante con los activos de rápida convertibilidad a efectivo (bancos, inversiones temporales,, cuentas por cobrar). Activos como el inventario, productos en proceso y similares requieren de mayor tiempo para su conversión a efectivo.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones temporales} + \text{C x C}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Ejemplo:

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{3,500,000 + 3,300,000 + 28,700,000}{30,950,000} = 1.15$$

La compañía puede cubrir 1.15 veces sus compromisos de corto plazo a los pocos días de ser notificada de cobro.

Razón de efectivo.

Esta razón incluye todavía menos activos que la prueba del ácido, se eliminan las cuentas por cobrar. Los únicos activos que figuran son el efectivo y las inversiones temporales, bajo el supuesto de que el efectivo se encuentra disponible y las inversiones temporales pueden ser liquidadas con una simple llamada telefónica.

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo} + \text{inversiones temporales}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Ejemplo:

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{3,500,000 + 3,300,000}{30,950,000} = 0.2197 \text{ o } 22\%$$

La compañía puede hacer frente al 22% de su pasivo circulante.

II. Razones de Actividad.

Se consideran una buena medida sobre la efectividad de la administración.

Rotación de Inventarios

Esta razón busca determinar si el inventario es excesivo o se ha venido cambiando significativamente. Es usualmente calculado como el costo de ventas dividido entre el inventario (o el promedio del inventario). La valuación de inventarios afecta significativamente esta razón.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Algunas veces esta razón se calcula dividiendo las ventas entre el inventario (o inventario promedio)

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{inventarios}}$$

Ejemplo

Rotación de inventarios (Costo de ventas)

$$\text{Rotación de inventarios} = 8,000,000 + 1,500,000 = 5.33 \text{ veces}$$

Rotación de inventarios (Costo de ventas)

$$\text{Rotación de inventarios} = 8,000,000 + 1,300,000 \text{ (Promedio)} = 6.15 \text{ veces}$$

Rotación de inventarios (ventas)

$$\text{Rotación de inventarios} = 10,000,000 + 1,500,000 = 6.15 \text{ veces}$$

Obviamente cuando se compara con la información de la industria (cross section analysis), es importante determinar cuál de los métodos fue utilizado en dicha información.

Rotación de cuentas por cobrar

Esta razón busca determinar si el crédito otorgado por la compañía es excesivo. Las cuentas por cobrar es un préstamo sin intereses entre el comprador y el vendedor por lo que requiere financiamiento por parte del vendedor.

Ventas + Cuentas por cobrar (o promedio de cuentas por cobrar)

Ejemplo

$$10,000,000 + 1,200,000 = 8.33 \text{ veces o } 10,000,000 + 1,100,000 = 9.09 \text{ veces}$$

El promedio en días se determina:

$$360 + 8.33 = 43.22 \text{ días}$$

Rotación de activos fijos

Esta razón busca determinar si la inversión en activo fijo es excesiva. La edad de los activos, métodos de depreciación y uso de arrendamientos impactan esta razón.

Ventas + Activos fijos (o promedio de activos)

$$10,000,000 + 2,500,000 = 4 \text{ veces}$$

III. Razones de deuda

Estas razones se enfocan en el principal del préstamo y se olvida del impacto de los intereses

Razón de deuda

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Razón de deuda} = 2,000,000 + 8,000,000 = 25\%$$

La compañía mantiene una deuda del 25% sobre sus activos totales

Razón de deuda a Capital

Esta razón se enfoca en la estructura del capital en lugar de la estructura financiera.

Tiene dos variantes en su cálculo:

Pasivo de largo plazo + Capital Social

$$1,500,000 + 6,000,000 = 25\%$$

Pasivo de Largo Plazo + (Pasivo de largo plazo + capital)

$$1,500,000 + 7,500,000 = 20\%$$

Servicio de deuda

Esta razón reconoce la variación en la carga que encara la compañía en periodos con altas tasas de interés contra periodos de bajas tasas de interés. Esto no puede reflejarse con las razones de endeudamiento.

Razón de intereses ganados = $\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de intereses}}$

$$\text{Razón de intereses ganados} = 1,200,000 + 100,000 = 12 \text{ veces}$$

IV. Razones de productividad

Son de particular ayuda para los inversionistas y acreedores de largo plazo.

Margen de utilidad bruta.

Representa el excedente de las ventas sobre el costo de ventas

$$\text{Utilidad Bruta} + \text{Ventas} = 20\%$$

$$2,000,000 + 10,000,000 = 20\%$$

Margen de utilidad operativa

Esta razón se centra en la eficiencia operativa del negocio, ignorando los intereses y las actividades no operativas.

$$\text{Utilidad de operación} + \text{Ventas}$$

$$1,200,000 + 10,000,000 = 12\%$$

Las siguientes cuatro razones comparan la utilidad neta antes de impuestos contra diferentes bases.

Margen de Utilidad Neta.

Utilidad neta después de impuestos ÷ Ventas
 $626,000 \div 10,000,000 = 6.26\%$

Retorno sobre la inversión (ROI)

Utilidad neta después de impuestos ÷ Activos totales
 $626,000 \div 8,000,000 = 7.83\%$

Retorno sobre el capital (ROE)

Utilidad neta después de impuestos ÷ Capital total
 $626,000 \div 6,000,000 = 10.43\%$

Utilidad por Acción (UPA)

Utilidad neta después de impuestos ÷ acciones comunes
 $626,000 \div 100,000 = \$6.26$

Existen limitaciones en el análisis por medio de razones financieras, por ejemplo, la veracidad de las razones se encuentra en función a la calidad de la información (información auditada contra información recopilada); es necesario igualmente considerar otros factores, como los diferentes métodos contables para algunos rubros como es el caso de los inventarios (UEPS y PEPS); los métodos de depreciación y amortización; igualmente la inflación resulta ser un elemento significativo en un análisis de razones financieras, el valor de mercado contra el costo de adquisición, la antigüedad de los activos, diferencias estacionales (esto repercute en el análisis de tendencias y en el cross section analysis), la edad del negocio, el punto en el que se encuentra el ciclo de vida de la compañía. Estos factores entre otros repercuten significativamente un análisis de razones.

B. CROSS SECTION ANALYSIS

Este análisis consiste en comparar a la compañía bajo estudio con la información obtenida de Empresas del mismo giro o similar. Entre las fuentes más confiables de información se encuentra Dun & Bradstreet, El Instituto Mexicano de Franquicias, y firmas nacionales de contadores.

6 UBICACIÓN DEL NEGOCIO.

Si se pudiera preguntar a un vendedor de bienes raíces cuál es la razón más grande por la cual algunas franquicias son más exitosas que otras, quizá el nos responderá que sin temor a equivocarse, es la ubicación. Es posible elegir la mejor franquicia, de cualquier giro, instalarla en una mala zona, y después de un tiempo se verá que fracasa o que sus resultados son menores que los aceptables.

La clave sobre la ubicación del negocio empieza con el criterio de ubicación desarrollado por el franquiciante, este criterio queda plasmado en una guía de ubicación, y consiste en una recopilación de información histórica y otros factores determinados por el franquiciante el cual tiene un impacto significativo sobre una ubicación con crecimiento potencial. Para ser más claro, la guía del franquiciario, toma en consideración aspectos como capacidad económica del lugar, orientación, tráfico, compatibilidad del negocio con la zona, características del vecindario, aspectos demográficos, competencia, factores que pudieran tener efectos positivos o negativos para el negocio, plusvalía de la zona, etc.

Todo franquiciante responsable o que se jacte de ello, debe contar con una guía de ubicación realizada de una forma confiable y seria, lo suficientemente detallada para poder apoyar una decisión de ubicación del negocio.

A continuación se muestra un ejemplo de los aspectos mínimos que debe incluir una guía de ubicación que puede desarrollar un futuro franquiciatario. Como podrá observarse debe ser preparada con profesionalismo y seriedad dado que de ella podrá emanar una posible ubicación de nuevos locales.

PARTE I. Información Preliminar.

1. Compendio de costo de adquisición

a. Costo del sitio o condiciones del arrendamiento, incluyendo renta, aumentos según el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), incremento de la renta, opción de compra y otras alternativas.

2. Estimación probable sobre el costo máximo de mejorar el local.

3. Otros costos relacionados.

4. Precios comparativos de terrenos o rentas dentro de una kilómetro de la ubicación del local.

5. Restricciones, servicios e información del aspecto fiscal.

PARTE II. Factores estratégicos.

1. Área comercial, competencia, acceso, visibilidad, estacionamiento, ubicación de industrias y oficinas y afluencia de gente (local vs transitoria).

2. Desventajas de la ubicación.

3. Plan preliminar.

4. Obstrucciones que pudieran interferir con la visibilidad del negocio (árboles, señales, etc)

5. Reporte demográfico (nivel socioeconómico, nivel de ingresos y poder de compra, población y características de la zona residencial).

6. Mapa del área, el cuál muestre ubicación, competencia, industria, centros comerciales, oficinas, etc.; identificar si las áreas que circundan al negocio se encuentran en crecimiento, estáticas o en decadencia.

PARTE III. Información de apoyo.

1. Mapa que muestre las calles y las zonas comerciales en una circunferencia de una, dos y tres kilómetros (englobándolas en círculos) mostrando o marcando áreas comerciales, años promedio de las construcciones existentes, así como centros comerciales regionales y locales.

2. Un mapa seccionado -una milla en cada dirección respecto a la ubicación del inmueble -indicando:

- a. avenida principal (arteria vial).
- b. tráfico (núm. aprox. de vehículos).
- c. manzanas, restricciones viales, semáforos y velocidad prom. en las avenidas.
- d. Identificación de puentes, túneles, cruces y señales sobre cambios de sentido.

3. Fotos del local desde todas las direcciones.

PARTE IV. Estudio del tráfico.

1. Adicionalmente al promedio diario de tráfico de veinticuatro horas, realizar conteos de horas específicas durante días de la semana y fines de semana.

PARTE V. Actividad de negocios locales y tendencias o modas de la zona.

1. Distancia del centro comercial al local seleccionado.
2. Identificación de la mejor área comercial.
3. Identificación de la zona de ventas al menudeo más nueva y que se encuentre en crecimiento.

4. Actividades de adolescentes dentro de una circunferencia de una milla del negocio.

PARTE VI. Competencia.

1. Negocios comparables dentro de la zona comercial al menudeo; ubicación.
2. Calidad de los bienes o servicios de la competencia.
3. La imagen, edad, condiciones respecto a mantenimiento y limpieza de la competencia.
4. Identificar si pertenecen a una cadena nacional o regional o se desarrolla independientemente.
5. Precios y horarios de operación.

PARTE VII. Comentarios finales.

Aquí se contemplan otros factores no cubiertos en el reporte y que pudieran afectar el eventual éxito de la ubicación del inmueble.

En caso de que el franquiciante no contara con la guía anteriormente mencionada; o que el franquiciatario deseara elegir su propia ubicación, es importante que se realice un estudio minucioso del lugar elegido. Adicionalmente a este estudio es posible apoyar la decisión en la hoja de trabajo que se ilustra en la siguiente página, la cual permite visualizar de manera global los aspectos más importantes a considerar en la selección del local.

Evaluación sobre la ubicación del local

Excelente	Buena	Regular	Mala	Capacidad del Mercado
		✓	✓	Población en crecimiento
		✓		Potencial de crecimiento
	✓			Ingreso per capita
	1	2	1	Ventas al menudeo per capita
				Total Capacidad de Mercado

Áreas Comerciales Preferidas

Excelente	Buena	Regular	Mala	Áreas Comerciales Preferidas
✓				Área comercial en crecimiento
		✓		Actividad Comercial
		✓		Actividad Residencial
	no existe			Futuros planes de desarrollo
	✓			Competencia
	✓			Generador de tráfico
	✓			Acceso a mercados
1	3	2	0	Potencial Comercial de la zona

Ubicación

Excelente	Buena	Regular	Mala	Ubicación
	✓			Transporte público
	✓			Estacionamiento
✓				Visibilidad del frente de la tienda
	✓			Compatibilidad con la zona
		✓		Comercio
		✓		Zona residencial
✓				Actividad comercio al menudeo
✓				Acceso a calles y presentación
	✓			Ubicación respecto a la competencia
			✓	Alto tráfico de gente
	✓			Alto tráfico de automóviles
	✓			Ubicación respecto a la demanda
	✓			Acceso al inmueble
	✓			Acceso de entrada y salida adecuado para los peatones
3	8	2	1	Potencial de la ubicación

7 FINANCIAMIENTO DEL NEGOCIO

Una vez que la elección de la franquicia y su ubicación ha sido bien definida, el siguiente paso será el de llevar a cabo una planeación financiera para determinar el monto de los recursos que se requerirán para iniciar operaciones en el negocio sin perturbación alguna, o en las mejores condiciones posibles.

A menos que el franquiciatario sea millonario, necesitará financiamiento para su negocio. Debido al alto riesgo inherente a los nuevos negocios, es difícil siempre conseguir un crédito. Las fuentes convencionales de recursos se regulan por reglas muy conservadoras y mantienen una distancia segura en los préstamos en donde se envuelven negocios nuevos. El hecho de que el negocio sea una franquicia proporciona cierta ventaja. Desde el punto de vista de los otorgantes de préstamos o créditos, el que las franquicias posean la tasa más baja de fracaso o quiebra, permite que se vea a estos negocios con cierto atractivo.

El franquiciatario tiene a su alcance una variedad de fuentes de financiamiento tales como:

- **Franquiciante.** Si es que éste ofrece tal posibilidad
- **Bancos**
- **Arrendadoras**
- **Uniones de Crédito**
- **Socios**

Es importante que el franquiciatario lleve a cabo una solicitud de crédito bien estructurada, con el objeto de obtener la mejor respuesta del prestamista.

8. DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS PREOPERATIVOS

Quizá el error más grande que comete un franquiciatario, es el de subestimar la cantidad de dinero necesario para iniciar el negocio. Las estimaciones proporcionadas por el franquiciante, están basadas en experiencias pasadas y actuales, y reflejan el promedio de los costos asociados con la apertura de una unidad típica.

En un estudio reciente preparado por la International Franchise Association Educational Fundation y Horwath International los costos promedios de efectivo necesarios para determinadas industrias en los Estados Unidos son los siguientes:

	Inversión Media en efectivo(U.S. Dls.)
Productos y servicios automotrices	\$50,000
Despachos contables, Agencias de cobranza, Crédito	\$20,000
Agencia de colocación	\$28,500
Servicios de Impresión y copiado	\$47,500
Servicios en preparación de impuestos	\$ 6,000
Inmobiliarias	\$15,000
Negocios de Consultorías varias	\$25,000
Construcción, mejoras, mantenimiento y servicios de limpieza	\$25,000
Tiendas de autoservicio	\$46,500
Productos y servicios educativos	\$25,000
Restaurantes (de todo tipo)	\$80,000
Hoteles, moteles	\$425,000
Lavanderías y Servicios de tintorerías	\$50,000
Recreación, Entretenimiento y viajes	\$49,500
Renta de automóviles y camionetas	\$30,000
Renta de equipo	\$40,000
Venta al menudeo de artículos no comestibles	\$50,000
Venta al menudeo de comida (diferente a tiendas de autoservicio)	\$50,000

Es muy importante que el franquiciatario lleve a cabo una investigación a fondo sobre la cantidad de dinero en efectivo que necesitará para operar su negocio, una hoja de trabajo sobre inversión en efectivo es un instrumento que ayuda al franquiciatario a determinar con precisión los distintos costos asociados con la compra de una franquicia.

Esto llevará al franquiciatario más allá de estimaciones y le permitirá disminuir el impacto futuro que tuvieran costos y gastos no presupuestados. A continuación se presenta un modelo de esta hoja de trabajo, la cual puede ser modificable para quedar a conveniencia de cada franquiciatario, hay que compararla con las cifras del franquiciante y cuestionar aquellos puntos que aparecen fuera de línea.



Esta hoja de trabajo consta de cinco partes.

PARTE I.
COSTO DE LA FRANQUICIA

A. Costo de la franquicia	\$
B. Equipo	\$
C. Anuncios exteriores	\$
D. Inventario inicial	\$

PARTE II
ANEXAR ESTA PARTE SI ES QUE SE VA A COMPRAR EL TERRENO Y SE CONSTRUIRÁ EL EDIFICIO POR CUENTA PROPIA

A. Costo del terreno	\$
B. Costo de la construcción y acabados	\$

PARTE III
COSTOS PRE-OPERATIVOS Y CAPITAL DE TRABAJO

A. Renta en depósito	\$
B. Fianza	\$
C. Gastos adicionales derivados de la renta	\$
D. Gastos asociados con el inmueble (asesoría de ubicación, diseño de la tienda y especificaciones hechas por el franquiciante)	\$

E. Permisos y licencias	\$
F. Aspectos contables y legales	\$
G. Sueldo del administrador	\$
H. Formas y suministros	\$
I. Entrenamiento fuera del negocio	\$
J. Transportación/ Instalación del equipo	\$
K. Muebles de oficina	\$
L. Uniformes	\$
M. Otros depósitos	\$
N. Seguros	\$
O. Publicidad pre-operativa	\$
P. Entrenamiento dentro del negocio	\$
Q. Gastos de manutención	\$
R. Publicidad para el día de la inauguración	\$
S. Ayuda publicitaria	\$
T. Publicidad en la sección amarilla	\$
U. Seguridad/ Sistema de alarmas	\$

PARTE IV

CAPITAL OPERATIVO (CANTIDAD QUE TIENE QUE SER DEPOSITADA EN LA CUENTA UNA VEZ ENTRADO EN OPERACIÓN EL NEGOCIO) \$

PARTE V

INVERSIÓN TOTAL ESTIMADA (TOTAL DE LOS PARTES I A IV)

I. Costo de la Franquicia	\$
II. Costo del inmueble (terreno, construcción y mejoras)	\$
III. Costos pre-operativos y capital de trabajo	\$
IV. Capital operativo	\$
Total	\$

Notas Explicatorias

Parte I

Costo de la Franquicia

El costo de la franquicia y equipo deberían ser datos exactos. Las piezas especiales (refacciones, etc.) que no se incluyen en el paquete de equipo representan un gasto adicional. Es importante no olvidar los impuestos (Impuesto al Valor Agregado, aranceles por importación, etc.).

Los anuncios exteriores, tales como señalización, en ocasiones forman parte del paquete completo que se incluye con la franquicia. Las dimensiones de estas señales son controladas por el país, estado, ciudad o pueblo, incluso las delegaciones políticas poseen sus propios estatutos a este respecto. El franquiciante debe proporcionar una estimación lo más exacta posible basada en su experiencia actual.

El inventario inicial debe incluir todo aquello que se necesita para arrancar el negocio. El franquiciante debe proporcionar una lista de este inventario, esta lista puede checar con otros franquiciarios existentes. Algunos franquiciantes controlan las compañías que venden y proveen de artículos a los franquiciarios, la tendencia, no una práctica común, es cargar al franquiciario un inventario inicial.

Parte II

Auto-desarrollo

Si el franquiciario desea construir y mejorar el inmueble destinado al negocio, se recomienda identificar plenamente los aspectos concernientes al crédito (plazo, tasa de interés, comisiones, etc.). Esto para determinar y prever las fechas de pago y el monto correspondiente.

Parte III

Gastos pre-operativos y Capital de Trabajo

A/B. Si se está rentando el local, el franquiciario será requerido para dejar una renta en depósito y posiblemente una fianza por anticipado. Usualmente el depósito en

renta es por un mes y la fianza va desde un mes de renta o cuando mucho seis meses de renta. Si el franquiciante lo esta subarrendando estos gastos pueden o no estar especificados.

