



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

16  
24.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN

**"ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS QUE DETERMINAN  
LA FRANQUICIABILIDAD DE UNA EMPRESA"**

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A :

ARACELI CAMBRÓN ZÁRATE

ASESOR: L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

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



DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FEB-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Análisis de los Aspectos que Determinan la Franquiciabilidad de una Empresa"

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

que presenta la pasante: Araceli Cambrón Zárate  
con número de cuenta: 8908744-6 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI PAZ HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 30 de Septiembre de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Carlos Matías Armas</u>	
VOCAL	<u>L.C. Rafael Meifa Rodríguez</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Jorge Aspettia Salazar</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.R.C. José Escamilla Nava</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Mauricio Hernández Montoya</u>	

## **AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS**

A mi familia, por ser maravillosa; a mis padres, porque siempre y en todo momento me han brindado su cariño y protección, a mis hermanos Pepe, y Susana por haberme cuidado y apoyado siempre. A mi "hermanita" Haydeé por ser una personita muy especial de quien he aprendido mucho y sobretodo por ser la alegría de la casa. A mi abuelito Antonio por ser una persona extraordinaria y a quien quiero muchísimo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y a todos mis profesores, por todos sus conocimientos, agradezco muy en especial al profesor Carlos Matías Armas por haberme asesorado tan acertadamente en el desarrollo de esta tesis.

A todos mis compañeros y amigos por todos los momentos tan gratos que hemos compartido.

Araceli Cambrón Zárate

**ÍNDICE**

<b>Objetivo</b> .....	2
<b>Planteamiento del problema</b> .....	3
<b>Hipótesis</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>CAPÍTULO 1.- Aspectos generales de las Franquicias</b> .....	8
1.1    Importancia.....	9
1.2    Surgimiento y evolución.....	13
1.2.1    Los primeros antecedentes.....	14
1.2.2    El gran auge.....	17
1.2.3    La Internacionalización.....	26
1.3    Surgimiento y evolución de las Franquicias en México.....	28
1.4    Conceptos básicos.....	33
1.5    Categorías y tipos de Franquicias.....	36
<b>CAPÍTULO 2.- Marco legal de las Franquicias</b> .....	41
2.1    Origen y evolución de la reglamentación de las Franquicias en México.....	42
2.2    La Circular Oferta de Franquicias.....	47

## LA FRANQUICIA

---

2.3	El contrato.....	49
2.3.1	Obligaciones básicas del franquiciante.....	51
2.3.2	Obligaciones básicas del franquiciatario.....	52
2.4	Los puntos clave a negociar en un contrato.....	56

### **CAPÍTULO 3.- Franquiciantes y franquiciatarios.....59**

3.1	El papel del franquiciante.....	60
3.2	El papel del franquiciatario.....	62
3.3	Principales ventajas y desventajas para el franquiciante.....	65
3.4	Principales ventajas y desventajas para el franquiciatario.....	69
3.5	Importancia de la relación entre franquiciante y franquiciatario.....	75
3.6	Conceptos normalmente cobrados por franquiciantes.....	75
3.6.1	Pago o cuota inicial.....	76
3.6.2	Regalías.....	79
3.6.3	Regalías para fondo publicitario.....	83
3.6.4	Otros pagos.....	84

### **CAPÍTULO 4.- Factores que determinan la franquiciabilidad de una empresa.....85**

4.1	La responsabilidad en el manejo de una cadena de Franquicias.....	86
4.2	Los riesgos.....	87
4.3	¿Qué negocios son franquiciables?.....	88
4.4	Factores que influyen en la franquiciabilidad.....	89
4.5	La unidad "piloto".....	94

4.6 Importancia de la consultoría especializada.....97

**CAPÍTULO 5.- Aspectos importantes en la planeación estratégica de un sistema de**

**Franquicias.....100**

5.1 ¿Qué es la planeación estratégica?.....101

5.2 Resumen para los ejecutivos.....104

5.3 Situación actual de Mercadotecnia.....105

5.4 Análisis de amenazas y oportunidades.....107

5.5 Objetivos y problemas.....109

5.6 Estrategias de Mercadotecnia.....110

5.7 Programas de acción.....112

5.8 Presupuestos.....113

5.9 Controles.....114

5.10 Territorio.....115

5.11 Manual de operaciones.....116

**CAPÍTULO 6.- Caso Práctico.....118**

6.1 Antecedentes.....119

6.2 Requisitos de la Franquicia.....120

6.3 Ópticas Daysy en México.....123

6.4 Ópticas Daysy en América Latina.....125

6.5 Montos de Inversión.....127

6.6 El contrato.....130

## LA FRANQUICIA

---

<b>Conclusiones</b> .....	<b>139</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>142</b>

**TÍTULO DE LA TESIS**

**Análisis de los aspectos que determinan la franquiciabilidad de una empresa.**

### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer y analizar las características que debe tener una organización para tener mayores probabilidades de éxito al utilizar las Franquicias como estrategia para expandir su mercado.

### **OBJETIVOS SECUNDARIOS**

Examinar las ventajas y los riesgos que corre una organización al convertirse en franquiciante

Describir la situación actual para franquiciar en el mercado mexicano.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características que debe tener una organización así como su producto y/o servicio para poder tener mayores probabilidades de éxito al implementar un sistema de Franquicias como estrategia de expansión comercial?

## **HIPÓTESIS**

Un sistema de Franquicias no puede ser puesto en práctica por cualquier organización, se requiere que ésta posea ciertas características para así aumentar las probabilidades de éxito en el mercado al utilizarlas como estrategia de expansión comercial.

### INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas a los que se enfrenta una organización en el momento que proyecta ampliar su mercado, es el determinar que tipo de estrategia de expansión debe aplicar de acuerdo a las características propias de la empresa, entre ellas destacan la capacidad financiera, las características del producto, el tiempo del que se dispone para actuar (antes de que la competencia actúe), así como la filosofía de la propia organización. Existen varios métodos de expansión comercial sin embargo el presente trabajo está enfocado al de la utilización de Franquicias.

Al franquiciar el dueño o gerente de cierta compañía autoriza a otra persona, ya sea física o moral, a comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca registrada, pero lo importante es que la persona u organización autorizada a comercializar ese determinado producto y/o servicio debe de hacerlo estrictamente bajo un programa que el dueño de la marca estipula previamente. En cualquier Franquicia el nombre es sólo uno de los tantos factores importantes, ya que para lograr el éxito es más determinante la estructura, la organización, el sistema, la capacitación y el nivel de apoyo que se le de a las Franquicias .

Cabe señalar que el otorgamiento de Franquicias permite a la organización expandir su mercado con rapidez debido a que la mayor parte de ese crecimiento de mercado se financia con capital de terceras personas llamadas franquiciatarios al mismo

## LA FRANQUICIA

---

tiempo que estos terceros proporcionan también el personal indispensable para la explotación de los nuevos mercados. El franquiciatario es una especie de socio que invierte en la organización, compartiendo riesgos así como oportunidades.

Por lo tanto, para el franquiciante constituye un medio de expansión de mercado que no requiere grandes inversiones de capital, al mismo tiempo que le proporciona un mecanismo efectivo para lograr una penetración acelerada del mercado antes de que la competencia actúe.

Para el franquiciatario es un medio para lograr iniciar un negocio pero teniendo la ventaja de que se comienza a actuar con gran parte del riesgo eliminado además de que dispondrá de servicios de apoyo continuo y de publicidad colectiva.

Para el consumidor las Franquicias representan la garantía de la homogeneidad en dicho producto y/o servicio.

El otorgamiento de Franquicias es un sistema de Mercadotecnia que puede ser aplicado a una variedad de empresas tanto pequeñas como medianas o grandes. Sería un error el pensar que este es un método de expansión utilizado únicamente por pequeñas organizaciones ya que si bien es cierto que permite a pequeñas empresas expandirse, también lo es que puede ser un método contribuyente a que las empresas grandes sean más grandes aún.

## LA FRANQUICIA

---

El éxito dentro del giro comercial, es un aspecto importante, para una empresa que pretende expandir su mercado, aunque por supuesto, las Franquicias no son la solución para cualquier tipo de organización que pretenda ampliar su mercado, ya que requiere de mucho esfuerzo y perseverancia, además de que son indispensables ciertas características especiales de la propia organización, así como del mercado y del producto. Las Franquicias tampoco son una solución mágica debido a que al mismo tiempo que implica oportunidades, también implica altos riesgos.

Cabe señalar que el principal objeto de este análisis es determinar algunos aspectos importantes que deben ser considerados antes de que una empresa "X" utilice este sistema de expansión comercial, es decir, antes de que juegue el rol de franquiciante, y como consecuencia se tenga una visión más clara de si una empresa es franquiciable o no lo es.

