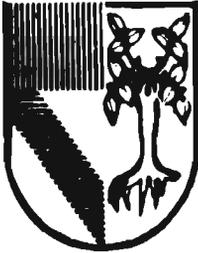


308902 27  
24.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA  
EVALUACION DE LAS FRANQUICIAS COMO  
SISTEMA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS.

**T R A B A J O**

QUE COMO RESULTADO DEL

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

PRESENTA COMO TESIS

**JORGE LUIS SEPULVEDA CALDERON**

DIRECTOR LIC. ARMANDO SANCHEZ.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# **INDICE**

<b>INDICE</b>	<b>-1</b>
<b>PROLOGO</b>	<b>-6</b>
<b>1.-CAPITULO 1</b>	<b>-10</b>
<b>1.1.-Franquicias</b>	<b>-11</b>
<b>1.1.1.-Historia</b>	<b>-11</b>
<b>1.1.2.-Origen</b>	<b>-15</b>
<b>1.1.3.-En el inicio... el Producto</b>	<b>-18</b>
<b>BIBLIOGRAFIA DEL CAPITULO</b>	<b>-31</b>
<b>2.-CAPITULO 2</b>	<b>-32</b>
<b>2.1.-Elementos de la Franquicia</b>	<b>-33</b>
<b>2.1.1.-Franquiciatario</b>	<b>-33</b>
<b>2.1.2.-Franquiciante</b>	<b>-34</b>
<b>2.1.3.-Contrato</b>	<b>-35</b>
<b>2.1.4.-Canon de Entrada</b>	<b>-37</b>
<b>2.1.5.-Regalías</b>	<b>-38</b>
<b>2.1.6.-Comunicación y Capacitación</b>	<b>-39</b>
<b>2.1.7.-Territorio</b>	<b>-40</b>
<b>2.1.8.-Método Operativo</b>	<b>-40</b>
<b>2.1.9.-Compromisos de Asistencia Financiera</b>	<b>-41</b>
<b>2.1.10.-Calidad de Suministros</b>	<b>-41</b>
<b>2.1.11.-Publicidad</b>	<b>-41</b>
<b>2.1.12.-Cláusulas de No competencia</b>	<b>-42</b>
<b>2.1.13.-Confidencialidad</b>	<b>-42</b>
<b>2.2.-Tipos de Franquicia</b>	<b>-43</b>
<b>2.2.1.- Protagonistas Fundamentales</b>	<b>-44</b>

2.2.2.- 1a Clasificación	-46
2.2.3.- 2a Clasificación	-48
2.2.4.- 3a Clasificación	-49
2.2.5.- 4a Otras Franquicias	-50
<b>BIBLIOGRAFIA DEL CAPITULO</b>	<b>-53</b>
<b>3.- CAPITULO 3</b>	<b>-54</b>
3.1.-Mitos y Realidades de las Franquicias	-55
3.1.1.- Puntos de Vista de los Franquiciantes en su Relación con los Franquiciarios.	-55
3.1.2.- El modelo de franquicia vs. la Realidad	-60
3.1.2.1.- Mito 1	-61
3.1.2.2.- Mito 2	-62
3.1.2.3.- Mito 3	-63
3.1.2.4.- Mito 4	-64
3.1.2.5.- Mito 5	-64
3.1.2.6.- Mito 6	-65
3.2.- El Franquiciario como Sirviente	-66
3.3.- Promesas del Franquiciante	-69
3.3.1.- Promesa 1	-69
3.3.2.- Promesa 2	-70
3.3.3.- Promesa 3	-71
3.3.4.- Promesa 4	-71
3.4.- Término y Rescisión del Contrato de Franquicia	-73
3.5.- Ventajas y Desventajas	-76
3.5.1.- Franquiciante	-76
3.5.1.1.- Ventajas	-76

3.5.1.1.1.- Comerciales	-76
3.5.1.1.2.- Financieras	-77
3.5.1.1.3.- Gestión	-77
3.5.1.2.- Desventajas	-78
3.5.1.2.1.- Desaveniencias	-78
3.5.1.2.2.- Personal Franquiciado	-78
3.5.2.- Franquiciatario	-78
3.5.2.1.-Ventajas	-78
3.5.2.1.1.- Comerciales	-78
3.5.2.1.2.- Económico- Financieras	-79
3.5.2.1.3.- Gestión	-79
3.5.2.2.- Desventajas	-80
3.5.2.2.1.- Contraprestaciones	-80
3.5.2.2.2.- Fracaso de la Cadena Franquiciante	-80
3.5.2.2.3.- Conflicto de Intereses	-80
3.5.2.2.4.- Pérdida de Independencia	-81
3.5.2.2.5.- Destino Hipotecado	-81
BIBLIOGRAFIA DEL CAPITULO	-82
4.- CAPITULO 4	-84
4.1.- Etapas para Franquiciar	-85
4.1.1.- Primera etapa	-85
4.1.2.- Segunda etapa	-85
4.1.3.- Tercera etapa	-85
4.1.4.- Cuarta etapa	-86
4.2.- Cómo Evaluar la Franquicia	-88

4.2.1.- El Mercado	-88
4.2.2.- El Franquiciante	-88
4.2.3.- El Contrato	-88
4.2.4.- El Negocio	-89
4.3.- Cómo Seleccionar una Franquicia	-90
4.3.1.- Selección de la Franquicia	-98
4.4.- Comunicación entre Franquiciante y Franquiciatario	-98
4.5.- Elementos de Franquiciabilidad	-101
4.6.- Características Esenciales	-104
4.7.- Cuestionario de Prueba	-105
4.8.- Como sea, el negocio saldrá adelante	-108
<b>BIBLIOGRAFIA DEL CAPITULO</b>	<b>-110</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>-112</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>-116</b>
<b>ANEXO 1: Clausulado típico de un contrato de franquicia</b>	<b>-117</b>
<b>ANEXO 2: Código de ética de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.</b>	<b>-119</b>
<b>BIBLIOGRAFIA DE LA TESIS</b>	<b>-124</b>

# **PROLOGO**

•

## PROLOGO.

La presente tesis es presentada con el propósito de hacer un análisis sobre algunas de las formas en que han funcionado las franquicias en México en los últimos años, con la hipótesis de que las franquicias no son la manera mas fácil de expandir un negocio para el franquiciante o ser un empresario independiente para el franquiciatario.

Las franquicias comenzaron como tales en Estados Unidos, ( se describirá con mas detalle dentro de la presente tesis ) contando con cerca de 30 años de el comienzo de éstas , y aún con toda la experiencia con la que cuentan en este país en el manejo de las franquicias, todavía es un campo que tiene muchas oportunidades de desarrollo y algunas lagunas que es preciso tener en cuenta en el momento de querer invertir en una franquicia o en el momento en que una empresa considera que ya es tiempo de comenzar a franquiciar.

Las franquicias en México son relativamente nuevas, ya que cuentan con aproximadamente 10 años en el país, y aunque ya existían algunas antes, la verdadera euforia no comenzó hasta ese entonces. La presente tesis mostrará algunas de estas lagunas, no pretendiendo mostrar todas las que pudieran existir, si no con la intención de mostrar un poco los focos de cuidado que ambas partes deben de tener en cuenta en el momento de formar una alianza de este tipo.

La estructura de la tesis es la siguiente. En primer término se hace un breve recorrido de la historia de la franquicia, hasta llegar a los Estados Unidos que es en donde se reconoce como tal y se le da un tratamiento distinto. Posteriormente se muestran las características que tiene un franquicia, cuáles son los elementos que la conforman, qué relación existe entre ellos y con el negocio. Posteriormente se presentan los diferentes tipos de franquicias que existen en el mercado, tomando en consideración que al ser una estructura en constante evolución puede que no se encuentren todos los que existan. Continuando en este tenor se muestra lo que han sido algunos de los problemas que tienen ambas partes ( franquiciantes y franquiciatarios ) y a los extremos que se ha llegado, principalmente por falta de conocimiento. Y aunque se muestran de manera ilustrativa algunas de las características de este sistema que han causado desagrado a alguna de las partes, de ninguna manera es la intención de esta tesis descalificar este sistema de colaboración.

Por último se muestra una serie de características con las que las partes deben de cumplir para que la relación de franquicia sea mas llevadera, no siendo esto una regla para que de cumplirse ninguna de las dos partes vaya a tener problemas, lo único que sí podrá garantizar, es que ambas partes saben que es lo que están comprando o vendiendo, cuáles son sus compromisos, sus obligaciones, sus derechos y responsabilidades.

Como se demostrará a lo largo de la tesis, las franquicias son un sistema que puede funcionar muy bien siempre y cuando exista la comunicación necesaria e indispensable para el funcionamiento de ésta. Esta tesis se basó principalmente en una serie de documentos escritos que intentan describir un fenómeno administrativo y comercial. Por ser relativamente nuevo, es difícil encontrar en nuestro país libros que orienten sobre el tema, y los que existen están escritos básicamente por personas que se encuentran vendiendo el sistema, con lo que las lagunas que existen son poco mencionadas. En esta tesis se utilizó mucho material que se obtuvo a través de el sistema Internet, y de algunas publicaciones de Estados Unidos ( Libros y Revistas ) que de alguna manera están mostrando lo que representan en la realidad de los negocios las franquicias.

Las franquicias representan una excelente oportunidad para continuar un negocio y empezar uno, pero nunca estará de más tener toda la cautela posible para escoger los socios con los que se van a casar por un período largo.

# **CAPITULO 1**

## **1.- CAPITULO 1**

### **1.1- FRANQUICIAS**

#### **1.1.1- HISTORIA**

Históricamente ( y legalmente ) la franquicia surge cuando el dueño de un producto o servicio con unas características tan particulares que es único, no existe otro igual, ya sea en forma ( físicamente ) o en manera de trabajarlo, licencia a otra persona para encargarse de las ventas de este producto o servicio en nombre de el dueño de éste ( bajo su licencia y usando los poderes de éste como dueño ) cobrando una cuota por otorgar tal derecho. Según el Diccionario Esencial Santillana, franquicia se define como:

" Contrato por el que una marca comercial, abastecedor, etc. concede a una persona la explotación de un negocio bajo un nombre común y según determinadas condiciones, iguales a las de otros establecimientos de la misma organización. "

Una Franquicia de " Formato de Negocio " describe la Licencia o Permiso que se otorga de una forma o estilo de hacer un negocio , en oposición a el derecho de vender un artículo en particular; lo cual significa que el licenciatario garantiza el derecho de usar un " Formato de Negocio ".

**"Una forma novedosa de Distribución y una manera de transmitir conocimientos empresariales (Know-how), para desarrollar un negocio con éxito**

**Autor: Osvaldo J. Marzorati**

**"Es un sistema de colaboración entre empresas distintas e independientes, pero ligadas con un contrato por medio del cual, una de las empresas (el franquiciante) concede a la otra (el franquiciado) el derecho de explotar en condiciones preestablecidas y bien determinadas una marca o fórmula comercial, señalizada al exterior con un emblema específico y prestando al franquiciado una ayuda y unos servicios regulares"**

**Federación Europea de Franquicias**

**"Es un sistema de colaboración entre empresas distintas e independientes, donde no hay relaciones tipo empleado-dueño, o mayorista-detallista o proveedor-cliente"**

**Autor: Henrik Salen**

**"Es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, ligados por un contrato, en virtud del cual uno de ellos concede a la otra, mediante el pago de un canon de entrada, el derecho a explotar una marca o fórmula comercial materializada en un emblema, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios, destinados a facilitar dicha explotación"**

**Autor: Enrique Díez de Castro**

También es definida de las siguientes maneras: " Cuando una persona transmita conocimientos técnicos y licencia de uso de marca o se proporciona asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad prestigio e imagen de los productos o servicios a los que éste distingue." <sup>1</sup>

Enrique Gonzalez Calvillo define franquicia como " Sistema mercadológico para la distribución de productos y servicios o contrato mediante el cual se licencian marcas y asistencia técnica para la operación de un negocio. "

Eduardo Reyes Díaz-Leal define franquicia en su libro " Franquiciando en México " como una estrategia de negocios, centrada alrededor de una alianza entre un grupo de personas que comparten una relación comercial específica y responsabilidades al adquirir y otorgárseles una licencia, un nombre y una propiedad en la forma de hacer negocios .

La IFA ( International Franchising Association ) propone que la definición de franquicia puede ser abarcada por la siguiente:

" Franquicia es el contrato o acuerdo ya sea escrito o hablado entre 2 o más que:

1. El franquiciatario recibe el derecho de empezar un negocio ya sea para ofrecer, vender o distribuir bienes o servicios bajo un plan de marketing o sistema prescrito en parte substancial por el franquiciante y
2. La operación del negocio del franquiciatario perseguirá dichos planes o sistemas asociado substancialmente con la marca del franquiciante nombre comercial, logotipo, publicidad y otros símbolos comerciales, designando al franquiciante y a sus afiliados; y
3. El franquiciatario paga o acuerda pagar una cuota o compensación al franquiciante. "

En base a las distintas definiciones mencionadas arriba podemos englobarlas en una con las características básicas: un contrato, una licencia para trabajar bajo cierta manera ya establecida, un pago por esta licencia, un producto o servicio, y una relación comercial entre dos entes independientes.

Las Franquicias no son un negocio en sí mismas, ni un sector, ni un ramo, ni un rubro específico de la economía, sino una manera de hacer un negocio ya exitoso, en arreglo a un cierto esquema operativo y de comercialización, nada mas ni nada menos.

Las Franquicias, contrario a lo que se quiera pensar no son algo totalmente nuevo en la historia de la humanidad; si no que sus primeros

usos se remontan a la edad media<sup>2</sup> aunque en ese momento nadie pensó en llamarlas Franquicias.

### **1.1.2- ORIGEN**

Según Luxemburg el origen de las franquicias puede ser rastreado hasta los tiempos feudales. La Iglesia Católica practicaba la costumbre de concesionar a los clérigos locales el derecho a recolectar las limosnas, a cambio de pasar una parte de esas limosnas a Roma. Al mismo tiempo la Iglesia Católica estaba " Franquiciando " el derecho de administrar una parroquia en nombre del Papa<sup>3</sup>. Siguiendo este rumbo de pensamiento, podríamos encontrar las franquicias hasta en tiempos inmemoriales, aunque por la tan particular y específica forma de la Franquicia se podría caer en la justificación de ésta por las causas inadecuadas. La Iglesia, funcionaba de esta manera ya que no podía estar en todos lados, pero contrario a que las limosnas se quedaban en la Parroquia, las limosnas debían ir a Roma directamente y la Parroquia se quedaba con lo suficiente para su subsistencia, con lo cual aunque consta de cierta similitud con una franquicia, no es lo mismo, ni tiene los mismos fines.

Otra de las justificaciones es el desarrollo del sistema de feudos en Europa. Los Reyes y Nobles eran dueños o controlaban la tierra y a los habitantes que trabajaban y cosechaban la tierra. Los Nobles eran los únicos que podían poseer algo. Todos los aldeanos eran o esclavos o sirvientes de los Nobles. Conforme pasó el tiempo, a los buenos

siervos a los habitantes más productivos se les recompensaba con ciertos derechos y privilegios adicionales con respecto a la tierra que estos trabajaban, incluyendo derecho sobre las utilidades de la tierra que trabajaban sujetas a cuotas o impuestos que pagaban al Rey o al Señor Feudal. Estas cuotas eran llamadas " Royal Tithes " y son las raíces etimológicas de la moderna palabra comercial " Royalties " que traducida al español es " Regalías " que define " Participación de los Ingresos o cantidad fija que se paga al propietario de un derecho a cambio del permiso de usarlo. " <sup>4</sup> . A los Siervos que se les honraba con esto se les conocía como " Freeman " <sup>5</sup> .

En Francia, en cambio, el proceso de garantizar derechos extras a los Siervos o a los habitantes de un Feudo era llamado " Francis " que literalmente significa garantizar los derechos o el poder de un siervo. La raíz francesa de la palabra Francis proviene del término inglés "to enfranchise " , que significa " Dar poder o garantizar derechos a uno que no los tiene ". De esta manera el siervo se hacía acreedor a una cierta ciudadanía. El status de hombre libre, o el derecho a votar, se decía "haber ganado la franquicia" o estar enfranchiado. <sup>6</sup>

La Franquicia Comercial se podría pensar que está construida a partir del modelo feudal. Garantizar una Franquicia es garantizar los derechos a cambio de una cuota - el descendiente moderno de los Royal Tithes - y como en los tiempos medievales, la moderna regalía es un porcentaje de las ganancias por el uso del derecho de la

franquicia . Y como posteriormente veremos después, el propósito del sistema feudal de hacer crecer el feudo sin un compromiso financiero por parte del Señor Feudal, es justamente como los Franquiciantes buscan hacer crecer sus sistemas con la labor y el riesgo financiero de los Franquiciatarios.

Otra de las posibles raíces históricas la encontramos en América pero ahora con un nuevo nombre y estilo: Las Colonias El Colonialismo fue un mecanismo que financió y le dió propulsión a la expansión Europea en el mundo, y el Colonialismo está totalmente asentado en la tradición del Feudalismo. Para la mayor parte , los monarcas europeos garantizaron " Franquicias " para aventuras comerciales que estaban de acuerdo en establecer colonias bajo la protección y la autoridad del monarca a cambio del pago de regalías e impuestos<sup>7</sup> .

Por tiempos de la colonia, el concepto de Franquicia estaba ya muy bien establecido. Cada una de las 13 colonias de Norteamérica - al igual que muchas de las colonias establecidas alrededor del mundo- eran franquicias comerciales hechas para extender los reales de un Reino a través de garantizar los derechos de otros por el pago de cuotas e impuestos.