C. Gastos adicionales derivados de la renta, estos se encuentran representados por aspectos que no se encuentran considerados en el contrato de arrendamiento, tales como luz eléctrica, predial, agua, adecuaciones o mejoras a las instalaciones, etc.

D. Algunos de estos gastos se encuentran incluidos en el paquete de auto-desarrollo (parte II). Adicionalmente, algunos franquiciantes cargan cierta cantidad por ayuda en ubicación del negocio.

E. Son los gastos correspondientes a permisos y trámites. Estos deben ser consultados en la delegación respectiva.

F. Estos gastos corresponden a asesoría legal para revisión del contrato, creación de la sociedad, y para llevar la contabilidad del negocio.

G. Este gasto se determina cuando se contrata un administrador o cualquier otra persona antes de inaugurar la tienda.

H. Esto incluye hojas membreteadas, tarjetas de presentación, etc. Todas las formas y requisiciones necesarias para el tipo de negocio. Algunos franquiciantes poseen un paquete completo de formas, el cual es vendido al franquiciatario con un costo adicional.

I. Cualquier entrenamiento especial adicional al entrenamiento proporcionado por el franquiciante queda incluido en este rubro. Quizá exista alguna institución que recomiende el franquiciante respecto a cursos específicos, o quizá la oficina central o matriz donde se proporciona el entrenamiento se encuentra en otro estado o país. Gastos de transportación, alimentos y hospedaje deben ser considerados.

J. Los gastos de transportación y flete así como la instalación del equipo.

K. Si se requieren muebles de oficina y estos no venían incluidos en el paquete inicial, entonces el franquiciatario deberá presupuestar este nuevo gasto.

L. Un depósito para uniformes es requerido en ocasiones.

M. Los depósitos para la contratación de luz, gas, teléfono pueden resultar bastante caros por lo que el franquiciatario deberá llamar a cada dependencia para poder determinar su costo.

N. Este rubro se encuentra representado por la póliza de seguro, previamente negociadas las condiciones y monto asegurado.

O. Esto contempla a los anuncios y publicidad que se encuentran manufacturando.

P. El franquiciante no carga este costo de entrenamiento al franquiciatario, sin embargo, existe un costo extra por personal adicional.

Q. Este dinero se considera aparte y sirve para el soporte de el franquiciatario y su familia durante el periodo de inicio de operaciones, en los próximos 4 a 6 meses de operación.

En este punto se necesita una estimación y previsión de los gastos mensuales.

ESTIMACIÓN MENSUAL DE OBLIGACIONES FINANCIERAS

→ Pago de renta (crédito, o arrendamiento)	
→ Gastos del hogar del franquiciatario	
→ Impuestos	
→ Seguro de vida	
→ Gastos médicos	
→ Gastos de escuela	
→ Comida y vestido	
→ Seguro médico	
→ Gastos del automóvil	
→ Otros gastos	
Total	

R. Esta publicidad es usualmente programada después de que el negocio se encuentra en operación. El franquiciatario quizá requiera separar una suma suficiente

para cubrir los gastos publicitarios de la gran inauguración del negocio. Si esto no se considera el franquiciatario deberá destinar fondos y presupuestar cierta cantidad para este fin.

S. El franquiciatario debe consultar al periódico local para identificar tarifas publicitarias.

T. Esta publicidad debe estar lista para el momento en que el negocio ha sido inaugurado.

U. En un negocio minorista el seguro y alarmas son un factor muy importante dado la inseguridad pública que se vive.

Parte IV Capital Operativo

Se encuentra representado por el dinero en efectivo depositado en la cuenta del franquiciatario una vez abierto el negocio. Debe destinarse únicamente para el negocio

Parte V Inversión total estimada

Corresponde a la suma de todas las partes anteriores, una vez obtenido este costo estimado el franquiciatario debe consultar a otros propietarios para determinar si su presupuesto se encuentra acorde con la realidad.

Como se ha mencionado en este capítulo, el análisis de una franquicia requiere un estudio y evaluación seria de la misma, ya que una mala decisión puede traer consecuencias desastrosas para el inversionista.

Con la finalidad de tener toda la información sobre la franquicia bien identificada, se elaboró la siguiente hoja de trabajo, la cual, evaluada a la luz de las otras hojas de trabajo utilizadas en éste capítulo, permitirá al inversionista valorar todos los datos que hay que considerar para lograr minimizar el riesgo en su decisión.

18. ¿ Requiere esta franquicia alguna habilidad mecánica?

Si las requiere, ¿Cuáles son?

19- ¿Que clase de entrenamiento provee el franquiciante?

20. ¿ Existen algunas franquicias en mi área, con quienes se pueda hablar y ver las unidades?

Nombre

Dirección

Nombre

Dirección

21. Si no las hay, ¿en donde se encuentran los franquiciantes más cercanos?

22.Cuál es la opinión más honesta que tienen los franquiciatarios sobre el franquiciante en términos de:

Su administración

Su apoyo operativo

Habilidades publicitarias y mercadológicas

23. ¿Cómo considera el franquiciante a los franquiciatarios con quienes he hablado?

24. ¿Considerando una escala del 1 al 10, ¿Cómo consideran los franquiciatarios que ha sido la actuación del franquiciante?

25. Mis comentarios respecto a los puntos 23 y 24

26. ¿Cuántas franquicias han fracasado?

27. ¿Que tienen que decir los propietarios a cerca del por qué fracasaron?

28. ¿Que tiene que decir el franquiciante al respecto?

29. Si no existen franquicias en mi área, ¿existe alguna que haya sido abierta y posteriormente cerrada? Si así fue, por qué cerró?

30. ¿Quiénes son los competidores más fuertes del franquiciante?

31. ¿De qué forma planea el franquiciante apoyarme durante el primer año de operación?

Publicidad y mercadotecnia

Otros

32. ¿ Planea el franquiciante añadir un nuevo producto o servicio en el siguiente año? si así es, ¿qué clase de producto o servicio se ha considerado?

33. He visitado las oficinas corporativas del franquiciante y he hablado con las siguientes personas:

de administración

de publicidad y mercadotecnia

34. Mi evaluación del personal anteriormente señalado:

35. Si compro la franquicia, ¿quién me asesorará con la operación del negocio?

36. ¿Cuál es su experiencia en la industria?

37. ¿ Cuánto tiempo lleva trabajando con el franquiciante?

38. ¿ A quién reporta sus actividades?

39. Si el franquiciatario tiene relación con otra compañía, ¿ qué clase de relación mantiene?

40. Referencias del franquiciante:

Bancos

Abogados

Firma de Contadores

Proveedores

Otros

41. He investigado en la historia del franquiciante y estas son mis observaciones:

42. ¿ De qué porcentaje son los pagos por regalías? _____%

43. ¿ De qué porcentaje son los pagos por publicidad? _____%

44. ¿Existen otros pagos que se requieran hacer al franquiciante?

Parte II- Aspectos Financieros

1. El costo estimado de la franquicia es de

\$ _____

(Tomado de la información del franquiciante y completado con la hoja de trabajo)

2. El total de efectivo que se necesitará es de \$ _____

3. Se requiere financiamiento externo por \$ _____

4. El franquiciante ofrece _____ o no ofrece _____ financiamiento.

5. ¿Garantizará el franquiciante la obtención de un préstamo que se arregle con el banco u otro prestamista?

6. ¿ Que fuentes de financiamiento están disponibles a través del franquiciante?

7. ¿ Se llevará aproximadamente _____ meses antes de que se pueda operar el negocio. ¿Me encuentro financieramente listo para aguantar ese periodo?

- a. Mis gastos mensuales son por \$ _____
8. Basado en el análisis del negocio, es necesario llegar a un volumen de ventas de \$ _____ por mes antes de que se pueda sacar dinero del negocio. El tiempo estimado es de _____ meses para alcanzar tal volumen en el negocio.
9. Me encuentro preparado para recibir un ingreso mensual mínimo de \$ _____
10. Si se invirtiera el dinero en otro lugar, cuánto podría generar ese dinero?
- _____
- _____

Parte III- Inmueble, Publicidad y Mercadotecnia

1. ¿Quién es responsable de encontrar la ubicación del negocio?
- _____
2. Si es mi responsabilidad, ¿qué clase de ayuda provee el franquiciante?
- _____
3. Con cuánto tiempo se cuenta para encontrar la ubicación del negocio, una vez firmado el contrato de franquicia?
- _____
4. ¿Qué clase de ayuda publicitaria se espera de el franquiciante?
- _____
5. ¿Cuenta el franquiciante con publicidad apropiada para la apertura de franquicias en territorios nuevos?
- _____
6. ¿Esta preparado el franquiciante adecuadamente para responder oportunamente a la competencia?
- _____
7. En el estudio preliminar sobre la competencia en el área seleccionada, obtuve las siguientes conclusiones:
- Fortalezas**
- _____

Debilidades

Parte IV - Aspectos finales

1. Que ocurre si la unidad adquirida no tiene el éxito esperado?
 - a. ¿El franquiciante se quedará con la unidad?
 - b. ¿Quedare deslindado de cualquier obligación bajo los términos del contrato de franquicia u otros acuerdos?
 - c. ¿Ayudará el franquiciante a encontrar comprador?
 - d. ¿Se perderá la totalidad de la inversión?
 - e. ¿Existen restricciones sobre empezar otro negocio en una industria similar de forma independiente?
 - f. ¿Permitirá el franquiciante vender el negocio a alguien que intente operarlo de manera independiente?
 - g. ¿Cómo ha tratado el franquiciante a otros franquiciatarios que han fracasado?

He leído el contrato de franquicia cuidadosamente. Y he encontrado que estos aspectos requieren mayor claridad y algunos acuerdos antes de continuar con las negociaciones en la adquisición de la franquicia

**9. VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIATARIO AL
ADQUIRIR UN NEGOCIO BAJO ESTE FORMATO.**

Es importante considerar que el tamaño del franquiciante no es un factor determinante en la decisión de adquirir una franquicia. Las compañías pequeñas con limitada experiencia, deben ser examinadas tan profundamente como las grandes y bien establecidas.

Comprar una franquicia nueva (menos de dos años de operación) tiene ciertas ventajas. Dado que es pequeña y relativamente desconocida no puede permitirse cometer errores y teóricamente utilizará el tiempo que sea necesario para lograr que sus franquiciatarios triunfen.

Existen algunos riesgos y ventajas de adquirir una franquicia nueva².

RIESGOS

- Alta probabilidad de fracaso
- Usualmente cuentan con grupos staff muy pequeños, lo que significa que la administración puede estar tratando de hacer demasiadas cosas en distintas áreas.
- El franquiciante puede estar sobrepasando su capacidad financiera.
- Inhabilitado para lograr el reconocimiento inmediato del nombre debido al restringido presupuesto de publicidad y promoción.
- Poco conocido en el mercado
- Posibilidad de ser desplazado por un competidor fuerte financieramente.
- No obtener suficiente entrenamiento y apoyo operativo.
- Iniciar con capital de trabajo insuficiente originado por la incapacidad de proyectar correctamente ventas debido a la carencia de información histórica.
- No existe ayuda financiera por parte del franquiciante.
- Quizá no se cuente con un prototipo eficiente.
- Imposibilidad de comprar inventarios al mejor precio por lo que se ve forzado a tratar con proveedores locales.

²Herber Rust "Owning your own franchise", Prentice Hall 1991, United States of America, págs 64,65.

VENTAJAS

- Atención personal del propietario o propietarios.
- Oportunidad de elegir la mejor ubicación o territorio
- Oportunidad de ser propietario más rápidamente de nuevas unidades, con mejores condiciones que las que se pudieran lograr con una franquicia sólidamente establecida.
- Ubicación disponible.
- Ser el primero en el área en proporcionar un nuevo producto o servicio.
- Menor capital requerido.
- Menor costo de franquicia y regalías.
- Mayor oportunidad de crecimiento y alto potencial de beneficios económicos.

En términos generales existen ventajas de adquirir una franquicia, entre las cuales destacan:

- ✓ El franquiciatario se convierte en un empresario independiente, operando su propio negocio de conformidad con el sistema y guía del franquiciante
- ✓ Los gastos pre-operativos son usualmente mucho menores para un franquiciatario que para un negociante independiente del mismo sector, pero más importante aún, el riesgo de quiebra se ve reducido drásticamente.
- ✓ Una marca conocida, sistema de negocio probado, entrenamiento, asesoría constante, un manual operativo completo que cuida todos los aspectos del negocio, todo dispuesto para el franquiciatario con una gran ventaja sobre la competencia "ingenua" o independientes.
- ✓ La publicidad es otro aspecto que revela sensiblemente los beneficios de ser parte de una cadena de franquicias. Las campañas poseen una mayor cobertura que la que pudiera lograrse con un negocio independiente, la publicidad que se maneja en las franquicias es de mejor calidad y elaborada bajo lineamientos más científicos.

- ✓ Finalmente, el poder de compra al mayoreo³, tiene un impacto directo y favorable en las utilidades de los franquiciatarios, en los costos de producción o costo del servicio.

Algunos pros de comprar un negocio franquiciado.

- ☑ Nombre/logo reconocidos y gran prestigio para el negocio
- ☑ Concepto mercadotécnico probado y práctico
- ☑ Inversión de capital menor que los originados por un negocio independiente
- ☑ Ayuda para financiamiento
- ☑ Ayuda experta en la selección de la ubicación del negocio
- ☑ Entrenamiento sobre la franquicia y entrenamiento a empleados claves
- ☑ Manual de operación detallado
- ☑ Asistencia y promoción al arranque del negocio
- ☑ Beneficios de investigación y desarrollo continuo del mercado/producto.

Algunos contras de adquirir una franquicia

- ☑ La necesidad de conformarse con los procedimientos estándares de operación
- ☑ No existe posibilidad de realizar cambios
- ☑ La obligación contractual de pagar regalías continuamente y durante la vida del negocio
- ☑ Enredarse con un franquiciante no cualificado, inexperto, y débil financieramente
- ☑ Subestimar el trabajo requerido, y sobrestimar el potencial económico.
- ☑ Dependier generalmente de un sólo proveedor.
- ☑ Que las exigencias de instalación excedan las necesidades reales o potenciales del punto de venta.

³ Existen Franquicias que llevan a cabo compras masivas o al mayoreo para todos sus franquiciatarios, lo que repercute favorablemente en los costos de venta o servicio del mismo, haciéndolo más competitivo.

CAPITULO III

GUÍA PARA EL FRANQUICIANTE: ¿CÓMO FRANQUICIAR EL NEGOCIO?

1. ASPECTOS GENERALES.

Como se mencionó en el Capítulo I, la franquicia ofrece grandes alternativas de crecimiento para negocios que han probado ser exitosos. Cuáles son las razones que impulsan a franquiciar un negocio?, pues bien, el atractivo de ingresos "libres de riesgos" es una razón. Otras razones son: fuente de recursos humanos, la capacidad de expansión de capital y rápido acceso a nuevos mercados. Desde que las franquicias aparecieron para proveer de mano de obra y el capital para crecer -con poco o ningún riesgo para la compañía- la transición a un sistema de franquicia pudo ser implantado con relativa facilidad. Es ciertamente un camino accesible para reiniciar un programa de penetración en un mercado que se encuentra estancado, en muy corto plazo.

Es importante destacar que el franquiciar un negocio lleva consigo un gran número de implicaciones tanto prácticas como administrativas. Es muy importante establecer los criterios mínimos que deben tomar en cuenta los franquiciantes para determinar si su negocio es franquiciable. Parte de la tarea que deben llevar a cabo consiste en identificar los elementos para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio.

Algunos criterios mínimos y elementales para determinar la franquiciabilidad exitosa de un concepto son, según el Instituto Mexicano de Franquicias (IMF), los siguientes⁴:

- No es posible concebir que un concepto sea susceptible de franquiciarse si el nombre o marcas que lo distinguen no están debidamente protegidos por una patente o

⁴ "La Experiencia de las franquicias", Enrique González Calvillo, Edit Mc. Graw Hill 1994.

cualquier otro medio legal previsto en la legislación. De igual importancia es el que la marca del franquiciante tenga reconocimiento del público dentro del mercado.

¿Qué futuro pueden tener un franquiciante y sus franquiciatarios a sabiendas de que, en la ausencia del registro, la marca podrá ser utilizada sin limitación alguna por cualquier otra persona para la operación de un negocio similar. Imaginemos: ¿qué valor puede tener la publicidad que se haga si, de hecho, cualquier persona que utilice las marcas se beneficiaría de ésta? ¿Qué pasará con el prestigio de ese nombre y, por ende, con el futuro de los que sí son franquiciatarios del sistema? El pago de regalías no tendría ningún sentido pues no existiría la exclusividad del nombre comercial.

● Tampoco han sido exitosos los conceptos de franquicias que permitan a sus franquiciatarios márgenes operativos que no puedan compararse con los estándares de la industria.

En México, donde tenemos tasas de interés altas, el criterio de los inversionistas responde en gran medida a un criterio netamente financiero.

● Han sido y seguirán siendo franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfagan una necesidad real del mercado en que pretendan desarrollarse. Es decir, que aporten un valor agregado al mercado y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado.

● Este punto es el más importante. Si analizamos la experiencia de los franquiciantes, es posible establecer sin riesgo de equivocación que no puede haber posibilidad de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas.

No puede concebirse el desarrollo de una franquicia si el sistema no ha estado en operación, por lo menos, durante dos años en tres unidades o durante tres años en por lo menos dos unidades.

● En las franquicias, muy a diferencia de la licencia de marcas y de los contratos de distribución, el franquiciante debe vivir por y para el franquiciatario. La teoría indica que

todo debe girar en torno al franquiciatario; la asesoría, el apoyo logístico y operativo, los insumos los proveedores, etc.

El franquiciatario deberá limitarse a la operación de la unidad franquiciada de acuerdo con el sistema. El menor tiempo que un franquiciatario invierta en cuestiones meramente administrativas que conduzcan a desatender el negocio será un factor de gran importancia para el éxito del franquiciatario y por consecuencia del franquiciante.

Adicionalmente el Lic. Steven S. Raab, Presidente de "The Steven S. Raab Company" localizada en Philadelphia, Pennsylvania y la cual ha ayudado a establecer más de cuarenta compañías franquiciantes, ha delimitado algunos indicadores de éxito que quizá puedan ayudar⁵ :

Se tendrán mejores oportunidades de éxito cuando:

- ❖ La industria que se ha elegido se encuentre desorganizada y dominada por negocios micros. Raab dice "Elige una industria en particular de la sección amarilla. ¿Reconoces al instante alguna marca? Si no, la industria se encuentra lista para franquiciarse.
- ❖ El concepto de franquicia es simple, y lo que se ofrece es una proposición efectiva de venta. "Entre más compleja sea la idea, menores oportunidades de éxito se tendrán" afirma Raab. "De cualquier manera, se debe ofrecer una oportunidad sólida de comercializar algo, la cual puede ser englobada para comercializarse y presentarse coherentemente. ¿Se está ofreciendo un producto nuevo, un producto antiguo en nuevo formato, o una mejor versión de un producto antiguo?
- ❖ Los requerimientos de capital no son excesivos al principio. Como una regla general, una empresa no probada, con capitalización excesiva atará a los franquiciantes y limitará el crecimiento.

⁵ Franchising: The Inside Story By John E. Kiruch. Edit TriMark 1986. p4g. 130

- ❖ Los requerimientos de inventario no son tan grandes. Cargar con un gran volumen de inventario desanima a los franquiciatarios.
 - ❖ La franquicia es un negocio de servicio. Algunas de las mejores y más atractivas oportunidades para franquiciar son los negocios de servicio.
- Estos indicadores señalan un grado de seguridad. Pero de ninguna manera la carencia de alguno de estos indicadores, asegura el fracaso de la franquicia.