**CAPÍTULO 1**

**ASPECTOS GENERALES DE LAS FRANQUICIAS**

## 1.1 IMPORTANCIA

Sin lugar a dudas, la Franquicia, como sistema de expansión comercial, ha tenido un gran impacto en la economía de muchos países; empresarios, y consumidores se han visto influenciados de manera significativa por ésta forma de comercializar bienes y servicios, de hecho la misma forma de comercializar ha sido influenciada de manera importante por las llamadas Franquicias.

“De acuerdo con las cifras divulgadas por la Asociación Internacional de Franquicias, cuya sede está en Washington, D.C., y el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, a finales de 1989, existían en ese país únicamente más de 509,000 Franquicias, las cuales registraron en 1988 ventas mayores a los 640 billones de dólares. Para entender mejor la magnitud de esa cantidad, habría que recordar que la deuda total contraída por todos los países latinoamericanos ascendió en ese mismo año a los 441.2 billones de dólares”<sup>1</sup>

En las dos últimas décadas, las Franquicias se han desarrollado como una popular estrategia de expansión y crecimiento, especialmente para los negocios pequeños que difícilmente hubieran podido expandirse sin la ayuda de un sistema de Franquicias. Cabe

---

<sup>1</sup> González, Calvillo Enrique y Rodrigo, *Franquicias la revolución de los 90's*, págs. 19, 20.

señalar que sería un error pensar que este sistema es sólo aplicable a las pequeñas empresas, ya que si bien es cierto que a una empresa pequeña el sistema de Franquicias lo beneficia en gran medida para lograr una expansión de mercado más acelerada, también es cierto que éste contribuye a que las grandes empresas aumenten sus canales de distribución y por lo tanto sean más grandes aun.

Un ejemplo de lo anterior, es "la estrategia comercial que utilizó Pepsi Co, Inc., al comprar Kentucky Fried Chicken por 841 millones de dólares, (además de Taco Bell y Pizza Hut) ya que de esta forma aumentó significativamente sus canales de distribución, debido a que en el momento en que hizo esta adquisición, el 70% de los puntos de venta de esa cadena de comida rápida vendían Coca-Cola. Con esta adquisición, Pepsi Co. se llevó un 1% de las ventas de Coca Cola en los Estados Unidos de Norteamérica".<sup>2</sup>

Las Franquicias proporcionan una vía rápida a la penetración del mercado, y a la expansión, al mismo tiempo que se reducen los gastos generales y administrativos y se descentraliza la administración hasta el nivel de la unidad, es decir, la empresa (franquiciante) no tendrá que invertir en instalaciones y equipos e inventarios, asimismo no tendrá una carga adicional de personal.

La Franquicia es una forma o manera para hacer negocios; primordialmente, es un sistema de comercialización, es decir, una forma de distribuir bienes o servicios a los consumidores. En términos generales, una Franquicia involucra dos niveles de personas: el franquiciante, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o su marca registrada al

---

<sup>2</sup> Boroian, Donald D., *Las Ventajas del Franchising*, pág. 17.

## LA FRANQUICIA

---

franquiciatario (o franquiciado) que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante. Por lo tanto el primero aporta su nombre comercial o marca así como todos sus conocimientos y experiencia en la operación de ese determinado negocio y el segundo a su vez invierte capital, aporta los recursos humanos necesarios, así como su capacidad empresarial al mismo tiempo que abona derechos y regalías al franquiciante generalmente en forma permanente.

Para el franquiciante, éstas constituyen un medio de expansión comercial que no requiere grandes cantidades de inversión de capital al mismo tiempo que ayuda a penetrar en el mercado antes de que la competencia logre actuar.

Para el franquiciatario o franquiciado constituyen una forma de iniciar un negocio con la ventaja de que al ingresar al mismo se tendrá gran parte del riesgo eliminado además de que contará con una asesoría y servicios de apoyo permanentes.

Por otro lado, se dice que las Franquicias han tenido un gran impacto en el consumidor, debido a que éstas ofrecen un nombre o marca que el consumidor reconoce ( y consume ) y con ello tiene la seguridad de que la calidad en el producto o servicio será homogénea no importando el establecimiento o región en el que se encuentre dicha Franquicia.

Sin embargo, desde un punto de vista administrativo, el nombre es sólo uno de los factores importantes en el éxito de una Franquicia, ya que para ello son más importantes y determinantes la estructura, la organización, el sistema, la capacitación y el

## LA FRANQUICIA

---

nivel de apoyo que se le otorgue a la misma, así como un previo estudio de mercado en el que se determine la mejor ubicación de cada uno de los establecimientos.

No obstante el éxito que han tenido ha nivel mundial, las Franquicias como método de Mercadotecnia y distribución de bienes y servicios es solamente apropiado para un cierto tipo de compañías. A pesar de lo atractivo que pueda parecer y de la importancia que ha tenido en numerosas organizaciones, éste sistema no es aplicable a toda organización ya que existen numerosos requisitos legales y comerciales que deben ser cumplidos antes de que cualquier organización pueda considerar a las Franquicias como una alternativa para la expansión.

Aunque bien es cierto que la aplicación de este sistema ha beneficiado a muchas organizaciones, también lo es que muchas han pasado por grandes apuros hasta el punto de llegar inclusive a la quiebra, debido a que eligen éste método prematuramente, o debido a que no están asesoradas por consultores expertos en la materia, lo que puede ocasionar que existan deficiencias o lagunas en el contrato. Hay que recordar que en la Franquicia el franquiciatario invierte recursos, de tal forma que si el programa de Franquicias no tiene el éxito prometido, la organización podrá verse en grandes problemas, incluso de tipo legal.

## 1.2 SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN

Es importante conocer el desarrollo histórico que han tenido las Franquicias desde sus orígenes, ya que de esta manera se podrá reconocer tanto el potencial como los alcances que puede acarrear ésta estrategia.

El desarrollo de las Franquicias ha sido a nivel mundial, ya que son relativamente pocos los países en los que todavía no se ha dado éste fenómeno comercial.

### 1.2.1 LOS PRIMEROS ANTECEDENTES

Las Franquicias no son algo nuevo; el caso de las "Franquicias de producto y marca" se le atribuye a Singer and Co.. A mediados del siglo pasado entre los años de 1850 y 1860. Esta compañía tuvo problemas de distribución de sus máquinas de coser y como consecuencia problemas de ventas, así como problemas de flujo de efectivo.

Sus ventas eran demasiado bajas en comparación con los costos que le acarrearba el personal que operaba bajo comisión, dando como consecuencia serios problemas de flujo de efectivo. Su dilema consistía en cómo distribuir un producto casi desconocido, a nivel nacional, y con reservas bajas de efectivo.

Aunque existían varias personas interesadas en conocer el funcionamiento de dichas máquinas de coser, la compañía no era capaz de producir las necesarias, debido a sus escasos recursos financieros, esto perjudicaba gravemente a las ventas ya que si tales personas hubieran visto en operación dichas máquinas, seguramente las hubieran adquirido. Por lo tanto, Singer se vio obligada a cambiar su estructura básica de funcionamiento por un nuevo sistema que le permitiera tener un mayor flujo de efectivo, así que optó por "cobrarles a sus vendedores en lugar de pagarles", con lo cual eliminó la carga de asalariados. Así los "concesionarios" ahora le pagaban a la compañía productora una cuota por el derecho de vender dichas máquinas en territorios predeterminados. Éstos se beneficiaban al comprarle a Singer las máquinas de coser, las cuales vendían

posteriormente con un margen de utilidad. De esta forma, Singer resolvió sus problemas de flujo de efectivo

Puede decirse que éste es uno de los esquemas de distribución que sirvió como base para los actuales sistemas de Franquicia.

En el año de 1898 General Motors adoptó un esquema básicamente idéntico al de Singer. Otorgó concesiones debido a que no contaba con los recursos necesarios para poder abrir sucursales propias. No contaba con los recursos para adquirir los locales ni contaba con la capacidad de administrarlos todos y cada uno de ellos de una manera eficiente como lo haría un concesionario.

El adoptar este esquema dio una importante ventaja a General Motors ya que de esta forma pudo aplicar sus recursos en la investigación y en la cuidadosa producción de sus vehículos, lo cual trajo como consecuencia su consolidación como líder de la industria automotriz.

Dicho esquema ha sido utilizando desde entonces y hasta la actualidad con gran éxito en dicha industria.

Posteriormente, la industria petrolera también adoptó un sistema primitivo de Franquicias. Standard Oil Co., del estado de Indiana tomó la decisión de rentar sus estaciones de gasolina a los administradores de las mismas, esto trajo como consecuencia que Standard Oil Co. dejó de pagar salarios, (los cuales le resultaban demasiado costosos)

## LA FRANQUICIA

---

y comenzó a cobrar rentas de las gasolineras, las cuales eran administradas de manera más eficiente. También este esquema ha sido utilizado hasta la actualidad en casi todo el mundo

En el año de 1886 Coca-Cola tenía un sistema de lento crecimiento el cual dependía directamente de sus fuentes de sodas. En el año de 1899 Coca-Cola otorgó a dos inversionistas los derechos para vender Coca-Cola embotellada a lo largo de los Estados Unidos de Norteamérica, estos inversionistas establecieron la primera embotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto, además de un apoyo publicitario.