Usualmente las colonias eran promovidas y establecidas por personas ( colonos ) que estaban buscando una nueva libertad e Independencia, mientras que al mismo tiempo seguían siendo

protegidos por la autoridad de un soberano. Como en las modernas franquicias , los colonos respetaban tanto su independencia como su fidelidad al " Franquiciante " que en este caso es el Soberano. Y también como en las modernas franquicias, estaban conscientes de que eran explotados por sus soberanos pero por lo menos demandaban respeto, justicia y protección de su " Franquiciante " o Soberano . Como posteriormente la historia probó, los monarcas fallaron en proveer a sus colonias de estas peticiones y terminaron perdiéndolas.

### **1.1.3- EN EL INICIO... EL PRODUCTO**

La fórmula comercial de la Franquicia nace en 1929 en Estados Unidos. La General Motors, como consecuencia de las leyes anti-monopolio existentes en USA, idea una nueva forma de venta de sus automóviles que fue el origen de la Franquicia. Simultáneamente, en Francia, J. Provoust adopta una fórmula similar para la venta de sus lanas Pingouin.

En la historia moderna, y regresando al Formato de Franquicia como una manera de hacer negocios , podemos empezar hablando de Isaac Singer.

Isaac Singer fue el inventor de la maquina de coser "Singer". Aunque Isaac Singer no inventó la máquina de coser en sí, fue el que

mayor acierto tuvo en comercializar ésta, y principalmente en la manera de hacer negocio. Aunque haciendo honor a quien honor merece, Singer, como compañía, y Singer como empresario le deben mucho de su éxito a Edward Clark, un abogado, que previendo el éxito que tendría la máquina de coser Singer, se asoció con éste ( Isaac Singer ) y a cambio de una tercera parte de la compañía ( en un principio ) se encargaría de todos los aspectos legales de la empresa.

Aunque Isaac Singer fue el genio creador de la empresa, Clark logro desarrollar un método de vender su producto que a la fecha se le reconoce como una de las primeras franquicias. El producto existía, la máquina de coser, pero en sus inicios se encontraban con tres problemas que parecían insalvables:

1. Poco Fiable: las 10,000 máquinas de coser que se hicieron en el año de 1856, todas eran hechas y ensambladas a mano, por lo que hacía que las partes fueran prácticamente irremplazables. Por consecuencia, las ventas de máquinas de coser se reducían a las sastrerías de las grandes ciudades que se podían dar el lujo de contratar a un mecánico en caso de necesario.
2. Complicadas: En ese tiempo, se consideraba que la mujer no era capaz de desarrollar trabajos en los que tuvieran que ver con máquinas, por lo que era totalmente nuevo el enfocar una máquina a un mercado totalmente femenino.

**3. Muy Costosas:** Aunque las mujeres de esa época hubieran creído que si podían manejar la máquina de coser, éstas eran extremadamente caras, ya que costaban 125 dólares ( de antes de la Guerra Civil ) siendo que el ingreso promedio anual de una familia norteamericana estaba en 500 dólares. Lo que nos muestra que una ama de casa de mediados del siglo pasado tenía que ahorrar aproximadamente 11 semanas del ingreso total de la familia. Suponiendo que pudiera ahorrar el 50 % de los ingresos familiares exclusivamente para comprarse la máquina de coser, la señora tendría que ahorrar durante 22 semanas, casi 6 meses !!<sup>8</sup>

Clark se fue ocupando de estos problemas uno por uno, empezando por el precio. Aunque adoptando el método de separar el precio en dos pagos, todavía era una fortuna pagar 62.50 dólares de un solo golpe, entonces se redujo aún mas y creó un método en el que las amas de casa rentaban las máquinas de coser, dejando un depósito de 5 dólares y el resto lo pagaban en abonos de entre 3 y 5 dólares mensuales incluyendo intereses. Aunque algunas compañías de muebles locales hacían eso, Singer fue la primer compañía a nivel nacional que adoptó este método.

Para resolver el problema de la complicación de la máquina de coser, y que después esto se convirtió en el mayor acierto de Singer ( como empresa ) , colocó fuera de sus tiendas " demostradoras " con lo cual estas enseñaban a la clientela cómo usar las maquinas de coser. Este sistema hizo crecer a la empresa y se tuvo la necesidad de

distribuir las máquinas de coser de manera mas eficiente y económica, con lo que instituyeron los " Centros de Negocios Singer " con lo cual las personas que compraban estos " Centros " no solo adquirían el derecho a vender las máquinas de coser Singer, si no que adquirían toda la imagen y sentir de Singer, con lo cual los clientes de estos centros podían aprender de las demostradoras que entrenaban en Singer y de esta manera crecía el negocio de las personas que compraban los centros.

El avance de esta forma de comercio asociado ha sido espectacular en todo el mundo; no obstante en los próximos años creemos que el auge de la Franquicia será mayor que en la actualidad. Hay una correspondencia entre los países más desarrollados y el desenvolvimiento de la Franquicia.

Los países en los que mayor desarrollo ha alcanzado la Franquicia son: Estados Unidos, Japón y Canadá. En Europa destaca de forma importante Francia con 675 cadenas Franquiciantes, algunas de ellas con fuerte implantación en el extranjero.

En España la Franquicia empezó en la década de los cincuenta en el sector de automóviles (Renault), después siguió el sector de lanas, y en 1963 se introduce Prenatal. La etapa primaria de la Franquicia en España abarca hasta el año 1980, en que se produce el despegue debido a la introducción de cadenas extranjeras, sobre todo francesas y en menor proporción, americanas. Desde la entrada de

**España en la Comunidad Económica asistimos a un gran desarrollo de la Franquicia y la aparición de un número reducido de Franquiciantes españoles.**

**La Franquicia comercial es la forma de distribución más dinámica y con mayor futuro en todo el mundo. En Estados Unidos llega a representar el 33% de las ventas al detalle. En Francia 8% y en España de 80 cadenas de negocios por franquicia, 50 pertenecen a compañías extranjeras.<sup>9</sup>**

**El desarrollo de las Franquicias ha sido tan importante en los últimos 25 años en el mundo entero que se calcula que en países como Estados Unidos, en el año 2000 las ventas por medio de establecimientos Franquiciados representará 50% de todas las ventas minoristas realizadas en ese país. Es más, todo producto y cualquier servicio que pueda uno imaginarse podrá ser susceptible de Franquicia, lo que significa que muchísimas empresas que eran independientes se habrán tenido que asociar a alguna cadena de Franquicias.**

**Hoy por hoy, las Franquicias en Estados Unidos cubren casi todos los ramos de las ventas detallistas y del sector de los servicios.**

**Algunas estadísticas pueden dar una idea de la importancia de las redes de Franquicias en el desarrollo de la economía estadounidense. En 1987 por ejemplo, la Franquicia empleó a siete millones de personas repartidas en 500.000 puntos de ventas de unas 2.500 firmas Franquiciantes . En 1994 el resultado de las ventas fue de 500.000 millones de dólares, aproximadamente. Según el Departamento de**

**Comercio de Estados Unidos, cada 17 minutos en ese país se abre un nuevo establecimiento Franquiciado.**

**Y así, como en la época feudal, la regalía moderna es un porcentaje de los beneficios obtenidos por el uso del derecho por parte del franquiciatario.<sup>10</sup>**

**De las primeras franquicias de producto en desarrollarse bien en este siglo fueron las de comida. En los 40's las primeras megafranquicias surgieron: Dairy Queen ( empresa de drive-inn's de hamburguesas ) había establecido 2,500 unidades para 1948 y era seguida muy de cerca por su rival Tastee-Freeze con 1,500 unidades para la mitad de los 50's.. En 1935, Howard Johnson comenzó lo que él creyó que sería una franquicia de restaurantes, y que se convirtió en una de las cadenas mas grandes de hoteles en los Estados Unidos.<sup>11</sup>**

**La explosión de las franquicias en los 40's, 50's y 60's ayudó a que muchos de los pequeños negocios independientes de comida rápida adquirieran una identidad y formaran parte de una cadena a nivel nacional. El modelo funcionaba muy bien, creando una alianza muy poderosa entre las empresas pequeñas y la empresa franquiciante, lo que permitió que las pequeñas tiendas de abarrotes, los stands de hamburguesas, las estaciones de gasolina y los pequeños moteles se convirtieran en negocios que dejaban muchas utilidades para el franquiciante y para el franquiciatario.**

Los ingredientes clave para que funcionara esta primera fase de la explosión de las franquicias fue la misma en todos los sistemas:

-Alto Volumen/ Bajo Costo - Productos mas económicos.

-Mucho énfasis en el producto.

-Negocios que tradicionalmente eran independientes y manejados por sus dueños pasaron a formas parte de las cadenas, por lo cual seguían prestándole mucha atención al negocio.

En los puntos arriba mencionados es en donde se establecieron los pilares de el éxito de las franquicias. Pero un ingrediente muy importante todavía no se encontraba: la uniformidad y consistencia entre todos los franquiciatarios dentro de cada una de las franquicias.

Los Clientes todavía no recibían una servicio uniforme de los negocios franquiciados, y aunque se contaba con el mismo producto todavía los franquiciantes se encontraban un paso atrás de las tiendas o negocios que eran de la compañía franquiciante que estaba en condiciones de mantener la misma calidad a través de su sistema.

La evolución de las franquicias se encontró en una encrucijada cuando se dio cuenta de la necesidad de uniformar todo el sistema. Gran parte del éxito de las franquicias y también del mal, lo podemos

localizar en el triunfo que tuvieron los franquiciantes en demandar la uniformidad y consistencia en todo su sistema ya que para poder lograr esta uniformidad y consistencia, los franquiciantes necesitaban más poder y autoridad sobre los franquiciatarios.

En ese entonces ( 1900-1950), la ley de los Estados Unidos no permitía que los franquiciantes controlaran la calidad, los servicios, productos o estilo en sus franquiciatarios. Un franquiciante no podía dictar los precios, no podía exigirle al franquiciatario que manejara ciertas marcas, ni siquiera la imagen que debería de tener el establecimiento.<sup>12</sup>

En los 60's se empezó a convencer a los franquiciatarios que la necesidad de uniformar los sistemas crearía mejores competidores y permitiría a las empresas franquiciantes crear programas y planes de mercadotecnia para todos ( franquiciatarios y propios ) con lo cual se crearía una fuerza mayor que beneficiaría a todos al final. Y por primera vez se permitió al franquiciatario que dictara la manera en que el franquiciante administraba su negocio, los productos que éste vendía, la manera en que estos productos eran preparados y la imagen que éstos deberían presentar al consumidor final. La ley en Estados Unidos permitió a los franquiciantes que pusieran los precios de venta finales, establecer y controlar la localización de los locales donde se podían establecer sus negocios , color del local, publicidad; prácticamente todo lo que se relacionara con la operación de la franquicia. Por primera vez, el franquiciante podía proteger la viabilidad de su marca.

Los franquiciantes tuvieron éxito en tomar control sobre sus sistemas, y por fin se logró que algunas franquicias fueran mejores y se desarrollaran mejor aún que las tiendas poseídas por la empresa franquiciante.

A partir del éxito que tuvieron los franquiciantes en la toma de control sobre los franquiciatarios, permitió que estas se desarrollaran de manera geométrica. La principal rama que se desarrolló fue la de la comida rápida y casi se convirtió en sinónimo de franquicia. Para darnos una idea de el tamaño de ciertas empresas franquiciantes, la compañía MacDonald's compra el 7.5% de toda la producción de papas de los Estados Unidos, ella sola.<sup>13</sup>

Y aunque en los 50's y 60's la comida rápida dominó el área de las franquicias, en los últimos 30 años, el modelo de franquicia a probado ser un excelente vehículo para la expansión de negocios de todo tipo. Las Franquicias han tenido impacto en el negocio de las Bienes Raíces ( con gigantes como Century 21 , Prudential, etc.) en la Industria de la renta de empleados ( Manpower, Aida, Western Temp ) , alojamiento ( Holiday Inn, Ramada Inn, Howard Johnson, Marriot, Hilton ) , renta de autos, empresas de computación, refaccionarias, supermercados. Prácticamente se encuentran en cualquier área de servicio y venta en los Estados Unidos. El Departamento de Comercio de Estados Unidos ha estimado que existen aproximadamente 500,000 negocios franquiciados solo en este país, y se dice que los

establecimientos franquiciados son responsables de entre la tercera y la mitad de las ventas totales de productos en los Estados Unidos.

El mercado mexicano de franquicias todavía era muy pequeño si lo comparamos con el de países como Estados Unidos o Brasil, que contaba con cerca de 52,000 negocios franquiciados. En México, la gran parte de las franquicias eran de compañías extranjeras ( MacDonald's , Alphagraphics, Howard Johnson, Kentucky Fried Chicken ) contando con sus honrosas excepciones ( Helados Bing, Videocentros ) y se encontraban fuera de la gran mayoría de la población el poner un negocio de franquicia por el monto de dinero que se pide para la compra y la instalación de éstos. Pero aún así el crecimiento de ciertas franquicias fue muy impresionante, si tomamos en cuenta que algunas empezaron operaciones a mitades de los años 80's<sup>14</sup>. Como se mostrara mas adelante esta situación ya cambió.

En México, la modalidad que más se ha popularizado es la de alimentos ( cerca de 40% del total ). Y de esta manera, aunque algunos establecimientos de tacos han incursionado con éxito en esta manera de expandir sus operaciones, no se puede decir que hayan ingresado de manera significativa a este formato de empresa.

No obstante que las franquicias han experimentado un importante crecimiento en los últimos años, el marco jurídico en el que se desenvuelven es aún amplio y vago. En efecto, el reglamento sobre el control y registro de la transferencia de tecnología y el uso y

explotación de patentes y marcas, que data de 1991, es el primer ordenamiento en el que se menciona a las franquicias. Sin duda, la definición incluida en la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, emitida en 1992, mejoró notablemente el marco jurídico de esta actividad. En ella se establece la obligación por parte del franquiciante de proporcionar a su futuro franquiciatario la información relativa sobre el estado que guarda el negocio. Con todo, aún no concluye la redacción del reglamento de franquicias y no ha quedado asentado con precisión cuál es la información relativa o básica que deben aportar y si ésta debe presentarse bajo un formato único que establezca de manera detallada todos los elementos para tomar la decisión de invertir.

De esta manera, siendo un sistema que permite que empresarios que no pueden iniciar sus negocios independientemente, adquieran un negocio de éxito probado. Su futuro no es del todo fácil de prever, y es que las modalidades de su implantación en México son muy distintas a las de realidades de otros mercados como el Norteamericano.

En la actualidad, hay un buen número de empresarios que contemplan otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que el hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión; para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

## **ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS**

Fue creada en 1989 con únicamente 8 franquicias. Para 1990 se habían desarrollado un poco más, por lo que la Asociación contaba con 16 empresas franquiciantes inscritas de las cuales más del 90% eran extranjeras.

En 1991 se puede considerar que comenzó el Boom de las franquicias y la Asociación cobró mayor personalidad en el sector. Se llegó a la cifra de 65 empresas franquiciantes, todas inscritas en la Asociación Mexicana de Franquicias, y se mejoró la proporción de empresas extranjeras y mexicanas, siendo las primeras el 70% y las segundas el 30%.

El año de 1992, las franquicias continuaron con su vertiginoso crecimiento ya que a final de año, la Asociación contaba ya con 150 miembros y el porcentaje de empresas mexicanas siguió aumentando, llegando a ser del 43%.

Hacia 1993 no se pronosticó un crecimiento tan espectacular como el que se había presentado los dos años anteriores, pero de todas formas se mantuvo constante.

Actualmente, en México la industria de franquicias emplea a cerca de 100,000 trabajadores, contando con 253 franquicias. Según la

**Asociación Mexicana de Franquicias, el 52.5 % de las empresas franquiciadas son mexicanas, siendo que 10 años antes era casi nula.**

**Algunas franquicias mexicanas están ya funcionando en el extranjero. Por ejemplo: Helados Holanda tiene establecimientos en las calles de San Salvador, mientras que los yogures de Nutrisa se están vendiendo en Ciudad de Guatemala.<sup>16</sup>**

## BIBLIOGRAFÍA DEL CAPITULO 1

- 1) REYES , DIAZ-LEAL, Eduardo, Franquiciando en México, Editorial Emprender, México 1991, pag 31
- 2) SANTACRUZ ORTIZ; Ivan, Alternativas para las franquicias ante la crisis de México, Tesis Universidad Panamericana, 1996, México D.F. pag. 1
- 3) PURVIN, L Robert. The Franchise Fraud. EUA, First Edition, 1994, John Wiley & Sons, Inc. pag 39
- 4) Op. cit. pag 40
- 5) Ibid.
- 6) Op. Cit. pag 41
- 7) CALVILLO GONZALEZ, Enrique y Rodrigo, Franquicias: La Revolución de los 90's, Editorial Mc Graw Hill, México 1992, pag 32
- 8) Op. Cit. pag 41
- 9) RUIZ VELASCO, Laura M. Gerencia Rápida, América Economía, Septiembre 1994, Número 87, pag 52
- 10) PURVIN, L Robert. The Franchise Fraud. EUA, First Edition, 1994, John Wiley & Sons, Inc. pag 45
- 11) CALVILLO GONZALEZ, Enrique y Rodrigo, Franquicias: La Revolución de los 90's, Editorial Mc Graw Hill, México 1992, pag 38
- 12) PURVIN, L Robert. The Franchise Fraud. EUA, First Edition, 1994, John Wiley & Sons, Inc. pag 43
- 13) REYES , DIAZ-LEAL, Eduardo, Franquiciando en México, Editorial Emprender, México 1991
- 14) VINAY; VARGAS Ramón, Dagoberto, El Destino de las Franquicias, Entrepreneur, Volúmen 4, Número 1, pag 22
- 15) CALVILLO GONZALEZ, Enrique y Rodrigo, Franquicias: La Revolución de los 90's, Editorial Mc Graw Hill, México 1992

# **CAPITULO 2**

## **2.- CAPÍTULO 2**

### **2.1.- ELEMENTOS DE LAS FRANQUICIAS**

#### **2.1.1.-FRANQUICIATARIO**

El ahora Franquiciatario se puede definir como la persona o grupo de personas que buscan la independencia de tener su propio negocio. Aunque en el principio de las franquicias, eran personas que eran dueñas de sus propios negocios, y que buscaban el reconocimiento de marca por parte de el público consumidor; ahora, son cada vez mas los ex-empleados de grandes firmas, jóvenes emprendedores con estudios de licenciatura que buscan la mejor manera de emprender un negocio. Estas personas cuentan con cierto capital para invertir y este generalmente es obtenido de hipotecar sus bienes o del trabajo de muchos años, ya sea de ellos o de sus padres. Cuentan con el empeño y la ilusión de su propio negocio, por lo que son excelente mano de obra.