2. CÓMO CONVERTIRSE EN UN FRANQUICIANTE.

Es necesario establecer un grupo de directores tan pronto como sea posible. De primera instancia probablemente no se formará un buen grupo directivo el cuál se encargará de informar respecto a las finanzas, mercado, aspectos legales, procedimientos y mucho más. Inicialmente se pedirá a familiares o amigos a que se unan al equipo, y conforme la compañía crezca se estará en posibilidades de allegarse de expertos. De la consolidación de un buen grupo directivo dependerá evitar problemas futuros, sentar bases sólidas y estar informado sobre la operación del negocio.

El primer paso que se debe llevar a cabo es preparar una correcta planeación. "La planeación es crítica" comenta Steven S. Raab⁶, "Se requiere más que una buena idea para convertirse en franquiciante". Es necesario desarrollar un buen plan de implementación. En otras palabras hay que mostrar a otros como duplicar el éxito.

Pero qué ocurre si el negocio no es exitoso? Qué si el negocio que se planeo franquiciar no existe. Antes de que la gente se decida a comprar la franquicia, primeramente querrán comprobar que funciona y que ellos pueden duplicar el éxito. Entonces se necesitará una tienda prototipo. Abrir una tienda modelo, iniciar los sistemas de manufactura y distribución. Es necesario operar el negocio por algunos meses con el

⁶ Idem.

fin de darle credibilidad. Se requerirá entonces organizar, financiar, estructurar mediante sistemas y procedimientos la operación del negocio.

El franquiciante debe operar su primera tienda (o tienda prototipo) bajo ciertos lineamientos; estos lineamientos buscan lograr que el negocio pueda ser vendido en un paquete de franquicia.

Para lograr conseguir armar un paquete de franquicia recomiendo seguir los siguientes pasos:

A. Realizar la planeación estratégica del negocio.

B. Estrategia Financiera y proyecciones

C. Establecer la organización del negocio

D. Planeación y Sistematización

E. Establecimiento del control interno

F. Estandarizar el negocio.

G. Plasmar la idea general del negocio y todos los aspectos operativos, financieros y administrativos del mismo, en el contrato de franquicia (En el capítulo IV se analizará con detalle este contrato). Considerando que la meta es dominar el mercado con base en la habilidad para elevar la eficiencia de la empresa y aprovechar las economías de escala, el contrato de franquicia debe ser elaborado de tal forma que el franquiciante tenga opciones disponibles que le permitan incrementar su participación de mercado y obtener la posición de dominio.

Es muy importante destacar que el contrato de franquicia es el documento más importante dado que de él derivarán las obligaciones y los derechos para el franquiciante y franquiciario.

A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO.

La planeación estratégica debe ser complementada por la realización de la planeación operativa y la ejecución de la operación desarrollada por todos los niveles de la organización, con el fin de asegurar el cumplimiento de las estrategias y objetivos, en el logro de los fines deseados para el negocio.

Es posible plantearse preguntas fundamentales sobre la existencia del negocio:

- ♦ ¿Tenemos y/o estamos en el negocio adecuado?
- ♦ ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos como organización?
- ♦ ¿Cuándo serán obsoletos los productos y servicios que producimos?
- ♦ ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?
- ♦ ¿Qué oportunidades y amenazas existen?

En este contexto debemos considerar a la planeación estratégica como un instrumento, que de forma estructurada nos lleve a encontrar preguntas y respuestas, para darle dirección a la empresa y enfocar los esfuerzos en forma eficiente.

Con el objeto de entender con mayor claridad la finalidad de esta planeación estratégica se plantean a continuación los siguientes puntos:

a.1. Premisas básicas de la planeación estratégica.

Las premisas básicas para establecer un programa de planeación estratégica, están fundamentadas en el conocimiento, tanto de las fortalezas internas y externas como de las debilidades; por lo anterior, reconocer que toda empresa se encuentra sujeta a cambios en el entorno, permite de manera sistemática prevenimos que podrán alterar el desempeño y resultados de la empresa.

Asimismo, se debe considerar la capacidad de la empresa para atraer y sostener ventas en forma continua, los recursos con los que cuenta la solidez de la estructura y organización para el desempeño de las actividades.

a.2. Proceso de la planeación estratégica.

La planeación estratégica orientada al crecimiento de la empresa y al desarrollo de nuevos mercados se fundamenta, principalmente, en un proceso cuyos elementos son los siguientes:

- ❖ Analizar el potencial del mercado.
- ❖ Determinar el crecimiento de la industria.
- ❖ Definir la manera de servir a los clientes, para ganarnos su lealtad.
- ❖ Determinar una estrategia, para desarrollar la marca.
- ❖ Atacar primero en los principales mercados, de manera rápida y simultánea.
- ❖ Agregar establecimientos lo más rápido posible.
- ❖ Nunca pensar en la "saturación de mercado".
- ❖ Crear una infraestructura de servicio que sea excelente.
- ❖ Utilizar equipo electrónico para manejar la información de clientes instantáneamente.
- ❖ Hacer cambios rápidos, para atender las necesidades cambiantes de los clientes.

Para poder hacer planeación estratégica, es necesario contar con herramientas adecuadas para medir, cuantificar y entender el entorno y las operaciones internas de un negocio. Por esto, es adecuado establecer una metodología estructurada que, apoyada con herramientas de análisis, permita establecer un plan de negocios definido; que proporcione las directrices adecuadas, para el logro de los objetivos.

a.3. Metodología

1. RESUMEN EJECUTIVO

Esta sección es un resumen de la situación actual de la empresa y su dirección hacia el futuro. Generalmente se escribe hasta que el plan de negocios ha sido completo, ya que da al lector una visión total del negocio, y describe cómo es el plan de negocios de esta organización en la presentación de las estrategias. Generalmente, se limita a dos hojas.

2. INTRODUCCIÓN

La introducción deberá dar una visión global del plan estratégico de negocios, contemplando los siguientes puntos:

- Resumen Histórico del Sector Industrial.
- Resumen Histórico de la empresa.
- Resumen de la situación actual del Sector Industrial.
- Resumen de la situación actual de la empresa.

3. MISIÓN

La misión identifica el propósito de la empresa; es la base para la definición de metas de un negocio. Define la razón de ser de la empresa o debe ser única, clara y específica.

4. OBJETIVOS

Son enunciados concretos que pretenden enfocar la atención de una organización en el logro de su misión; deben ser medibles, contribuir al logro y propósito de una empresa.

Criterios Generales para el establecimiento de objetivos:

- Deben indicar claramente lo que se espera lograr, y el período de tiempo que tomará.
- Deben ser posibles de lograr de acuerdo con las capacidades de la empresa.
- Deben ser flexibles ante el surgimiento de contingencias inesperadas.
- Debe representar un reto, con el fin de lograr un entusiasmo y deseos de conseguirlo.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis del mercado permitirá identificar la posición competitiva de la empresa; la capacidad del mercado para responder ante el crecimiento de la misma. Se recomienda hacer este análisis basándose en técnicas estadísticas, así como con el apoyo de especialistas en la materia.

6. DIAGNOSTICO

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Se deberá efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa el cual nos permita poner en claro en donde estamos, y la capacidad de crecimiento que la empresa puede tener. Los puntos que se recomiendan analizar son:

Histórico de ventas y utilidades.

Estructura de costos y utilidades.

Estructura Financiera.

Evaluación de la línea de productos.

7. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

El plan estratégico de negocios deberá contemplar aquellos puntos específicos relacionados con el producto o servicio de la empresa, que le permitan competir y desarrollarse dentro del segmento del mercado en el cual uno desea colocarse. Los factores que deben analizarse son:

- ~ **Tiempo:** Es el momento preciso de lanzar nuestro producto al mercado.
- ~ **Precio:** Es el adecuado en relación con la competencia y el costo-beneficio.
- ~ **Calidad:** Nuestro producto tiene estándares competitivos; sus características lo distinguen de otros similares existentes en el mercado.
- ~ **Diseño:** El diseño es el adecuado a nuestro producto; resulta novedoso, práctico.
- ~ **Facilidades de pago:** Nuestros clientes cuentan con políticas de crédito que les permitan acceder fácilmente a nuestros productos.
- ~ **Empaque:** El empaque protege adecuadamente a los productos; mantiene su calidad, facilita su almacenaje y anaqueleo.
- ~ **Servicio:** La política de servicio está enfocada 100% a satisfacer las necesidades del cliente.
- ~ **Transporte:** Contamos con el equipo adecuado.
- ~ **Localización:** Nuestra empresa es de fácil acceso a los clientes, se encuentra cerca de los centros de consumo.

En el caso de las Franquicias es muy importante considerar que para entender estos factores clave de éxito del negocio, es necesario conocer el negocio en toda su cadena de valor agregado.

8. ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA ACCIONARIA

Un principio básico para el desarrollo de un Sistema de Franquicia, deberá ser que la empresa cuente con una estructura administrativa y organizacional perfectamente definida.

La estructura accionaria deberá considerar hasta dónde la participación de los socios puede entorpecer o favorecer el desarrollo del sistema.

9. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La investigación y desarrollo deberá enfocarse a analizar al producto y a los nuevos productos en cuestiones como costos, desplazamientos principalmente, en lo que respecta al grado de satisfacción de necesidades del cliente.

10. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

Las estrategias constituyen el primer paso hacia el logro de la misión de la empresa; la sobrevivencia y la estabilidad de una empresa dependen del diseño y de la combinación de una serie de estrategias adecuadas.

En términos generales, las estrategias se pueden clasificar según las áreas funcionales en; estrategias de mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos. Estas tres últimas revisten una importancia fundamental para la empresa sin embargo, para efectos del desarrollo de franquicias, tanto como para una estrategia de dominación de mercados se desarrolló la estrategia de mercadotecnia.

La estrategia de mercadotecnia es la base para lograr la consolidación del producto, la imagen de la empresa y la penetración en los mercados. Esta debe basarse en lo que se ha definido como las cuatro "P".

● PRODUCTO

La mercadotecnia debe asegurar que los productos provean el máximo de satisfacción a los consumidores.

● PRECIO

Establecer precios que reflejen el valor de los beneficios que se ofrecen. Seleccionar estrategias de precios que maximicen el valor presente de las utilidades.

● PLAZA

Seleccionar canales de distribución que concuerden con los patrones de compra de los consumidores.

● PROMOCIÓN

Asegurar que las promociones alcancen consumidores objetivos, y que el mensaje sea persuasivo. Seleccionar la mezcla entre el personal de ventas, publicidad, ferias, incentivos al consumidor, etc.

Identificación de nichos de mercado: Son aquellas áreas de mercado, con necesidades no satisfechas, o bien donde podemos tener un potencial competitivo alto.

Se concentran esfuerzos en pequeños mercados que han sido despreciados o ignorados por la competencia.

Mediante una mezcla de mercadotecnia se dirigen esfuerzos a los consumidores potenciales.

Muchas compañías han logrado entrar a mercados muy competidos atacando pequeños segmentos con necesidades específicas.

B. ESTRATEGIA FINANCIERA Y PROYECCIONES.

Se deberá contemplar el análisis financiero de la empresa y de los posibles cambios que esta pueda sufrir en el futuro por lo cual se deberá analizar lo siguiente:

- Definición de fuentes y usos para los recursos
- Inversiones requeridas
- Servicio de Deuda

Las proyecciones deberán incluir como mínimo:

1. Escenario Optimista. Aquel que se desarrolla y supera lo planeado.
2. Escenario más probable. Se apegan a la planeación.
3. Escenario Pesimista. Donde todo puede variar.
4. Escenario de Salida. Que hacer en caso de que todo falle.

C. ESTABLECER LA ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO.

Hay que destacar que deben establecerse puestos claves que serán básicos para cualquier negocio de franquicias, es importante considerar que dependiendo del tamaño de la compañía se ira realizando una división del trabajo, por otro lado una compañía pequeña requerirá que una persona realice dos o más actividades. Independientemente de su título nobiliario, las funciones se señalan a continuación:

1. Tesorero.

Dado que las franquicias por lo general son negocios muy líquidos, este puesto resulta imprescindible. Se encargará de regular las entradas de dinero y la forma en que se aplica este recurso en el negocio, cumplirá con las obligaciones diarias, recabará los fondos originados por regalías, publicidad, etc. Actuará conjuntamente con el contador en la preparación de la información financiera.

2. Gerente de Ventas y Mercadotecnia.

El éxito del franquiciante demanda mercadeo de la franquicia, venta de franquicias, y apoyo a los franquiciantes que venden los productos o servicios. Una vez más se necesitarán desarrollar nuevos planes. Quizá se busque el apoyo de una agencia para desarrollar y promocionar las campañas publicitarias, igualmente las que correspondan a las ventas de nuevas franquicias, pero indudablemente es aconsejable apoyarse en el propio personal quién estará al tanto del progreso de las campañas. Entre otras funciones se encuentran las de desarrollo de manuales de venta, desarrollo de canales

internos de comunicación (franquiciante- franquiciarios), nuevos anuncios, formatos de venta y herramientas de mercadotecnia que ayuden a los franquiciantes a desarrollar su negocio.

3. Gerente de Ventas de Franquicias.

Es posible igualmente apoyarse en una agencia para vender las franquicias, pero esto implica un riesgo, si la agencia únicamente está interesada en ganar comisiones que en vender franquicias a candidatos calificados, los se estará comprando serán problemas futuros. El personal staff del negocio deberá estar bien preparado para seleccionar y evaluar a los prospectos. Estas funciones podrían estar dirigidas por un Gerente de ventas de franquicias, este ejecutivo podrá desarrollar formatos, procedimientos para evaluar a los candidatos.

4. Administrador general.

Entre otras funciones será las de coordinar las operaciones generales del negocio, políticas y objetivos en coordinación con todos los gerentes; evaluará la situación financiera de la empresa, así como su situación legal. Se encargará de dirigir el factor humano de la empresa, etc.

5. Gerente de operaciones.

Quién se encargará de vigilar la eficiencia en la operación del negocio? Por ejemplo, quién controlará el nivel de inventarios, control de calidad y mermas de productos? Es su función el desarrollo de nuevos productos o mejoras al servicio que presta la franquicia.

6. Gerente de Contabilidad.

Este puesto es muy importante dentro de cualquier empresa. Requiere que el ocupante de este puesto establezca un sistema de contabilidad confiable, el cual permita que la información financiera sea adecuada, veraz y acorde con Principios de

Contabilidad Generalmente aceptados. Asimismo debe conocer las disposiciones fiscales a las que se encuentra sujeta la franquicia. Y si se piensa trabajar con extranjeros el conocimiento de las principales diferencias contables resulta de gran importancia.

7. Director de entrenamiento.

Entrenar a los franquiciatarios para obtener éxito en el negocio es una función extremadamente importante para el franquiciante no únicamente al principio, durante la compra de la franquicia, sino a través del tiempo que dure esta. Para iniciar, el franquiciatario depende de la ayuda del franquiciante para que le enseñe los aspectos teóricos y prácticos de la operación del negocio. Dependiendo de la franquicia, una gran variedad de puntos deberán ser incluidos como inauguraciones, control de inventarios, reclutamiento de personal, relaciones comerciales, publicidad local y campañas de promoción, técnicas de venta, telemarketing, fijación de precios, detalles administrativos, sistemas de comunicación, etc. Un buen programa de entrenamiento debe incluir material audio/visual, el cual se deberá actualizar y revisar constantemente.

Dependiendo de las necesidades de la compañía, la naturaleza del negocio, y la complejidad de la industria, se podrá incluir o sustraer este puesto de la lista de directivos.

Usualmente, el franquiciante inicia con limitantes de efectivo, lo que delimitará el tamaño del equipo directivo. Al iniciar el negocio, las funciones mencionadas anteriormente y muchas otras son ejecutadas por dos o tres individuos, asesorados por un consultor o consultores. Pero eventualmente, un negocio exitoso genera flujos de efectivo y será entonces cuando el equipo directivo pueda expandirse y comenzar a delegar con mayor flexibilidad las funciones.

Dentro de las franquicias existe un área que es de vital importancia: *Investigación y Desarrollo*. Existe una única paradoja en el negocio de franquicias, "Entre mejor se

muestre al franquiciatario como tener éxito en el negocio, más probable será la posibilidad de perderlos". Es una espada de doble filo. Si no se muestra eficientemente a los franquiciatarios como triunfar en el negocio se violará un principio básico de las franquicias. Pero el mostrarles "todo" les dará la suficiente confianza para abandonar la franquicia.

"Es inevitable", señala Ted Malone⁷, Director de una firma de contadores ubicada en Aurora, Illinois. "Una vez que el franquiciatario llega al punto en que cree que el conoce muy bien el sistema, y que el franquiciante no puede proveerle nada más -aunque éste pensamiento sólo pase por la mente del franquiciatario- el franquiciatario buscará legalmente abandonar el sistema. El franquiciante debe encarar este aspecto. Ocurrirá a menos que el franquiciante se asegure de contar con trucos (por así llamarlos) que provea servicios que el franquiciatario nunca podrá proporcionar por cuenta propia.

El desarrollo de este "paquete de trucos" debe ser un objetivo constante del área de investigación y desarrollo. Debe renovar las técnicas y procedimientos de operación del negocio, innovar el servicio, reducir costos, etc.

8. Auditoría Interna

La administración de la empresa es responsable de establecer políticas y normas que den protección necesaria a los activos de la misma, de formular sistemas que permitan la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna y de buscar la eficiencia en la ejecución de las operaciones propias de la empresa. Para cumplir con esta responsabilidad la administración de la empresa en algunas ocasiones se apoya en la función de auditoría interna.

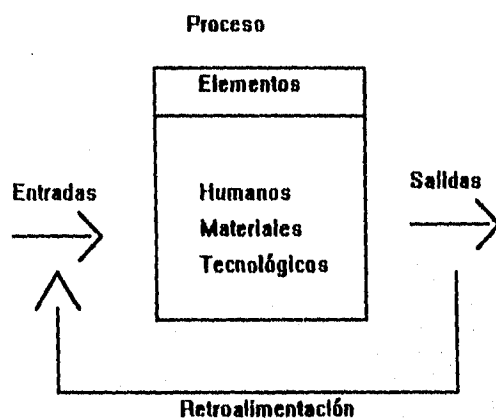
⁷ "Franchising: The inside story" by John E. Kinch. Edit TriMark 1986

D. PLANEACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades⁸.

D.1. Sistemas y procedimientos

I. Sistema. Entre las acepciones más aceptadas lo consideran como un ente formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, con un objeto determinado. En forma de diagrama lo anterior puede apreciarse en la figura siguiente:



Para entender con más claridad lo anterior supongamos un ejemplo, un sistema de facturación de cualquier empresa. El medio ambiente estará limitado por otras funciones como ventas, almacén, contabilidad, etc. Las entradas se constituyen por los datos de los artículos (cantidad, calidad y precio) surtidos a determinado cliente, estos datos normalmente están contenidos en lo que se conoce en la práctica como nota de remisión, la cual es aceptada por el cliente en el momento de recibir los artículos.

⁸ "Normas y Procedimientos de Auditoría" Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Edición 1992, Tomo II, pág 79

Las salidas serán las facturas ya elaboradas y cotejadas, listas para seguir su proceso de cobro. La retroalimentación se da cuando se regresan algunas facturas que por tener errores, deban ser corregidas.