De esta manera la demanda aumentó y los dos empresarios se vieron obligados a "subfranquiciar" los derechos del producto para distintas zonas geográficas, esto debido a la falta de recursos y capacidad de administrar todas esas nuevas embotelladoras. Ellos compraban el producto que posteriormente sería vendido a los subfranquiciados. Para 1919 existían 1000 embotelladores.

### 1.2.2 EL GRAN AUGE

Aunque las Franquicias tienen sus antecedentes desde la década de 1850, no fue sino hasta la década de 1950 cuando obtuvieron el apoyo y reconocimiento público en los Estados Unidos de Norteamérica.

Después de la Segunda Guerra Mundial, hubo una serie de cambios de carácter social, económico, político, tecnológicos y legales; los cuales contribuyeron de manera significativa al desarrollo de éste sistema de expansión comercial denominado Franquicias. Por un lado la sociedad norteamericana tuvo un crecimiento poblacional significativo, al mismo tiempo que miles de hombres de combate regresaban a este país, además hubo una masiva migración desde las granjas hacia los suburbios; como consecuencia se generó un aumento en la demanda de productos y servicios.

Por otra parte, la clase media norteamericana, elevaba su status socioeconómico, lo cual traía consigo un esquema básico de consumismo. Uno de los bienes que tuvo una enorme demanda fueron los automóviles, lo cual ocasionó mayor necesidad de carreteras, nueva infraestructura, servicios especializados, centros comerciales con nuevas características entre otros.

Los avances en tecnología permitieron la creación de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental.

Surgieron los restaurantes o servicios para automovilistas que se especializaban en comidas para llevar o para consumir en el local. De esta forma, el comercio minorista comenzó a orientarse más a los servicios que a los productos, fue en éste momento en que empezaron a surgir las "Franquicias con formato de negocio" ya que ahora las compañías en lugar de otorgar licencias para vender determinado producto, vendían el derecho de adoptar todo un concepto comercial, desde carteles, publicidad, hasta recetas y uniformes, es decir, vendían ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de éxito comprobado, a pesar de que algunos franquiciantes requerían que los franquiciados les compraran ciertos insumos o productos, ahora la principal fuente de ingresos dependía de el sistema comercial en sí y no únicamente del producto. Un aspecto de gran relevancia es que ahora los franquiciantes comunicaban sus experiencias, enseñaban a sus franquiciatarios la forma de operar dichos negocios.

En ese momento se presentaron las Franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos y servicios que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la voraz demanda de los consumidores norteamericanos. Este sistema además resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos

## LA FRANQUICIA

---

De entre las primeras empresas que otorgaron Franquicias con formato de negocio podemos mencionar a Dunkin'Donuts, Kentucky Fried Chicken, Holiday Inn, Howard Johnson, y McDonald's.

El desarrollo de la empresa Howard Johnson que es ejemplo de una Franquicia con formato de negocio, y que se convirtió en una de las Franquicias hoteleras más importantes de Estados Unidos de Norteamérica, se puede comprender con la siguiente narración:

"Yo era un niño en aquella época, pero recuerdo muy bien la forma en que la Franquicias afectaron mi vida. Por esos años, cada invierno mi padre cerraba su zapatería de Nueva Jersey durante unas semanas y toda la familia viajaba a Miami. Se trataba de un viaje tortuoso y largo en automóvil. El sistema de autopistas Interestatales todavía no se construía, por lo cual nuestro recorrido atravesaba las calles principales y las carreteras secundarias a todo lo largo de la costa oriental del país.

A todo ello venía a sumarse el problema de encontrar hospedaje limpio y confortable, además de comida sabrosa y nutritiva. Algunos hoteles y restaurantes resultaban aceptables, pero la gran mayoría eran lugares de tercera categoría, al acecho de los turistas hambrientos o agotados. En consecuencia, a menudo el desayuno se componía de huevos malolientes con cucarachas del tamaño de muchos de sus huéspedes.

## LA FRANQUICIA

---

Entonces alrededor de 1957, ocurrió un cambio que despejó gran parte de las conjeturas de los viajeros. La cadena de restaurantes Howard Johnson empezó a otorgar Franquicias a hoteles de la costa atlántica con gran acometividad.

En pocas palabras la compañía ofrecía un producto de calidad y en forma consistente a quienes viajaban. Sabíamos que los baños estaban limpios, al igual que las habitaciones , y que las camas no nos depararían sorpresas desagradables . Podíamos confiar en encontrar los 31 sabores de sus helados y una buena comida caliente. Howard Johnson nos conquistó y desde entonces no dejamos de parar en sus establecimientos cuando viajamos”.<sup>3</sup>

Con lo anterior podemos destacar la importancia que han tenido las Franquicias en el comportamiento del consumidor, ya que en este caso el desarrollo de dichas cadenas hoteleras con un esquema de operación bien determinado, da al consumidor una seguridad del tipo de producto y servicio que recibirá

Por otro lado, Ray Kroc, fundador de McDonald's, es reconocido como uno de los fundadores y precursores más importantes de la Franquicia con formato de negocio, por lo tanto , bien vale la pena analizar este caso.

Los antecedentes de ventas en los que Kroc trabajó incluyen el de la venta de vasos de cartón y un intento de vender bienes raíces en la década de los años 20's .En los años 30's obtuvo los derechos de una batidora de ejes múltiples denominada Multimixer

---

<sup>3</sup> Raab, Steven S., Matusky Gregory, *Franquicias ventajas y desventajas de su venta*, págs.29,30.

(con la cual se preparaban cinco malteadas al mismo tiempo) y comenzó a venderla principalmente en restaurantes y cafeterías que anteriormente habían sido clientes de vasos de cartón. Sus recorridos como vendedor a través del país lo pusieron en contacto con una gran cantidad y diversidad de empresas a las cuales asesoraba, (aunque no era un experto, sino un observador muy interesado en el negocio) siempre y cuando esto trajera como consecuencia mayor demanda en los productos que él vendía.

A principios de la década de los años 50's, las ventas de la Multimixer bajaron gravemente, entonces, se produjo una revelación. En situaciones normales, la mayoría de los clientes de Kroc utilizaba solamente una Multimixer, tratándose de establecimientos grandes quizá dos. Sin embargo, un puesto de hamburguesas de San Bernardino, California acababa de adquirir su décima Multimixer. Kroc no era capaz de comprender como es que un puesto de hamburguesas requiriera de tantas batidoras, y esperando encontrar factor que pudiera aumentar las ventas del Multimixer, Kroc visitó el puesto de los hermanos Dick y Mac McDonald en el año de 1954.

Al llegar se sintió asombrado después de ver las largas filas que la gente estaba dispuesta a hacer con tal de obtener una hamburguesa de 15 centavos de dólar además de la eficiencia, rapidez y limpieza con que éstas eran preparadas en este pequeño negocio octagonal. Después de presenciar aquello, Kroc estaba convencido de que tenía que involucrarse de alguna forma con los hermanos McDonald viendo en esta asociación una demanda importante en sus Multimixer.

Posteriormente se enteró de que los hermanos McDonald tenían interés por expandirse a través del sistema de Franquicias, de hecho ya habían vendido a algunos franquiciatarios los derechos de copiar su nombre, menú y sistema en general, Kroc convenció a los McDonald de que le dieran la oportunidad de actuar como agente de "franchising" comenzando de esta forma la relación con McDonald's la cual seguiría hasta el día de su muerte en 1984.

Kroc estaba seguro de que el concepto que los hermanos vendían era muy bueno sin embargo no se tenía un adecuado control en las nuevas Franquicias lo que daba como resultado que algunos establecimientos estaban cambiando radicalmente el concepto inicial, adecuándose a sus propias ideas o gustos. Incluso los franquiciatarios estaban añadiendo carne asada, panchos, tacos y otros artículos al supuestamente intocable menú de 10 platillos que los hermanos habían perfeccionado.

Kroc se dio cuenta de que el sistema de Franquicias que los hermanos McDonald's estaban usando era muy parecido al que otras compañías de comida rápida utilizaban el cual consistía en enterar del concepto a los franquiciatarios potenciales, luego les concedían los derechos y proporcionaban planes y manuales a cualquiera que pudiese abonar el arancel de la Franquicia, había algunos que inclusive ofrecían una o dos semanas de capacitación a los nuevos franquiciatarios, siendo éste el último contacto que el franquiciante tenía con el franquiciatario. Es decir, el franquiciante estaba más preocupado por vender Franquicias más que por que éstas tuvieran éxito al proporcionar apoyo o asesoría a los franquiciatarios ya existentes. Según Kroc el no prestar la suficiente atención

## LA FRANQUICIA

---

a los franquiciatarios significaba un suicidio, ya que ellos representaban las raíces de su futuro éxito.