Tiene interés por invertir en una empresa ya probada que le minimice el riesgo, y está dispuesto a compartir parte de las utilidades con el socio que le proporcione esta seguridad, los que le enseñen el negocio en el cual se van a introducir. El franquiciatario piensa que la cuota que deba pagar a su socio por todo el ahorro que este le pueda generar por los distintos pasos que no tuvo que dar y que hacen que el negocio sea mas seguro, es justa.

El franquiciatario es adquirente de una franquicia, de un sistema de negocios donde acepta la responsabilidad de mantener la calidad e imagen de los productos y servicios que se venden, así como el de respetar las políticas de crecimiento, promoción y publicidad.

### **2.1.2.- FRANQUICIANTE**

Un Franquiciante es una empresa establecida y probada que tiene un producto o servicio, un concepto distinto de un producto o servicio, la tecnología para desarrollar dicho producto, que además cuenta con una marca y un nombre comercial registrado, tiene además una imagen, planes de desarrollo y mercado, desarrollo de nuevos productos, detección de los proveedores de insumos básicos, que tiene controlada la calidad del producto o servicio, que cuentan con todos los sistemas operativos y de administración suficientes que por todo lo anterior tiene una inercia que beneficia a todo la empresa.

El Franquiciante es una empresa que con todos estos elementos busca expandir su negocio mediante la intervención de nuevas empresas, de nuevos empresarios, su objetivo es otorgar la licencia de uso de marca de sus productos y establecimientos, al mismo tiempo que su sistema a terceras personas, esto empresarios independientes deben de contar con el capital suficiente para invertir y ser intermediarios en la cadena de distribución.

### **2.1.3.- CONTRATO**

El elemento clave de la Franquicia es el contrato de Franquicia en este contrato se fijan las condiciones que van a regir en las relaciones entre Franquiciante y Franquiciado.

La no tipificación del contrato de Franquicia es uno de los factores que pueden contribuir a que la misma no alcance el nivel de desarrollo deseado. Generalmente, los contratos de la Franquicia son elaborados por el Franquiciante y el Franquiciado se limita a la firma del mismo aceptando las condiciones que le son impuestas. se pueden producir abusos por parte del Franquiciante y por consiguiente, la desconfianza de los Franquiciados y el desprestigio de esta fórmula comercial.

Por esta razón, los interesados en el avance de la Franquicia han procurado evitar los abusos y fraudes de algunos Franquiciantes de dos formas diferentes:

1a. Creando asociaciones nacionales e internacionales de Franquiciantes que deberán respetar una serie de códigos o normas éticas de obligado cumplimiento para los afiliados, que son una garantía para los Franquiciados.

2a. Buscando dentro de sus fronteras la puesta en marcha de una legislación de la Franquicia.

Sin embargo, la inexistencia de una legislación específica para la Franquicia presenta aspectos positivos. La flexibilidad posibilita que se

pueda adaptar el contrato a las condiciones y peculiaridades de territorios o Franquiciados distintos.

El contrato de Franquicia debe cumplir los siguientes requisitos:

**1° EQUILIBRADO.** El contrato de Franquicia debe elaborarse de forma que obtengan beneficios tanto Franquiciante como Franquiciado. Las relaciones contractuales tiene como objetivo fijar los términos de la cooperación entre las partes. Las cláusulas del contrato deben plasmar que la colaboración sea equilibrada y no la superioridad del Franquiciante sobre el Franquiciado.

**2° COMPLETO.** El contrato de la Franquicia debe ser completo, es decir, que recoja todas las situaciones y problemas que puedan surgir en las relaciones entre Franquiciante y Franquiciado. El contrato debe incluir todas las obligaciones y derechos de las partes, así como los servicios y ayudas técnicas que el Franquiciante va a prestar al Franquiciado.

**3° PRECISIÓN.** El contrato debe estar redactado con un lenguaje claro y que formule con exactitud las intenciones de las partes.

La precisión tiene como fin evitar divergencias e interpretaciones distintas de las cláusulas del contrato. Las precisiones sobre cualquier aspecto descartan las posibles ambigüedades y evitan los malos entendidos.

Por lo que respecta a la naturaleza jurídica del contrato de Franquicia, podemos decir que es un contrato que comprende o tiene relación con una serie de contratos que se dan comúnmente en la práctica comercial, son los siguientes:

El contrato de cesión o marca

El contrato de licencia de Know-how

Contrato de aprovisionamiento

Contrato de distribución exclusiva

Contrato de prestaciones.

#### **2.1.4.- CANON DE ENTRADA**

El canon de entrada consiste en un pago inicial que faculta al Franquiciado para iniciar la actividad comercial. El canon de entrada es un elemento característico de toda Franquicia, aunque algunos franquiciantes no lo exijan.

El canon de entrada se abona antes de la apertura del negocio y de una sola vez.

En algunas Franquicias este pago puede ser anual.

El contrato de Franquicia debe estipular la cuantía del canon de entrada. No obstante, es también aconsejable, aunque en la práctica los Franquiciantes lo omiten deliberadamente, recoger en el contrato las dos situaciones siguientes:

a) Que en caso de renovación del contrato no se vuelva a pagar el canon de entrada.

b) ¿Qué sucede con el canon de entrada en el caso de que el Franquiciante y/o Franquiciado rompan la asociación?

El canon de entrada es una compensación que abona el Franquiciante al Franquiciado por:

Usar nombre de marcas, logotipos; exclusividad en un territorio y utilización del Know-how.

El monto del canon de entrada se determina en función de una serie de factores los más sobresalientes se relacionan a continuación:

Notoriedad del nombre y de la marca

Diferenciación y ventajas de productos o servicios

Resultados previstos (cifras de ventas o beneficios)

Exclusividad territorial

Inversión a realizar por el Franquiciado

Tiempo de duración del contrato.

### **2.1.6.- REGALÍAS**

Son pagos periódicos (mensuales o, en raros casos anuales) que se incluyen en el contrato como contrapartida por los resultados periódicos que obtiene el Franquiciado.

Los dos tipos más frecuentes son:

1° Un pago sobre el volumen de ventas o ingresos del Franquiciado.

Debe estipularse claramente sobre que volumen de ventas se calcula este canon:

a) Sobre los productos que le suministra el Franquiciante.

b) Sobre los productos que le proporciona el Franquiciante y otros proveedores indicados por el mismo Franquiciante.

c) Todos los productos que vende el Franquiciado.

El canon de entrada oscila del 2 al 5% de la cifra de ventas, aunque en algunas ocasiones alcance el 7%.

2° Sobreprecio. Es una modalidad consistente en que el Franquiciante aprovisiona al Franquiciado a unos precios que incluyen el canon periódico. Esta modalidad simplifica y facilita la actividad administrativa del Franquiciante, pero va en contra del espíritu de la Franquicia.

#### **2.1.6.- COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN**

El Franquiciante presta una serie de servicios y ayudas de todo tipo al Franquiciado. La cuantía y calidad de los mismos es diferente de una cadena franquiciada a otra. Por ello no existe uniformidad sobre otras compensaciones del Franquiciado al Franquiciante, incluso existen servicios en que en unas cadenas el Franquiciante soporta todos los costos, en otras el Franquiciado, y también pueden ser compartidos estos costos por el Franquiciante y Franquiciado.

Los pagos más comunes, por orden de importancia, se refieren a los siguientes apartados:

1° Comunicación. En especial referidos a la publicidad y promoción de tipo local.

2° Capacitación . No sólo la capacitación previa al comienzo de la actividad sino también la capacitación posterior.

3° Contribución a la innovación y desarrollo de productos, técnicas de gestión, ventas, etc.

4° Servicios especiales que el Franquiciado demande al Franquiciante.

#### **2.1.7.- TERRITORIO**

En los contratos de Franquicia se establece una zona de actuación a favor del Franquiciado, en la que éste desarrolla su negocio. Es una ubicación específica , cuya determinación puede, en algunos casos, incidir en el éxito de la operación de la Franquicia.

#### **2.1.8.- MÉTODO OPERATIVO**

Otro de los elementos típicos de los contratos de Franquicia es el manual operativo, donde se establecen los modos de cooperación entre el Franquiciante y el Franquiciado. En la mayoría de los casos, la asistencia consiste no sólo en el entrenamiento del personal administrativo sino en la asesoría para la elección del local, con sus especificaciones, para su construcción, decoración y equipamiento, la provisión de métodos contables, la guía en la selección de trabajadores, así como también en la periódica actualización de la asistencia en general.

### **2.1.9.- COMPROMISOS DE ASISTENCIA FINANCIERA**

Habitualmente, el Franquiciante no compromete capital propio en el negocio del Franquiciado, pero sí le presta asesoría y posiblemente lo vincula con un banco o entidad financiera para adquirir créditos que se usarán en el equipamiento de la Franquicia o para concretar la adquisición de ella.

### **2.1.10.- CALIDAD DE SUMINISTROS**

Resulta de sumo interés para el Franquiciante constatar que el Franquiciado cumple con los modelos de operación establecidos para asegurar la imagen y la calidad del negocio. Por tanto, además de estipularse la apariencia física del local, el uniforme de los empleados y su calificación, así como la calidad y especificaciones del producto, se establecen pautas rígidas sobre el suministro de insumos que hacen al producto o servicio Franquiciados.

El Franquiciante tiene un derecho de control sobre el cumplimiento de tales especificaciones, para asegurar el éxito de la operación.

### **2.1.11.- PUBLICIDAD**

Con respecto a este tema, el contrato de Franquicia establece qué publicidad estará a cargo del Franquiciado y del Franquiciante, así

como también aquella que se hará en conjunto entre los Franquiados de una misma región.

Las cadenas Franquiciantes de ámbito nacional realizan dos tipos de publicidad:

- a) Una publicidad genérica, de imagen y notoriedad, que realiza la empresa Franquiciante.
- b) Una publicidad y promoción específicas adaptadas al territorio exclusivo concedido a un Franquiado. Esta publicidad corre por cuenta del Franquiado, que tiene la obligación, normalmente, de gastar un porcentaje de sus ventas en labores comunicativas.

#### **2.1.12.- CLÁUSULAS DE NO COMPETENCIA**

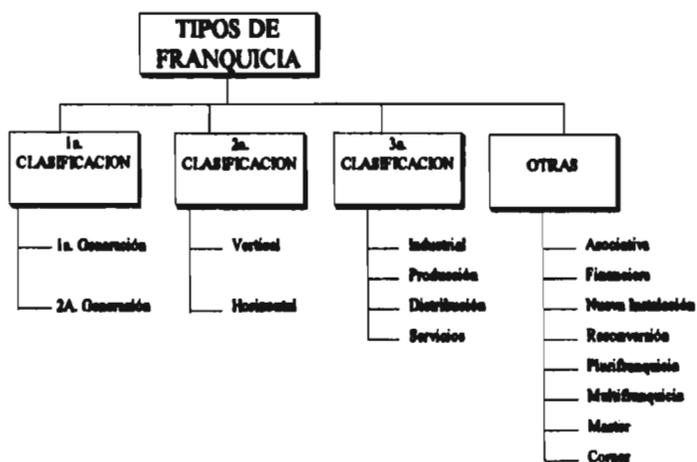
Significan que el Franquiado no ingresará en negocios competitivos durante el término de la Franquicia y por un período posterior a su finalización.

#### **2.1.13.- CONFIDENCIALIDAD**

Por parte del Franquiado existe la obligación de reserva o secreto de la información confidencial del Franquiciante en lo referente a la administración de la empresa y a sus prácticas operacionales, las cuales no deberán ser reveladas a terceros, aún por un plazo razonable posterior a la conclusión del contrato.

## 2.2.- TIPOS DE FRANQUICIAS

En la segunda mitad del siglo veinte, las franquicias como manera de hacer crecer un negocio, se vuelve cada vez mas atractiva para las empresas en proceso de crecimiento y se hace una división:



## **TIPOS DE FRANQUICIA**

### **2.2.1.- PROTAGONISTAS FUNDAMENTALES**

**Franquiciante.-** Es la empresa que otorga derechos a otros, para su explotación comercial.

**Franquiciado.-** Es la empresa que adquiere esos derechos y establece su propia imagen, o imagen y semejanza de la del Franquiciante.

Las condiciones que debe reunir un Franquiciante se resumen en las siguientes:

- 1a. Haber tenido éxito en su actividad.
- 2a. Una experiencia sólida.
- 3a. Prestigio, es decir, productos, marcas, emblemas, maneras de vender, etc. que gozan de buena imagen.
- 4a. Disponer de una organización adecuada para responder a las necesidades de la franquicia que se va a poner en marcha.
- 5a. El Franquiciante se encuentra estratégicamente en una fase de crecimiento o expansión.

El crecimiento de una empresa puede adoptar, entre otras, dos estrategias de crecimiento:

- a) El sucursalismo, es decir, expansionarse con sucursales de la misma empresa. Esta estrategia entraña grandes inversiones, asunción de riesgos por parte de la empresa, contratación de personal y que el crecimiento necesariamente es lento y reducido.

b) La Franquicia, por contra, es una forma de expansión empresarial que tiene como notas relevantes: menores inversiones, ningún riesgo para el Franquiciante, el personal franquiciado no depende laboralmente de la cadena y, además, es una forma rápida de expansión.

El objetivo del Franquiciante consiste en crear una red de unidades comerciales que reproduzca el modelo creado por el mismo. La Franquicia precisa, en segundo lugar, la existencia de Franquiciados que presenten las siguientes características:

- 1a. Que quieran explotar un nombre, logotipo o enseña comercial prestigioso y/o una fórmula comercial original.
- 2a. Con un riesgo mínimo y con grandes posibilidades de éxito.
- 3a. Con ayuda y asistencia del Franquiciante.
- 4a. Y que, como contrapartida de estos beneficios, deben pagar un canon.

Las relaciones entre Franquiciante y Franquiciado se plasman, obligatoriamente, en un contrato en el que cada una de las partes aporta los siguientes elementos:

**FRANQUICIADO.** Únicamente elementos materiales (capital, trabajo e instalaciones).

**FRANQUICIANTE.** Elementos materiales (productos, mobiliario) y elementos inmateriales (marca, logotipo, imagen, notoriedad, técnicas de venta y distribución, diseño y estilo , know-how).

### **2.2.2.- 1A CLASIFICACIÓN.**

Se han reconocido dentro de las franquicias distintos grados de funcionamiento y complejidad que, a su vez, han permitido hacer la siguiente clasificación:

#### **A) FRANQUICIA DE PRODUCTO Y MARCA REGISTRADA**

#### **B) FRANQUICIA DE FORMATO DE NEGOCIO**

Las Franquicias de Producto y marca registrada, son como su nombre lo indica, sobre un producto o productos en específico, aunque también abarca la manera en que se comercializa, una marca , un registro, una imagen o lo que se conoce como " Trade-dress " , estas franquicias se basan principalmente en un producto y en la adecuada distribución de éste.<sup>16</sup>

El Instituto Brasileño de Franchising, se ha referido a este tipo de franquicias como de primera generación en virtud de la limitada información y conocimientos que el franquiciante le otorga al franquiciatario.<sup>17</sup>

## **FRANQUICIA DE PRIMERA GENERACIÓN**

Las franquicias de primera generación hacen referencia a las primeras Franquicias que se pusieron en funcionamiento. Los elementos básicos que se franquiciaban eran marcas y productos. El objetivo de este tipo de Franquicia era asegurarse la distribución de los productos. Los sectores del automóvil, gasolineras, bares, tiendas de fotos, puestos de venta de helados, etc., son ejemplos de este tipo de Franquicia.<sup>18</sup>

Las Franquicias de Formato de Negocio, se enfocan por otra parte, en la manera de administrar un servicio o negocio. Aunque estas franquicias fueron en un principio muy amorfas, con el tiempo se veía que lograron desarrollarse. Las Franquicias de Estilo de Negocio se basan principalmente en una serie de procesos, políticas y métodos probados, sin que el producto sea de principal importancia, como sería el caso de las franquicias de Bienes Raíces, Consultoría, y Contratación de empleados. Este tipo de franquicias se enfocan a servicios que aunque son del dominio público, ellos logran hacerlo de una manera especial, que hace que sea más exitoso. Y entonces lo que venden es la fama de eficiencia que se logra a través de ellos.<sup>19</sup>

Se constituye en un "Sistema Integral" para la operación de una franquicia.

Se considera a este tipo de franquicias como de "segunda generación". Se conoce en USA como "Business Format Franchise".<sup>20</sup>

## **FRANQUICIA DE SEGUNDA GENERACIÓN**

Las Franquicias de segunda generación se corresponden con una evolución y desarrollo de esta forma comercial. Las Franquicias en la actualidad son unas Franquicias de "formato"; por supuesto que tienen como elementos constitutivos marcas y productos, pero, además, incorporan un elemento fundamental: el know-how. También, podemos considerar que las relaciones entre Franquiciante y Franquiciado en las Franquicias de segunda generación están más formalizadas que en las de primera.

### **2.2.3.- 2a. CLASIFICACIÓN**

#### **FRANQUICIA VERTICAL**

##### **Franquicia Integrada**

El Franquiciante es un fabricante y el Franquiciado es un detallista (Ford, Renault, etc.).