Finalmente analizando el sistema encontramos que éste está formado por elementos humanos: mecanógrafas, auxiliares de facturación, etc.; elementos materiales: la papelería utilizada, las máquinas necesarias, el mobiliario de esa oficina, etc., elementos tecnológicos: el procedimiento que debe seguirse en la elaboración de una factura. En este caso el procedimiento podría ser, que al recibirse la nota de remisión firmada por el cliente se anota el precio de venta, autorizado de cada artículo, se hacen las operaciones aritméticas y finalmente se verifica el documento antes de proceder a su envío al departamento de cobranzas.

A. El sistema de contabilidad

Un sistema de contabilidad consiste en una serie de tareas mediante las cuales se procesan las transacciones. Consecuentemente incluye el reconocimiento de transacciones que tienen efecto en los estados financieros, por ejemplo, una venta sujeta a aprobación, cálculo, registro, acumulación e informe⁹.

Los sistemas de contabilidad varían mucho de una empresa a otra, dependiendo de la naturaleza del negocio, operaciones que realiza, tamaño de la compañía, volumen de datos que haya que manejar y de las demandas de información que la administración y otros interesados imponen al sistema¹⁰.

La definición más general de un sistema de contabilidad comprende todas las actividades necesarias para proporcionar a la administración la información cuantificada que requiere para planear, controlar y dar a conocer la situación financiera y las operaciones de la empresa. Los administradores y los inversionistas, quienes se

⁹ Idem. pág 72.

¹⁰ "Contabilidad Intermedia" Kieso Weygandt. Edit Limusa. Pág. 27.

plantean preguntas como las que se enlistan enseguida, buscan las respuestas en el sistema de contabilidad.

- ¿Cuál es la estructura del capital y de qué se compone?
- ¿Cuál es el monto del capital invertido y del ganado?
- ¿Se obtuvieron utilidades en el último período?
- ¿Cuánto costó producir una unidad del producto?
- ¿Fueron las ventas de este período más altas que en el anterior?
- ¿Está alguna de las líneas de productos, o alguna de las divisiones, operando con pérdida?
- ¿Está aumentando la tasa de rendimiento del activo neto?
- ¿Está nuestra compañía operando con márgenes de utilidad semejantes a los de otros negocios del mismo giro?

Muchas preguntas similares se pueden contestar cuando hay un sistema eficiente de contabilidad capaz de proporcionar los datos. Un sistema bien diseñado es una necesidad para cada empresa. Una compañía que no lleve un registro preciso de sus operaciones tiene probabilidades de perder ingresos y operar en forma deficiente. Aunque existen empresas que operan con sistemas de contabilidad satisfactorios, muchas son deficientes debido en parte a la ineficiencia de sus procedimientos contables.

II. Procedimiento. Conviene hacer hincapié que el elemento tecnológico está constituido básicamente por el procedimiento, o sea la secuencia "secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el objetivo del sistema". El procedimiento es el lazo de unión entre todos los elementos de un sistema ya que indica el momento y la forma en que cada uno debe participar.

La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una entidad o unidad administrativa. Por lo anterior, surge la necesidad de que todos los

procedimientos se agrupan de una forma ordenada, en un solo documento, denominado "Manual de Procedimientos".

Los Manuales de Procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, son considerados elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo; asimismo la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la entidad.

D.2 Manual de Procedimientos.

Tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas¹¹.

Por ejemplo: en el aspecto concreto de la contabilidad, la planeación y sistematización exigen al menos un catálogo de cuentas con su respectivo instructivo, si no una gráfica del trámite contable y un manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables.

Es el instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades que componen cada uno de los procedimientos que integran el Manual; generalmente, señala quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

1. Metodología para la elaboración de manuales de procedimientos:

- Análisis y Diseño de Procedimientos
- ¿Dónde Inicia?
- Unidades administrativas que participan.
- ¿Dónde termina?
- ¿Existe problema? ¿Cuál es?

¹¹ "Normas y Procedimientos de Auditoría". Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Edición 1992. Tomo II. Pág. 79.

- Síntomas

2. Recolección de información

- Investigación documental: Bases jurídico-administrativas, manuales anteriores.
- Entrevista directa
- ¿Qué se pretende saber?
- Verificar la información en otra fuente
- Observancia de Campo: Descubrir datos omitidos en la entrevista.

3. Análisis de la información.

Integrar la información en grupos similares y estudiar cada grupo aisladamente y su relación con los otros.

Detectar:

- Tipo de trabajo.
- ¿Quién lo hace?
- ¿Dónde?
- ¿Por qué?
- Papelería que se utiliza
- ¿Para quién se utiliza?

4. Diseño del procedimiento.

Se integra coherentemente la información en un procedimiento y con base en él, considera algunas opciones para:

Eliminar lo no indispensable.

Combinar un procedimiento con otro.

Cambiar el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad.

Mejorar el procedimiento cambiando el método.

5. Diseño de formas.

- Brindar, obtener y procesar información de la manera más completa y uniforme.
- Propósito del formato.
- Información que debe cumplir.
- Orden en la información.
- Necesidades de espacio.
- Cantidad de copias necesarias.
- Registro fácil de la información.
- Facilitar la consulta de datos.
- Omite datos inútiles.
- Economiza papel.

E. ESTABLECIENDO EL CONTROL INTERNO.

Es imprescindible que el negocio contemple con mucho cuidado el establecimiento de controles internos eficientes, pues estos serán parte del paquete que se venderá a los franquiciatarios.

El control interno¹² comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas escritas por la administración.

Los objetivos básicos que se buscan con el control interno son los siguientes:

- ✦ La protección de los activos de la empresa;
- ✦ la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna;
- ✦ la promoción de eficiencia en la operación del negocio, y

¹² "Normas y Procedimientos de Auditoría". Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Edición 1992. Tomo II, pgs 68-71.

* que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

El control interno además busca satisfacer objetivos generales que son:

1. Objetivos de autorización

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración

2. Objetivos de procesamiento de datos y clasificación de transacciones

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia

3. Objetivos de salvaguarda física

El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración, y

4. Objetivos de verificación y evaluación

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonablemente y tomar medidas apropiadas respecto a las diferencias que existan.

Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

Se presentan a continuación algunos de los controles internos mínimos que deben observarse en algunos rubros que componen los estados financieros:

Efectivo e Inversiones Temporales.

a) Controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero, mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo, etc. Estas

medidas permiten un control eficaz sobre las entradas de efectivo, además de que sirven de base para su registro contable y verificación posterior.

- b) Depósito íntegro e inmediato de la cobranza. Esta medida está encaminada a lograr que el efectivo proveniente de la cobranza permanezca el menor tiempo posible en poder de las personas que lo manejan, para evitar, tanto el uso incorrecto de los fondos (incluyendo el que se utilice para efectuar pagos), como el riesgo de manipulaciones inadecuadas.
- c) Aprobación por parte de la administración de las firmas autorizadas para girar contra cuentas bancarias y para las adquisiciones, ventas y gravámenes de los valores. Es recomendable que existan firmas mancomunadas para el manejo del efectivo y las inversiones, con objeto de que esta actividad no recaiga en una sola persona.
- d) Autorización previa de las salidas de dinero, expedición de cheques nominativos, límites para el pago de efectivo, comprobación adecuada, elaboración de la póliza correspondiente.
- e) Segregación adecuada de las funciones de autorización, adquisición y venta, custodia, cobranza, tesorería, registro de operaciones y cobro de rendimientos.
- f) Adecuada protección de la entidad mediante el afianzamiento de las personas que manejan fondos y valores.
- g) Valuación periódica de las inversiones.
- h) Existencia de registros para identificar los valores y sus rendimientos.
- i) Arqueos periódicos del efectivo y valores.
- j) Formulación de conciliaciones periódicas e investigación y ajuste de las partidas en conciliación.

Inventarios y Costo de Ventas

- a) Autorización del método de valuación seleccionado por la empresa (Otorgada por la dirección de la empresa).

- b) Segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro, (Adquisición, recepción, almacenaje y embarque).
- c) Registro oportuno de la inversión en inventarios y del pasivo correspondiente.
- d) Registro oportuno de todos los embarques y, en su caso, su facturación, incluyendo la contabilización del correspondiente costo de ventas.
- e) Control de las devoluciones.
- f) Custodia física adecuada de los inventarios (Acceso restringido a zonas de almacenaje).
- g) Inventarios físicos.
- h) Procedimientos adecuados para el registro y acumulación de los elementos del costo.
- i) Registros adecuados para el control de existencias y anticipos a proveedores.
- j) Registros adecuados para el control de las existencias propiedad de terceros en almacenes de la empresa.
- k) Comparación periódica de la suma de los registros auxiliares con el saldo de la cuenta mayor correspondiente.
- l) Comprobación de los inventarios físicos por personal interno independiente.
- m) Procedimientos para determinar la pérdida de valor de los inventarios y el registro de las estimaciones correspondientes.
- n) Adecuada protección a la entidad mediante la contratación de seguros y fianzas.
- o) Sistemas de información sobre cifras actualizadas.

Inmuebles maquinaria y equipo.

- a) Segregación adecuada de las funciones de adquisición, custodia y registro.
- b) Existencia de procedimientos para comprobar que se hayan recibido y registrado adecuadamente los bienes adquiridos.
- c) Existencia de reglas para distinguir las adiciones de aquellos gastos por conservación y reparaciones.
- d) Existencia de archivos de documentación.

- e) Revisión periódica de las construcciones e instalaciones en proceso para registrar oportunamente aquellas que hayan sido terminadas.
- f) Registro adecuado para el control y anticipo a proveedores o constructores.
- g) Comprobación periódica de la existencia y condiciones físicas de los bienes registrados.
- h) Información oportuna al departamento de contabilidad de las unidades dadas de baja.
- i) Adecuada protección de los bienes de la empresa, incluyendo su aseguramiento.

Pasivos.

- a) Segregación adecuada de las funciones de autorización, compra, recepción, enajenación, verificación de documentación, registro y pago.
- b) Autorización a diferentes niveles para contraer pasivos y garantizarlos.
- c) Uso y control efectivo de órdenes de compra y notas de recepción prenumeradas para todo gasto y compra.
- d) Revisión de facturas, precios y cálculos y cotejo contra las órdenes de compra y notas de recepción.
- e) Determinación del monto de los pasivos por concepto de impuesto.

Capital Contable

- a) Existencia de registros de la emisión de los títulos que amparen las partes del capital social.
- b) Custodia y arqueo de títulos.
- c) Autorización y procedimientos adecuados para el pago de dividendos.
- d) Información oportuna al departamento de contabilidad de los acuerdos de los accionistas o de los administradores, que afecten las cuentas del capital contable.

Ingresos

- a) Existencia de autorización y documentación de las ventas a crédito, de los precios de venta y de los descuentos y devoluciones.
- b) Segregación adecuada de las funciones de recepción de pedidos de clientes, crédito, embarques, facturación, cobranza, devoluciones y contabilización.
- c) Registro, en el periodo correspondiente, de las facturas que amparan los embarques a clientes y las notas de crédito que respaldan las devoluciones recibidas.
- d) Control de las devoluciones.
- e) Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza, principalmente con base en información sobre antigüedad de saldos.
- f) Otros ingresos
- g) Confirmación periódica por escrito de los saldos por cobrar, por personas distintas de las que manejan los registros contables y participan en labores de cobranza.
- h) Custodia física de las cuentas por cobrar.
- i) Arqueos periódicos y sorpresivos de los documentos que amparen las cuentas por cobrar, practicados por personas que no estén relacionadas con el manejo de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y ventas.
- j) Existencia de fianzas para proteger a la entidad sobre el personal que tiene a su cargo el manejo y custodia de las cuentas por cobrar.
- k) Procedimiento para el registro de estimaciones.
- l) Existencia de autorización para otorgar en garantía o prenda, o ceder los derechos que amparan las cuentas por cobrar.

Gastos de Operación.

- a) Existencia de un catálogo de cuentas para clasificar adecuadamente los gastos de operación.
- b) Revisión sistemática de las operaciones que afecten las cuentas de gastos de operación, tales como egresos, compras y cuentas por pagar, nóminas, inventarios, etc.

- a) Existencia de autorización y documentación de las ventas a crédito, de los precios de venta y de los descuentos y devoluciones.
- b) Segregación adecuada de las funciones de recepción de pedidos de clientes, crédito, embarques, facturación, cobranza, devoluciones y contabilización.
- c) Registro, en el periodo correspondiente, de las facturas que amparan los embarques a clientes y las notas de crédito que respaldan las devoluciones recibidas.
- d) Control de las devoluciones.
- e) Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza, principalmente con base en información sobre antigüedad de saldos.
- f) Otros ingresos
- g) Confirmación periódica por escrito de los saldos por cobrar, por personas distintas de las que manejan los registros contables y participan en labores de cobranza.
- h) Custodia física de las cuentas por cobrar.
- i) Arqueos periódicos y sorpresivos de los documentos que amparen las cuentas por cobrar, practicados por personas que no estén relacionadas con el manejo de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y ventas.
- j) Existencia de fianzas para proteger a la entidad sobre el personal que tiene a su cargo el manejo y custodia de las cuentas por cobrar.
- k) Procedimiento para el registro de estimaciones.
- l) Existencia de autorización para otorgar en garantía o prenda, o ceder los derechos que amparan las cuentas por cobrar.

Gastos de Operación.

- a) Existencia de un catálogo de cuentas para clasificar adecuadamente los gastos de operación.
- b) Revisión sistemática de las operaciones que afecten las cuentas de gastos de operación, tales como egresos, compras y cuentas por pagar, nóminas, inventarios, etc.

F. ESTANDARIZANDO EL NEGOCIO.

El negocio debe girar en torno a un estándar de operación que contemple aspectos administrativos, contables, etc., con el objeto de que el negocio pueda ser puesto bajo un paquete de franquicia que garantice que todas las nuevas tiendas puedan operar bajo un mismo sistema y con una situación financiera estable. En este punto se busca juntar todo lo diseñado en los pasos precedentes.

Es importante que se visualicen las actividades fundamentales que se desarrollan en todo negocio, esto con el objeto de estructurar un plan eficiente y apoyarlo con una estrategia adecuada. Entendiendo entonces lo anteriormente señalado es esencial identificar las operaciones generales y específicas del negocio con el objeto de estandarizar y uniformar los sistemas, procedimientos y controles entre las franquicias que operaran bajo el sistema.

A continuación se clasifican las operaciones generales y específicas de una compañía de carácter industrial¹³. Se utilizó esta estructura por ser la más elaborada por lo que ofrece una idea clara de lo que puede ser para una empresa de servicios.

OPERACIONES GENERALES	OPERACIONES ESPECÍFICAS
COMERCIALIZACIÓN	● Investigación de Mercado ⊕ Ventas ⊕ Publicidad ● Distribución
COMPRAS	● Compras
PRODUCCIÓN	● Programación y control de la producción ⊕ Administración de inventarios ⊕ Mantenimiento ⊕ Almacenaje
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	⊕ Reclutamiento y selección ⊕ Capacitación y desarrollo ⊕ Administración de sueldos y salarios

¹³ Auditoría Operacional. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Segunda reimpresión, 1992, pág 26.

FINANZAS

- ⓐ Administración del efectivo
- ⓑ Administración de inversiones de capital
- ⓒ Otorgamiento de crédito
- ⓓ Cobranzas
- ⓔ Obtención de financiamiento

SISTEMAS

- ⓐ Organización y métodos
- ⓑ Procesamiento electrónico de información

Por ser la franquicia un negocio específico, el franquiciante debe fijar particular atención en los siguientes aspectos, que de manera indiscutible afectarán positiva o negativamente el éxito y expansión de la franquicia.

I. Selección de Proveedores.

- a. Materia Prima.**
- b. Publicidad y mercadotecnia**
- c. Otros bienes y servicios.**

II. Selección de herramientas financieras, contables y administrativas.

I. Selección de Proveedores.

Es necesario como franquiciante hacer hincapié en este punto, ya que de él dependerá en gran medida el buen funcionamiento del negocio. Es necesario buscar uniformidad entre las diferentes franquicias operadas y franquiciadas; el consumidor debe percibir que todas las tiendas que operan bajo la franquicia se manejan bajo el mismo concepto y ofrecen el mismo bien o servicio con la misma calidad.

a. Materia Prima →

Uno de los beneficios más grandes de esta selección¹⁴ de proveedores de materia prima es que permite establecer arreglos entre las dos partes. Se pueden negociar

¹⁴ El franquiciante debe realizar un cuadro comparativo en donde se evalúe a cada proveedor y las condiciones que ofrecen. Esta evaluación permitirá seleccionar a los proveedores que ofrecen buena calidad del producto así como condiciones competitivas dentro del mercado en el que operan.

tiempos de entrega, precios, nivel de inventarios y otras condiciones importantes como el crédito. Estos convenios favorecen en gran medida al negocio ya que con la expansión de la franquicia, estas condiciones se harán más flexibles.

Una vez hecha la selección el franquiciante puede tomar la decisión mediante el contrato de franquicia de ser el único proveedor de materia prima, o permitir al franquiciatario que la adquiera con los proveedores seleccionados por el franquiciante.

Actualmente los franquiciantes pueden apoyarse en los llamados "Comisariatos", los cuales consisten sencillamente en centros de distribución para industrias que consumen generalmente lo mismo, esto es, integran toda la línea de productos que requiere un negocio o industria para distribuirla a su vez a todas sus unidades o puntos de venta. Los comisariatos tienen la función primordial de estandarizar aspectos importantes del negocio, ofreciendo un servicio de calidad a un buen precio.

Las ventajas de operar con un comisariato son varias:

- Un sólo proveedor es el que abastece toda la línea de productos que requiere la cadena o red de franquiciatarios.
- Un sólo proveedor que es el que se apega estrictamente a los requerimientos del cliente.
- Debido a los volúmenes de compra, el proveedor obtiene un mejor precio gracias a las economías de escala.
- Un sólo proveedor es el que se preocupa por mantener el precio y la calidad de los insumos.
- Al contar con este servicio, el propietario del negocio tendrá más tiempo para llevar a cabo las tareas administrativas y de operación internas que requiera.

b. Publicidad y Mercadotecnia →

El marketing se define como la promoción de los bienes o servicios¹⁵, es por ello que tiene para la compañía una vital importancia.

¹⁵ James R. Cook "The Start-up Entrepreneur" Edit. Perennial Library. 1986 p. 117.

La elaboración de eficientes estudios de mercado permite poner en práctica campañas publicitarias que logren resultados favorables para las franquicias.

Ninguna compañía, sea grande o pequeña, puede obtener resultados deseables sin la ayuda de la publicidad, si se desea crecimiento así como una compañía de gran nivel, el acompañar las actividades con una buena publicidad llevará a la compañía directa a ese objetivo. Dado que este punto es de gran importancia para una franquicia, el franquiciante está obligado a apoyar su franquicia con sólidas campañas publicitarias que permitan a esta una buena aceptación en el mercado y un aprovechamiento óptimo del mismo.

Es recomendable que el franquiciante se apoye en agencias de publicidad serias y con un buen curriculum en el sector. Una buena agencia puede dar una excelente orientación y dirección sobre el mercado y la forma en que se deberá abordar.

c. Otros bienes y servicios →

Bajo este concepto encontramos a proveedores de servicios contables, asesores y consultores, etc. y proveedores de bienes como mobiliario, equipo de cómputo, equipo de transporte, etc.

Es necesario apoyar la información financiera en una buena firma de contadores con el fin de obtener información contable razonable y confiable para la toma de decisiones como fijación de precios, pago de impuestos, etc.

Es importante buscar uniformidad en este tipo de proveedores con el fin de obtener la misma calidad del bien o servicio y precios competitivos.