Kroc estaba seguro de que el éxito en general, dependía directamente del éxito de todas y cada una de las Franquicias que se otorgaran, básicamente tenía la idea de otorgar todo el apoyo, capacitación, asesorías para así obtener los resultados deseados. Sabía que a medida que cada Franquicia prosperara, toda la cadena sería más sólida.

Ray Kroc imaginó cientos de McDonald's a lo largo de la Unión Americana. El primer paso fue la construcción de un establecimiento piloto en Des Plaines, Illinois, con el objetivo de redefinir e incrementar la eficiencia del negocio, donde se pudieran experimentar nuevos conceptos y al mismo tiempo crear un récord medible de ventas para los futuros franquiciatarios. En este caso Kroc empezó a trabajar con un esquema operacional que desde su fundación en 1948, se manejaba en una forma eficiente. Con gran dedicación encontró procesos para mejorar áreas de operación que generaban pequeños desperdicios, que de centavo en centavo, a la larga ahorraron muchos dólares.

De la misma forma, desarrolló especificaciones y guías operacionales para posteriores Franquicias. Desde la estandarización del tiempo de servicio de una comida promedio y el peso preciso de la carne de la hamburguesa (1.6 onzas con un máximo de 19% de grasa), hasta el almacenaje de los bimbollos para su perfecta viscosidad, pasando por la laboriosa tarea de igualar en condiciones artificiales la receta y la calidad de las papas fritas de los hermanos McDonald, que dependía de las condiciones climatológicas de San Bernardino.

## LA FRANQUICIA

---

Sin saberlo, Kroc hizo mucho más que lograr eficiencia y desarrollar especificaciones de un negocio exitoso: se convirtió en el creador de las Franquicias con formato de negocio. Esto es de gran importancia: no importa que tan bueno o malo sea un concepto, si no existe en debido formato de negocios que le permita a un tercero operar en forma eficaz y uniforme un negocio específico, no hay razones para suponer que tendrá éxito, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

Kroc introdujo conceptos de uniformidad y estandarización de producto jamás usados. Además fue el primero en utilizar las técnicas de producción industrial en serie en el área de servicios. A partir de este momento se podrían montar negocios que anteriormente eran hechos a la medida y operados con una baja rentabilidad y eficiencia, y convertirlos en partes pequeñas e idénticas de una gran empresa.

Para los hermanos McDonald, Kroc significó muchos millones de dólares, ya que desde el año de 1955 (15 de abril) al año de 1959 se desarrollaron 100 restaurantes franquiciados y para finales de los 80's ya existían más de 10,000. Actualmente existen aproximadamente 19,000 restaurantes de McDonald's en todo el mundo.

A principios de los años 70's las Franquicias (principalmente de comida rápida) como estrategia de comercializar ya habían sido asimiladas por el estilo de vida y comercio norteamericanos. Surgían rápidamente nuevas Franquicias y muchas veces se extinguían prácticamente de la noche a la mañana

## LA FRANQUICIA

---

Pero no todo fue de color de rosa durante las agresivas expansiones de fines de los 60's y principios de los 70's, como en el caso de McDonald's. Ya que aunque éste sistema cuenta con grandes ventajas esto no superó los errores administrativos cometidos, hubo grandes fracasos como el de Minnie Pearl Friend Chicken (debido a la carencia de un sólido formato operativo), y el de Arthur Murray Dance Studios, otra Franquicia de gran renombre pero que proporcionaba poco apoyo a sus franquiciatarios.

Hacia el fin de la década de los 70's se desarrollo un nuevo tipo de Franquicia, estas fueron las Franquicias de conversión de las cuales se hablará más adelante.

### 1.2.3 LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las Franquicias se han transformado en uno de los segmentos más grandes de la empresa norteamericana y constituye una manera eficaz para expandir una pequeña empresa local hasta convertirla en una gran compañía nacional o hasta internacional.

La expansión que han logrado las Franquicias en otros países ha sido significativa aunque en ningún otro país del mundo se han desarrollado con tanta fuerza como en Estados Unidos de Norteamérica.

"Esta internacionalización comenzó en los años sesenta y para el año de 1971 habían ya 156 Franquicias norteamericanas operando con 3,365 unidades fuera de Estados Unidos de Norteamérica. Actualmente hay más de 400 compañías norteamericanas que otorgan Franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría de ellas localizadas en Canadá, Japón, Reino Unido, Francia, Italia y Australia" <sup>4</sup>

Las condiciones para exportar una Franquicia se facilitan principalmente por la globalización de mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio. De esta forma las marcas, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás

---

<sup>4</sup> González, Calvillo Enrique y Rodrigo, *Franquicias la revolución de los 90's*, pág. 46.

## LA FRANQUICIA

---

países con mucha mayor velocidad, agilizándose la promoción a nivel mundial de una franquicia extranjera.

Como consecuencia de la globalización de mercados, se han ido uniformando las necesidades y los hábitos de los consumidores a nivel mundial. Por otra parte la probabilidad de error en la introducción de una Franquicia a un nuevo mercado, tiende a reducirse con el apoyo de cuidadosas investigaciones de mercado,

### **1.3 SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO**

Al hablar del surgimiento de las Franquicias en México, es necesario pensar en los inicios de los años 80's, ya que en esa época fue en la que se conocieron los primeros casos de Franquicias en nuestro país, aunque cabe señalar que sus antecesoras, las concesionarias, ya eran conocidas en México desde años atrás.

A pesar de que nuestro país se mantuvo por varios años al margen de éste fenómeno comercial, era muy claro, que México y América Latina en general, no podían mantenerse ajenos a éste fenómeno comercial denominado Franquicias, después de que, las estadísticas más conservadoras establecen que uno de cada tres dólares gastados por los consumidores norteamericanos en la compra de bienes y servicios son gastados en negocios franquiciados.

Por otra parte, la cercanía geográfica entre México y los Estados Unidos de Norteamérica, es otro punto que determina de forma importante el hecho de que México no podía quedarse al margen de esta forma de comercializar.

Al hablar de la historia de las Franquicias en México es imprescindible el mencionar a McDonald's, debido a que ésta empresa "abrió paso" a otras nuevas Franquicias en

nuestro país, el éxito ésta Compañía, incitó a hombres de negocios, y empresarios a pensar en las Franquicias como una alternativa de expansión en México.

"McDonald's, entró a nuestro país en los primeros años de los 80's , en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro de nuestro país" <sup>3</sup>

McDonald's celebró, para su ingreso al mercado mexicano, los primeros contratos con Saul Kahan y Diego Zorrilla, para abrir los dos primeros establecimientos los cuales estarían en la Ciudad de México y en la Ciudad de Monterrey .

La primera unidad que se estableció, fue en la Ciudad de México, abierta por Saul Kahan, el 29 de octubre de 1985, sin embargo esta apertura representó un trámite difícil y complicado, debido a que se trataba de uno de los primeros contratos de Franquicias en la historia de México.

El registro y la aprobación de estos contratos fue posible, después de que McDonald's cumplió con una larga serie de requisitos que las autoridades impusieron a esta empresa. Para que las autoridades aprobaran el registro de éste tipo de contratos, fue primeramente necesario que las autoridades entendieran y establecieran que es una Franquicia.

---

<sup>3</sup> González, Calvillo Enrique y Rodrigo, *Franquicias la revolución de los 90's*, pág.. 57.

"Acostumbrados a estudiar para su aprobación, contratos de licencia de marcas o de asistencia técnica que ordinariamente no tienen más de 15 cuartillas, causaba estupor cuando presentábamos contratos de Franquicias que, en el mejor de los casos, tenían más de 50 hojas, más sus anexos" <sup>6</sup>

A finales de 1987, con el ingreso de McDonald's y de otras importantes Franquicias, entre las que estuvieron Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddrucker's, se marcó el inicio de la entrada de un sinnúmero de Franquicias extranjeras al mercado mexicano. Actualmente existen 112 restaurantes de McDonald's a lo largo de la república mexicana.

El 16 de Junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre Franquicias en México, la cual estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio (American Chamber of Commerce of Mexico, A.C.) en Guadalajara, la cual fue todo un éxito.

Después de indudable éxito que dicha conferencia, era obvio que existía gran interés en México por crear una asociación de Franquicias, y como consecuencia, a finales del año de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.,

La Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., ( AMF ) quedó constituida formalmente en el mes de febrero de 1989 y se acordó que la Asociación tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las Franquicias en nuestro país y el

---

<sup>6</sup> González, Calvillo Enrique y Rodrigo, *Franquicias la revolución de los 90's*, pág. 59.

mejoramiento de las condiciones legales, para así, propiciar un crecimiento sostenido de las Franquicias en México.

La creación de esta Asociación, constituyó un acontecimiento de gran importancia para el desarrollo de las Franquicias en México, posteriormente, el 12 de Julio de 1989, la Asociación llevó a cabo la primera Conferencia Internacional de Franquicias en México en la cual participaron conferencistas de México y de los Estados Unidos de Norteamérica. En el mes de noviembre de ese mismo año se llevó a cabo la primer Feria de Oportunidades de Franquicias, a la que concurrieron más de dos mil empresarios, estudiantes y público en general.