**Franquicia Semintegrada.**

**El Franquiciante es fabricante y el Franquiciado un mayorista (franquicia master).**

**El Franquiciante es mayorista y el Franquiciado un minorista (Benetton).**

## **FRANQUICIA HORIZONTAL**

**Detallistas. Franquiciante y Franquiciado son minoristas (Holiday Inn).**

**Fabricantes. Franquiciante y Franquiciado son fabricantes (Coca-Cola, Danone, Yoplait, etc.).**

### **2.2.4.- 3a. CLASIFICACIÓN**

#### **FRANQUICIA DE PRODUCCIÓN**

**El Franquiciante es fabricante y el Franquiciado detallista (Pingouin).**

#### **FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN**

**El Franquiciante es un mayorista y el Franquiciado un minorista (Prenatal).**

## **FRANQUICIA DE SERVICIOS**

La aportación del Franquiciante es, básicamente, Know-how (Burger King, McDonalds, etc.).

## **FRANQUICIA INDUSTRIAL**

Franquiciante y Franquiciado son fabricantes (Pepsi-Cola, Danone, etc.).

### **2.2.5.- 4a. OTRAS FRANQUICIAS**

#### **FRANQUICIA ASOCIATIVA**

La Franquicia asociativa se produce cuando el Franquiciado tiene participación económica en la sociedad Franquiciante. Se puede producir este hecho cuando la sociedad cotiza en bolsa y el Franquiciado puede acceder a la compra de las acciones.<sup>21</sup>

#### **FRANQUICIA FINANCIERA**

Se habla de Franquicia financiera cuando el Franquiciado se limita a aportar capital y no trabajo, es decir, es únicamente un inversor. Muchas cadenas Franquiciantes no admiten la Franquicia financiera. En el caso de las franquicias financieras, también existen bajo la misma denominación aquellas que se dedican a un servicio financiero específico, como es el autofinanciamiento. De esta manera, aunque es una franquicia de servicio, está dedicada a los servicios financieros.<sup>22</sup>

### **FRANQUICIA DE NUEVA INSTALACIÓN**

Una Franquicia es de nueva Instalación cuando el local comercial en el que se va a Implantar el negocio no se dedicaba anteriormente a la misma actividad.

### **FRANQUICIA DE RECONVERSIÓN**

El local en el que se va a desarrollar la Franquicia era anteriormente del Franquiciado y/o desarrollaba una actividad comercial.

### **MULTIFRANQUICIA**

Se produce cuando el Franquiciante concede más de una Franquicia al mismo Franquiciado.

### **PLURIFRANQUICIA**

La plurifranquicia es cuando en un mismo establecimiento existe más de una Franquicia. Dos son las razones que justifican la plurifranquicia: en primer lugar, la complementariedad entre los productos de las Franquicias, y/o, en segundo lugar, la imposibilidad de que el negocio sea rentable con una sola Franquicia.<sup>23</sup>

### **FRANQUICIA CORNER**

La Franquicia corner es una Franquicia que desarrolla su actividad comercial en el interior de otro establecimiento comercial, generalmente grandes superficies (hipermercados o grandes almacenes). El espacio Franquiciado comprende una parte del

**establecimiento en el que se van a vender los productos y prestar los servicios del Franquiciante.**

### **FRANQUICIA MASTER**

**La Franquicia master se produce cuando el Franquiciado está habilitado para convertirse en Franquiciante en su territorio.**

## BIBLIOGRAFÍA DEL CAPITULO 2

- 16) RAAB - MATUZKI, Franquicias: Cómo multiplicar su negocio, México, pag 35.
- 17) GONZALEZ CALVILLO, Enrique, La Experiencia de las Franquicias, Mc Graw Hill, 1994, pag 56.
- 18) Op. Cit. pag 62.
- 19) MEZA, J, Francisco, Seminario de Franquicias, Medellín, Tecnológico de Monterrey, Apuntes, pag 5.
- 20) TEZTLI, Rick, Corporate Dropouts go franchising, Fortune, August 26, 1991, volume 124, number 5, page 12 , ( INTERNET ).
- 21) MEZA, J, Francisco, Seminario de Franquicias, Medellín, Tecnológico de Monterrey, Apuntes, pag 12.
- 22) GORDILLO; GOMEZ Enrique, Franquicias financieras, Entrepreneur, Volumen 4, Número 6, pag 44-46.
- 23) CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO, Las Franquicias en la modernización comercial, Revista Comercio, No. 397, Agosto 1993, México, pag 11.

# **CAPITULO 3**

### **3.- CAPÍTULO 3**

#### **3.1.- MITOS Y REALIDADES DE LAS FRANQUICIAS**

##### **3.1.1.-PUNTO DE VISTA DE LOS FRANQUICIANTES EN SU RELACIÓN CON LOS FRANQUICIATARIOS.**

Los últimos años han sido de gran desarrollo para las franquicias en México. Luego de la gran demanda de franquicias extranjeras, se empiezan a hacer notar las franquicias nacionales. A pesar de la rapidez con la que se empezaron a desarrollar las franquicias mexicanas, el proceso no ha sido sencillo. Aunque muchos han logrado llevar a flote su nuevo negocio, muchos se han quedado en el intento; aquellos que se lanzaron de manera improvisada están pasando por momentos difíciles en su empresa.<sup>24</sup>

En un principio se trataba de una labor principalmente de promoción, Aquellos que eran buenos vendedores lograron expandir rápidamente sus sistemas y cuando se detuvieron a mirar atrás se dieron cuenta que tenían un gran sistema de distribución al cual debían satisfacer, cientos de emprendedores ávidos de una inversión segura se acercaron a comprar franquicias. ¿ Pero qué pasa después de la venta ? el abanico de posibilidades es impresionante . En este punto los vendedores fueron sustituidos por el personal de operación, el que realmente hace que un sistema de franquicias funcione como es debido. El énfasis ya no estaría en la promoción, sino en la atención a todos aquellos que confiaron en la franquicia que estaban comprando.

La relación que se da entre el franquiciante y el franquiciatario es muy importante, y como cualquier relación entre seres humanos tiene problemas. Los franquiciatarios, que en un principio fueron dóciles y fáciles de manejar, que siempre fueron respetuosos y seguían al pie de la letra los lineamientos de su franquiciante, fueron creciendo y llegaron a la " adolescencia " . cambian de manera radical y se convirtieron en rebeldes que constantemente ponen en tela de juicio lo que dispone el franquiciante , se preguntan de la validez de sus ideas y empiezan a amenazar con abandonar el sistema.

Los franquiciantes deben ser, desde un principio, muy cuidadosos con la selección de sus franquiciatarios, ya que deben de identificarse muy bien los unos con los otros, ya que de esta manera logran llevar una mejor relación de trabajo.

También han surgido algunas asociaciones de franquiciatarios, situación que ya se había dado en Estados Unidos, y que ocasionó problemas a los franquiciantes que no estaban preparados. Aunque no es malo que se agrupen en asociaciones, esto surge cuando los franquiciatarios se unen con el solo propósito de " sindicalizar " su descontento e inconformidad con el sistema.<sup>25</sup>

El desempeño de los franquiciantes en los primeros 5 o 6 años de existencia esta caracterizada por una serie de altibajos continuos.

La gran parte de las empresas que otorgan franquicias se encuentran con el problema de que sus franquiciantes no les pagan a tiempo las regalías. En los Estados Unidos, mas de la mitad de las empresas que franquician se quejan de este problema, y en México este tipo de problemas se suele acrecentar debido a nuestra tan fluctuante economía, la cual no permite hacer un estimado realista, ni cuando se va a comprar una franquicia ( por parte del posible franquiciatario, el cual deslumbrado por la imagen, lo último que quiere es averiguar si lo que va a comprar es realmente tan viable económicamente ), ni cuando se va a vender una franquicia ( por que el franquiciante tiene urgencia de vender la franquicia y recibir la cuota inicial, y por que llega a ser poco consciente de que si al franquiciatario le va mal, posiblemente el también lo resienta en sus ingresos por regalías ).

Desde el punto de vista del Franquiciante, es injustificado que el franquiciatario asuma tal tipo de actitud, ya que al no pagar las regalías no se da cuenta que esta debilitando al franquiciante y en consecuencia se esta perjudicando a sí mismo. Un franquiciatario que deja de pagar sus regalías al franquiciante debilita a éste, imposibilitándolo a hacer previsiones y este en consecuencia lo ayude en los tiempos difíciles.<sup>26</sup>

La suspensión de pagos de regalías nunca está justificada y únicamente conduce a la terminación del contrato. Los franquiciantes

alegan que el que hace concesiones con uno de los franquiciatarios termina haciendo concesiones con todos y pierde hasta la camisa.

Parece ser que los franquiciantes no se dan cuenta que el dejar de pagar regalías es un medio de defensa que tienen los franquiciatarios para presionarlos en un intento de ver satisfechas sus demandas de mejor trato. Aunque acertadamente dicen, el dejar de pagar regalías conduce al termino del contrato, también es cierto que de esta manera se les llama la atención, ya que muchas veces están tan metidos en resolver problemas de tipo " corporativo " que se olvidan de los que son su principal medio de distribución ( en caso de productos ) y crecimiento, y cuando tienen problemas les dan largas y no les ayudan a resolverlos de una manera adecuada y solo se ocupan de ellos cuando se trata de cobrar las regalías y la parte proporcional de publicidad. Una medida desesperada pero lógica es la de dejar de pagar las regalías en un intento de llamar la atención.<sup>27</sup>

No siempre es con dolo esta falta de atención a los franquiciatarios por parte de los franquiciantes, lo que suele pasar es que tienen tantos problemas por no haber tenido la prudencia suficiente al franquicia su negocio, que cuando lo intentan mantener a flote, les cuesta muchísimo mas trabajo que si lo hubieran hecho antes de que empezaran a vender franquicias.

Algunos de los problemas que enfrentaron los empresarios mexicanos franquiciantes, fue la rigidez de los contratos y el poco

espacio para la improvisación, que es una de las principales características de nuestros empresarios, con lo cual franquiciantes y franquiciatarios a menudo entran en conflicto. Nusha Bosnic, sicólogo argentino dice " En franchising, el espacio para el autodidacta o para la improvisación es muy bajo. Si se aplica mucha creatividad surge de pronto el conflicto de intereses ".

Citando un ejemplo de mala relación en una franquicia se citara un caso sucedido en Chile:

" Las relaciones entre Kentucky Fried Chicken Internacional y su primer franquiciatario en Chile, Smart Investments, terminaron en 1993 con un déficit de US \$ 1 millón para el franquiciatario y el riesgo de cierre de la cadena en el país. A este punto se llego debido a una fatal combinación de falta de experiencia por parte del franquiciatario y de extrema rigidez en el contrato de franquicia original, que estipulaba desde los proveedores de los equipos y materiales que se utilizaban en la instalación de cada local hasta los márgenes de beneficio y el precio de venta al público de los productos que allí se vendían.

- Se trataba de una franquicia dura - señala Juan Gómez, excontralor de Smart Investments. A mediados de 1993, con la decisión de los dueños de Smart Investments de no invertir mas en la aventura, se negoció la transferencia de la franquicia a un competidor local, Chicken Inn, quien tiene el compromiso de transformar sus 11 puntos de venta en locales KFC antes de 1996."<sup>28</sup>

Los problemas en las relaciones entre franquiciante y franquiciatario no son nada mas de un lado, sino de los dos. Ramón Vinay de Francorp de México comenta que el principal problema es que al adquirir una franquicia algunos empresarios piensan: ¿ y yo por qué voy a pagar si además les voy a promocionar su marca ?. Todavía muchos ven a las franquicias como la piedra filosofal: el secreto para hacerse millonarios de la noche a la mañana. Y de la misma manera el franquiciante incurre en un error, cuando piensa que vendiendo franquicias se volverá millonario en un abrir y cerrar de ojos. Enrique González Calvillo, que ya se ha mencionado en esta tesis, nos explica: " Muchas veces, un franquiciante cree que al vender una franquicia está contrayendo un haber y nosotros les decimos que no, que están adquiriendo un pasivo "<sup>29</sup>, el 90% de los fracasos entre franquiciantes y franquiciatarios ocurren cuando hay problemas de dinero, mientras tanto se hacen de la vista gorda.

### **3.1.2.- EL MODELO DE FRANQUICIA VS LA REALIDAD**

La imagen universal que nos trae a la mente la palabra franquicia es la de una persona audaz y osada que trata de cumplir un sueño, que es el de tener su propio negocio, con un espíritu emprendedor pero lo suficientemente prudente como para asegurar su inversión en un franquicia.

La franquicia podría mostrar al franquiciante y al franquiciatario trabajando mano a mano tratando de conseguir el éxito. El

franquiciante ha sido descrito como el hermano mayor, el socio, el mentor, el entrenador que sabe todo lo que uno no sabe y esta ahí para apoyarlo. Nos muestra por que la franquicia es en esencia lo que busca alguien que quiere ser dueño de su propio negocio pero busca al mismo tiempo manejar un producto o servicio fuerte y reconocido además de un sistema ya probado que le reduzca drásticamente las probabilidades de fracaso y le incremente las de éxito.

Aunque muchas de las características de las franquicias de fondo sean ciertas, muchas podemos considerarlas mitos creados por los franquiciantes o por el mismo sistema que tanto se encarga de ensalzar el sistema de hacer negocios mas exitosos desde la revolución industrial.

### **3.1.2.1.- MITO 1: FRANQUICIAR ES UNA INVERSIÓN SEGURA**

Se ha proclamado que las franquicias es el camino mas seguro para tener un negocio propio. Los franquiciantes citan estadísticas en las cuales se muestra que el 95% de todos los negocios franquiciados son exitosos, en comparación de el 80% de los negocios independientes que fracasan.

La realidad no es tan drástica como la quieren mostrar, ya que de todas las oportunidades de franquicias, muy pocas son las que podríamos considerar como seguras. Muchas, si no es que la mayoría son franquicias que no cuentan ni con un producto reconocido o un

sistema probado. Miles de franquicias fracasan cada año en los Estados Unidos. Un estudio hecho por parte de Les Rager de Rubinoff Rager Incorporated<sup>30</sup> nos dice que la percepción popular es de que sólo el 5% de las franquicias fracasan cada 5 años, lo cual es incorrecto, pero es usado por muchos franquiciantes aún cuando sus franquicias hayan pasado de un dueño a otro o las hayan adquirido ellos mismo por diversas razones.

### **3.1.2.2.- MITO 2: LAS FRANQUICIAS SON NEGOCIOS POR SI MISMAS, PERO DE CUALQUIER MANERA ESTÁN APOYADAS POR EL FRANQUICIANTE.**

Los contratos de franquicias por lo general estipulan una estricta adherencia a un sistema operativo, pero dan muy poco apoyo al franquiciatario. La mayor parte de los contratos de franquicias estipulan que la franquicia es un negocio independiente del franquiciante. De cualquier manera, los franquiciatarios tienen menos control sobre sus operaciones y destino que la gran mayoría de los empleados. Los contratos modernos de franquicias frecuentemente exceden de las 50 páginas de descripción detallada y minuciosa, además de los volúmenes de manuales de operaciones con lo cual quedan totalmente a merced de el franquiciante<sup>31</sup>.

Cuando están vendiendo la franquicia, se habla de socios y de apoyo, pero ya una vez firmado el acuerdo, la historia cambia y se olvidan totalmente de el mencionado soporte y se ha llegado al extremo de

que en un juicio legal los franquiciantes han alegado que ellos son meramente vendedores de bienes y servicios y que no tienen deberes especiales de cuidado o soporte con el franquiciatario.

### **3.1.2.3.- MITO 3: LOS FRANQUICIATARIOS POSEEN SU PROPIO NEGOCIO**

Un Franquiciatario que ha pagado por el derecho a tener su propio negocio tiene menos derechos que un empleado cualquiera. Por ejemplo: un franquiciatario que termina su contrato por lo general esta restringido de quedarse en el mismo negocio para hacerle competencia al franquiciante; en comparación, un empleado que es despedido o que renuncia puede ir a trabajar con la competencia y no puede ser detenido de trabajar en donde el quiera.

Aunque siempre en los contratos el franquiciatario aparece como un contratante independiente - y no como el agente, empleado, siervo o socio del franquiciante- hay muy poca independencia permitida en los contratos de franquicia. Los manuales standard de operación de la franquicia generalmente " dictan " cada minuto el desarrollo de la empresa , desde el tamaño y color de la señalización de la empresa, hasta la manera y tiempo que debe de durar la limpieza de una mesa del restaurante. El franquiciatario está de acuerdo, desde que firma el contrato de franquicia, en permitir al franquiciante modificar unilateralmente las operaciones de un manual en cualquier momento. Y efectivamente, el franquiciante es libre de modificar cualquier parte de

el proceso o sistema en cualquier momento y sin previa consulta con el franquiciatario<sup>32</sup>.

#### **3.1.2.4.- MITO 4: EL FRANQUICIATARIO COMPRA UN ACTIVO VALIOSO EN LA MARCA Y NOMBRE DE UNA FRANQUICIA.**

La fuerza de la marca es solo una realidad en la minoría de las franquicias. Muy frecuentemente, los franquiciantes no tienen debidamente protegidas ni su marca, imagen o nombre, ya no digamos el tan mencionado sistema de trabajo. La gran mayoría de los 3,500 franquiciantes que se encuentran en los Estados Unidos tienen marcas que son reconocidas en su lugar de origen, y hay veces que no tienen mas de una unidad en funcionamiento. Actualmente, en los Estados Unidos, cualquiera que cuenta con un negocio medianamente exitoso, intenta franquiciarlo para obtener dinero de la nada, así que si uno cogiera un directorio de franquicias muy difícilmente reconocería arriba del 1% de éstas.