II. Selección de herramientas financieras, contables y administrativas.

Es un requerimiento que antes de convertirse en franquiciante se deban operar al menos dos unidades por un periodo al menos dos años, tiempo en el cual el franquiciante probará su éxito en el concepto sujeto a franquiciar, así como su eficiencia y capacidad administrativa.

Esta capacidad administrativa comprende entre otros, aspectos como:

- ◊ Administración financiera de: capital de trabajo (efectivo y valores, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, financiamiento de corto plazo, etc.), adquisición de activos, financiamiento a largo plazo, estructura de capital, etc.
- ◊ Políticas contables: Sistema de contabilidad, sistema de valuación de inventarios, control interno, etc.
- ◊ Control presupuestal.
- ◊ Manuales y procedimientos.
- ◊ Desarrollo de programas de selección, capacitación y entrenamiento de personal.

Al evaluar el resultado obtenido con los criterios financieros administrativos y contables que se aplicaron al negocio, se elegirán aquellos que dieron los mejores resultados y se venderán dentro del paquete de franquicia, con el objeto de uniformar criterios de operación y administración entre todos los franquiciatarios.

G. EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Se considera el último paso ya que reúne todos los aspectos antes señalados y los plasma en un documento legal del cual se desprenderán derechos y obligaciones tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

3. PLANEACIÓN Y CONTROL DEL NEGOCIO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS Y ESTADÍSTICAS.

1. ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADOS FINANCIEROS

Es importante que Franquiciante lleve a cabo un análisis a fondo de los estados financieros, así como de los diversos rubros que los componen. Es recomendable analizar a fondo el desempeño del negocio mediante el análisis del Estado de

Resultados de cada una de las unidades que se encuentran operando. Durante el primer año de operación el franquiciante debe realizar un estudio sobre el comportamiento de los diferentes rubros que componen al Estado de Resultados; dicha evaluación debe realizarse mes con mes.

En este tipo de análisis cada rubro de éste estado es expresado como una razón de porcentaje de las ventas totales. El propósito es ver la distribución del ingreso por ventas y de que forma es gastado.

Dado que en las franquicias se busca una composición óptima este análisis tiene la finalidad de buscar el porcentaje óptimo para cada rubro y poner en marcha las medidas necesarias para su consecución. Una vez que se hayan controlado estos porcentajes, podrán ser exigidos a cada nuevo franquiciatario, originando uniformidad entre todas las unidades franquiciadas.

Obsérvese el siguiente ejemplo:

Cía ABC
Estado de Resultados
del 1 de xx al 30 de xx de 19xx

	Cantidad	% de las Ventas
Ventas	\$ 240,000	100.00
Costo de ventas	176,600	73.6
Utilidad Bruta	\$ 63,400	26.4
Gastos de Administración	\$ 13,900	5.8
Gastos de venta	11,300	4.7
Gastos de operación	\$ 25,200	10.5
Utilidad de operación	\$ 38,200	15.9
Otros ingresos	\$ 48,000	0.2
Gastos financieros	(72,000)	(0.3)
Subtotal	\$ (24,000)	(0.1)
Utilidad antes de Imptos	\$ 37,900	15.8
Imptos (34%)	\$ 12,906	7.9
Utilidad neta	\$ 25,053	10.4

Igualmente se reduce a porcentajes el Estado de Posición financiera, cada partida de este estado es dividida entre el total del concepto al que pertenece (como el activo total o pasivo total), de esta forma se visualiza el porcentaje en que esta compuesto este estado financiero.

Ejemplo.

ABC, S.A.
Estado de situación financiera
al 31 de dic. de 199X (en \$000,000s)

ACTIVO	%		PASIVO CIRCULANTE		
ACTIVO CIRCULANTE			Cuentas por pagar	1.40	1.2
Bancos	3.50	3.0	Deuda de corto plazo	2.50	2.1
Inversiones temporales	3.30	2.8	Proveedores	3.60	3.1
Cuentas por cobrar	28.70	24.5	Acreedores	20.85	17.8
Inventarios	44.80	38.2	Imptos por pagar	2.6	2.2
Anticipo a proveedores	0.25	0.2	Total pasivo circulante	30.95	26.4
Total activo circulante	<u>80.55</u>	<u>68.7</u>	Impuestos diferidos	1.90	1.6
ACTIVO FIJO			Deuda de largo plazo	28.70	22.8
Terranos	2.30	2.0	Pasivo total	59.65	50.8
Edificios	20.00	17.1			
Maquinaria y equipo	31.40	26.7	CAPITAL		
Depreciación acumulada	17.90	15.3	Capital social	29.71	25.3
Total activo fijo	<u>35.80</u>	<u>30.5</u>	Utilidades acumuladas	27.99	23.9
ACTIVO DIFERIDO	0.90	0.8	Total capital	<u>57.70</u>	<u>49.2</u>
TOTAL ACTIVO	<u>117.25</u>	<u>100.0</u>	PASIVO Y CAPITAL	<u>117.25</u>	<u>100.0</u>

Este análisis provee a la administración de información sobre la composición de sus activos, pasivos y capital. Si la proporción de una partida específica cambia de un periodo a otro, la administración puede monitorear el cambio y tomar la acción apropiada.

Es muy importante destacar que el franquiciante decidirá la estructura óptima que debe tener la compañía con el objeto de que los nuevos franquiciatarios saquen el mejor provecho de la experiencia de éste.

2. ANÁLISIS HORIZONTAL DE ESTADOS FINANCIEROS

Este análisis es una variante del análisis vertical y facilita la comparación y ayuda a evaluar la magnitud relativa de las partidas o el cambio relativo que han experimentado. Como ejemplo, se presenta aquí un análisis comparativo de la sección de gastos de la Cla XY.

	1981	1980	Diferencia	% de cambio Aum. (dism)
Costo de ventas	\$1,000	\$ 850	\$150.0	17.6
Depreciación	150	150	0	0
Gastos de ventas y administración	225	150	75	50
Gasto por intereses	50	25	25	100
Impuestos	100	75	25	33.3

3. LA DESVIACIÓN ESTANDAR

El uso de medidas estadísticas resulta de gran utilidad para el análisis de la información así como para llevar a cabo tendencias y proyecciones.

La obtención de la desviación estándar nos permite conocer la tendencia que tiene la información a dispersarse de la media. Observese el siguiente ejemplo en donde se utiliza la desviación estándar en las ventas de la empresa.

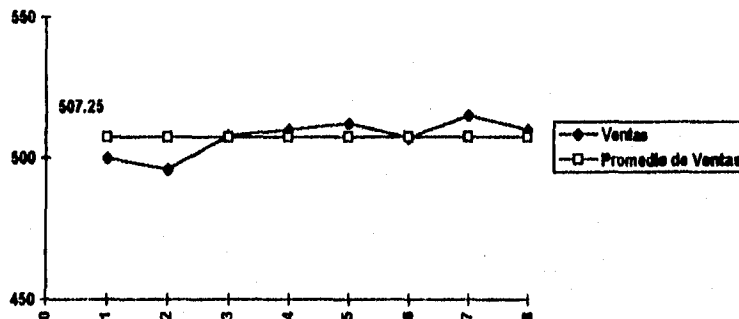
PERIODO	Volumen de Ventas (en miles)	Desviación promedio (en miles)	(Volumen de ventas) ²	(Desviación promedio) ²
1 Enero	\$ 500.00	.7 25	\$ 250,000	52.5625
2 Febrero	\$ 498.00	.11 25	\$ 248,016	128.5625
3 Marzo	\$ 508.00	0.75	\$ 258,064	0.5625
4 Abril	\$ 510.00	2.75	\$ 260,100	7.5625
5 Mayo	\$ 512.00	4.75	\$ 262,144	22.5625
6 Junio	\$ 507.00	.25	\$ 257,049	0.0625
7 Julio	\$ 515.00	7.75	\$ 265,225	60.0625
8 Agosto	\$ 510.00	2.75	\$ 260,100	7.5625
TOTALES	\$4,058.00		\$2,058,698.00	277.5
MEDIA	\$507,250			
DEVES	\$ 5.889.00			

La fórmula para el cálculo de la desviación estandar que se utilizó es:

$$\text{Deves} = \sqrt{\frac{(\text{Desviación promedio})^2}{\text{No. de periodos}}}$$

Podemos determinar que esta desviación estandar de \$5,889.00 muestra que las ventas se han mantenido constantes y en niveles adecuados dado que su desviación del promedio no es muy alta. Esta información nos permite proyectar ventas futuras ya que se tiene una referencia sobre el comportamiento de las ventas y su posible estacionalidad.

El apoyar esta información en una gráfica resulta de mayor utilidad ya que permite ver con claridad la que ocurre con las ventas y la desviación que presentan del promedio de ventas.



4. TENDENCIAS.

Una tendencia es un movimiento de larga duración, ya sea con pendiente positiva o negativa. Dada su naturaleza, una tendencia es determinada con mayor realismo si se

elabora sobre lapsos prolongados de tiempo. Un análisis de corto plazo no resulta representativo.

El hecho de pronosticar tendencias y extender estas en el futuro requiere de la extrapolación (proyección de valores conocidos).

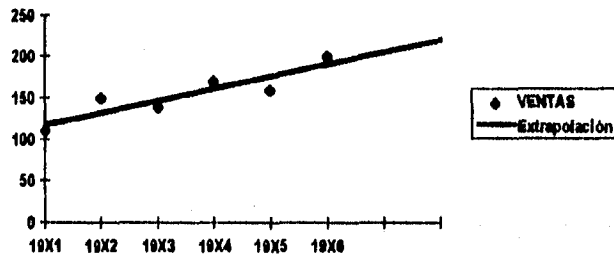
El pronóstico de tendencias puede llevarse a cabo por dos métodos:

- a) El de inspección o estimado
- b) Cálculo (Semipromedios y método de promedios móviles).

A) El método de estimación consiste en preparar una gráfica sobre información histórica y extender la curva sobre su dirección histórica.

Ejemplo.

	19X1	19X2	19X3	19X4	19X5	19X6
Ventas	\$110	\$150	\$140	\$170	\$160	\$200

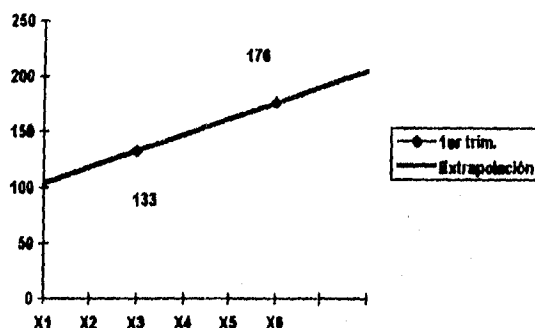


Es importante notar que las ventas históricas mantienen movimientos ascendentes y descendentes, de tal forma que dichos niveles específicos pueden ser estimados para los siguientes años.

B.1) Método de Semipromedios. En este método se sintetizan las series anuales en dos partes iguales y se calcula la media aritmética para cada parte de las series. Una vez concluido esto se grafican los dos puntos y se traza una línea que los conecte y se procede a extrapolar la tendencia.

	19X1	19X2	19X3	19X4	19X5	19X6
Ventas	\$110	\$150	\$140	\$170	\$160	\$200

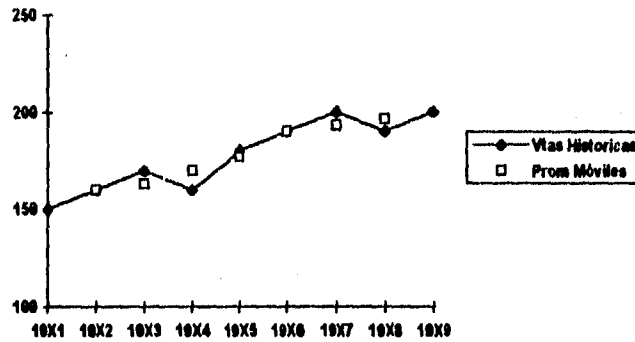
Parte 1. $\frac{110,000 + 150,000 + 140,000}{3} = 133,333$ Parte 2. $\frac{170,000 + 160,000 + 200,000}{3} = 176,666$



B.2) Promedios Móviles. Consiste en un promedio de valores asociados con periodos exitosos, en cada periodo el promedio es calculado, el primer periodo se elimina y el último se agrega. El número de periodos que se promediaran se eligen libremente. En el ejemplo precedente los promedios se computan en periodos de tres años, pudiendo llevarse a cabo con periodos de 5 o 10 años. El incluir un mayor número de periodos proporciona información más confiable.

Observese el siguiente ejemplo:

Año	19X1	19X2	19X3	19X4	19X5	19X6	19X7	19X8	19X9
Vol. Vta \$	150	160	170	160	180	190	200	190	200
Mov. Total (3 años) \$	-----	480	490	510	530	570	580	590	-----
Mov. Prom (3 años) \$	-----	160	163	170	177	190	193	196	-----



5. RAZONES FINANCIERAS.

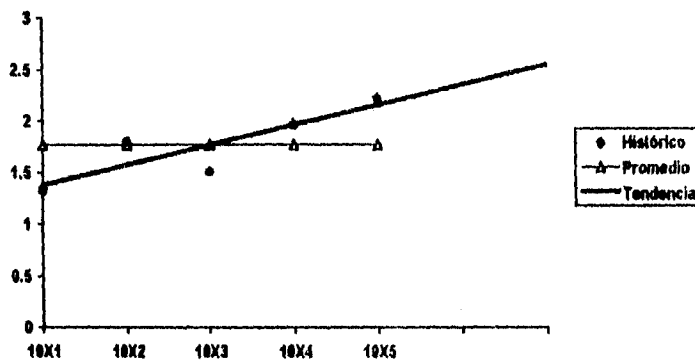
Adicionalmente a las razones expuestas en el capítulo II "Evaluación Financiera de la Franquicia" considero que es importante apoyarse en el uso de otras razones financieras tales como las que se enuncian a continuación ya que permiten un análisis más profundo así como control y planeación del comportamiento del negocio.

El uso de razones financieras puede complementarse con la aplicación de tendencias, así como de métodos gráficos y estadísticos.

Por ejemplo:

La razón de circulante de la compañía XZ, durante los últimos cinco años se ha comportado como se muestra:

Periodo	Año	Razón	Desviación del Promedio	(Desviación del Promedio) ²	Desviación en Porcentaje del Prom
1	19X1	1.33	-0.436	0.19909	-24.69%
2	19X2	1.80	0.034	0.00117	1.92%
3.	19X3	1.51	-0.256	0.06554	-14.50%
4	19X4	1.97	0.204	0.04162	11.55%
5.	19x5	2.22	0.454	0.20612	25.71%
TOTAL		8.83		0.51354	
PROMEDIO		1.766			
Deves		0.32048			



A. Razón Costo de Ventas a Ventas.

$$\text{Razón Costo de Ventas a Ventas} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Ejemplo: Se proporciona la siguiente información mensual de la Franquicia XYZ.

XYZ, S.A.
(en miles de pesos)

	Enero
Ventas	\$ 44.00
Costo de Ventas	<u>38.40</u>
Utilidad Bruta	5.60
Gastos de Operación	<u>2.70</u>
Utilidad en Operación	\$ 2.90

$$\text{Razón Costo de Ventas a Ventas} = \frac{\$ 38,000,000}{\$ 44,000,000} = 0.8727 \text{ o } 87.3\%$$

Esta razón se puede utilizar de dos maneras: Primero, si la organización ha establecido una razón promedio de costo de ventas (como resulta para el caso de las franquicias), esta confirma si la información actual se encuentra debajo o por encima del promedio histórico:

En ejemplo anterior supóngase que la compañía venía trabajando con una razón del 88.1%, comparando con la actual información del mes de enero, la compañía logró una disminución de 0.8%.

Segundo, una razón promedio da la posibilidad estimar el costo de ventas basado en proyecciones futuras de venta y de esta forma llevar a cabo presupuestos. El administrador puede aplicar la razón promedio que se venía manejando históricamente a un estimado de ventas, para llegar a un costo estimado de ventas.

Ejemplo: La Cia XYZ proyecta un volumen de ventas de \$36,500,000 para el próximo mes de febrero. La razón promedio de costo de ventas que maneja la compañía es de 88.1%. Sustituyendo y despejando la fórmula original tenemos que:

$$88.1\% = \frac{\text{Costo de Ventas}}{36,500,000} \quad \text{Costo de Ventas} = 0.881 \times 36,500,000 = \$ 32,156,500$$

El costo de ventas estimado para ese volumen de ventas en febrero es de \$32,156,500

6. Punto de Equilibrio y Apalancamiento Operativo

El punto de equilibrio es utilizado para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos. Es aplicable en el análisis para la compra tanto de activos como de compañías. Igualmente es útil para el análisis de la planeación de la operación del negocio y sus niveles de utilidad.

La determinación del punto de equilibrio requiere que los costos sean clasificados como fijos y variables.

Algebraicamente la fórmula siguiente es utilizada para calcular la cantidad de unidades que deben venderse para estar en un punto de equilibrio (sin pérdida ni ganancias).

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

En donde Q = Cantidad (unidades) en punto de equilibrio.

CF = Costos fijos

CV = Costos variables

P = Precio

Ejemplo. Determinar cuántas unidades deben venderse para estar en punto de equilibrio considerando que los Costos Fijos ascienden a \$ 30,000, los Costos variables son de \$ 16 por unidad y el precio de venta es de \$ 20 por unidad.

Sustituyendo en la fórmula:

$$Q = \frac{30,000}{(20-16)} = 7,500 \text{ unidades}$$

Se necesitan vender 7,500 unidades para estar en punto de equilibrio

Es posible calcular el punto de equilibrio en volumen de ventas en lugar de cantidad de unidades, la fórmula es la siguiente:

$$P.E. = \frac{CF}{1-(CV/P)} \quad \text{Sustituyendo los datos anteriores} \quad P.E. = \frac{30,000}{(1-(16/20))} = \$ 150,000$$

El volumen de ventas requerido es de \$ 150, 000 pesos para estar en punto de equilibrio.

Otra variación que tiene el punto de equilibrio es el que puede ser determinado el punto de equilibrio en efectivo, sustrayendo los gastos que no requieren efectivo (como es el caso de la depreciación) de la fórmula inicial:

$$Q = \frac{CF - D}{P - CV}$$

Igualmente se puede ajustar el punto de equilibrio incluyendo un nivel deseado de utilidades. Supongase que la compañía desea utilidades brutas por \$ 50,000

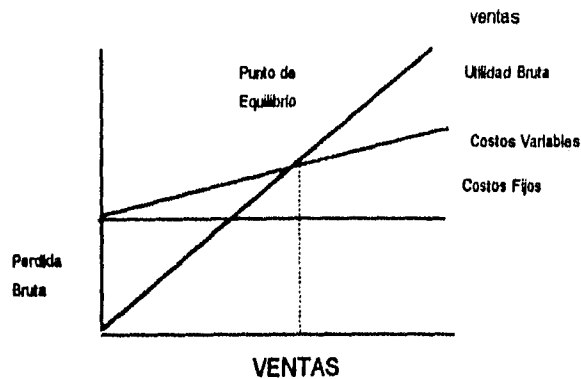
$$Q = \frac{CF + \$ 50,000}{P - VC}$$

Es importante recordar las limitaciones que el análisis del punto de equilibrio conlleva:

- Asume un precio de ventas.
- Asume que la composición del producto no cambia.
- Asume que los costos variables se incrementan linealmente con las ventas.
- Los costos fijos son fijos únicamente sobre un rango relevante.