Entre los años de 1990 y 1991 ingresaron al mercado mexicano los "restaurantes de comida rápida" entre los que estaban Burger King, Wendy's, así como Domino's Pizza y Subway.

En enero de 1990, se produjo un cambio regulatorio importante con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología. En este año se dieron a conocer nuevas reglas en lo concerniente a las Franquicias y a la Transferencia de Tecnología en general, ya que las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial elaboraron un Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología que resolvería, casi en forma total y definitiva, la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de Franquicia en México.

## LA FRANQUICIA

---

Posteriormente se iniciaron las Franquicias mexicanas como La Mansión, La Tablita y Ópticas Devlyn.

"En 1990 las empresas organizadas bajo este formato no llegaban a 10, hoy más de 400 empresas funcionan en nuestro país como redes de Franquicias conjuntando entre todas casi 50 mil puntos de venta."<sup>7</sup>

"En cuanto al origen de las Franquicias que operan en México se puede señalar que "el 55% del total de las Franquicias que funcionaron en México durante 1996 fue de marca mexicana"<sup>8</sup>

Después de seis años de crecimiento y consolidación, la Franquicia mexicana se prepara para entrar a mercados internacionales. Hoy son más de 10 las empresas mexicanas que bajo el concepto de Franquicia operan en mercados internacionales. Entre las empresas que hoy podemos encontrar en Centro, Sudamérica y Estados Unidos están: Diversiones Moy, Sushi Itto, Julio, Vips y Opticas Devlyn.

---

<sup>7</sup> Gallástegui, Juan Manuel, *Mundo ejecutivo*, pág. 104.

<sup>8</sup> Ortega, Adolfo, *Franquicias recuperación y crecimiento*, pág. 8.

## 1.4 CONCEPTOS BÁSICOS

### FRANQUICIA

“La Franquicia es un sistema de comercialización de bienes o servicios en el que una persona física o moral denominada franquiciante, transmite contractual y temporalmente a otra denominada franquiciatario, la licencia de uso de marca y los conocimientos, procedimientos, métodos y sistemas que le permitan a éste último operar, en forma uniforme y estandarizada, un negocio.”<sup>9</sup>

Asimismo, La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial en el artículo 142 define lo siguiente:

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

---

<sup>9</sup> Gallástegui, Juan Manuel, *XVII feria de Franquicias*, pág. 2.

De acuerdo a lo anterior debe quedar claro que los elementos esenciales de toda Franquicia son:

- 1.-La licencia de la marca.
- 2.-Los conocimientos o tecnología que se transfere al franquiciatario.
- 3.-La asistencia técnica que en forma permanente prestará el franquiciante al franquiciatario.

Por otro lado, debido a la ausencia de terminología uniforme en el área de las Franquicias, han surgido algunos problemas y confusiones entre la gente de negocios. Así, al otorgante de una Franquicia en éste trabajo le llamaremos franquiciante al cual también es llamado por alguna personas como franquiciador, franqueador , empresa madre etc., mientras que al adquirente o comprador de la misma lo denominaremos franquiciatario y que también ha sido nombrado franquiriente, franquiciado, franqueado e incluso erróneamente concesionario.

Los conceptos de franquiciante y franquiciatario son los siguientes:

### **FRANQUICIANTE**

"Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (cómo hacer las cosas) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente, los derechos, transferencia o uso de éstas; asimismo, proveyendo de asistencia técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios"<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Ealy Ortiz, Juan Francisco, *Franquicias VIII Usa / México Franchise expo*, pág. 5.

### **FRANQUICIATARIO**

"Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, utilizando los servicios que da una marca y el apoyo que recibe en una capacitación para organizar y manejar el negocio."<sup>11</sup>

### **COMISARIATO**

Es el centro de abasto de las principales materias primas o ingredientes para la elaboración del producto que vende el franquiciatario en su establecimiento.

Es constituido por el franquiciante y por lo general existe un comisariato por Franquicia Regional o Maestra.

Las principales ventajas que el Comisariato ofrece son:

- Ofrecer al consumidor una misma calidad.
- Control del franquiciante respecto al cálculo de las ventas mensuales del franquiciatario.
- Buena calidad de las materias primas y buen servicio en el abastecimiento, es decir, puntualidad y responsabilidad.
- Investigación eficiente por parte del franquiciatario sobre materias primas y nuevos productos.
- Ofrece al franquiciatario un mejor precio de compra de las mercancías y materias primas, en virtud del alto volumen de venta a los franquiciatarios.

---

<sup>11</sup> Ealy Ortiz, Juan Francisco, *Franquicias VIII Usa / México Franchise expo*, pág. 5.

## 1.3 CATEGORÍAS Y TIPOS DE FRANQUICIAS

A continuación se describen las categorías de Franquicias que existen, en función de los acuerdos que se establezcan entre franquiciante y franquiciatario:

### A.- Franquicia de Distribución de Productos o Servicios o franquicia de Producto y Marca Registrada.

Es un arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor de los productos y servicios que comercializará el franquiciatario

Este es el modelo del sistema precursor de las Franquicias y sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio más que en la operación del negocio. Se le da mucha libertad al franquiciatario, pero también menos soporte operacional. Ejemplos típicos de éstas son los concesionarios de automóviles, el canal de distribución de neumáticos, los combustibles, las embotelladoras de gaseosas, etc.

### B.- Franquicia con Formato de Negocio.

Como ya se mencionó éste modelo de Franquicia se inició después de la Segunda Guerra Mundial como evolución del modelo anterior. Además de atender el desarrollo del producto o servicio, este tipo de Franquicia desarrolla al máximo la operación del propio negocio, es decir, el franquiciante le transmite al franquiciatario toda la información y

## LA FRANQUICIA

---

conocimientos para operar exitosamente un nuevo punto de venta bajo la marca o nombre comercial del franquiciante, teniendo de esta forma el franquiciatario mayor probabilidad de éxito y el franquiciante mayor participación y competitividad en su mercado. De esta manera existe mayor control de los patrones de gestión de la unidades que componen la cadena.

Este sistema exige al franquiciante una inversión para adquirir experiencia en la operación de la unidad que va a franquiciarse y para estructurar, sistematizar y duplicar su negocio.

El grado de relación entre el franquiciante y franquiciatario es muy superior en este modelo así como el nivel de intercambio de información. El compromiso entre las partes es muy fuerte en éste tipo de Franquicia.

### C.- Franquicias de conversión.

Las Franquicias de conversión son como su nombre lo indica: negocios independientes o cadenas del ramo del franquiciante convertidas en franquiciatarios.

Es una consecuencia de la Franquicia con formato de negocio, pero difiere de esa, en que los negocios independientes que ya se encuentran en operación adoptan el sistema de negocio. Es decir, las empresas franquiciantes estudian a estos negocios que ya están en funcionamiento, para determinar si es posible que éstas se integren al sistema, siempre y cuando se adhieran a las normas establecidas.

## LA FRANQUICIA

---

Si bien existen ejemplos de conversiones en pequeña escala del fast-food, hoteles y moteles, los esfuerzos más exitosos en esta categoría tuvieron lugar en la década de los 70's y principios de los 80's en actividades comerciales que anteriormente habían experimentado poco con las Franquicias los cuales son: bienes raíces y remodelación/repelación de viviendas.

Dependiendo de las características del franquiciante y del franquiciatario existen los siguientes tipos de Franquicias:

### **1.- Franquicia Individual.**

Quando se cede el derecho de implantar y operar una unidad específica, en un determinado local exclusivo. Un mismo franquiciatario puede tener más de una Franquicia Individual, dependiendo de su desempeño y por supuesto de sus condiciones financieras.

### **2.- Franquicia Regional.**

Quando se cede el derecho de implantar y operar el número de unidades que determinada región puede soportar.

En éste caso ambas partes deberán ser muy cuidadosos ya que por un lado la inversión del franquiciatario será muy elevada, y en el caso del franquiciante se da la situación de que un territorio entero está en manos de un solo franquiciatario. Es importante que se establezca previamente el plazo para la apertura de cada unidad.

## LA FRANQUICIA

---

Una variante es cuando el franquiciante da el derecho al franquiciatario de subfranquiciar en su territorio, es decir el franquiciatario regional será a su vez franquiciante ya que podría vender y controlar Franquicias individuales dentro de la región sobre la cual es titular.

### **3.- Franquicia Maestra.**

Es el mismo concepto que la Franquicia Regional, pero se refiere a un país determinado. Es decir existe la posibilidad de que el franquiciante maestro otorgue Franquicias regionales

El nivel de complejidad y riesgo es mayor porque el franquiciatario pasará a actuar como franquiciante en esa determinada región. Por supuesto el franquiciado maestro deberá pagar una suma considerable por tener este derecho el cual va a depender directamente del potencial del territorio.