#### **3.1.2.5.- MITO 5 LA FRANQUICIA PROMETE UN SISTEMA " PROBADO " DE NEGOCIOS.**

Una de las razones mas citadas para la compra o venta de una franquicia es la oportunidad de poseer y operar un negocio probado y establecido. Un franquicia supuestamente ha eliminado o por lo menos hecho menos molestos casi todos los aspectos operacionales de un

negocio , al igual que los de mercadotecnia, eliminando prácticamente el riesgo. Todo lo que los franquiciatarios necesitan hacer es seguir los manuales del franquiciante para evitar todos los " intento-error" encarados por los empresarios independientes.

Muchos sistemas probados de franquicia han logrado manejar problemas operacionales tales como la localización, diseño y construcción del lugar, protección de la marca, compras y control de inventarios, publicidad y estrategias de mercadotecnia. Desafortunadamente, hay muchísimo mas franquiciantes que nunca han logrado desarrollar un sistema uniforme para todos, y de alguna manera probarlo. Muy frecuentemente, las compañías se lanzan a franquiciar sin tener la preparación adecuada o un récord establecido de éxito. Mas comúnmente, franquiciar se usa como un método de crecimiento y de apoyo.<sup>33</sup>

### **3.1.2.6.- MITO 6: UNA FRANQUICIA PERMITE CREAR UNA FUERZA MUCHO MAYOR DE PENETRACIÓN DE MERCADO**

Aunque es cierto que una franquiciante exitoso permite adquirir rápidamente penetración de mercado a través de las franquicias , el hecho de que una compañía venda franquicias no equivale a penetración de mercado. Penetración de mercado significa que una cadena tiene suficientes unidades para hacer economías de mercado y tener poder de compra, distribución y publicidad. Solo los franquiciantes mas grandes pueden proclamar una penetración de mercado realmente sustanciosa a través de sus franquicias.

### **3.2.- EL FRANQUICIATARIO COMO SIRVIENTE**

Posiblemente uno de los mentiras mas grandes del sistema de franquicias, es que el franquiciatario es un empresario independiente, la mayoría de los franquiciatarios tienen menos derechos que los empleados comunes.

Cuando un franquiciatario firma un contrato de franquicia somete su derecho a operar su negocio de manera independiente y autónoma. Mas importante, el franquiciatario no puede terminar su contrato sin antes pasar por una serie de penurias antes de recuperar su libertad, y aún así muchos franquiciatarios están restringidos de recuperar su libertad a cualquier costo.

Desde el punto de vista del franquiciante, no hay mejor manera de contratar un gerente medio , que a través de la venta de una franquicia. El franquiciatario medio hace una inversión substancial en una oportunidad de negocio y en consecuencia tiene un interés muy importante en que el negocio tenga éxito. No se le paga un salario al franquiciatario, y ni siquiera esta protegido con el salario mínimo. Por la misma razón que el franquiciatario tiene un interés tan importante en el éxito del negocio no se enferma (¿?) y no toma vacaciones, ya no hablemos de vacaciones pagadas. Es mas, los franquiciatarios pagan su propio entrenamiento; en un típico contrato de franquicia, entre 10,000 y 15,000 dólares están destinados a la cuota inicial por entrenamiento. Un programa típico de entrenamiento dura de 2 a 4

semanas. Es aproximadamente lo que cuesta un año de estudios en una buena universidad de los Estados Unidos<sup>34</sup>. En la típica franquicia, el franquiciante recibe un porcentaje por regalías, que generalmente es un porcentaje de las ventas. Esto significa que los franquiciantes están ganando dinero aun si el franquiciatario no tiene utilidades, de hecho, otra de las quejas de los franquiciatarios es que el franquiciante no se preocupa por hacer su negocio ( la franquicia ) rentable.

Desde el punto de vista del franquiciatario, la oportunidad que brinda una franquicia sólo satisface su promesa si el franquiciatario tiene el derecho a operar y ejercer su discreción normalmente asociada con poseer un negocio. La realidad es que los franquiciatarios deben de apegarse estrictamente al sistema de mercadotecnia de la compañía y a los manuales de procedimientos operantes. Un ejemplo de lo anterior es la manera en que las tiendas " Seven-Eleven " manejan esta situación. Ellos proclaman que los franquiciatarios tienen ingresos substancialmente mas altos que el típico gerente de tienda " empleado ". Esto posiblemente sea cierto, ya que ganan entre 40,000 y 80,000 dólares al año, que es algo mas del doble que ganaría un gerente normal. Pero uno no compro un negocio para ganar el doble de lo que gana un gerente que no arriesgo nada y que cada mes recibe su dinero. Aparte de esto, el supuesto dueño del negocio es el franquiciatario, pero en la realidad lo que pasa es lo siguiente: Todas las ventas de un " Seven - Eleven " van de la caja registradora a un caja de seguridad empotrada en el piso propiedad de el franquiciante. El franquiciante recoge las ventas diariamente y las

deposita directamente en una cuenta del franquiciante. El franquiciante paga por todas las compras y todo el inventario y una vez al mes le paga al franquiciatario su parte de las utilidades netas. En pocas palabras, los franquiciatarios de los " Seven- Eleven " ( que supuestamente son dueños del negocio ) nunca ven el dinero de las ventas<sup>36</sup>.

Uno de los aspectos mas interesantes en la manera moderna de franquiciar, y también la más drástica es la de controlar los bienes raíces como una manera de coerción por parte del franquiciante para el franquiciatario. En tiempos anteriores, los franquiciatarios encontraban un lugar apropiado para localizar el negocio y firmaban un contrato de renta o lo compraban. De hecho, uno de los tan proclamados beneficios de franquiciar, era que el franquiciante no incurría en gastos de renta o compra de un local. Conforme el franquiciante se hace económicamente mas fuerte, el firmar el franquiciante el contrato de renta en vez del franquiciatario esta muy lejos de ser una ayuda para el franquiciatario, ya que ellos le subarrendan al franquiciatario el local. Después, cuando el franquiciatario intenta terminar con el contrato, el franquiciante se queda con todo, ya que da por terminado el contrato de renta también, y por lo general el franquiciatario pierde todo lo que invirtió en el negocio<sup>36</sup>.

En la gran parte de los negocios franquiciados modernos, el franquiciatario no pasa de ser gerente sin salario, sin beneficios laborales, y sin ningún derecho real sobre el control de su propio

destino. Los franquiciatarios generalmente no cuentan con el poder necesario para hacer frente a las demandas de su mercado en específico sin previa autorización de su franquiciante.

Por lo que nos podemos dar cuenta, la característica tan propia de las franquicias de que uno es el propio poseedor de su destino es una falacia, para efectos prácticos, el franquiciante es el que posee al franquiciatario.

En los contratos de franquicia se especifica que los empresarios franquiciantes son independientes y que no tienen ningún tipo de relación subordinada con el franquiciante aunque la realidad nos dicta un panorama muy distinto, ya que aunque no existe una relación específica de patrón-empleado, esta de hecho existe, aunque no existan los derechos que en un momento dado podrían proteger al empleado.

### **3.3.- PROMESAS DEL FRANQUICIANTE**

Los Franquiciantes prometen muchas cosas cuando están vendiendo sus franquicias, y el posible franquiciatario no se da cuenta de lo que está comprando con su dinero. Comúnmente los contratos de franquicia prometen lo siguiente:

**3.3.1.-** La Franquicia está vendiendo una licencia de operar bajo el nombre y marca de el franquiciante, y la posibilidad de usar el sistema

de mercadotecnia ya existente. Usualmente no existe la promesa de producir un sistema de mercadotecnia, y alguna veces el franquiciante ni siquiera es poseedor de las marcas. La garantía de la licencia de operar bajo el nombre y marca de una franquicia, y de usar el sistema de negocios de una franquicia debe, por definición, existir en cada franquicia en el mercado.

**3.3.2.-** Casi sin excepción, el franquiciante recibe entrenamiento en como debe operar su franquicia. Es muy importante que nos demos cuenta que el entrenamiento para la operación de la franquicia esta incluido en la cuota de franquicia que se paga desde un principio, lo que significa que el franquiciatario paga por este entrenamiento. Los cursos de entrenamiento varían mucho en tiempo y en calidad. El entrenamiento debe de durar por lo menos algunos días, sino que algunas semanas y puede variar en calidad desde que el curso puede ser observar algunos días el funcionamiento de una unidad ya existente, hasta el recibir un diploma de alguna universidad ( McDonald's Hamburger University otorga diplomas a los que cursaron cursos de entrenamiento para abrir una unidad de franquicia )<sup>37</sup>.

Los cursos por lo general cuestan alrededor de \$ 10,000 dólares, mas lo viáticos si es que hay que transportarse de un estado a otro o al extranjero, y es muy difícil que los cursos se extiendan mas allá de un mes. Muchos de los cursos de entrenamiento incluyen como administrar el negocio, como llenar formas y cuentas. El franquiciante

promueve en su venta de franquicia que el franquiciatario no necesita de experiencia previa: a parte de llenar formas deben de entrenar al franquiciatario en todo lo que respecta el trato a el público o cliente en general.

**3.3.3.- Además de la licencia para usar el nombre y marca de el franquiciante, y de recibir alguna forma de entrenamiento de la franquicia y su funcionamiento, los franquiciantes no ofrecen nada más. En la otra mano, hay algunos requerimientos adicionales en todos los sistemas de franquicias, como la promesa de adhesión al sistema de mercadotecnia de la empresa, el requerimiento de comprar bienes y servicios de proveedores previamente autorizados por el franquiciante. Estos requerimientos, de alguna manera, también son promesas. Por ejemplo, la promesa de adhesión al sistema de mercadotecnia de la empresa puede ser también la promesa de un uniforme para todas las franquicias; por lo que si el franquiciatario deja de tener ese uniforme puede caer en incumplimiento de contrato, pero podría ser lo mismo si el franquiciante no diera estos uniformes, y también caería en incumplimiento de contrato.**

**3.3.4.- Muchos de los franquiciantes profesionales ( que realmente saben lo que están haciendo ) hacen promesas adicionales<sup>38</sup>. Aquí se encuentran algunas de las promesas que un franquiciatario debe buscar:**

a) Una garantía respaldada por el franquiciante que cubra al consumidor a través de la red de establecimientos con los que cuente.

b) Asistencia de mercadotecnia y contribuciones del franquiciante en el área de mercadotecnia que beneficien a toda la red de franquiciatarios. Usualmente el fondo de mercadotecnia proviene de la contribución de los franquiciatarios, fondo que será administrado por el franquiciante. Generalmente los franquiciantes utilizan estos fondos para mercadotecnia, pero no sólo de las franquicias, y hay algunas veces en que también la utilizan para publicitar la misma venta de franquicias. Muchas veces las franquicias reciben ganancias de los ingresos por mercadotecnia.

c) Servicios al Cliente, líneas " Hotline " al servicio del consumidor, relocalización en la red, sistemas de control de inventarios, descuentos, seguros y otros tips a nivel red de franquicia, que hacen que la franquicia tenga un valor agregado mas grande. En la mayoría de los casos todos estos extras no están especificados en el contrato de franquicia. En consecuencia, si el franquiciante falla en proveer de todas estas virtudes, no esta cayendo en incumplimiento de contrato.

Como nos damos cuenta, realmente el contrato de franquicia, del lado del franquiciante, lo único que promete es un poco de entrenamiento, el uso del sistema de negocios y la marca. Esto no nos limita en el sentido de que se pueda pedir mas al franquiciante. En un mercado tan competido como es el de colocar franquicias, el franquiciatario muchas veces se puede dar el lujo de regatear al

franquiciante ciertos extras que deba incluir en el contrato. pero el franquiciatario siempre piensa que el contrato no es sujeto a cambios, siendo que debe ser sujeto a cambios.

### **3.4.- TÉRMINO Y RESCISIÓN DEL CONTRATO**

Una de las partes que menos atención se le pone cuando se está firmando el contrato de franquicia, es el término de éste. En caso de llegar a ocurrir, los términos en que quedan las dos partes son extremadamente disparejos. Mientras uno generalmente se queda con el negocio, la otra parte termina sin capital, negocio, y muchas veces sin la posibilidad de seguir trabajando en algo para lo que se entrenó durante algún tiempo. En la mayor parte de los contratos de franquicia se le pide al franquiciatario que abandone por completo el uso de la marca y del nombre comercial, debe de dar sus números de teléfonos y sus directorios telefónicos, debe de pagar inmediatamente todas sus deudas con el franquiciante y debe de tomar en cuenta todas las cláusulas de no competitividad a las que se haya apegado en el contrato en un principio. El acuerdo también le da la opción al franquiciante de comprar el negocio del franquiciatario al valor en libros menos la depreciación. También es común que el franquiciatario se haga cargo de la renta del local del franquiciatario<sup>39</sup>, que le pida su lista de clientes y aún que le pida sus registros contables. Cada vez más franquiciantes también reclaman sobre como se ve el local, que ellos llaman " trade dress" , y que éste debe de cambiar si se está dejando la

franquicia, por lo que se tiene que cambiar totalmente la decoración del local.

Aunque los dos, tanto el franquiciante como el franquiciatario, tienen derechos sobre la propiedad del bien que en este caso es la franquicia, usualmente el que se queda con la mejor parte es el franquiciante. Una de las consideraciones más importantes que hay que hacer es que ambos, el franquiciante y el franquiciatario han invertido una cantidad muy importante de dinero, tiempo y esfuerzo en construir un negocio conectado con la marca y nombre del franquiciante y con el dinero y local del franquiciatario. Siempre ambos reclaman el derecho de quedarse con el negocio. Cada uno siente que es el legítimo poseedor de éste y que tiene el derecho de continuar con el negocio. El franquiciante explica que el consumidor se acostumbra a comprar sus productos en ese local, y el franquiciatario alega que ha desarrollado una relación de trabajo con los mismos clientes. Especialmente cuando se ha llegado a la decisión de separarse debido a la falta de apoyo por parte del franquiciante, el franquiciatario espera quedarse con el negocio y no ser forzado a abandonar sus instalaciones.

El mejor preparado para la terminación de un contrato de franquicia es el franquiciante, ya que es el que más ha tenido que lidiar en estos asuntos, por lo que el contrato de franquicia estipula muy bien la mecánica a seguir en caso de terminación de contrato:

a) La cláusula de no competencia previene a el franquiciatario de competir con su antiguo socio, directa o indirectamente por un período de 2 o mas años después de dar por terminada la franquicia.

b) Muy frecuentemente, el contrato de franquicia estipula que el franquiciante es el dueño exclusivo de todos los secretos del negocio , y que el franquiciatario esta de acuerdo en no usarlos ni divulgarlos .

c) El contrato de franquicia generalmente le da la opción al franquiciante de comprar la unidad franquiciada en terminación, a un precio substancialmente menor al valor de mercado que sería mas justo.

d) El arma mas poderosa con que cuenta el franquiciante para controlar la posesión de la unidad franquiciada es a través de la posesión de la renta del local. En la mayor parte de estas situaciones, el franquiciatario no puede seguir en el negocio si el franquiciante deja de rentarle el local donde físicamente se encuentra localizado este. Prácticamente, el que controla o posee el local donde se encuentra la franquicia es el que generalmente se queda con el negocio<sup>40</sup>.

El Balance establecido por la Asociación Mexicana de Franquicias es favorable al desarrollo de éstas. El auge de las franquicias esta basado principalmente en el sistema que modificó el modo de organizar y administrar una pequeña empresa, dándole fuerza, cohesión y metas bien establecidas.

Hoy en día, a pesar de los desatinos expuestos en la tesis, es uno de los sectores con mayores probabilidades de crecimiento, ya que sus ventajas siguen siendo para el público en general, mayores que sus desventajas, y al los franquiciantes estar dándose cuenta de sus errores y al trabajar en ellos , hacen que el sector de las franquicias pueda desarrollarse de manera mas justa para ambas partes.

### **3.5.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

#### **3.5.1.-FRANQUICIANTE**

##### **3.5.1.1.-VENTAJAS**

###### **3.5.1.1.1.- COMERCIALES**

- 1. CRECIMIENTO.** La Franquicia es una forma de expansión de una empresa con grandes ventajas financieras de gestión.
- 2. NUEVOS MERCADOS.** Permite llegar a nuevos mercados u otros países con la colaboración del Franquiciado, que conoce las peculiaridades de la región en donde se va a ubicar el nuevo punto de ventas.
- 3. RAPIDEZ.** La Franquicia es una de las formas que permiten el crecimiento de una empresa de forma rápida.
- 4. DISTRIBUCIÓN.** La Franquicia desarrolla una amplia red de comercialización con un costo reducido, contribuyendo a una mejora de las estructuras comerciales.
- 5. CLIENTES.** El Franquiciante se asegura una clientela fija y estable.

6. **CONTROL.** El Franquiciante se asegura el control de la distribución y venta de sus productos.
7. **NOTORIEDAD.** Cuanto mayor sea el número de establecimientos, más se potencia la imagen de marca.
8. **IMAGEN.** La Franquicia fomenta la imagen del producto o servicio.
9. **PUBLICIDAD.** El Franquiciante puede realizar grandes campañas de publicidad.

#### **3.5.1.1.2.- FINANCIERAS**

1. **INVERSIONES.** La Franquicia se revela para una empresa como la fórmula de crecimiento con menor inversión propia.
2. **INGRESOS.** El franquiciante recibe ingresos por diversos conceptos: derechos de entrada, regalías, márgenes sobre productos, publicidad, capacitación y otros.
3. **GASTOS FIJOS.** El Franquiciante tiene gastos estructurales (almacenamiento, stocks, publicidad, estudios de mercado, etc.) más reducidos o compartidos con el Franquiciado.

#### **3.5.1.1.3.- GESTIÓN**

1. **APROVISIONAMIENTO.** Los Franquiciados se aprovisionan del Franquiciante. Esto posibilita al Franquiciante la compra de grandes cantidades y por supuesto, la existencia de economías de escala.

**2. SELECCIÓN DE FRANQUICIADOS.** El Franquiciante realiza las tareas de reclutamiento, selección y capacitación de los Franquiciados.