Costos/Utilidades

Un acercamiento gráfico al punto de equilibrio es útil para demostrar el riesgo inherente en la estructura de activos. Como se muestra a continuación, cuando las ventas exceden el nivel de punto de equilibrio, las utilidades se incrementan rápidamente (apalancamiento positivo). Cuando las ventas caen debajo del punto de equilibrio, las pérdidas netas decrecen rápidamente (apalancamiento negativo). Esta gráfica puede considerar un nivel pesimista de ventas, un nivel esperado de ventas y un nivel optimista de ventas:



El Apalancamiento operativo es el apalancamiento que la compañía mantiene del volumen de ventas. Un alto volumen de ventas (en condiciones normales) le proporciona a la compañía utilidades que le permiten seguir operando. El decremento en el volumen de ventas origina situaciones en las cuales la utilidad de operación se vuelve frágil, poniendo en peligro la capacidad de seguir operando. El apalancamiento operativo permite a la administración evaluar este "riesgo de Ingreso". El factor de apalancamiento operativo dice que la utilidad operativa cambia "tantas veces" el porcentaje en que cambia el volumen de ventas. Notese que en la siguiente fórmula el factor es inversamente proporcional a la utilidad de operación:

$$\text{Apalancamiento operativo} = \frac{\text{Ventas} - \text{Gastos Variables}}{\text{Ventas} - \text{Gastos totales}}$$

Ejemplo: En el primer trimestre las ventas de XY, S.A. fueron de \$300,000 e incurrió en costos variables por \$ 234,000 y costos fijos por \$ 36,000.

$$\text{Apalancamiento operativo} = \frac{300,000 - 234,000}{300,000 - (234,000 + 36,000)} = 2.2$$

Un factor de apalancamiento operativo de 2.2 significa que la utilidad de operación (\$ 30,000 en el ejemplo) cambiará 2.2 veces el porcentaje que varíen las ventas. Si las ventas se incrementan en 15%, entonces la utilidad de operación se incrementará aproximadamente 33% o \$ 9,900 (2.2 veces el 15%; \$ 30,000 por el 33%). En caso de que las ventas descendieran en un 15%, la utilidad de operación caería \$ 9,900.

7. Análisis de Gastos.

Es importante analizar los gastos de operación y descomponerlos en sus diferentes elementos, esto con el objeto de determinar en cual de los rubros se concentra el mayor porcentaje de los gastos. Una vez evaluados y descompuestos en rubros es necesario determinar razones financieras que permitan establecer las tendencias segundas por los gastos, su desviación estandar para de esta forma proyectar y presupuestar periodos futuros.

Dado que es necesario estandarizar las franquicias en cuanto a su operación, es muy importante que se realice éste análisis de gastos, de manera que la administración pueda determinar un porcentaje óptimo en la composición de los gastos de administración y venta.

Ejemplo:

Gastos de Operación	(En Miles)	% Sobre el total de gastos
Sueldo	27.0	54.40%
Prestaciones	3.7	7.40%
Bonos Por desempeño	0.7	1.40%
Impuestos	0.8	1.60%
Proveedores (Papelería, Consumibles eq. cómputo, etc)	5.4	10.80%
Depreciación	0.8	1.60%
Mantenimiento de equipo	0.3	0.60%
Teléfonos	2.7	5.40%
Viáticos	1.4	2.80%
Servicios Externos (Consultorias, Despachos, etc.)	2.0	4.00%
Varios	0.8	1.20%
Publicidad y Promoción	3.0	6.40%
Comisiones por ventas	1.2	2.40%
Total	49.60	100.00%

Un factor de apalancamiento operativo de 2.2 significa que la utilidad de operación (\$ 30,000 en el ejemplo) cambiará 2.2 veces el porcentaje que varíen las ventas. Si las ventas se incrementan en 15%, entonces la utilidad de operación se incrementará aproximadamente 33% o \$ 9,900 (2.2 veces el 15%; \$ 30,000 por el 33%). En caso de que las ventas descendieran en un 15%, la utilidad de operación caería \$ 9,900.

7. Análisis de Gastos.

Es importante analizar los gastos de operación y descomponerlos en sus diferentes elementos, esto con el objeto de determinar en cual de los rubros se concentra el mayor porcentaje de los gastos. Una vez evaluados y descompuestos en rubros es necesario determinar razones financieras que permitan establecer las tendencias seguras por los gastos, su desviación estandar para de esta forma proyectar y presupuestar periodos futuros.

Dado que es necesario estandarizar las franquicias en cuanto a su operación, es muy importante que se realice éste análisis de gastos, de manera que la administración pueda determinar un porcentaje óptimo en la composición de los gastos de administración y venta.

Ejemplo:

Gastos de Operación	(En Miles)	% Sobre el total de gastos
Sueldo	27.0	54.40%
Prestaciones	3.7	7.40%
Bonos Por desempeño	0.7	1.40%
Impuestos	0.8	1.60%
Proveedores (Papelería, Consumibles eq. cómputo, etc)	5.4	10.80%
Depreciación	0.8	1.60%
Mantenimiento de equipo	0.3	0.60%
Teléfonos	2.7	5.40%
Viáticos	1.4	2.80%
Servicios Externos (Consultorías, Despachos, etc.)	2.0	4.00%
Varios	0.8	1.20%
Publicidad y Promoción	3.0	6.40%
Comisiones por ventas	1.2	2.40%
Total	49.60	100.00%

Monitoreando la tabla anterior durante diferentes periodos podemos detectar los cambios más significativos y averiguar las posibles causas de dichos cambios.

Otra herramienta para analizar los gastos es la razón gastos de operación a ventas resulta útil para llevar a cabo futuras proyecciones comparando siempre sobre el comportamiento histórico de esta razón a través de los años.

$$\text{Gastos de Operación a ventas} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ventas}}$$

Ejemplo:

En 19X1 la Compañía XYZ incurre en los siguientes gastos de operación: \$1,200,000 correspondientes a gastos de administración y \$4,200,000 en gastos de venta. Las ventas fueron de \$16,000,000.

$$\text{Gastos de operación a ventas} = \frac{4,200,000 + 1,200,000}{16,000,000} = 0.3375 \text{ o } 33.75\%$$

La Compañía proyecta ventas para el siguiente año por \$ 18,000,000. la razón de gastos de operación a ventas ha mantenido un promedio de 32.17% en los últimos 4 años.

$$\text{Ventas} \times \text{Razón Gastos de Operación a ventas} = \text{Estimado Gastos de Operación}$$
$$18,000,000 \times 0.3217 = 5,790,600$$

Los gastos de operación presupuestados para el siguiente año ascienden a \$5,790,600.

8. Capital de Trabajo

Es conocido también como capital de trabajo neto, y es el resultado de restar al activo circulante el pasivo circulante.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Observese el siguiente ejemplo:

Activo Circulante		
Efectivo		\$ 3,500,000
Inversiones Temporales		3,300,000
Cuentas por Cobrar		28,700,000
Inventarios		44,800,000
Materia Prima	28,800,000	
Productos en Proceso	10,700,000	
Productos terminados	7,300,000	
Anticipo de Clientes		<u>250,000</u>
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		\$80,550,000

Pasivo Circulante		
Cuentas por pagar		1,400,000
Amortización de deuda a LP		2,500,000
Acreedores Diversos		3,600,000
Proveedores		20,850,000
Impuesto por pagar		<u>2,800,000</u>
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		\$30,950,000

$$\text{Capital de Trabajo} = 80,550,000 - 30,950,000 = \$ 49,600,000$$

Entre mayor sea el capital de trabajo mayor será la liquidez de la compañía (en condiciones normales).

En análisis del capital de trabajo resulta imprescindible en una franquicia, ya que de su composición depende la operación del negocio.

El franquiciante debe hacer uso de la experiencia que ha vivido su negocio para determinar la composición ideal de los activos circulantes así como de los pasivos de corto plazo.

9. Presupuestos

El presupuesto es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los negocios. Ese estimado en una entidad tiene que incluir los ingresos, los costos probables y los gastos. Los presupuestos tienen por finalidad auxiliar a la dirección en la coordinación de sus funciones de venta, de producción y de administración.

Dentro del proceso de planeación financiera se encuentra el plan financiero operativo. Dentro de los componentes de este plan se encuentran:

1. Estado de Resultados Proforma (Presupuestado).
 - 1.1. Presupuesto de Ventas.
 - 1.2. Presupuesto de Costo de Ventas.
 - 1.2.1. Presupuesto de Producción.
 - 1.2.2. Presupuesto de Materia Prima.
 - 1.2.3. Presupuesto de Mano de Obra directa.
 - 1.2.4. Presupuesto de Gastos de Fabricación.
 - 1.3. Presupuesto de Gastos de Operación.
 - 1.3.1. Presupuesto de gastos de venta.
 - 1.3.2. Presupuesto de gastos de administración.
 - 1.3.3. Presupuesto de gastos financieros.

2. Estado de situación financiera Proforma (Presupuestado).
 - 2.1. Presupuestos de gastos de capital.
 - 2.2. Presupuesto de Efectivo.

Un estado de resultados presupuestado comienza con el presupuesto de ventas y se prepara para cualquier intervalo de tiempo por ejemplo mensualmente, trimestralmente, semestralmente, etc. La efectividad con que sea pronosticado el presupuesto de ventas es la clave de los estados financieros presupuestados. La mayoría de los componentes de los estados financieros presupuestados dependen de las ventas. Usualmente se consideran cuatro clases de información al preparar los estimados de ventas:

- La cantidad y el valor de las ventas pasadas - por productos y territorios si se desea.

- Las condiciones generales de los negocios y los mercados.
- Las condiciones prevaecientes dentro de la Industria en particular.
- Los planes y políticas de la compañía.

Los presupuestos de costo de ventas y gastos de operación complementan el estado de resultados.

La utilidad resultante de este estado se conecta con el estado de posición financiera.

Para efectos de una franquicia los presupuestos resultan una herramienta imprescindible.

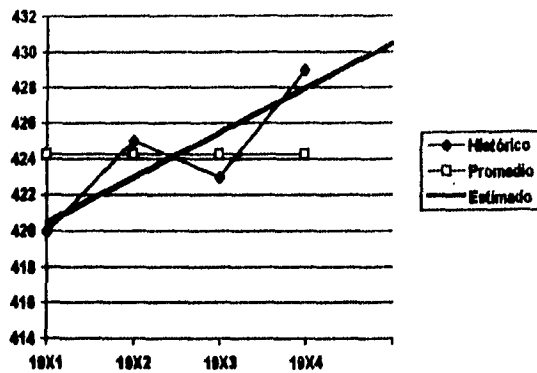
A continuación se prepara un ejemplo de un presupuesto de ventas y de flujo de efectivo:

Supongase que la Franquicia XS (dedicada al diseño publicitario e impresiones en sus diferentes modalidades) desea realizar su presupuesto de ventas para el año de 19XX, basando sus cálculos en información histórica de los últimos 4 años (considero que si no cuenta con información histórica debe partir del punto de equilibrio y fijarse un volumen de ventas deseado).

Las ventas históricas han sido las siguientes:

Datos en Miles de pesos

Periodo	Año	Ventas	Desv del Prom	(Ventas)2	(Desv del Prom)2
1	19X1	420	-4.25	176,400	18.0625
2	19X2	425	0.75	180,625	0.5625
3	19X3	423	-1.25	178,929	1.5625
4	19X4	429	4.75	184,041	22.5625
	TOTAL	1,697		719,995	42.75
MEDIA	424.25				
DEVES	3.2601	\$3,260.17			



La compañía desea elevar sus ventas en un 3 % respecto al promedio de ventas que ha venido manejando, lo que equivaldría a una monto por \$436,977.50 (Considere que la compañía a tomado en cuenta las variables económicas en las que se encuentra el país en ese momento, las condiciones de la industria y las del negocio.)

La compañía ha trabajado con un costo de ventas promedio del 25% de las ventas.

La empresa prepara su presupuesto para el presente ejercicio, estableciendo metas mensuales.

VENTAS TOTALES EN EL AÑO	\$ 436,977.50
Enero (inicio del presupuesto)	3.8 %
Febrero	4.3 %
Marzo	5.5 %
Abril	8.2 %
Mayo	9.5 %
Junio	11.3 %
Julio	11.8 %
Agosto	8 %
Septiembre	7.5 %
Octubre	8.8 %
Noviembre	10.3 %
Diciembre	11.2 %
TOTAL	100.00%

A continuación se prepara el presupuesto de flujo de efectivo para los doce meses siguientes:

PRESUPUESTO DE EFECTIVO												
Varías del año												
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Efectivo al inicio del periodo	30,000.00	18,878.40	13,411.85	11,417.42	18,880.28	28,108.27	45,810.45	60,507.87	67,288.50	71,814.29	78,343.21	83,237.28
INGRESOS	19,605.15	18,780.03	24,033.78	35,832.16	41,812.88	49,378.44	50,888.38	34,888.20	32,773.31	38,454.02	45,008.88	49,841.48
Ventas												
Cuentas por cobrar	188.05	187.90	240.34	358.32	416.13	483.78	508.88	348.58	327.73	384.54	450.08	489.41
Regalías	830.28	839.50	1,201.98	1,791.81	2,075.84	2,488.82	2,534.47	1,747.81	1,638.87	1,822.70	2,250.43	2,447.07
Publicidad de franquiciarios												
Otros ingresos												
TOTAL DE INGRESOS	47,601.45	38,786.83	58,887.64	78,388.51	80,883.81	80,447.44	88,541.21	67,583.38	102,020.22	112,875.56	127,052.41	145,115.25
EGRESOS	4,151.29	4,887.51	6,008.44	8,868.04	10,378.22	12,344.81	12,872.36	8,738.55	8,183.33	9,813.51	11,252.17	12,235.37
Compra de materias prima	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Sueldos	488.15	563.70	721.07	1,074.88	1,245.38	1,481.38	1,520.88	1,048.75	983.20	1,153.82	1,350.28	1,488.24
Comisiones	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Proveedores varios	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Renta	249.08	281.85	380.51	537.48	622.88	740.88	788.34	524.37	481.80	576.81	675.13	734.12
Telefono	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Luz	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Publicidad	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Servicios externos	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Mantenimiento Oficina	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Impuestos (Aprox 25%-IMSS, SAR, INFONAVIT, 2% NOMINAS)	2,624.54	2,840.83	2,880.25	2,788.74	2,811.38	2,870.34	2,880.17	2,762.18	2,745.80	2,788.41	2,837.57	2,887.08
TOTAL DE EGRESOS	28,723.08	25,383.88	27,470.21	32,538.23	32,787.84	34,638.88	36,033.54	30,274.88	30,113.93	33,332.34	33,815.13	34,504.80
Superavit o Déficit de efectivo	18,878.40	13,411.85	11,417.42	18,880.28	28,108.27	45,810.46	60,507.87	67,288.50	71,814.29	78,343.21	83,237.28	110,610.28

Este acercamiento a lo que espera sea el flujo del negocio para el año próximo permite a la administración pronosticar meses que requieran mayor financiamiento, así como aprovechar el excedente de efectivo con un adecuado manejo de tesorería, como puede ser inversiones temporales en sociedades de inversión en instrumentos de deuda, sociedades de inversión de renta variable, mesa de dinero o bien diversificar sus inversiones para cubrir riesgos.

Igualmente permite comparar los resultados obtenidos con los presupuestados y determinar en qué rubros han ocurrido las variaciones y tomar medidas necesarias para su corrección.

El realizar todos los presupuestos permitirá a la administración formarse una idea de lo que se espera de el negocio en el futuro.

4. DIFERENTES FORMAS DE FRANQUIICIAR.

Una vez que el franquiciante ha probado que su concepto tiene éxito, que existe uniformidad operativa entre las unidades que posee, y que ha podido unir todo en un paquete de franquicia; el siguiente paso será la estrategia a seguir en la forma de franquiciar; es decir, bajo que formato franquiciará su negocio.

Si bien los formatos para franquicias internacionales varían mucho, afortunadamente existen modelos básicos. En términos generales, éstos incluyen franquicias maestras, desarrollo de áreas, coinversiones, franquicias directas, y unidades de coinversión y prueba.

1. Franquicias maestras: La forma más frecuente de difusión de la franquicia directa implica designar a un franquiciatario "maestro", que compra los derechos para desarrollar un mercado específico, a menudo, el de un país entero.

En muchos casos el franquiciatario desarrolla y financia las unidades de subfranquicia; en otros, cuenta con el derecho de otorgar subfranquicias. En esencia, este último desempeña el papel de minifranquiciante en su país y, por lo tanto, recibe y paga porcentajes de las tarifas y derechos del franquiciante dueño. La mayoría establece uno o dos centros piloto y después capacita a otros para seguir el modelo de tiendas originales.

Este método elimina lidiar con las complejidades del mercado extranjero. Permite igualmente crecer sin demasiados riesgos.

2. Desarrollo de áreas: Este nivel de "administración media" de franquicias internacionales significa, a grandes rasgos, que el licenciatario se responsabiliza del desarrollo de varias unidades en su área, en vez de hacerse cargo de todas las unidades del país. Los franquiciatarios de área pueden trabajar de manera conjunta o bien pagar tarifas y derechos de franquicia al franquiciatario maestro en su país o directamente al franquiciante extranjero.

3. Coinversión: Aunque no se trate realmente de una forma de franquicia, las coinversiones representan una opción para los franquiciantes deseados de ingresar en el mercado internacional. Para el empresario extranjero, este tipo de acuerdo puede ofrecer mucho interés. "Cuando las ganancias del franquiciante se basan en la participación de ingresos de la empresa, se genera un profundo compromiso". Si se depende del franquiciante para continuar ofreciendo servicios que permitan que el negocio sea rentable, conviene asegurar que éste se comprometa. Y no existe mejor compromiso que la participación en el negocio.

Estructurar relaciones financieras y administrativas en una coinversión es una tarea compleja, particularmente en el entorno internacional, debido a las diferencias culturales de ambas partes. Y esta complejidad es la mayor desventaja de la coinversión.

4. Franquicia directa: Aquí la casa matriz sirve como "maestro" que ofrece apoyo directo a sus franquiciatarios. Asimismo, la franquicia internacional directa implica que el franquiciante venda directamente la franquicia al franquiciante extranjero. Sin embargo, el problema de ofrecer apoyo a los franquiciatarios que están a miles de kilómetros de distancia, impide que muchos franquiciantes elijan este sistema.

5. Coinversión: En ocasiones, si un posible franquiciatario ya maneja un negocio similar al de la franquicia extranjera, el franquiciante puede optar por convertir la tienda o la cadena existente en una franquicia, siempre que esta medida beneficie a sus operaciones y prestigio. Una vez realizada la coinversión, el franquiciante otorga al propietario de la empresa la franquicia maestra u otros derechos para el desarrollo.

6. Unidades de prueba: Debido a que el sistema de franquicias aún es incierto en muchos países, algunos franquiciantes abren una tienda de prueba con un franquiciatario. En este caso, la obligación del franquiciatario de desarrollar el mercado no se negocia sino hasta la consolidación de una o dos "unidades de prueba".

5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE FRANQUICIAR UN NEGOCIO.

En términos simples, el franquiciante es un hombre de negocios con un concepto probado. La franquicia le ofrece la oportunidad al franquiciante de expandir su negocio utilizando el capital de otros, incrementar sus ingresos, minimizar el riesgo, y proporcionar oportunidades de negocio para otros.

Entre los beneficios principales que otorga la franquicia se encuentran:

- ~ Facilita la formación de capital- La inversión de los franquiciatarios en sus propias unidades proporciona una nueva fuente de capital que facilita el crecimiento conjunto.