Este tipo de Franquicia se usa normalmente para la expansión Internacional, ya que el franquiciante encuentra muchas dificultades para instalarse por su propia cuenta y riesgo.

### **4.- Franquicia Múltiple.**

Cuando el franquiciatario adquiere el derecho de abrir varias Franquicias Individuales en una región y en un periodo determinado

### **5.- Franquicia de Supervisión.**

Se cede el derecho de en nombre del franquiciante, instalar y supervisar las unidades que previamente aprobó ese franquiciante. El contrato se celebra entre el franquiciante y el franquiciatario pero en medio está el franquiciatario supervisor, que hace los trabajos de captación, selección de franquiciatarios, aprobación del punto comercial, asistencia en la instalación, entrenamiento, inauguración, supervisión de la operación y otros servicios acordados con el franquiciante. Esto representa una forma de sustituir a la "filial".

Suele confundirse esta función con la del representante, pero el vínculo del franquiciado supervisor es mucho más fuerte que la del representante.

El franquiciado supervisor tiene que hacer una inversión inicial baja, ya que no suele estar obligado a instalar una unidad propia de la Franquicia y recibe parte de los honorarios de ingreso y de los demás servicios cobrados por el franquiciante.

El franquiciatario individual tendrá la ventaja de contar con soporte inmediato a un costo menor y el franquiciante tendrá todas las informaciones periódicas sobre el desempeño de las unidades, a través del franquiciado supervisor. Sin embargo puede suceder que el franquiciatario no reciba la misma atención por parte del franquiciatario supervisor que la que le daría el franquiciante directamente.

**CAPÍTULO 2**

**MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS**

## **2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA REGLAMENTACIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO**

Las Franquicias difícilmente hubieran alcanzado el crecimiento y desarrollo que han tenido en los últimos años, de no haber sido porque además de la existencia de las condiciones económicas favorables, hubieran contado con un marco jurídico que las definiera y las regulara en sus aspectos básicos. Es decir, el hecho de que no exista un marco jurídico que las reglamente, afecta directamente su desarrollo.

A pesar de que el surgimiento de las Franquicias en México se dio en los inicios de los años 80's, no fue sino hasta el año de 1990 cuando por primera vez, el término Franquicias aparece en nuestra legislación.

Las autoridades encargadas de definir la Franquicia y difundir sus características en nuestro país, fueron las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología así como las de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.. De esta forma encontramos que el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1990 aporta por primera vez en nuestra historia reciente, una definición de Franquicia que dice:

"Se entenderá como un acuerdo de Franquicia, aquél en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres

## LA FRANQUICIA

---

comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica”.

Posteriormente, el 27 de junio de 1991, hubo un cambio importante en lo que a Franquicias se refiere, ya que la Ley de Transferencia de Tecnología y su reglamento fueron abrogados, y en su lugar quedó la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial que en el artículo 142 define lo siguiente:

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

Antes de la publicación de citado reglamento, y debido a que no existía una regulación específica sobre las Franquicias, dichas regulaciones se contenían en dos contratos separados, que debían inscribirse ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, los cuales eran:

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

## LA FRANQUICIA

---

Cabe señalar que más que sobreregular esta figura denominada Franquicia, la autoridad decidió lo contrario, es decir, establecer normas mínimas y dejar que las partes que intervinieran en un negocio de Franquicia se autorregularan, básicamente a través de lo que pactaran en el contrato de Franquicia. Esta regulación mínima hizo posible que de 6 Franquicias que existían a finales de los 80's hoy existan más de 400 empresas operando bajo este formato en nuestro país.

A partir de la definición legal de Franquicia contenida en el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, hoy podemos afirmar que existe un marco jurídico que regula a la Franquicia en México y que se integra como sigue:

- 1.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- 2.- Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial
- 3.- Ley Federal de Derechos de Autor
- 4.- Código de Comercio
- 5.- Ley General de Sociedades Mercantiles
- 6.- Código Civil
- 7.- Legislación Fiscal
- 8.- Ley Federal del Trabajo
- 9.- Ley Federal de Protección al Consumidor
- 10.- Ley Federal de Competencia Económica

En noviembre de 1994 se publicó el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial y entró en vigor el 8 de diciembre de ese mismo año. El artículo 65 de dicho

## LA FRANQUICIA

---

Reglamento, complementa lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.

El segundo párrafo del artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial establece lo siguiente:

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

El artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial establece:

“Para los efectos del artículo 142 de la Ley, el titular de la Franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, o por lo menos, la siguiente información:

- I. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;
- II. Descripción de la Franquicia;
- III. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la Franquicia;
- IV. Derechos de propiedad intelectual que involucra la Franquicia;
- V. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;

## LA FRANQUICIA

---

- VI. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
- VII. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la Franquicia;
- VIII. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;
- IX. Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y
- X. En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de Franquicia.

Toda esta información que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario antes de la firma del contrato, ha sido denominada por la Asociación Mexicana de Franquicias como Circular Oferta de Franquicias

## 2.2 LA CIRCULAR OFERTA DE FRANQUICIAS

La Circular Oferta de Franquicias (C.O.F.) constituye un documento a través del cual la empresa franquiciante ofrece a un futuro franquiciatario su Franquicia, y le transmite la información básica sobre la propia empresa franquiciante y sobre la Franquicia que le pretende otorgar.

El franquiciante debe formular su C.O.F. con toda veracidad y debe hacerlo además consciente de que no únicamente cumple con su obligación legal, sino que la C.O.F. constituye un muy importante instrumento en la comercialización de la Franquicia; si lo que pretende un franquiciante es generar confianza en su futuro franquiciatario desde el momento en que éste expresa cierto interés por la Franquicia, resulta obvio que la C.O.F. resulta un excelente medio para generar dicha confianza.

Antes de que existiera la obligación legal de entregar la C.O.F. los inversionistas interesados en adquirir una Franquicia, normalmente solicitaban al franquiciante una copia del contrato de Franquicia, hoy en día y con la existencia de la C.O.F. los inversionistas reciben mayor información, que les permite más bases para tomar la decisión de adquirir o no tal Franquicia.

Aunque la legislación no establece alguna sanción para el franquiciante que no entregue la C.O.F., será muy claro que al no hacerlo, se colocará en una posición de

incumplimiento a la Ley y será relativamente fácil acreditar que hubo dolo o mala fe del franquiciante.

Hoy en día, tenemos una legislación en materia de Franquicias bastante completa, sin embargo, esto no impedirá el que surjan conflictos o diferencias entre franquiciantes y franquiciatarios; debido a que tales conflictos son consecuencia de toda relación comercial (de toda relación humana). "Afortunadamente, el porcentaje de conflictos en relación con el número de contratos que se han firmado es mínimo"<sup>12</sup>.

Cabe señalar que una buena legislación y una adecuada observancia de las partes a la misma, contribuirá a fortalecer el sector de las Franquicias y en su caso prevenir y facilitar la solución de los conflictos.

---

<sup>12</sup> Gallástegui Armella, Juan Manuel, *Conferencias XIV feria internacional de Franquicias*, pág. 8.

## 2.3 EL CONTRATO

La relación entre franquiciante y franquiciatario se establece en un contrato el cual se denomina contrato de Franquicia, en el que se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos, así como las reglas a las que ambas partes se someten.

El cumplimiento exacto de éste es, para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la Franquicia.

Por otro lado, un contrato impreciso, incompleto o simplemente deficiente, puede ser la primera razón para el deterioro de la relación entre franquiciante y franquiciatario y en consecuencia, del fracaso y conclusión de dicha relación.

La redacción del contrato de Franquicia es responsabilidad del franquiciante. En la preparación y redacción de un contrato de Franquicia el franquiciante debe saber evaluar todo aquello a lo que estará dispuesto a obligarse ante sus franquiciatarios, e incluir todo aquello que estará dispuesto a exigir de estos últimos, con los principales objetivos de: obtener la justa retribución por la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología, así como obtener la adecuada protección y mejoramiento de su sistema de comercialización. El contrato debe de ser "equitativo" que, por una parte obligue al franquiciatario a cumplir con todo lo estipulado en los manuales, la capacitación y los

## LA FRANQUICIA

---

derechos de marca y que al mismo tiempo, obligue al franquiciante con asistencia técnica periódica.

Es importante señalar que no existe un "machote" de contrato de Franquicia ya que cada Franquicia tiene sus propias tecnologías, así como sus propias ventajas competitivas, situación que las hace diferentes hasta con las Franquicias de su mismo giro. Se puede decir que el contrato de Franquicias es "un traje a la medida".