**3. MOTIVACIÓN.** Quizá sea difícil encontrar una forma comercial más motivadora que la Franquicia para el comercio.

**4. CENTRAL LIMITADA.** El desarrollo de una Franquicia no precisa de iniciar con una gran estructura. Por tanto, los costos de puesta en marcha de una cadena Franquiciada no son muy elevados.

### **3.5.1.2.- DESVENTAJAS**

**3.5.1.2.1.- DESAVENENCIAS.** Las desavenencias entre Franquiciante y Franquiciado, generalmente tiene su origen en que el Franquiciado no cumple los pagos estipulados contractualmente. Otros problemas se derivan de la desconfianza e indisciplina del Franquiciado en no aceptar los controles del Franquiciante<sup>41</sup>.

**3.5.1.2.2.- PERSONAL FRANQUICIADO.** Un personal Franquiciado deficiente es responsabilidad del Franquiciante, que de esta forma paga sus errores de un mal proceso de selección de personal.

### **3.5.2.- FRANQUICIATARIO**

#### **3.5.2.1.- VENTAJAS**

##### **3.5.2.1.1.- COMERCIALES**

1. El Franquiciado dispone de una marca y emblemas acreditados.

2. Recibe el apoyo de una publicidad y promoción realizada en los medios de difusión nacional.
3. Los consumidores identifican al Franquiciado con el prestigio de la empresa Franquiciante.
4. La notoriedad de la marca provoca una mayor rapidez de éxito en el negocio Franquiciado.
5. El Franquiciado únicamente debe dedicar sus esfuerzos a la venta. Prácticamente la totalidad de las labores administrativas, gestión, etc., las realiza el Franquiciante.
6. Los precios de venta al público de las cadenas Franquiciantes acostumbran a ser muy atractivos.

#### **3.5.2.1.2.- ECONÓMICO - FINANCIERAS**

1. Recibe facilidades o apoyo por parte del Franquiciante para la obtención de recursos financieros.
2. El Franquiciado se pone al frente de una actividad comercial que garantiza que va a tener una rentabilidad es conocida por el Franquiciante con anterioridad a la puesta en marcha del establecimiento y es una rentabilidad generalmente superior a la de otros negocios similares.
3. La seguridad de éxito por parte del Franquiciado es elevadísima.

#### **3.5.2.1.3.- GESTIÓN**

1. El Franquiciado recibe la experiencia de la casa matriz.

2. Se beneficia de la asistencia e información del Franquiciante.
3. La capacitación dada al Franquiciado posibilita que éste conozca el negocio, técnicas de venta, merchandising, etc.
4. Capacitación inicial y continua.
5. Normalización del proceso de administración.

### **3.5.2.2.-DESVENTAJAS**

#### **3.5.2.2.1.- CONTRAPRESTACIONES**

Los pagos que debe realizar el Franquiciado para entrar y permanecer en la cadena constituyen, como hemos dicho anteriormente, la principal fuente de desavenencias. El Franquiciado se pregunta: ¿No habré pagado un canon de entrada excesivo? ¿Por qué debo pagar el canon anual de ventas?

#### **3.5.2.2.2.- FRACASO DE LA CADENA FRANQUICIANTE.**

En el caso de que el Franquiciante fracase, ocasionaría la pérdida del canon de entrada y todos los esfuerzos comerciales del Franquiciado hacia la cadena.

#### **3.5.2.2.3.- CONFLICTO DE INTERESES.**

Los mayores márgenes del Franquiciante repercuten en menores márgenes para el Franquiciado.

#### **3.5.2.2.4.-PÉRDIDA DE INDEPENDENCIA.**

La Franquicia es una forma de comercio asociado las partes se unen para mejorar sus logros comerciales pero mantiene su independencia. Sin embargo, la normalización de la gestión comercial, clave para el éxito de la cadena, menoscaba la independencia del Franquiciado<sup>42</sup>.

#### **3.5.2.2.5.- DESTINO HIPOTECADO.**

Comerciantes con un prestigio, antigüedad y reputación que se convierten en Franquiciados parten de cero en el caso de retorno al comercio independiente.

#### **3.5.2.2.4.-PÉRDIDA DE INDEPENDENCIA.**

La Franquicia es una forma de comercio asociado las partes se unen para mejorar sus logros comerciales pero mantiene su independencia. Sin embargo, la normalización de la gestión comercial, clave para el éxito de la cadena, menoscaba la independencia del Franquiciado<sup>42</sup>.

#### **3.5.2.2.5.- DESTINO HIPOTECADO.**

Comerciantes con un prestigio, antigüedad y reputación que se convierten en Franquiciados parten de cero en el caso de retorno al comercio independiente.

### BIBLIOGRAFÍA DEL CAPITULO 3

- 24) HOPE, María, La Euforia Terminó, Expansión, Volumen 27, No. 665, pag. 25.
- 25) OLECK, Joan, Can't we work this out ( Alternative dispute resolution in Franchise- related cases ), Restaurant Business, May 1, 1994, Volume 93, No. 7, pag 44-45 , ( INTERNET ).
- 26) CAFFEY, A, Andrew, Medidas Inteligentes, Entrepreneur, Volumen 2, No. 2, México 1994.
- 27) CALVILLO GONZALEZ, Enrique, La Experiencia de las Franquicias, primera edición, 1994, Mc Graw Hill, pag 43.
- 28) Ibid. pag 50.
- 29) Ibid. pag 52.
- 30) PURVIN, L. Robert, The Franchise Fraud, EUA, First Edition, 1994, John Wiley & Sons Inc. pag 22.
- 31) Ibid, pag 35
- 32) Ibid, pag 42
- 33) AREGOOD, Chris, Franchising is booming today, but still pays to be cautious, Philadelphia Business Journal, June 3, 1994, Volume 13, No. 14, pag 18, ( INTERNET ).
- 34) PAGE; Heather, True Confessions, Entrepreneur, January 96, pag 184-186.
- 35) PURVIN, L. Robert, The Franchise Fraud, EUA, First Edition, 1994, John Wiley & Sons Inc. pag 70.
- 36) Ibid, pag 81.
- 37) Ibid, pag 85.

- 38) AREGOOD, Chris, Franchising is booming today, but still pays to be cautious, Philadelphia Business Journal, June 3, 1994, Volume 13, No. 14, pag 18, ( INTERNET ).**
- 39) PURVIN, L. Robert, The Franchise Fraud, EUA, First Edition, 1994, John Wiley & Sons Inc. pag 94.**
- 40) Ibid, pag 105.**
- 41) CALVILLO GONZALEZ, Enrique, La Experiencia de las Franquicias, primera edición, 1994, Mc Graw Hill, pag 30.**
- 42) PURVIN, L. Robert, The Franchise Fraud, EUA, First Edition, 1994, John Wiley & Sons Inc. pag 98.**

# **CAPITULO 4**

## **4.-CAPITULO 4**

### **4.1.- ETAPAS PARA FRANQUICIAR**

Acertadamente, la AMF propone un sistema por el cual se deben de desarrollar todos los sistemas de franquicias:

#### **4.1.1.- PRIMERA ETAPA:**

**DISEÑO:** Se estima un año de duración, en el cual se debe de planear la FRANQUICIA, y no el negocio. El negocio ya está probado, por lo que se establecerán los lineamientos a seguir para que se establezca la primer franquicia.

#### **4.1.2.- SEGUNDA ETAPA:**

**PRUEBA:** Se establece la unidad prototipo y se da el otorgamiento y la operación de la primer franquicia. Se establece una etapa de prueba que es fundamental para el buen desarrollo posterior de las demás unidades de franquicias. Se ponen a prueba los sistemas, la coordinación, la retroalimentación y la relación franquiciante-franquiciatario. Esta etapa debe de durar aproximadamente 3 años.

#### **4.1.3.- TERCER ETAPA:**

**IMPLANTACIÓN:** Aunque esta fase se puede realizar paralelamente a la segunda etapa, se corre mas riesgo que si se realiza después. Un

franquiciante no se puede lanzar al mercado de franquicias sin antes haber probado de manera contundente que lo que funciona de su negocio es el sistema que el tiene, y no la casualidad. De esta manera, si en el prototipo tiene algún problema, tendrá manera de corregirlo sin que las pérdidas sean de carácter significativo, ni que afecten a terceros.

#### **4.1.4.- CUARTA ETAPA:**

**DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS:** En este período se realizan la producción y el otorgamiento masivo de las franquicias. En esta etapa ya se comprobó totalmente que la franquicia es un negocio rentable y que el sistema funciona a la perfección, ya se lograron superar los obstáculos que representa el prototipo y se puede ofrecer a todo posible franquiciatario un producto, que en este caso es la franquicia, de excelente calidad y de esta manera realmente demostrar que las franquicias son un negocio de éxito casi asegurado.

De acuerdo con la AMF, en estos momentos, el 60% de las empresas franquiciantes cubren la primera y cuarta etapas. Sólo el 20% abarcan además la segunda etapa<sup>43</sup>. Únicamente el 20 % de las empresas cubren la totalidad de las etapas. De esta manera se puede ver por que es que muchas de las empresas fallan en su afán de crecimiento a través de el sistema de franquicias. Las empresas franquiciantes, se enorgullecen de sus planes de franquicia, y es por los cuales venden a

los franquiciatarios estas; pero al llegar el momento de trabajar, en vez de tener que limar asperezas con un sólo franquiciatario o con la franquicia piloto, tienen que lidiar con muchos mas y la operación se viene abajo. Es de primordial importancia que las franquicias se profesionalicen, y que los franquiciatarios sepan distinguir entre una buena franquicia y una mala, ya que no solo en las franquicias mexicanas se puede encontrar falta de profesionalismo, ya que en México han entrado franquicias carentes de planeación procedentes de Estados Unidos, y el riesgo de que desaparezcan en el corto plazo es muy alta

Al margen de promesas, teorías o experiencias ajenas, las ventajas de un negocio franquiciando solo se convierten en realidad cuando la franquicia en cuestión se ha instrumentado y desarrollado de manera correcta. Existen los casos en que es un negocio éxitos y deciden franquiciar, sin antes haber desarrollado una estrategia de franquicia adecuada y tratando de mantener los mismo esquemas de dirección y operación que en las empresas propias, de esta manera no son pocos los franquiciatarios que sintieron que les cortaban las alas de independencia.

## **4.2.- CÓMO EVALUAR LA FRANQUICIA**

Existen cuatro puntos fundamentales a investigar: el mercado, el Franquiciante, el contrato y el negocio.

### **4.2.1.-EL MERCADO**

Los productos o servicios deben poseer amplia aceptación en el mercado. El sistema de Franquicias tendrá una buena perspectiva cuando existe una expansión en el mercado para el producto o servicio; cuando el producto posee algo especial que dificulte imitaciones, al menos en el corto plazo; cuando se estén utilizando nuevas tecnologías que posibiliten rapidez en la operación del negocio o por lo menos un mejor desempeño en relación con los métodos tradicionales; cuando los productos o servicios respondan a modas pasajeras.

### **4.2.2.-EL FRANQUICIANTE**

Tiene que demostrar competitividad y garantizar el nivel de apoyo ofrecido al Franquiciado. Por esta razón es importante investigar si el éxito del negocio también se ha dado en otros lugares, si el soporte que se ofrece para el desarrollo del negocio es de calidad, si el entrenamiento es suficiente y acorde con las necesidades individuales del Franquiciado.

### **4.2.3.- EL CONTRATO**

Debe contener los puntos esenciales para proveer una adecuada protección a las partes. Es necesario realizar un examen detallado de

todos sus puntos, siendo aconsejable la asesoría de un abogado especializado para ayudar en el análisis y comprensión de cada una de las cláusulas contractuales.

#### **4.2.4.- EL NEGOCIO**

Es conveniente hacer un análisis integral del negocio que es objeto de la Franquicia para cerciorarse que su rendimiento financiero y su operatividad son viables. Por esa razón los expertos sugieren tener en cuenta los siguientes aspectos:

Monto total a invertir, incluyendo el pago del derecho de entrada y otros aportes si los hay.

El retorno previsto para la inversión.

Las fuentes de financiamiento existentes.

El nivel de endeudamiento permitido por el Franquiciante.

La existencia de personal adecuado para el negocio.

### **4.3.- CÓMO SELECCIONAR UNA FRANQUICIA**

Para una correcta selección de franquicia el inversionista debe ser muy cuidadoso, y de ser posible estar apoyado por un consultor de franquicias o un abogado. Algunas de los puntos que se deben de tomar en cuenta para una buena selección son:

- 1) Que la compañía franquiciante debe estar primeramente interesada en distribuir bienes y servicios de calidad al cliente final.

El franquiciatario potencial debe de estar totalmente seguro de que el franquiciante tiene como fin último el de distribuir bienes y servicios a un mayor número de clientes y que es por eso que esta franquiciando, para tener una red de distribución mas efectiva que por sí sola. Puede resultar muy obvia esta aseveración, pero hay muchas compañías que su negocio es vender franquicias y no bienes y servicios.

Inicialmente el posible franquiciatario debe hacer un juicio personal de la calidad de los productos y bienes que ofrece el franquiciante y del control de calidad que mantiene el franquiciante. Dentro de lo posible el franquiciatario no debe basarse solamente en sus gustos o preferencias personales. Se puede consultar los ratings de consumo que hayan tomado en cuenta la línea del franquiciante. También es muy útil averiguar si algún despacho independiente ha

realizado un estudio de mercado de los productos del franquiciante y conocer los resultados.

Otro punto que debe fijarse, es el tiempo que le dedica a la venta de sus productos ( tiempo de calidad y de cantidad ) . También si pudiera hacerse la comparación de el monto de su utilidad por la venta de productos y por la venta de franquicias. Debe ser considerablemente mayor por la venta de productos, ya que de lo contrario el negocio de esa empresa es el de vender franquicias. Muchos franquiciantes se negaran a entregar tal información, pero entonces el franquiciatario debe volverse mas precavido ya que de ninguna manera esta prohibida entregar esa información<sup>44</sup>.

2) La Compañía franquiciante esta enfocada a las franquicias como un sistema más efectivo para desarrollar su sistema de distribución. El franquiciante debe de tener un sistema de distribución ya establecido por medio del cual reparte sus productos y los vende por sí mismo, y por medio de las franquicias expandirse y mejorar tal sistema de distribución. Al contar con sus sistema de distribución, podemos estar seguros de que ha pasado por todas las tribulaciones que nosotros podríamos encontramos en nuestro camino y que por lo tanto nos puede ayudar a superarlas. Un franquiciante que tiene diversas cadenas de distribución y las maneja a todas por igual terminará perdiendo el control de alguna y tenderá a ser la franquicia.

3) La Compañía franquiciante produce y comercializa bienes y servicios para un mercado ya establecido. Al estar comprando una franquicia se esta comprando un producto y marca reconocido. ¿Cómo podría ser reconocido si el producto que vende no satisface una demanda real? No estamos arriesgando el dinero con un producto de nuevo ingreso, por que de ser así es mejor no poner una franquicia sino un negocio independiente y resulta mas barato<sup>46</sup>.

4) La Compañía franquiciante goza de reputación y aceptación en su mercado. Escoger una marca de reconocimiento es un criterio muy importante en el proceso de selección. El franquiciatario está apostando su dinero en la calidad de la marca. Las franquicias seguras son aquellas que ya han sido probadas y que tienen marcas reconocidas y respetadas por su calidad y la calidad de lo que venden. Aunque muchos consultores de franquicias pondrían el reconocimiento de marca como la característica principal a buscar, no todas las franquicias reconocidas triunfan en todas sus localizaciones. De cualquier manera, la falta de un nombre o marca reconocida es un problema mayúsculo que debe de tomarse muy en cuenta en el momento de escoger o pensar en alguna franquicia.

5) El Franquiciante tiene un plan de mercadotecnia y de negocios bien establecido y diseñado, y ofrece al franquiciatario un entrenamiento

completo y continuo. La queja mas común que tienen los franquiciatarios es que el franquiciante no les da ningún apoyo ni entrenamiento continuo. Junto con el reconocimiento de marca, la promesa de un plan de mercadotecnia y un plan de apoyo continuo es uno de los beneficios mas importantes que se tiene al comprar una franquicia determinada. Sería muy difícil encontrar una definición de franquicia en la que no estuviera infiltrada la palabra " apoyo " o " soporte " junto con el concepto de un sistema probado y bien establecido de mercadotecnia y el reconocimiento de una marca.

La calidad del plan de entrenamiento al franquiciatario es un indicador importante de el apoyo o soporte que recibirá el franquiciatario en un futuro. Sorprendentemente muchos franquiciatarios no se preocupan mucho del plan de mercadotecnia o del plan de negocios que pueda tener la empresa, siendo que este es primordial para el buen desempeño de la franquicia individual y de toda la compañía.

Como primer punto, el franquiciatario debe hacer una evaluación de el plan de mercadotecnia a través de la simple observación de la operación de alguna de las unidades ya existentes<sup>46</sup>. Visitando dos o tres de las franquicias ya existentes se puede dar cuenta de muchas cosas, como la uniformidad de los productos y servicios que se ofrecen, la calidad de éstos, la afluencia de clientes al local y la uniformidad para atender a éstos. Aunque muchos franquiciantes previenen a sus franquiciatarios de hablar de mas con personas que no sean del

sistema, el posible franquiciatario puede obtener información valiosa haciendo preguntas directas: en vez de preguntar al franquiciatario que si ha recibido un entrenamiento adecuado por parte del franquiciante, es más fácil preguntarle sobre algunos aspectos específicos de éste como sería el tiempo que duró, los temas que se tocaron, etc.

Uno de los principales atractivos de comprar una franquicia es el de adquirir un sistema de negocios establecido y probado, y de esta manera reducir los riesgos de inicio de un negocio. En consecuencia, el posible franquiciatario debe de entender que esta entrando a un sistema ya establecido y probado, y debe de estar orgulloso de poder pertenecer a él.