- ~ Expansión del sistema- El franquiciante puede establecer una sólida y fuerte presencia en cualquier mercado lejano más rápida y eficientemente que el que se pudiera alcanzar mediante las formas de mercadeo y financiamiento tradicionales.
- ~ Diversificación del riesgo- El riesgo se distribuye entre el franquiciante y los franquiciatarios, entre todos aquellos que hubiesen invertido fondos en el sistema.
- ~ Recursos humanos- Los problemas de reestructuración de personal asociados con el rápido crecimiento son reducidos al transferir esta actividad a cada franquiciatario.
- ~ Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- ~ Regalías
- ~ Ingresos como recuperación de la inversión inicial.

Las desventajas que pudieran existir dependen de las políticas establecidas por la empresa y de algunas otras circunstancias como:

- ~ "Sociedad" con los franquiciatarios.
- ~ Control y Gerencia en las manos de otros.
- ~ Flujo de caja sujeto al pago oportuno de franquiciatarios.

CAPITULO IV

ASPECTOS LEGALES Y CONTABLES DE LAS FRANQUICIAS

1. MARCO JURÍDICO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Al no existir una regulación específica sobre las Franquicias, éstas se contenían en dos contratos separados, que debían inscribirse ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología

- A. Contrato de Licencia de Uso de Marca o Nombre Comercial
- B. Contrato de Asistencia Técnica y/o Transferencia de Tecnología.

Actualmente, el marco jurídico de la Franquicia en México lo constituyen las siguientes disposiciones:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículos 25 y 28.
- Ley de Fomento y protección de la Propiedad Industrial.
- Ley Federal de Derechos de Autor.
- Código de Comercio.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Código Civil.
- Legislación Fiscal (Ley de Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Activo, Ley del Seguro Social, SAR, Infonavit, etc.).
- Ley Federal del Trabajo

2. EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

El contrato de franquicia controla la relación entre el franquiciante-franquiciario. Es la base legal para la relación existente en el Sistema de Franquicias que debe cubrir todos los aspectos del negocio franquiciado; asimismo, define los derechos y obligaciones, tanto del franquiciante como del franquiciario.

Las obligaciones básicas del Franquiciante deben incluir:

- Otorgamiento del uso de la marca.
- Definición territorial (Exclusividad territorial, asignación específica de unidades).
- Número de unidades que se otorgarán.
- Entrenamiento en el uso y elaboración de los productos y servicios.
- Entrenamiento para la operación del negocio.
- Apoyo en el inicio de las operaciones.
- Apoyo en el establecimiento e instalaciones.
- Proveer de manuales de operación.
- Definición de los sistemas financieros.
- Asistencia en los problemas de localización.
- Mercadotecnia y publicidad.

En contraparte, el Contrato deberá definir los parámetros de actuación del Franquiciario, estableciendo las siguientes obligaciones básicas:

- Forma de pago del costo de la franquicia
- Qué puede y qué no puede ser vendido.
- Confidencialidad que envuelva el proceso de producción, comercialización y venta, así como la fórmula del producto.
- Patrones de desempeño que observen la calidad de los productos o el servicio.

- Utilización integral del sistema de negocio por franquicias.
- Uso de publicidad, propaganda o promoción institucional.
- Utilización de instalaciones y equipo autorizados y previamente probados.
- El pago de las regalías acordadas por el uso de la marca y la metodología de operación del franquiciante.
- El pago de regalías de publicidad.
- Obligación en la presentación de estados financieros.

Como en cualquier contrato, también deberá especificarse:

El período del mismo.

Las condiciones para su renovación.

Las condiciones por las cuales se puede rescindir el contrato.

Adicionalmente, el Franquiciario propietario de un establecimiento comercial deberá condicionar preferentemente la venta del negocio al Franquiciante, en caso de muerte o retiro del negocio.

Es frecuente que se establezcan penas convencionales para casos como:

Restricciones en cuanto a ocupación de otros giros.

Atentar contra manuales y sus descripciones.

Retraso o mora en el pago de regalías.

Los contratos de franquicias, independientemente del giro, están sujetos a las disposiciones sobre contratos contenidos en la legislación civil.

Decisiones estratégicas clave que se deben considerar en el contrato de franquicia

Regalías de publicidad adecuadas con la opción de incrementarlas en el futuro.

Desarrollo de un verdadero sistema de soporte y el compromiso de trabajar con los franquiciarios como socios del negocio.

Retroalimentación de los franquiciatarios en el proceso de planeación, así como en todas las decisiones que afecten la operación a largo plazo del negocio, la obtención y la retención de los clientes.

3. LA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA Y EL DOCUMENTO INFORMATIVO "DISCLOSURE DOCUMENT"

Dada la globalización de los mercados, es necesario que el empresario mexicano de respuesta eficiente a las necesidades de información confiable que requieren día con día los inversionistas tanto nacionales como extranjeros.

La legislación mexicana regula a la Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.) mediante el reglamento de la ley de Propiedad Industrial publicado en el diario oficial en noviembre de 1994. El contenido de esta circular se volvió plenamente obligatorio a partir del 8 de diciembre de 1994. No entregar la Circular de Oferta de Franquicia representa para el franquiciante el incumplimiento de una obligación legal, lo que podrá traerle desagradables consecuencias en caso de litigio con el franquiciatario. El contenido de esta C.O.F. es el siguiente¹ :

1. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante. Deberán incluirse todos los datos que permitan identificar al franquiciante.

2. Descripción de la franquicia. La franquicia deberá describirse con la mayor amplitud posible. Se recomienda incluir la misión, filosofía y metas que se persiguen.

¹ Entrepreneur "500 Franquicias en México" Tercera Edición, Revista mensual pp. 18-20.

3. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia. Elaborar una reseña histórica de la empresa franquiciante.

4. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia. Deben especificarse los números de títulos de los certificados de registro marcados y de derechos de autor.

5. Montos y conceptos de los pago que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante. Incluir todo tipo de regallas ya sea iniciales o continuas, aportaciones para publicidad, inventario inicial, compra de equipo y en general cualquier pago que se tenga que hacer al franquiciante.

6. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario. En este punto, se debe ser lo más explícito posible, teniendo cuidado de no contradecir lo estipulado en el contrato, ni tampoco excederse en lo que el mismo señala.

7. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia. Es muy recomendable la utilización de planos o croquis para definir con claridad el territorio. Cabe señalar que este punto no es indispensable para que exista una franquicia.

8. Derecho del franquiciante a conceder o no subfranquiciar a terceros, y en su caso, los requisitos que deben cubrir para hacerlo. En caso de que puedan otorgarse subfranquicias, deberán señalarse con toda claridad los requisitos y consideraciones.

9. Establecer las obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que se le proporcione. El franquiciante deberá indicar qué información es confidencial, cómo debe resguardarse y qué sanciones existen en caso de que la confidencialidad no sea respetada.

10. Descripción de las obligaciones y derechos del franquiciante y franquiciatario. Deberá presentarse un resumen del contrato de franquicia haciendo

hincapié en los derechos y obligaciones de ambas partes, que deriven de la celebración del contrato.

En la legislación norteamericana existe un documento equivalente al exigido por las leyes mexicanas y en definitiva más completo; dicho documento es conocido como "Disclosure Document" que se vuelve imprescindible para exportar una franquicia o simplemente para pertenecer a la International Franchise Association (IFA). Este documento cubre aspectos informativos importantes y mínimos para el futuro comprador.

El Documento Informativo contiene 23 aspectos informativos recientes (principalmente correspondientes al último año fiscal). Este documento se entrega a aquellos prospectos que el franquiciante considera serios candidatos. Según la reglamentación Norteamericana, éste documento debe ser presentado en los siguientes casos:

- A). Cuando se tenga la primera entrevista personal entre el prospecto y el franquiciante.
- B). 10 días hábiles anteriores a la ejecución del contrato o al pago de la franquicia.

I. Historia del Franquiciante o cualquier predecesor.

Se compone generalmente de información histórica. Esta debe contener al menos la siguiente información;

- a. El nombre oficial, Oficinas generales o principal lugar de negocios del franquiciante. Proporcionar información sobre la compañía Holding si es que cuenta con tal.
- b. El nombre bajo el cual el franquiciante se encuentra haciendo o tratando de hacer negocio.
- c. Información específica sobre la naturaleza de la franquicia, experiencia del franquiciante en el negocio, que tiempo lleva vendiendo franquicias y cuántas ha vendido, si es que ha trabajado para otras franquicias.

II. Descripción y experiencia personal de los asociados, ejecutivos y Franchise Brokers.

La experiencia laboral de los últimos cinco años de cada uno de los directivos y gerentes. La información debe incluir al personal actual de la compañía, sus cargos, experiencia y cualquier otra información relevante que pudiera tener repercusión en la decisión del futuro franquiciatario.

Si existen Brokers involucrados en la franquicia es necesario recabar la misma información.

III. Historia Legal del Franquiciante.

Se compone de información detallada sobre aspectos criminales, civiles o administrativos que hubiesen involucrado al franquiciante en un litigio, o a cualquiera de sus directivos o gerentes. Adicionalmente se deben destacar aquellos casos en donde las partes involucradas fueron los franquiciatarios con el franquiciante.

IV. Historia sobre las quiebras del Franquiciante, sus Directivos y Ejecutivos.

Deben revelarse detalladamente y por separado, las quiebras en las que estuvieron involucrados el franquiciante o sus directivos en los últimos quince años.

V. Cantidad de dinero requerido para comprar o iniciar la operación de la Franquicia.

Aquí se especifica el costo de la franquicia y cualquier otro pago requerido al franquiciatario una vez realizada la firma del contrato de franquicia. Se determina cómo tienen que ser hechos los pagos, para que se utilizarán y si el costo de la franquicia es reembolsable.

VI. Otros Pagos.

En este punto se especifican el pago de regalías, regalías de publicidad (inauguraciones, contribuciones nacionales o locales y cualquier otro fondo controlado por el franquiciante), seguros, honorarios contables y de auditoría, costos de entrenamiento, mejoras a las tiendas, y cualquier otro costo relevante relacionado con la franquicia.

VII. Inversión inicial estimada y otras obligaciones financieras.

Se componen de una proyección de los costos asociados con la apertura de una unidad típica. La variabilidad en el costo es determinada por las regalías, inmuebles, publicidad, equipo, firma del contrato, inventario, capital de trabajo, arrendamientos, etc., todo esto reunido y estimado lo más exacto posible por el franquiciante

VIII. Obligaciones para el franquiciatario de comprar o arrendar en determinadas fuentes de financiamiento.

Si es que el franquiciante requiere que el franquiciatario compre bienes o servicios de una fuente determinada, este punto debe ser listado bajo este rubro.

IX. Obligación del franquiciatario de comprar o arrendar de acuerdo con especificaciones o con un proveedor específico.

Aquí se describe cualquier servicio inmobiliario, suministros, productos, inventarios, señalizaciones o anuncios, accesorios o equipo relativos con la operación de la franquicia los cuales el franquiciatario está directa o indirectamente requerido por el franquiciante a comprar, arrendar o rentar en conformidad con un programa de proveedor establecido.

X. Acuerdos financieros.

Independientemente de que el franquiciante lo ofrezca, directa o indirectamente, cualquier acuerdo para financiar la inversión inicial o cualquier otra inversión requerida sobre la operación del negocio se encuentra en este punto.

XI. Obligaciones del franquiciante; Otras supervisiones, Asistencia o servicios.

Básicamente esta sección delimita el papel que juega el franquiciante antes (entrenamiento y otros servicios) y después que la franquicia se vuelve operativa. Y si existe la responsabilidad del franquiciante en ayudar a ubicar el lugar de la unidad.

XII. Derechos territoriales.

Si es que el franquiciante ofrece protección territorial. Se debe incluir un mapa que exhiba la delimitación territorial.

XIII. Marcas, Nombres Comerciales, Logotipos y Símbolos Comerciales.

Se especifica lo que se puede y no se puede hacer con el nombre y las marcas.

XIV. Patentes y Derechos Registrados.

Esta sección cubre cualquier derecho que el franquiciante pudiera tener para comercializar secretos e información confidencial.

XV. Declaración sobre las situaciones en las cuales el franquiciante requiere al franquiciatario a participar personalmente en la operación directa de la franquicia.

XVI. Restricciones sobre el manejo de la franquicia; por ejemplo, Bienes o servicios que son ofrecidos para la venta, Clientes a quienes los bienes y servicios deben ser vendidos, etc.

XVII. Terminación, Renovación, Asignación del contrato de franquicia e información relativa.

Aquí se discute los términos del contrato de franquicia, razones para la terminación. Obligaciones del franquiciatario una vez terminado el contrato como podría ser el no divulgar la información, etc.

XVIII. Participación de celebridades en la publicidad de la franquicia.

XIX. Ventas actuales, promedio y proyectadas, así como un presupuesto de ventas y gastos.

XX. Información concerniente a las franquicias actuales.

Esta sección contiene un sumario sobre el número de franquicias vendidas, operadas y aquellas que son propiedad del franquiciante. Se debe incluir el número de franquicias que se estima vender en el año en curso a partir de la fecha de elaboración del Documento informativo. Adicionalmente, las terminaciones o renovaciones de los anteriores tres años.

XXI. Información financiera sobre el franquiciante.

Debe mostrarse el Estado de Situación Financiera del año fiscal más reciente; un Estado de Resultados así como un Estado de Cambios en la situación financiera por los tres ejercicios más recientes. Estos estados deben ser auditados con el fin de validar dicha información.

XXII. El contrato de franquicia y contratos relativos.

Una copia del contrato de franquicia debe ser anexado a este documento, así como cualquier otro documento que deba ser firmado por el franquiciatario.

XXIII. Acuse de recibo por parte del prospecto a adquirir la franquicia.

4. CÓMO REGISTRAR UNA MARCA COMERCIAL

Uno de los pilares sobre los que se sustenta una franquicia es la marca. La propia ley de la propiedad industrial cuando define a la franquicia, establece como requisito fundamental para que ésta exista, el licenciamiento de una marca.

La marca es todo signo visible que sirve para distinguir productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado; en tal virtud, se pueden constituir marcas, denominaciones, figuras, formas tridimensionales e incluso nombres comerciales, razones sociales o nombres de personas físicas.

En primer lugar, como en la mayoría de los países latinoamericanos, el derecho exclusivo para explotar una marca deriva de su registro. La solicitud de registro de una marca en México deberá de contener los siguientes datos:

- ♣ Nombre, nacionalidad y domicilio del solicitante;
- ♣ El signo distintivo de la marca, mencionando si es nominativo, innominado o mixto y, en su caso, si es tridimensional;
- ♣ La fecha de primer uso de la marca, la que no podrá ser modificada ulteriormente, o la mención de que no se ha usado;
- ♣ Los productos o servicios a los que se aplicarán las marcas, y
- ♣ Lo demás que prevenga el reglamento de esta Ley (Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial).

Si se tiene un diseño que se desea proteger, será también necesario anexarlo a la solicitud con ocho ejemplares en blanco y negro y a color (si es que se desea proteger algún color en especial) en un diseño que no sea mayor de 10 x 10 cm ni menor de 4 x 4 cm. Deberá acompañarse a la solicitud el comprobante de pago de derechos que fije la

Ley Federal de Derechos vigente, así como un testimonio notarial en el cual consten las facultades legales necesarias del poderante para sustituir en favor de la o las personas que vayan a realizar el trámite, lo anterior en caso de que el titular sea una persona moral. Ahora bien, si se trata de una persona física, bastará que anexe una carta poder, firmada por dos testigos.

Una vez que se ha presentado la solicitud ante la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, dependiente de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, deberá ser objeto de un examen administrativo, para posteriormente sujetarse a uno de novedad, con el fin de buscar si no existen otras marcas semejantes en grados de confusión y similitud a aquella que pretende registrar. En el supuesto de que también se pretenda registrar un diseño, éste tampoco deberá presentar una similitud con algún otro que éste previamente registrado o que sean iguales o semejantes en grado de confusión, a fin de no afectar los derechos de un tercero.

En México es posible transmitir los derechos de una marca, con el simple hecho de suscribir un contrato de cesión de derechos y presentarlo para su registro ante la Dirección General de Desarrollo Tecnológico. Asimismo, una marca podrá ser utilizada tanto por su titular como por aquellos a quienes este último conceda una licencia para su uso, la cual tendrá que ser registrada para que tenga efecto ante terceros.

La vigencia de un registro de marca en la actualidad es de diez años. Una marca podrá ser renovada por periodos consecutivos de diez años por las veces que su titular lo desee.

Igualmente esta ley de Propiedad Industrial comprueba el uso efectivo de las marcas. Anteriormente era necesario demostrar en forma fehaciente el uso de una marca; actualmente sólo es necesario declarar dicho uso bajo protesta de decir verdad. Esto se hace mediante un escrito que se presenta ante la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, a los tres años de la fecha legal. Por fecha legal se entenderá el día en que se presentó la solicitud de registro.

5. IMPLICACIONES FISCALES.

Las franquicias se encuentran reguladas por distintas disposiciones de carácter fiscal, dentro de las disposiciones federales² que deben cubrir las franquicias encontramos:

- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del Impuesto al Activo.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ley del Seguro Social.
- Ley del Infonavit.
- Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

Adicionalmente deben observar el reglamento respectivo de cada una de las disposiciones arriba señaladas.

A. EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y LAS FRANQUICIAS.

Las franquicias tributan bajo el Título II (De las personas Morales) de la Ley del Impuesto sobre la renta, o bien bajo el Título IV "De las Personas Físicas" Capítulo VI "De los Ingresos por actividades empresariales".

A.1. TRATAMIENTO FISCAL DE LAS REGALIAS

Como se señaló en capítulos anteriores, en las franquicias se exige a cada nuevo franquiciatario el pago de regalías, en un porcentaje y durante un periodo determinado en el contrato de franquicia; por lo que es necesario dejar una visión más amplia de su implicación fiscal.

² No hay que olvidar que existen impuestos Estatales, los que consideran obligaciones o estímulos fiscales adicionales

Las franquicias se encuentran reguladas por el título II de la Ley del ISR denominado "De las Personas Morales".

Desde el punto de vista del franquiciante, las regalías representan un ingreso acumulable para su negocio, según lo establecido en el artículo 15 de la ley del ISR que menciona:

"Las personas morales residentes en el país acumularán la totalidad de los ingresos en efectivo, en bienes, en servicio, en crédito o de cualquier otro tipo, que obtengan en el ejercicio, inclusive los provenientes de sus establecimientos en el extranjero..."

Para el franquiciatario, los pagos que realiza al franquiciante por concepto de regalías o publicidad, se consideran deducibles según lo dispuesto por el artículo 24 -"Requisitos Generales para las deducciones", en su fracción XI Asistencia técnica y regalías:

" Que tratándose de asistencia técnica, de transferencia de tecnología o de regalías, se compruebe ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que quien proporciona los conocimientos, cuenta con elementos técnicos propios para ello; que se preste en forma directa y no a través de terceros, excepto en los casos en que los pagos se hagan a residentes en México, y en el contrato respectivo se haya pactado que la prestación se efectuará por un tercero autorizado; y que no consista en la simple posibilidad de obtenerla, sino en servicios que efectivamente se lleven a cabo."

En el caso de que el franquiciante y el franquiciatario se encuentren en territorio nacional, los pagos de regalías se considerarán un ingreso acumulable para el primero y una deducción autorizada (siempre y cuando cumpla con todos los requisitos de deducción) para el segundo

Si el franquiciante es extranjero es necesario atender lo dispuesto en la Ley del ISR por el Título V. DE LOS RESIDENTES EN EL EXTRANJERO CON INGRESOS PROVENIENTES DE FUENTE DE RIQUEZA UBICADA EN TERRITORIO NACIONAL, en su artículo 156. Fuente de riqueza en México por regalías que dice.