### **2.3.1 OBLIGACIONES BÁSICAS DEL FRANQUICIANTE**

Dentro de las obligaciones básicas del franquiciante deben incluirse:

- Otorgamiento del uso de la marca
- Entrenamiento en el uso y elaboración de los productos y servicios
- Entrenamiento para la operación del negocio
- Apoyo en el inicio de operaciones
- Apoyo en el establecimiento e instalaciones
- Proveer de los manuales de operación del negocio
- Definición en los sistemas financieros
- Asistencia en los problemas de localización
- Mercadotecnia y publicidad

### 2.3.2 OBLIGACIONES BÁSICAS DEL FRANQUICIATARIO

Por otra parte, el contrato deberá definir los parámetros de actuación del franquiciatario, para que de esta forma queden establecidas las obligaciones del mismo, las cuales son básicamente las siguientes:

- Qué puede y qué no puede negociar o ser vendido
- Confidencialidad que envuelva el proceso de producción, comercialización y venta, así como la fórmula del producto
- Patrones de desempeño que observen la calidad de los productos o el servicio
- Utilización integral del sistema de negocio por Franquicias
- Uso de publicidad, propaganda o promoción Institucional
- Utilización de Instalaciones y equipos autorizados y previamente probados
- El pago de las regalías acordadas por el uso de la marca y la metodología de operación del franquiciante

Y como en cualquier contrato se deberá especificar:

- El periodo del mismo
- Las condiciones para su renovación
- Las condiciones por las cuales se puede rescindir el contrato

## LA FRANQUICIA

---

Este contrato es muy especial, "un contrato de Franquicia quizá tenga el formato de cualquier contrato mercantil; sin embargo, es muy detallado en todas y cada una de las actividades que deben llevar a cabo cada una de las partes; no sólo enuncia lo que se debe de hacer, sino también que sucede si se hace mal y que tipo de sanciones se aplican.

Un inversionista que pone todo su dinero en un negocio donde le han prometido muchas cosas, a la mínima anomalía que enfrente y sienta hará que su abogado revise el contrato minuciosamente para encontrar algo por donde atacar al franquiciante"<sup>13</sup>.

Es por eso que deben buscarse abogados especializados para que hagan un contrato bien fundamentado, y no se dejen "lagunas" que pueden ser peligrosas.

El contrato de Franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología para la operación de un negocio. Por su parte el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante .

---

<sup>13</sup> Del Prado, José Luis, *Entrepreneur*, pág. 30.

A continuación se enuncia el índice de un contrato típico 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, renuncias, recursos acumulativos
- Fuerza mayor

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

## **2.4 LOS PUNTOS CLAVE A NEGOCIAR EN UN CONTRATO**

A continuación se mencionan en forma más detallada los puntos clave a negociar en un contrato de Franquicia:

### **MARCAS**

El llevar a cabo una investigación independiente ante la autoridad correspondiente es de gran importancia, para que de esta forma se confirme que efectivamente las marcas se encuentran debidamente registradas en México, al mismo tiempo que se determina si la persona con la que se pretende celebrar el contrato cuenta con la licencia de la marca respectiva para poder celebrar dicho contrato de Franquicia.

### **PAGO DE REGALÍAS**

El pago de regalías, es la contraprestación del franquiciante por la licencia de su sistema. Este pago generalmente se determina aplicando un porcentaje a los ingresos brutos del negocio franquiciado, el cual varía de Franquicia en Franquicia.

El porcentaje de las regalías depende directamente de una serie de factores entre los que figuran el valor y la penetración de la marca y nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciatario. En la práctica, los franquiciatarios generalmente cobran, al momento de la firma, un contrato de derecho o cuota de Franquicia el cual se argumenta que es cobrado para que

el franquiciante recupere los gastos que tuvo para llevar a cabo la firma de ese contrato. Un punto clave de la negociación son el monto y pago de las regalías.

### **CONVENIOS DE CONFIDENCIALIDAD**

Sin lugar a dudas, el valor de la información y conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es tan importante, o en algunos casos, aun más importante que la marca o nombre comercial que se le otorga al franquiciatario. Por lo tanto, en el caso de las Franquicias, es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla confidencial, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación. Ésta es una cláusula esencial para el franquiciante.

### **SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

En caso de surgir alguna controversia entre el franquiciante y el franquiciatario, y se hayan agotados todos los recursos para resolverlas, no queda otro camino más que el de acudir a los tribunales o al arbitraje comercial. La opción de llevar a cabo uno u otro, así como el lugar donde habrían de llevarse a cabo, ha sido y será uno de las cláusulas que generan la negociación entre las partes, en especial cuando el franquiciante y el franquiciatario están domiciliados en lugares distintos.

### **TERRITORIOS / RADIOS DE PROTECCIÓN**

Un punto clave a negociar en un contrato maestro de Franquicia suele ser el territorio que habrá de considerarse en el contrato. El franquiciatario maestro adquiere en virtud de la celebración de este tipo de contratos el derecho exclusivo para desarrollar o

subfranquiciar unidades de la Franquicia dentro de un determinado territorio, sujeto al cumplimiento de una cuota mínima de desarrollo. La determinación del citado territorio, aunado a la negociación respecto del número de unidades que contempla el mencionado calendario, es un punto clave a resolver en el clausulado del contrato.

En los contratos individuales el franquiciante debe anticipar la necesidad del franquiciatario de que exista un radio de protección alrededor de la unidad franquiciada y dentro del cual puede ser conveniente que no operen otros franquiciatarios.

### **PLAZO**

En los contratos maestros de Franquicia el plazo del contrato, aunado al análisis del calendario de desarrollo es de los temas de mayor relevancia en el análisis y negociación de su clausulado.

El los contratos individuales el tema del plazo también tiene suma importancia.

### **CAUSALES DE RESCISIÓN**

Es muy importante establecer en los contratos de Franquicia, específicamente cuáles son las causales de rescisión por parte del franquiciatario, así como se deberá establecer de igual forma cuales serán los procedimientos que se deberán seguir en caso de que el franquiciatario incurra en éstos.

## CAPÍTULO 3

### FRANQUICIANTES Y FRANQUICIATARIOS

### **3.1 EL PAPEL DEL FRANQUICIANTE**

En una relación de Franquicia, tanto el franquiciante como el franquiciatario asumen determinadas actividades y/o responsabilidades. Por su parte, el franquiciante es quien:

- Desarrolla y prueba en la práctica el concepto de negocio y la tecnología que envuelve a la Franquicia, autorizando al franquiciatario a hacer uso de esa tecnología , la implementación, administración y operación de un negocio que funcionará conforme a su concepto.
- Autoriza al franquiciatario a desarrollar ciertas actividades en la operación de su Franquicia.
- Autoriza al franquiciatario a hacer uso de las marcas o marca de que es titular, siempre en conexión con la práctica de las actividades que el franquiciatario está autorizado a desempeñar en su Franquicia.
- Recluta, selecciona y entrena al franquiciatario dentro de la mejor técnica y rigor.
- Presta a cada uno de sus franquiciatarios servicios de asistencia y orientación, transfiriéndoles todos los conocimientos que necesitan para la implementación, operación y administración de las respectivas Franquicias, con una mayor garantía posible de éxito.

- Mantiene un equipo dedicado al constante desarrollo y perfeccionamiento de productos, servicios y técnicas de actuación y de gestión que permitan a los franquiciatarios elevar el nivel de desempeño de las respectivas Franquicias.
- Supervisa permanentemente la red constituida por sus Franquicias y unidades, para prevenir el efecto "dominó", o sea que cualquier actitud u omisión que afecte a la imagen de cualquiera de los integrantes de la red puede perjudicar seriamente a todos los demás.

### 3.2 EL PAPEL DEL FRANQUICIATARIO

Por otro lado, el franquiciatario es la persona que:

- Adquiere una Franquicia, pagando al franquiciante casi siempre un pago inicial, además de regalías y otros pagos.
- Es responsable de la instalación, operación y administración de la Franquicia, de acuerdo con las normas dictadas por el franquiciante.
- Paga todos los costos de instalación y todos los gastos de operación y administración de la Franquicia, además de que es el responsable para la contratación y administración de los recursos humanos necesarios en una empresa exitosa.

### 3.3 PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIANTE

#### **VENTAJAS**

- **EL CAPITAL:** Las Franquicias le permiten al franquiciante expandirse rápidamente con un mínimo de capital, ya que aquí, el franquiciatario es el que invierte el capital necesario para la constitución de la nueva unidad.
- **AGILIDAD Y RAPIDEZ EN LA EXPANSIÓN:** Las Franquicias le permiten al franquiciante, trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta. Con ello el franquiciante amplía la penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en forma ágil.
- **FORTALECIMIENTO DE LA MARCA:** Con la Franquicia se beneficia la imagen Institucional del franquiciante. La Franquicia refuerza la identidad y penetración de la marca, relacionándola con el producto y el punto de venta. Exhibir y comercializar una marca de productos respaldada con toda la infraestructura de un sistema de unidades ubicados en puntos estratégicos, refleja el compromiso de dicha marca y de sus dueños con la calidad y el servicio.
- **MEHORES GASTOS PUBLICITARIOS Y MAYOR DIFUSIÓN:** La mayoría de compañías con mayor desarrollo en el área de Franquicias, llevan a cabo programas locales, regionales y nacionales de publicidad compartida. Es

dejar, si el contrato así lo determina, éstas aportan un porcentaje de sus ventas para publicidad.