6) El Franquiciante ha desarrollado buenas relaciones con sus franquiciatarios, los franquiciatarios tienen una asociación fuerte entre ellos y han logrado negociar cierto poder con la compañía franquiciante. Siempre hay que tratar de averiguar cómo ha sido la relación entre franquiciante y franquiciatario. Aunque es muy difícil que en el periodo de venta de una franquicia el posible franquiciatario se entere por medio del franquiciante si es que ha tenido algún tipo de demanda en el documento que entregan ( UFOC ) es requisito mostrar el número de demandas que tiene la compañía en su contra. Desafortunadamente muchas compañías llegan a arreglos internos con sus franquiciatarios, los cuales no aparecen en este reporte. De cualquier manera, si existen un número considerable de juicios en contra no es una muy buena promesa de relaciones cordiales. Si existe una asociación de

franquiciarios de una determinada franquicia es un buen indicio, ya que en medida de que ésta sea fuerte, los franquiciarios podrán ganar poder frente al franquiciante. Además es muestra de buena voluntad por parte del franquiciante ya que permite tener una relación mas igualitaria. Hay que alejarse de los franquiciantes que se han negado a que sus franquiciarios se asocien y que no negocian con nadie. No solo es cuestión de poder, también es cuestión de estilo directivo, ya que posiblemente un franquiciante con un estilo autocrático de dirigir no se lleve muy bien con un franquiciario que piensa que al comprar una franquicia va a estar en los negocios por sí mismo. Debe de haber una identificación entre uno y otro, ya que ninguno de los dos estilos garantiza el éxito, por lo menos estar con el que mas a gusto se sienta el franquiciario. Para muchos franquiciarios, tener un franquiciante accesible que este interesado y sea respetuoso de los puntos de vista de los franquiciarios es indicativo de una red de franquiciarios donde hay trabajo de equipo y se sienten en familia, lo que crea un ambiente positivo de trabajo.

7) La Compañía tiene un retorno de la inversión tan interesante, que vale la pena la inversión de la franquicia y los costos de iniciar el negocio. La recompensa debe de compensar la inversión. Muchos de los franquiciantes se niegan a hacer proyecciones de beneficios por que dicen que es contra la ley ( en Estados Unidos )<sup>47</sup> , lo cual no es cierto, lo que no es legal es hacer proyecciones sobre premisas falsas, y si son descubiertos en tales proyecciones, son obligados a pagar una multa. Una compañía seria, no tiene por que negarse a entregar tales

proyecciones y así el franquiciatario podrá darse cuenta si el negocio vale la pena o no. Muchos franquiciantes no tienen ni idea de si sus franquiciatarios están ganando dinero o no, ya que ellos nada más reciben un porcentaje sobre las ventas, así que si al final de todo, al franquiciatario no le queda ni para su sueldo, es problema de él.

De cualquier manera, el precio establecido para la gran parte de los negocios va atado directamente a las ventas, ganancias o desempeño del negocio en sí. Simplemente, los franquiciatarios nunca deben comprar una franquicia sin antes haber evaluado cuidadosamente la viabilidad de este para generar recursos económicos que justifiquen la compra de éste.

Mientras unos pocos franquiciantes aceptan el reto y hacen proyecciones formales para sus posibles franquiciatarios, la mayor parte de los franquiciantes utilizan cualquier excusa para no darlos. También los franquiciatarios deben de desconfiar de la información financiera dada informalmente, siempre hay que insistir que este tipo de información sea completa y hecha por la empresa, nada de aproximaciones. Como ya mencioné arriba, muchos franquiciantes se niegan a dar información financiera de los franquiciatarios por que la desconocen, de ser así, al franquiciante no le interesa ni siquiera el desempeño de sus propias franquicias, lo cual es un índice muy malo de él.

1. La compañía franquiciante está interesada ante todo en distribuir bienes y servicios de calidad a los consumidores finales.
2. La compañía franquiciante está orientada al sistema de franquicias como su principal mecanismo de distribución de productos y servicios.
3. La compañía franquiciante, de hecho, produce y comercializa bienes y servicios de calidad, para los que existe una demanda de mercado establecida.
4. La compañía franquiciante cuenta con una excelente reputación y aceptación (esto se asocia en general con un reconocimiento favorable de la marca comercial).
5. El franquiciante cuenta con un adecuado plan de negocio y comercialización y ofrece a los franquiciatarios en potencia una capacitación amplia y completa.
6. El franquiciante ha desarrollado buenas relaciones con sus franquiciatarios y éstos cuentan con una fuerte organización que tiene poder de negociación ante la compañía franquiciante.
7. La compañía tiene ganancias adecuadas, de tal modo que la inversión en la oportunidad de franquicia proporciona suficientes beneficios económicos para justificar el costo de la compra de la franquicia y el inicio del negocio. En otras palabras, las remuneraciones económicas deben justificar el precio.
8. El contrato de franquicia es consistente y promete respetar la mayoría, si no es que todas, las disposiciones de la Declaración de Derechos del Franquiciatario.

### **4.3.1.- SELECCIÓN DE LA FRANQUICIA**

Ahora bien, ya con base en la evaluación a las diferentes opciones de Franquicias consideradas, se debe tomar la decisión de qué Franquicia comprar. Aquí es importante considerar los siguientes aspectos:

- a) Afinidad personal con el negocio.
- b) La inversión requerida.
- c) La rentabilidad de la inversión.
- d) El área del negocio.

### **4.4.-COMUNICACIÓN ENTRE FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO**

La Comunicación entre dos socios siempre es parte primordial en el buen desempeño de una sociedad, y en una relación de franquicia esto pasa a ser una regla de oro. Muchas veces, los franquiciantes no le dan la importancia que se debe a este tópico, tienen la creencia de que al tener ya estructurada toda la operación de la empresa en todos los manuales de políticas y procedimientos, la comunicación entre el franquiciante y el franquiciatario se vuelve excesiva. Nunca será excesiva la comunicación entre los dos. El franquiciatario es el cuerpo del franquiciante. A través de el " siente " a sus consumidores finales, y por parte del franquiciatario, por mas que domine a la perfección los manuales, siempre tendrá que apoyarse en el franquiciante. Se enumeran algunos puntos que pueden apoyar el desarrollo de la comunicación entre franquiciante y franquiciatario:

1.- Ambos tienen que definir sus ideas para lograr una comunicación efectiva. No podrán entablar una comunicación real si no logran estructurar de manera ordenada y coherente sus ideas. Este punto se aplica tanto a los franquiciantes como a los franquiciatarios. Siempre organizar lo que se quiere decir, y de esta manera será más fácil que la otra parte entienda el mensaje, ahorrándose malos entendidos e interpretaciones erróneas.

2.- El franquiciante debe evaluar la situación del franquiciatario. Debe tratarlo como a un igual; ya que muchos piensan que los franquiciatarios son subordinados. No por que el franquiciatario se someta a una serie de manuales, políticas y procedimientos significa que está al servicio del franquiciante, se trata de un socio con el cual se va a hacer negocio. Recordemos que esta es una de las principales quejas de los franquiciatarios con respecto al trato que reciben por parte del franquiciante. No sólo es el dar órdenes y el recibir reportes e informes de desempeño. El franquiciante está para apoyar al franquiciatario, tiene que ponerse en sus zapatos para lograr entenderlo y ayudarlo.

3.- El franquiciante debe de tratar de eliminar la burocracia excesiva en sus comunicados. Si tomamos en cuenta que el franquiciatario está recibiendo constantemente mensajes de clientes, proveedores, empleados, etc., posiblemente si el franquiciante intenta desarrollar

**mucho una comunicación, se pierda entre los demás mensajes y no llegue con la claridad deseada. Si tiene que comunicar algo, que sea breve y conciso.**

**4.- El franquiciante debe de tratar de ser lo mas directo posible, evitando malos mensajes por parte de comunicaciones no verbales o lenguaje corporal. La información puede cambiar su sentido, así como cambia la voz.**

**5.- Las dos partes deben de ser conscientes que la otra tiene algo que decir. El franquiciatario no puede quejarse siempre, y el franquiciante no puede esperar dar órdenes todo el tiempo. Siempre hay que dar lugar para que la otra parte exprese su sentir. Si el franquiciatario no le comenta al franquiciante como se encuentra el mercado, puede que ambos vayan a la quiebra. Lo mas importante es que las dos partes reciban el mensaje y que lo entiendan.**

**6.- Siempre hay que pedir retroalimentación. Por mucho que se crea que la otra parte entendió el mensaje, a través de la retroalimentación nos damos cuenta que tanto se recibió el mensaje.**

**El franquiciante debe de proporcionar los medios para que el franquiciatario se comuniquen con él.**

**7.- El franquiciante puede caer en que las ideas que proporciona un franquiciatario en particular ya han sido vistas con anterioridad. Nunca debe despreciarles, porque de esta manera inhibirá al franquiciatario y**

si tenia alguna otra idea realmente innovadora sentirá que todo ha sido dicho y no la expresara. Hay que fomentar la libertad de expresión en los franquiciatarios.

8.- La comunicación debe ser continua y de calidad. El franquiciatario debe de sentir que sus ideas son tomadas en cuenta; si se acepta alguna mejora propuesta por un franquiciatario, de a conocer a los demás de quien fue la idea. Si tiene problemas el franquiciante no esta por demás pedir ayuda a los franquiciatarios.

#### **4.5.- ELEMENTOS DE FRANQUICIABILIDAD**

Se deben de tomar en cuenta por lo menos los siguientes elementos para determinar la franquiciabilidad de un concepto, producto o servicio en México:

A. Las únicas franquicias que realmente se desarrollan son aquellas que satisfacen una necesidad real, ya sea a través de un producto o un servicio. También es importante que el mercado exista. Necesitan aportar un valor agregado al mercado, y algo muy importante, el consumidor debe darse cuenta de este valor agregado y estar dispuesto a pagar por él.

B. Los márgenes de operación deben ser lo suficientemente altos para que sean atractivos para un entorno como México, ya que aunque

pueda sonar extraño, algunas franquicias del extranjero tratan de establecerse con márgenes menores a la inflación esperada o menor a las tasas de interés bancarias.

C. Uno de los primeros puntos que se deben de tomar en cuenta y es fundamental, es que la marca, marcas o nombres deben estar debidamente protegidos legalmente.

D. Aunque el último punto en nuestra enumeración no por eso es el menos importante: La experiencia y antigüedad debidas. Tanto en el área que manejan, como de ser posible en el tiempo que tienen de franquiciar su negocio. Ser de los primeros en adquirir una franquicia de una empresa determinada conlleva riesgos inherentes a la falta de experiencia que tenga esta para manejar una operación en la que no este envuelta directamente. Si estos riesgos se corren cuando una empresa recién esta franquiciando, hay que imaginar los riesgos mucho mayores de una empresa que por haber tenido un establecimiento exitoso piensa que tiene el toque de midas y que todo lo que toque se convertirá en un negocio exitoso y se dedique a vender franquicias. Un franquiciatario debe de observar el éxito de por lo menos 3 o 4 unidades del franquiciante para entonces pensar que su sistema puede tener éxito y que no sólo fue lo que comúnmente se llama "llamarada de petate" y que solo funcionó una vez. y que lo que hace exitosos un negocio no es necesariamente el punto de venta de los establecimientos, sino el

sistema con el que operan. Nadie que tenga una sola unidad funcionando puede asegurar el éxito de su franquicia.

Los franquiciantes deben de estar conscientes de que una vez que empiezan a franquiciar deben de vivir a través y para los franquiciatarios. De ellos es de donde comen y crecen. Son sus órganos sensores, ya que aunque la empresa franquiciante cuente con unidades propias, a través de los franquiciatarios, que son los dueños que atienden sus propios negocios y que les interesa de sobremanera el buen funcionamiento de estos , se pueden enterar del sentir del mercado, la viabilidad de un precio, el éxito de un producto determinado o el decaimiento de otro.

Algo que siempre debemos recordar es que el éxito del franquiciatario depende principalmente del buen desempeño del franquiciante. Buen desempeño desde el momento en que decide franquiciar, en que escoge, de manera consciente y pensando en los mejores intereses para la empresa, de sus franquiciatarios.

La elección de los franquiciatarios es un punto primordial para el buen desempeño de la relación entre un franquiciante y su franquiciatario. Un franquiciante debe de buscar franquiciatarios que se puedan amoldar a su manera de administrar un negocio, a su manera de trabajar, y al perfil que se necesita para un determinado trabajo; ya

que no es el mismo perfil el de un franquiciatario que administra un supermercado al que administra un restaurante de hamburguesas. No es solo el conseguir un prospecto que tenga el dinero suficiente para invertir, sino uno que pueda acoplarse con el franquiciante y con el negocio en sí.

#### **4.6.- CARACTERÍSTICAS ESENCIALES**

Michael Brennan publicó una serie de características esenciales que debe de buscar un franquiciante en un franquiciatario maestro para el desarrollo de su concepto en un país extranjero :

- a) Conocimiento del mercado local.
- b) Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
- c) Actitud Flexible.
- d) Recursos económicos necesarios.
- e) Recursos administrativos necesarios.
- f) Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante.
- g) Experiencia de negocios en el país franquiciante.
- h) Conocimientos del mercado inmobiliario del país.
- i) Habilidad para ayudar en la selección de posibles proveedores del sistema.

j) Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

Aunque es imposible que los franquiciantes pidan el mismo tipo de características en un franquiciatario normal, si nos es ilustrativo que no solo es el que vende una franquicia como si estuviera vendiendo un producto y desentendiéndose de él tiempo después, la relación de franquiciante - franquiciatario es mas que un contrato, ambos van a vivir de la completa sinergia que surja entre ellos.

Un error muy común en el que muchos franquiciantes caen, es el de vender una franquicia a la primer persona que cuente con los recursos necesarios para pagar la cuota de franquicia y la inversión inicial. No se paran a pensar que van a trabajar con la persona o personas durante mucho tiempo.

#### **4.7.- CUESTIONARIO DE PRUEBA**

Raab y Matuski nos enumeran en su libro " Franquicias: cómo multiplicar su negocio " una serie de preguntas que se debe de hacer el posible franquiciante antes de lanzarse a la aventura de franquiciar su negocio. Es primordial para el franquiciante que este consciente que en esta aventura no sólo se embarca él, si no las personas que creyendo en él compran la franquicia. Son las siguientes:

- 1.- ¿ Actualmente es propietario de un negocio rentable ?
- 2.- ¿ Lleva usted en los negocios el tiempo suficiente para desarrollar un procedimiento operativo que presente un mínimo de problemas ?
- 3.- ¿ Desea expandir su negocio con rapidez ?
- 4.- ¿ Su negocio podría sistematizarse con facilidad y separarse en sus componentes esenciales ?
- 5.- ¿ Su negocio forma parte de un sector desorganizado que se caracteriza por un gran número de negocios familiares ?
- 6.- ¿ Su negocio pertenece a un sector que carece de una cantidad importante de grandes franquicias o de negocios propiedad de grandes compañías ?
- 7.- ¿ Su negocio pertenece a un mercado establecido ? ¿ Su producto o servicio ya ha demostrado su valía ?
- 8.- ¿ Su producto o servicio satisface una necesidad o un deseo legítimos de los consumidores ?
- 9.- ¿ Su negocio es relativamente fácil de operar ? ¿ Otras personas con cierta experiencia en los negocios podrían aprenderlo fácil y rápidamente ?
- 10.- ¿ Su negocio genera suficientes ingresos para que el franquiciatario y el franquiciante puedan compartir sus beneficios ?
- 11.- ¿ Su negocio podría duplicarse fácilmente ? ¿ Podría copiarse tal como es por una cantidad razonable de dinero ?
- 12.- ¿ Su negocio podría reproducirse en cualquier cantidad de localidades ? ¿ Su concepto podría funcionar en todos los mercados del país ?
- 13.- ¿ Su negocio pertenece al sector de servicio de la economía ?

- 14.- ¿ Su negocio podría funcionar con un inventario modesto ?
- 15.- ¿ Su negocio depende de una tendencia y no de una moda ? ( las tendencias son a largo plazo, las modas son a corto plazo )
- 16.- ¿ Una copia de su negocio podría alcanzar el punto de equilibrio en un plazo razonable ( un año o menos )?
- 17.- ¿ Su negocio podría generar suficientes ingresos para atraer a los franquiciatarios potenciales ? ¿ Una persona razonable se sentiría satisfecha trabajando a cambio de los ingresos que su negocio podría dejarle ?
- 18.- ¿ Su negocio ofrece algo novedoso o mejorado ? ¿ Un producto o un servicio mejor ?
- 19.- ¿ Su negocio se presta para las relaciones públicas ? ¿ Podría ganar interés por sí solo ?
- 20.- ¿ Alguna vez alguien llegó a preguntarle si estaba interesado en vender su negocio en forme de franquicia ?
- 21.- ¿ Su negocio está listo para establecer y mantener relaciones a largo plazo con operadores independientes ?
- 22.- ¿ Podría ofrecer capacitación, ayuda y demás servicios de apoyo a los franquiciatarios y administrar una red de negocios independientes ?
- 23.- ¿ Su negocio cuenta con los fondos necesarios para emprender un programa de franquicias ?

Como se puede observar es un cuestionario bastante extenso, pero considero que abarca los puntos mas importantes y es lo suficientemente exhaustivo para que si es contestado con la suficiente

honestidad por parte de el posible franquiciante conduzca a resultados satisfactorios a la hora de franquiciar.

#### **4.8.- COMO SEA, EL NEGOCIO SALDRÁ ADELANTE**

La Situación económica que ha reinado en el período que abarca de diciembre de 1984 a la fecha se ha caracterizado por una gran incertidumbre económica, para las personas y para las empresas, lo cual no excluye a aquellas que operan bajo el sistema de franquicias.