" Tratándose de ingresos por regalías, se considerará que la fuente de riqueza se encuentra en territorio nacional cuando los bienes o derechos por los cuales se pagan las regalías se aprovechan en México, o cuando los pagos de regalías que se efectúen al extranjero se deduzcan, total o parcialmente, por un establecimiento permanente o base fija en el país, aun cuando el pago se efectúe a través de cualquier establecimiento en el extranjero. Salvo prueba en contrario, se entenderá que el aprovechamiento se efectúa en el país cuando se paguen las regalías por un residente en territorio nacional, o por un residente en el extranjero con establecimiento permanente o base fija en México."

El porcentaje de impuesto se menciona en la fracción II. del mismo artículo:

"El impuesto se calculará aplicando al ingreso que obtenga el contribuyente, sin deducción alguna, la tasa que en cada caso se menciona:

II. Regalías por el uso o goce temporal de patentes o de certificados de invención o de mejora, marcas de fábrica y nombres comerciales, así como por conceptos de publicidad.....35%"

El franquiciatario esta obligado a retener según lo establecido el citado artículo:

"Las personas que deban hacer pagos por los conceptos indicados en este artículo están obligadas a efectuar la retención que corresponda"

Ha sido una preocupación internacional ayudar a los contribuyentes evitando lo que se conoce como doble tributación, por lo que existen convenios binacionales para evitar esta clase de supuestos.

Veamos por ejemplo el supuesto de que el franquiciante es Norteamericano y el franquiciatario mexicano realiza pagos al exterior por este concepto.

El franquiciatario debe verificar la existencia de convenios para evitar la doble tributación; en este caso recurriría al "CONVENIO ENTRE EL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA Y EL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS PARA EVITAR LA DOBLE IMPOSICIÓN E IMPEDIR LA EVASIÓN FISCAL EN MATERIA DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA" que en su artículo 12., se refiere a las regalías y señala:

1. Las regalías procedentes de un Estado contratante y pagadas a un residente del otro Estado Contratante pueden someterse a imposición en este otro Estado.

2. Sin embargo, dichas regalías pueden también someterse a imposición en el Estado Contratante del que procedan y de acuerdo con la legislación de este Estado, pero si el beneficiario efectivo es residente del otro Estado Contratante, el impuesto así exigido no excederá el 10 por ciento del importe bruto de las regalías.

Para efectos del tratado, el término "regalías" se aplica a las cantidades pagadas por el uso o la concesión de uso de un derecho de autor sobre una obra literaria, artística o científica, incluidas las películas cinematográficas y obras registradas en películas o cintas magnetoscópicas u otros medios de reproducción para uso con relación a la televisión, de una patente, marca de fábrica o de comercio, dibujo o modelo, plano, fórmula o procedimiento secreto, u otro derecho o propiedad similar, o por informaciones relativas a experiencias industriales, comerciales o científicas, así como por el uso o la concesión de uso de un equipo industrial, comercial o científico que no constituya propiedad inmueble.

También se consideran "regalias" las ganancias obtenidas en la enajenación de dichos derechos o bienes que estén condicionadas a la productividad, uso o disposición de los mismos.

El tratado indica que la tasa reducida del 10% no será aplicable cuando el beneficiario efectivo de las regalias tenga un establecimiento permanente o base fija en el Estado contratante de donde procedan, siempre que la percepción de las regalias sea atribuible al establecimiento permanente o base fija en el Estado contratante de donde procedan. Además, se establece que en el caso de que existan "relaciones especiales" entre el deudor y el beneficiario efectivo de las regalias, la tasa reducida únicamente se aplicará al importe de las regalias que se hubieran pagado en usencia de dichas "relaciones especiales".

6. ASPECTOS CONTABLES RELEVANTES

Las franquicias en México, se encuentran sujetas en materia contable a lo dispuesto por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., quienes en su boletín A-1 proponen un Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera.

Todos los conceptos tratados en dicho boletín se encuentran ordenados de acuerdo con su jerarquía que son:

- Principios,
- Reglas particulares y
- Criterio Prudencial de aplicación de las reglas particulares.

Dado que las franquicias han tomado un carácter internacional, es necesario que se reconozcan las principales diferencias contables existentes entre los países involucrados en el negocio.

En un contrato de franquicia, el franquiciante garantiza ciertos derechos al franquiciante en cuanto a la operación del negocio. En los contratos de franquicia quedan estipulados un pago inicial de franquicia (franchise fee) que cubre el franquiciatario al franquiciante; y pagos continuos de regalías (continuing franchise fees). Estos aspectos, por ejemplo son cubiertos por las normas norteamericanas e internacionales de contabilidad.

A. En los Estados Unidos la responsabilidad de hacer normas de contabilidad financiera residía en el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), sin embargo a partir de 1973 dicha responsabilidad la delegó al Financial Accounting Standards Board (FASB).

El FASB en su boletín SFAS 45 reconoce que el pago inicial de franquicia contiene una parte correspondiente a servicios iniciales, tales como asesoría en ubicación de lugar, asistencia en construcción, entrenamiento de personal. El SFAS 45 establece que el ingreso proveniente del pago inicial debe ser reconocido cuando estos servicios iniciales que cubren este pago inicial han sido "substancialmente ejecutados". Substancialmente ejecutados significa que el franquiciante no tiene obligación alguna o intención de reembolsar cualquier cantidad de efectivo y ha ejecutado todos los servicios iniciales.

B. El International Accountig Standards Committee (Comite de Normas Internacionales de Contabilidad) IASC, agrupa a cerca de 80 paises de partes distintas del mundo y su fin desde su creación en el año de 1973, ha sido la de conseguir la armonía internacional de las prácticas de contabilidad para beneficio de los paises asociados.

Canada, Estados Unidos y México son socios fundadores con otros paises de este grupo normativo, considerado como el más importante en el mundo de la contabilidad financiera.

La norma internacional en el IAS-18 establece en cuanto a las franquicias:

- Generalmente los honorarios de franquicias pueden cubrir el abastecimiento o cualquier combinación inicial y servicios subsecuentes, equipo y otros servicios, el know-how, etcétera. Frecuentemente la determinación de tales asuntos y la asignación del horario de la franquicia correspondiente, es difícil y requiere de juicio considerable. Sin embargo como una guía general, los métodos de reconocimiento puedan ser apropiados si:
- La porción inicial del honorario de franquicia correspondiente a los activos tangibles (si alguno) debe reconocerse cuando los activos se integran.
- La porción aplicable a servicios futuros (si alguno) debe diferirse su reconocimiento como ingreso hasta que el servicio sea prestado.

C. México no tiene normas de reconocimiento de ingresos por giro, empero en el Boletín A-11 señala:

- El ingreso se reconoce contablemente cuando su proceso de generación ha terminado o está terminado casi en su totalidad, lo cual ocurre cuando el evento crítico o crucial se ha llevado a cabo.
- El evento crítico de una entidad está determinado por los esfuerzos acumulados desarrollados por ésta, para generar los ingresos. Normalmente el evento crítico es la venta o prestación del servicio.

Para los propietarios, acreedores y terceros interesados (futuros franquiciatarios) en una empresa resulta de primordial importancia, el contar con información útil y confiable para la toma de decisiones adecuadas.

En virtud de que los estados financieros constituyen un instrumento utilizado por la administración de una empresa para dar a conocer información de carácter económico sobre la entidad, nace la conveniencia de determinar el grado de confiabilidad de los mismos mediante la auditoría de estados financieros.

La finalidad del examen de estados financieros, es expresar una opinión profesional independiente, respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes.

El contar con información financiera auditada y dictaminada es de gran ayuda para el franquiciante dado que le permite fortalecer la imagen de su franquicia. En cuanto al franquiciatario, la información financiera dictaminada le permite tomar una decisión financiera favorable en un ámbito de confianza y seguridad.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

El sistema de franquicias resulta altamente interesante dado los resultados que se pueden alcanzar en el corto plazo; igualmente ofrecen cierta seguridad al ser un negocio firme y constante en el largo plazo, aspecto que se ha demostrado con estadísticas ya que se consideran como negocios con muy baja posibilidad de fracaso. Por otra parte hay que destacar que definitivamente es necesario que la franquicia cuente con un crédito mercantil, con un status dentro del mercado, ya que es su nombre el que permitirá una rápida expansión.

Indudablemente los conceptos que se manejan en una franquicia tal como uniformidad en operación, calidad, imagen, producto resultan ser paradójicamente la fortaleza y debilidad del negocio. Hablo de fortaleza dado que el lograr controlar y estandarizar un negocio permite enfrentar con mayor éxito a la competencia desorganizada e inexperimentada; pero a su vez resulta peligroso, pues si el franquiciante no responde efectivamente a los cambios en el entorno y no anticipa contingencias importantes, arrastrará a todos los integrantes de su sistema, y correrán todos la misma suerte.

Tanto el franquiciante como el franquiciatario deben analizar la viabilidad de la franquicia, ya que el simple hecho de pertenecer a éste sistema no garantiza el éxito del negocio, factores como: las costumbres, tipo de producto, nivel socioeconómico, situación económica del país, etc., tienen un impacto importantísimo en las franquicias.

En las franquicias, la fuerza radica principalmente en el franquiciante, quien desarrolla en su totalidad a la franquicia, y adicionalmente debe analizar concienzudamente a los prospectos a adquirir su franquicia (para quienes debe vivir una vez que se integren al sistema, ya que sin estos no existe franquicia) dado que si no hay uniformidad y compromiso por parte de los franquiciatarios, se pone en riesgo

todo el negocio. Por su parte el franquiciatario únicamente se encuentra en la posibilidad de reforzar su decisión de compra con una evaluación minuciosa de los sistemas, procedimientos y condiciones que le ofrece el franquiciante.

En cuanto a lo anterior, hay que destacar un punto que creo muy importante, el franquiciatario debe considerar adicionalmente, las expectativas futuras del negocio y prever cierto grado de flexibilidad en las condiciones del contrato de franquicia (relación franquiciante-franquiciatario), con el fin de garantizar la viabilidad de la franquicia, así como la supervivencia de la misma. Analicemos concretamente lo sucedido en México:

En el caso de franquicias extranjeras que se encuentran ya asentadas en nuestro país, es necesario resaltar que las expectativas generadas en su momento permitieron cuantiosas inversiones por parte de quienes las adquirieron con las consecuentes cargas financieras y compromisos contraídos para la inversión, que en su mayoría no han alcanzado amortización alguna.

Igualmente, las obligaciones naturales de una franquicia de conservar niveles de presentación y preparación de los productos a nivel mundial, exige usualmente que muchos de los insumos empleados sean importados, lo que conlleva, en estos tiempos, a elevar los costos mismos que elevan el precio del producto que vende la franquicia hasta llevarlo a la incompetencia y en consecuencia mantener el producto fuera del mercado.

Las franquicias de origen extranjero cuestan más en México que en su país de origen, y en muchas ocasiones la marca que venden no es conocida en nuestro mercado, carecen de asesoría eficiente, falta experiencia, los rendimientos esperados son menores y la adaptación a los gustos y hábitos de consumo son altamente cuestionables.

Adicionalmente, los incrementos en los costos financieros resultado de las altas tasas de interés, la contracción del mercado interno, los compromisos en divisa extranjera y la falta de comprensión de parte de los franquiciantes están poniendo en entredicho el éxito de el sistema de franquicias.

El contar con flexibilidad permite manejar beneficio de la franquicia toda clase de contingencias, y tomar acciones tales como la reducción de costos, adaptación del producto al mercado (en precio y calidad), etcétera. En cambio, las normas estrictas que rigen a las franquicias de origen extranjero impiden modificaciones de las políticas, exigiendo a los franquiciatarios el cumplimiento de los montos y plazos contratados.

Pero afortunadamente estos aspectos no pueden opacar las bondades de un sistema de franquicias; más aún, resultan un reto para los franquiciantes quienes deberán ser más cautelosos en sus decisiones y por otro lado tratarán de vislumbrar el futuro para recibirlo con estrategias creativas que permitan sortear cualquier adversidad. En definitiva un sistema de franquicias debe ser cambiante y anticipar cualquier tendencia del mercado en donde opera.

Ya se habló que el reconocimiento que posea una franquicia en el mercado son un elemento imprescindible, pero no hay que olvidar que éste tiene dentro de sí una esencia propia, un modus operandi que le permite conservar esa imagen. Considero que es posible identificar los factores elementales con que debe contar una franquicia que se pretende exitosa, pilares donde descansa el éxito permanente de la misma y que desde mi punto de vista son:

1. Un control eficiente.

El control en definitiva resulta imprescindible en las franquicias, dado que son negocios que requieren un monitoreo constante, que permite lograr un mejor manejo del negocio, así como una innovación permanente en los sistemas y procedimientos en miras de perfeccionar la franquicia.

El sistema que se implante debe permitir la verificación y seguridad de que el franquiciatario está cumpliendo las cláusulas establecidas en el contrato. Este sistema busca controlar seis variables o puntos claves para el negocio, y son los siguientes:

- Variables contables, utilizar el mismo criterio sobre el tratamiento de la información financiera (depreciación, valuación de inventarios, etcétera).

- Variables financieras, volumen de ventas, rentabilidad razones financieras, etcétera
- Variables de calidad y marca, se debe cumplir la identidad corporativa (como decoración de tienda, uso apropiado del nombre y logo, misma calidad en el producto, etcétera.)
- Variables de operación, distribución y colocación de productos, atención y servicio apropiado al cliente, tiempo de ejecución del servicio, periodos de espera, etcétera.
- Variables de mercado, como el nivel del precio, productos comercializados, publicidad local y contribución a la publicidad institucional o corporativa.
- Variables legales, entre las que se incluyen aquellas relacionadas en el contrato, como ejemplo se encuentra la exclusividad, restricciones territoriales, etcétera.

Pero este control eficiente requiere herramientas fundamentales que deben presentar los franquiciatarios como:

- Presupuestos, flujos de efectivo, etcétera.
- Informes de ventas, inventarios, compras, etcétera.
- Reportes financieros: Estado de posición financiera y Estado de resultados.
- Auditorías financieras.
- Auditorías de calidad.
- Inspecciones que realice el franquiciante a los franquiciatarios.

2. Sistemas de información y comunicación.

Tienen la función de cuidar el cumplimiento de los objetivos fijados por la dirección. Para este fin se requiere de un sistema integrado de información que cumpla con los siguientes objetivos:

- Mantener canales de comunicación directa entre franquiciante y franquiciatarios.
- Facilitar la información necesaria a las personas o departamentos involucrados.

- Establecer objetivos concretos a cumplir por los distintos departamentos y con los franquiciatarios y permitir evaluar el grado de cumplimiento de ambos así como los recursos utilizados para ello.
- Retroalimentación directa con los clientes.

En cuanto a comunicación esta es de vital importancia, y debe buscar siempre cuidar la imagen, calidad y servicio que ofrece la franquicia; igualmente es menester compartir la información entre los departamentos involucrados y muy importante es el permitir a los franquiciatarios contar sus experiencias y originar con esto mejoras continuas y retroalimentación.

3. Factor Humano.

El elemento humano es de vital importancia en toda empresa y no podía ser la excepción en las franquicias, se requiere contar con individuos de gran calidad humana, integridad, cultura de servicio y que cuenten como una gran disposición a trabajar en equipo, pues son finalmente quienes llevan acabo el buen funcionamiento y éxito de la franquicia.

De esta manera concluyo este recorrido sobre el mundo de las franquicias, espero por último, haber contribuido a hacer más grandes las dudas en cuanto al tema tratado en esta tesis y con ello estimular a la búsqueda de nuevas propuestas que estoy seguro enriquecerán este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

1. Owing your own franchise
Herbert Rust
First Edition, Englewood Cliffs, NJ
Prentice Hall, 1991
2. Franchising: The Inside Story
John E. Kinch, John P. Hayes
First Edition, Wilmington, DE.
Trimark Publishing Co., 1986
3. The Start-Up Entrepreneur.
James R. Cook
First Edition, New York, NY.
First Perennial Library, 1987.
- 4- The Vest-Pocket Guide to Business Ratios
Michal R. Tyran
First Edition, Englewood Cliffs, New Jersey.
Prentice Hall, 1992.
5. The Essentials of Intermediate Accounting II
Eldon R. Bailey, Ph.D.
Second Edition, Piscataway, New Jersey
Research and Education Association, 1996.

6. The Essentials of Financial Management
Omer. L. Carey, Ph.D.
First Edition, Piscataway, New Jersey.
Research and Education Association, 1994.

7. The Essentials of Business Statistics I
Louise. J. Clark, Ph.D.
First Edition, Piscataway, New Jersey.
Research and Education Association, 1994.

8. La Experiencia de las franquicias
Enrique González Calvillo
Primera Edición, México, D.F.
Editorial Mc. Graw Hill, 1993.

9. Franquicias: La revolución de los 90
Enrique González Calvillo, Rodrigo González Calvillo
Edición Revisada y Actualizada, México, D.F.
Editorial Mc. Graw Hill, 1994

10. Auditoría Operacional
México, D.F.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1992.

11. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
Octava edición, México, D.F.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1992.

12. Normas y Procedimientos de Auditoría
Décima Segunda Edición, México, D.F.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1992.

13. Contabilidad de Costos
John J.W. Neuner, Ph. D.
Segunda Edición en español, México, D.F.

14. Contabilidad Intermedia
Donald E. Kieso , Jerry J. Weygandt
Tercera Reimpresión, México, D.F.
Editorial LIMUSA, 1989.

15. Norma de Contabilidad Financiera Comparada.
Javier Cocina Martínez.
Primera Reimpresión, México, D.F.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1994.

16. El Manual de Ingeniería Financiera.
Dr. Octavio Aguirre.
Primera Edición, México, D.F.
Derechos Reservados Octavio Aguirre Mora, 1994.

17. Sistemas y Procedimientos Administrativos.
Jose Luis Kramis Joubanc.
Segunda Edición, México, D.F.
Editorial PAC, 1985.

12. Normas y Procedimientos de Auditoría
Décima Segunda Edición, México, D.F.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1992.

13. Contabilidad de Costos
John J.W. Neuner, Ph. D.
Segunda Edición en español, México, D.F.

14. Contabilidad Intermedia
Donald E. Kieso , Jerry J. Weygandt
Tercera Reimpresión, México, D.F.
Editorial LIMUSA, 1989.

15. Norma de Contabilidad Financiera Comparada.
Javier Cocina Martínez.
Primera Reimpresión, México, D.F.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1994.

16. El Manual de Ingeniería Financiera.
Dr. Octavio Aguirre.
Primera Edición, México, D.F.
Derechos Reservados Octavio Aguirre Mora, 1994.

17. Sistemas y Procedimientos Administrativos.
Jose Luis Kramis Joubanc.
Segunda Edición, México, D.F.
Editorial PAC, 1985.

18. Fundamentos de Administración Financiera.
J. Fred. Weston, Eugene F. Brighman.
Décima edición, México, D.F.
Editorial Mc. Graw Hill, 1994.

19. Elementos de Administración
Koontz O'Donell
Cuarta edición, México, D.F.
Editorial Mc. Graw Hill, 1989.

20. La Contraloría y sus funciones.
C. Alcántara González.
Decimotercera Reimpresión, México, D.F.
editorial ECASA, 1993.

21. Revista Contaduría Pública
Número 249.

22. Revista Entrepreneur
Volúmen 4. Número I

23. Revista Entrepreneur
Volúmen 3. Número I

24. Revista Entrepreneur
Volúmen 2. Números: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10