Ahora lo importante para cualquier empresa es el sobrevivir, y esto solo será posible si son conducidas con profesionalismo, mayor calidad y la mas avanzada tecnología que sea posible. Aunque el mercado interno esta en contracción, las empresas que logren los puntos mencionados en la parte superior serán las que menos dificultades tengan para sobrevivir. En los sectores en que mas se han desarrollado las franquicias ( servicios, comercio y turismo ) la demanda se a reducido en un 30% ( Información de la Cámara Nacional de Comercio ).

Con todo, la mano Invisible que recorre el mundo desordenando mercados pudiera convertirse en una mano amistosa para ciertos sectores, en momentos en que las importaciones de insumos y maquinaria resultan costosas o que se han pactado deudas en dólares. Ciertamente, el desarrollo de franquicias no es tarea fácil, y deben de cumplir con los requisitos que ya mencionamos anteriormente, pero es una de las alternativas mas viables para hacerle

frente a tiempos de crisis.

El formato de franquicia como estrategia de negocios puede ser una importante ventaja sobre los negocios tradicionales , ya que una de sus mayores ventajas es la capacidad de repetir las virtudes particulares de su negocio en cada una de las franquicias que coloque. Aunque esto no garantiza la supervivencia de un negocio, si le aumenta considerablemente sus posibilidades de seguir con vida después de la crisis.

Acorde a la IFA ( International Franchise Association ), México ocupa el octavo lugar en el mundo detrás de Estados Unidos , Australia, Japón, Francia , Brasil, Italia y España en cantidad de franquicias establecidas. Aunque, como ya mencionamos anteriormente, la mayor parte de las franquicias provenían de Estados Unidos, las franquicias de origen nacional se han abierto paso enérgicamente y representan ahora el 53 % ( 1995 ) del total. De hecho, algunas franquicias mexicanas han logrado un éxito sólido que les ha permitido globalizarse, al adentrarse en los mercados de Latinoamérica, Asia y Europa.

#### **BIBLIOGRAFÍA DEL CAPITULO 4**

- 43) HOPE, María, La Euforia terminó, Expansión, Volúmen 27, No. 665, pag 25.
- 44) PERDOMO, Alejandro, KLEINMAN, Bertha, Qué se debe analizar al buscar una franquicia, Entrepreneur, Volúmen 4, No. 1, pag 28-31
- 45) ANUNCIO, Evaluating a Franchise, Nations Restaurant News, April 22, 1994, Volume 25, No. 16, pag 4 ( INTERNET )
- 46) CAFFEY, A, Andrew, Medidas Inteligentes, Entrepreneur, Volúmen 2, No. 2, México 1994.
- 47) PERDOMO, Alejandro, KLEINMAN, Bertha, Qué se debe analizar al buscar una franquicia, Entrepreneur, Volúmen 4, No. 1, pag 28-31

# **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

A lo largo de esta tesis se han mostrado distintas apreciaciones de las franquicias, empezando desde las teorías de el origen de las franquicias en la edad media con la Iglesia Católica, analizando su desarrollo, hasta llegar a la franquicia moderna.

Como se apreció, aunque la administración como ciencia empírica se desarrolla en el ser humano desde los inicios de la civilización, la forma científica de esta tiene poco tiempo, con lo cual hace que las franquicias, que es una manera de desarrollar un negocio, y no solo una manera de distribuir un producto, se encuentre todavía en una etapa de maduración. Siendo Estados Unidos el lugar donde mas desarrollo han tenido las franquicias, es ahí donde están comenzando a surgir los controversias y las dudas con respecto a este sistema de hacer negocios.

La intención de esta tesis era probar que aunque parece a simple vista que la mejor manera de tener un negocio para alguien que no lo tiene es comprando una franquicia, y para el que tiene un negocio exitoso crecer sin costo alguno vendiendo las franquicias. Podemos concluir, que no es cierto. Las siguientes son algunas de las razones por las cuales concluyo esto:

**Para el franquiciante:**

- El control involucrado en el manejar una empresa con " socios " que quieren ser independientes no es tarea sencilla si no se cuenta con la experiencia necesaria.

- Se necesita tener los recursos financieros necesarios para que en caso de que una de las franquicias falle, la matriz pueda inyectar recursos, ya sea para recuperar esta misma o para apoyar a sus franquiciatarios. De no ser así la franquiciante corre el riesgo de perder imagen por un negocio fallido.

- Aunque siempre proclama que no se necesita experiencia para manejar una franquicia, esta siempre es necesaria, porque ayuda a que el negocio sea atendido por una persona que ya cuenta con conocimiento en el área y no alguna persona que porque compró una franquicia crea que la va a exprimir desde el primer momento.

- Una empresa que recientemente empieza a franquiciar cree que puede tratar a los dueños de éstas como si fueran sus empleados y no sus socios. Deben ser tratados como clientes, ya que la razón de ser de una franquicia debe ser la de crecer gracias a sus franquiciatarios.

Para el franquiciatario:

- Los costos de inicio son muy caros, ya que se está pagando por ingresar a una empresa, y por un activo que además de estar definido de manera muy ambigua, no garantiza que se vaya a tener éxito.

- La falacia de que son independientes. Al ingresar a una franquicia el que impone las reglas de operación es el franquiciante, con lo cual toda creatividad se ve anulada, convirtiéndose el empresario en un empleado. sin contar con los beneficios de éste, ya que es el último en recibir su dinero.

- En caso de que la sociedad no funcione, el que resulta mas dañado es el franquiciatario, ya que no sólo perdió su dinero y su empresa, si no que además no puede aplicar lo poco o mucho que haya aprendido en el negocio.

- Aunque la empresa franquiciante promete que no se necesita saber nada del negocio para poder operarlo, la educación que se obliga a pagar es extraordinariamente cara. La capacitación se cobra mas cara que el mismo tiempo en la universidad.

De esta manera nos damos cuenta que ninguna de las dos partes del contrato de la franquicia esta librado de salir mal parado. Esto no significa que el sistema no sirve, si no que se encuentra en una de las primeras etapas de su maduración. En el último capítulo de la tesis se mencionan algunos puntos que se recomiendan cuidar para que las dos partes se den cuenta si el negocio que piensan iniciar es el correcto, y si están en el momento correcto para realizar éste.

Yo personalmente recomiendo que para iniciar un negocio se tiene que pensar en dos cuestiones esenciales: ¿ Se quiere comprar una franquicia para desarrollar un negocio o para ser independiente? De ser la primera, posiblemente estemos tomando la decisión adecuada, pero de ser una necesidad de independencia, lo mas probable es que ésta no sea desarrollada de manera completa, ya que una franquicia representa una estabilidad mas fuerte que un empleo, ya que está involucrado nuestro dinero.

Y para los franquiciantes: ¿ Realmente cuento con un producto o un servicio que se pueda comercializar de acuerdo este sistema de desarrollo de negocios? porque de lo contrario vamos a iniciar un camino que no nos va a llevar a la creación de una gran empresa.

Toda empresa debe desarrollarse con la suficiente potencia para mantener el paso, con la suficiente prudencia para saber tomar las decisiones correctas, con fortaleza para reconocer errores y rectificarlos con la suficiente oportunidad, y con la clara visión del lugar al que queremos llegar, no importa cuan lejos o cerca parezca que se encuentre, y solo de esta manera se tendrá éxito.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **CLAUSULADO TÍPICO DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA**

- **Considerandos**
- **Objeto, licencia del sistema**
- **Plazo o vigencia del contrato**
- **Obligaciones del franquiciante**
- **Contraprestación, pago de regalías**
- **Operaciones del negocio franquiciado**
- **Marcas**
- **Manuales**
- **Información confidencial**
- **Publicidad**
- **Contabilidad y archivos**
- **Seguros**
- **Transmisiones y gravámenes**
- **Incumplimiento y terminación**
- **Obligaciones en caso de terminación o vencimiento**
- **No competencia**
- **Impuestos y permisos**
- **Independencia de los contratantes e indemnización**
- **Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos**
- **Fuerza mayor**
- **Causales de rescisión y penas convencionales**

- Integridad del contrato
- Modificaciones, encabezados
- Ley aplicable, jurisdicción
- Registros.

**CALVILLO GONZALEZ, Enrique, La Experiencia de las Franquicias,  
Edit. McGraw Hill, Apéndice, pag 161.**

## **ANEXO 2**

Considero importante incluir el código de ética de la Asociación Nacional de Franquicias por ser la asociación que intenta regir y controla el cambiante mundo de las franquicias y para demostrar la buena fe con la que las franquicias están intentando controlarse. Además este código sirve de referencia para lo que debe de incluir y cuales son las responsabilidades de las partes, aunque en este código nada mas se muestre como un marco general.

### **CÓDIGO DE ÉTICA DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE FRANQUICIAS, A.C.**

#### **GENERALES**

##### **Artículo 1o.**

**Definiciones:** Para los efectos de este código se entenderá por:

- 1) Asociados:** Todas las personas físicas o morales que pertenezcan a la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. que se dediquen a otorgar franquicias de los productos o servicios que ofrezcan y que tengan sus licencias y permisos conforme a la legislación mexicana.
- 2) Franquiciante:** Es toda persona física o moral que otorgue vía un convenio o contrato de franquicia, licencia de uso de su marca, servicio o producto en el mercado nacional.
- 3) Franquiciatario:** Es toda persona física o moral que reciba del franquiciante la autorización contractual para el uso de su marca, de su producto o servicio.
- 4) Código:** El presente código de ética.
- 5) Comité de ética:** Es el organismo que se encarga de calificar candidatos a pertenecer a la AMF. Vigila la relación entre los asociados y la AMF, recibe quejas, resuelve controversias entre los asociados y /

o franquiciantes y en su caso aplica las sanciones y medidas correctivas procedentes.

**6) AMF:** Todo lo relacionado con la Asociación Mexicana de Franquicias A.C.

**Artículo 2o.**

**Normatividad:** El código de ética establece las normas mínimas que rigen las relaciones de los asociados y la AMF. También las normas que se consideran mínimas, reconociendo que existen otras de carácter legal y moral que complementan al presente código.

**Artículo 3o.**

**Alcance del código:** Los socios de la AMF deberán ajustarse a las disposiciones contenidas en el presente código, independientemente de su relación y obligaciones existentes con otras entidades relacionadas con la AMF.

**Artículo 4o.**

**Interpretación de código de ética:** Los integrantes del Comité de ética serán las personas facultadas para resolver cualquier controversia relacionada con los socios de la AMF.

**Artículo 5o.**

**Obligaciones de franquiciantes frente a la AMF:**

**Representación:** El franquiciante en todo momento deberá de representar dignamente a la AMF en los distintos foros relacionados con la misma.

**Calidad:** El franquiciante en todo momento se compromete a ofertar sus productos o servicios con altos estándares de calidad.

**Aspectos legales:** Los asociados se comprometen a ofertar sus servicios con productos apegados estrictamente a la que dicte en la materia la legislación mexicana. Se deberá establecer y especificar el uso de logos y marcas, específicamente técnicas, estándares mínimos, y la tecnología que el franquiciante se compromete a otorgar a sus franquiciatarios. En el mismo contrato de franquiciantes se deberán de establecer vigencia de la franquicia, costos, así como el uso de manuales y tecnología perteneciente a esa marca.

**Artículo 6o.**

**Responsabilidad ante la AMF:**

**Responsabilidades de los franquiciantes:** Todo asociado a la AMF asumirá las responsabilidades que estén establecidas en sus respectivos contratos de franquicia.

**Artículo 7o.**

**Responsabilidad con los socios de la AMF:**

Todos los socios procuraran tener buenas relaciones con los demás asociados, así como con la AMF y promover siempre el apoyo mutuo para mantener la buena reputación, nombre y prestigio en alto de los asociados y de la AMF.

**Artículo 8o.**

**Responsabilidad de AMF frente de los miembros asociados:**

Los asociados de AMF mantendrán excelentes relaciones con otras asociaciones que se dediquen a negocios relacionados con franquiciantes nacionales e internacionales.

**Cumplimiento de disposiciones:** Todo asociado tiene la obligación de acatar las normas, disposiciones, políticas y directrices que sean emitidas por la AMF.

*Participación:* Todo asociado deberá hacer lo posible por participar en los eventos que promueva la AMF, buscando en todo momento incrementar la membresía y participar en el crecimiento y buena reputación de la AMF.

#### *Artículo 9o.*

##### *De la aceptación de nuevos socios:*

El Comité de ética de la AMF aceptará y / o rechazará la inclusión de nuevos asociados a la AMF. En todo momento, esta aceptación y / o rechazo del nuevo asociado, la realizarán los miembros del Comité de ética, abocados siempre al principio de que la AMF crezca y se mantenga de acuerdo a los buenos principios de libre competencia, de las leyes mexicanas y de los intereses de todos los asociados.

*Nuevos Socios:* Los aspirantes a nuevos asociados a la AMF, someterán a esta Comité su solicitud de ingreso, detallando su producto o servicio ofertado, características de servicio y producto, así como los costos de la franquicia.

*Periodo de aceptación:* El aspirante a asociado recibirá en un plazo máximo de 30 días una carta del Comité de ética, con la aceptación y / o rechazo de la solicitud que se haya enviado para pertenecer a la Asociación.

#### *Artículo 10o.*

##### *Sanciones:*

Todo asociado que incumpla con las disposiciones señaladas por este comité, será acreedor a las sanciones que el mismo Comité de ética señale.

*Tipos de sanciones:* las sanciones pueden ser:

- a) Amonestación.
- b) Suspensión temporal
- c) Expulsión

***Procedimiento de aplicación de sanciones:*** para que proceda la apertura de una investigación de algún denunciante, formulará su queja ante el Comité de ética , por escrito en forma detallada, para que el Comité tenga una documentación base, para emitir un posible fallo.

**El Comité de ética, en un plazo no mayor de 30 días, emitirá un dictamen sobre la denuncia en cuestión, manteniendo por supuesto la confidencialidad del caso y salvaguardando en todo momento la buena imagen de la AMF.**

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. PURVIN, L Robert. The Franchise Fraud. EUA, First Edition, 1994, John Wiley & Sons, Inc.
2. KOTITE, Erika, A World of opportunities, Entrepreneur, January, 1992 pg. 82
3. HUERDO LANGE, Juan, Franquiciante, Franquiciatario. Entrepreneur, Volumen 4, Número 6, pag 30-32
4. ARIAS, Angeles, Telecomunicaciones a su alcance. Entrepreneur, Volúmen 4 , Número 6, pag 40-43
5. GORDILLO; GOMEZ Enrique, Franquicias financieras. Entrepreneur, Volúmen 4, Número 6, pag 44-46
6. HOPE; María, La Euforia Terminó. Expansión, Volúmen 27, No. 665, pag 25-32
7. RODRIGUEZ; Jose Jaime, ¿ Retrofranquiciar ? , Expansión, Volúmen 27, No. 665, pag 33
8. GALLASTEGUI, Un Buen Principio. Entrepreneur, Volúmen 4 , Número 1, pag 18-20
9. VINAY; VARGAS Ramón, Dagoberto, El Destino de las Franquicias. Entrepreneur, Volúmen 4, Número 1, pag 22- 24
10. PERDOMO Alejandro KLEINMAN Bertha, Qué se debe analizar al buscar una franquicia. Entrepreneur, Volúmen 4, Número 1, pag 28-31
11. WINTER, Georgina, Los Comisariatos. Entrepreneur, Volúmen 4 , Número 1, pag 32- 35
12. CAFFEY, A. Andrew, Gajes del Oficio. Entrepreneur, Volúmen 4, Número 1, pag 44-47

13. CAFFEY, A, Andrew, A Closer Look, Entrepreneur, January 96, pag 172- 175
14. BERESFORD, Lynn , Franchise Explosion, Entrepreneur, January, 96, pag 168- 170
15. BERESFORD, Lynn, Lo Nuevo en Franquicias, Entrepreneur, Volúmen 3, Número 12, pag 46- 48
16. PAGE; Heather, True Confessions, Entrepreneur, January, 96 pag 184- 186
17. LYNN; Jaqueline, Financing your Franchise, Business Start Up, January 96, Volume 8, Number 1, Pag 68- 70
18. RUIZ VELASCO, Laura M. Gerencia Rápida, América Economía, Septiembre 1994, Número 87, pag 50- 60
19. CALVILLO GONZALEZ , Enrique, La Experiencia de las Franquicias, Primera edición, 1994, McGraw Hill,
20. CALVILLO GONZALEZ, Enrique y Rodrigo, Franquicias: La Revolución de los 90's, Editorial Mc Graw Hill, México 1992
21. REYES DIAZ-LEAL, Eduardo, Franquiciando en México, Editorial Emprender, México, 1991, pag 160
22. CAFFEY; A: Andrew, Medidas Inteligentes, Entrepreneur, Volumen 2, Número 2, México 1994
23. SANTACRUZ ORTIZ; Ivan, Alternativas para las franquicias ante la crisis de México, Tesis Universidad Panamericana, 1996, México D.F.
24. ZAMBRANO MARQUEZ, Ruben Arturo, Análisis de los Elementos Estratégicos de decisión para la apertura de una franquicia en México, Tesis Universidad Panamericana, 1996, México D:F:

25. RAAB, Steven, MATUSKY, Gregory, Franquicias. Cómo multiplicar su negocio, México, Editorial Noriega, 1994
26. OLECK, Joan, Can't we work this out ? ( Alternative dispute resolution in franchise- related cases ), Restaurant Business, May 1, 1994, volume 93, number 7, pag 44- 45. ( INTERNET ).
27. TEZTLI, Rick, Corporate Dropouts go franchising, Fortune, August 28, 1991, volume 124, number 6, page 12 , ( INTERNET ).
28. ANUNCIO, Evaluating a franchise, Nations Restaurant News, April 22, 1994, volume 25, number 16, pag 4. ( INTERNET )
29. AREGOOD, CHRIS, Franchising is booming today, but still pays to be cautious, Philadelphia Business Journal, June 3, 1994, volume 13, number 14, pag 18 ( INTERNET ).
30. CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO, Las Franquicias en la modernización comercial, Revista Comercio, No. 397, Agosto 1993, México