- **AGILIDAD EN EL DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE NUEVOS MERCADOS Y/O MERCADOS LEJANOS:** La operación en mercados distantes y el consiguiente desarrollo de un concepto en dichos mercados, se facilita y agiliza a través de las Franquicias, en gran medida gracias al esfuerzo de inversionistas y promotores a nivel regional.
- **MAYOR FACILIDAD Y EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO:** La operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida en que se delega la minuciosa y absorbente operación diaria de las unidades o negocios franquiciados en un "hombre de negocios" que tiene interés en el éxito de la unidad, debido a que el mismo invirtió recursos. Los intereses y motivaciones del franquiciatario son los mismos que los del franquiciante, lo cual produce un efecto de "sinergia", en el que la suma de las partes es más grande que el total de las partes.
- **"GERENTES" MOTIVADOS:** Los buenos gerentes son difíciles de encontrar, y una vez que se han encontrado y capacitado gastando una suma considerable de dinero, no son fáciles de conservar. Los franquiciatarios no son empleados, ya que comparten el objetivo básico del franquiciante el cual será lograr el éxito del negocio; por ello, un franquiciatario puede ser supervisado de forma menos rigurosa que un empleado, de tal forma que el franquiciante estará allí cuando se necesite asesoramiento y consejos, pero no tiene la responsabilidad diaria de la administración directa

- **LOS FRANQUICIARIOS PROVEEN DE UNA INVALUABLE FUENTE DE TALENTO:** De los franquiciarios se pueden obtener creatividad e imaginación, ya que éstos poseen los más diversos perfiles y experiencias en diferentes áreas. Por otro lado los franquiciarios están más cerca del mercado y por lo mismo, sus propuestas de cambios y mejoras estarán más basados en las necesidades del consumidor. Es decir, para el franquiciante, el franquiciario en muchas ocasiones será el vehículo de comunicación más importante con el mercado.
- **INGRESOS:** Cuando una empresa abre una unidad de su propiedad asegura que toda la ganancia generada en esta nueva unidad vaya a la compañía, de la misma forma que todas las pérdidas que ésta genere. Por el contrario, en el caso de los franquiciantes, en términos estrictos, éstos no tienen nada que ver con las ganancias o con las pérdidas de cada una de las unidades. No participan en las ganancias como tal, así como tampoco participan en las pérdidas en las que el franquiciario pudiera incurrir, ya que éstos abonan regalías a los franquiciantes por las ventas totales y no por las utilidades. Esto no significa que si un franquiciario no tiene éxito, el franquiciante seguirá obteniendo ingresos por mucho tiempo.

Los franquiciantes pueden obtener ingresos de las siguientes fuentes:

- Los derechos de ingreso en la Franquicia
- Las regalías
- Ventas de productos a los franquiciados

## LA FRANQUICIA

---

- Venta de servicios adicionales a los franquiciados
- Alquiler de la propiedad

### **DESVENTAJAS**

- **REDUCCIÓN DE INDEPENDENCIA:** Un franquiciante está obligado a compartir experiencias, marcas, conocimientos y en general su propia empresa con terceros, lo cual se traducirá en que el franquiciante tendrá que analizar el efecto que sus decisiones tendrán en sus actuales y futuros franquiciatarios. Los proyectos y decisiones del franquiciante tendrán efecto directo en el futuro de los franquiciatarios. Debe tenerse en cuenta que esta relación entre franquiciante-franquiciatario es a largo plazo por lo cual, el servicio y mantenimiento de esta relación será uno de los principales retos para el franquiciante.
- **REDUCCIÓN DE CONTROL SOBRE LAS UNIDADES O NEGOCIOS FRANQUICIADOS:** Un aspecto importante en la administración de una Franquicia es precisamente que el franquiciante no requiere participar directamente en la operación del negocio franquiciado, sin embargo, la no participación directa del mismo se puede traducir en la pérdida del control de la unidad, en muchas ocasiones debido a que el franquiciatario cuenta con una autonomía de operación superior a la de un empleado, cuyo criterio muchas veces, no entra en los procesos ni en las decisiones de operación diaria de un negocio, lo anterior puede ser originado debido a que no está especificado claramente en el contrato, o a que el franquiciante no ha tenido la debida supervisión al negocio franquiciado.
- **CRECIMIENTO INMANEJABLE:** Cuando un franquiciante se dedica a vender Franquicias sin importarle si será capaz de proporcionarles a todas y cada una

## LA FRANQUICIA

---

el servicio y la asesoría que requieren, tendrá como consecuencia que habrá creado un "monstruo" inmanejable. Por ello es importante que éste sea muy cuidadoso al decidir el número de franquicias que venderá y cuales serán las áreas geográficas en las que actuará.

- **CONFLICTOS Y ACCIONES JUDICIALES:** Los franquiciatarios invierten en una franquicia esperando tener éxito, generalmente cuando esto no sucede, el franquiciante se encuentra muy expuesto a conflictos y acciones judiciales. Una clave para evitar pleitos radica en contar con un contrato adecuado y completo, así como elegir adecuadamente a los franquiciatarios, proporcionarles capacitación y apoyo, administrar correctamente el programa de franquicias y mantener una buena relación con el franquiciatario.
- **SELECCIÓN DE FRANQUICIADOS IDÓNEOS:** No basta con que un franquiciatario potencial posea el capital necesario para establecer la nueva unidad, es indispensable que cuente con ciertas características previamente determinadas por el franquiciante, esto servirá para tener una mayor certeza de que será capaz de administrar la nueva unidad franquiciada.

### 3.4 PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIATARIO

#### VENTAJAS

- **REDUCCIÓN DE RIESGOS:** Cuando se adquiere una Franquicia se adquiere un negocio exitoso, es decir, el franquiciante ya pulió la mayoría de las imperfecciones referentes a la línea de productos, los procedimientos administrativos y los sistemas contable y financiero ya establecidos.
- **FACILIDADES PARA INICIO DE OPERACIONES:** Muchas Franquicias ofrecen operaciones "llave en mano", es decir, la razón social, los procedimientos de operación, las marcas registradas y patentes listas para ser utilizadas al momento de adquirir la Franquicia. Esta es una gran ventaja para empresarios potenciales que no sabrían qué equipo comprar y qué tipo de productos o servicios tienen demanda en su zona.
- **MANUAL DE OPERACIÓN:** El recibir el manual de operación es una ventaja importante ya que éste indica paso a paso el manejo de la nueva unidad.
- **CAPACITACIÓN:** El franquiciante tiene la obligación de capacitar a sus franquiciatarios para que de esta forma éstos logren manejar adecuadamente la nueva organización.

- **DESARROLLO E INVESTIGACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS:** Al trabajar en conjunto franquiciantes y franquiciatarios será más ágil el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado.
- **PODER DE COMPRA COLECTIVO:** Hoy en día, el microempresario tiene que competir contra cadenas nacionales, supertiendas y consorcios que con frecuencia fijan precios bajos debido a los ahorros obtenidos por comprar a granel. Cuando uno se convierte en franquiciatario, se beneficia del poder de compra de todo el sistema de Franquicia y ello permite bajar los costos del inventario o de la mercancía.
- **PROGRAMAS NACIONALES Y REGIONALES DE PUBLICIDAD:** Los franquiciatarios de McDonald's por ejemplo, se benefician de las campañas publicitarias a nivel nacional dirigidas por la oficina central. Por supuesto, el tipo de publicidad variará dependiendo del tamaño del franquiciante y del contrato con el franquiciatario. Con frecuencia los franquiciatarios aportan un pequeño porcentaje de sus ventas a un fondo para publicidad, pero las campañas son organizadas por la oficina central.
- **SUPERVISIÓN Y ASESORÍA CONTINUA:** La mayoría de los franquiciantes ofrece a sus franquiciatarios asesoría constante, capacitación actualizada y en muchos casos, ayuda para resolver problemas de emergencia. Esto significa que el franquiciatario podrá contar con alguien que le ayude a superar cualquier dificultad, así como asistencia constante si surgieran problemas posteriormente.

### **DESVENTAJAS**

- **MEHOS CONTROL Y POCa INDEPENDENCIA:** Como franquiciatario no disfrutará de la misma libertad de un empresario independiente. La razón social, los procedimientos de operación, los controles financieros y otros aspectos del negocio son determinados por el franquiciante, y el franquiciatario está contractualmente obligado a seguirlos.
- **CONTRATOS OBLIGATORIOS:** Al comprar una Franquicia, el franquiciatario debe firmar un contrato que lo compromete a seguir ciertos lineamientos sobre cómo manejar el negocio, qué tipo de cuotas pagar y cuándo, etc. Además si posteriormente el franquiciatario tiene problemas con el franquiciante, está obligado legalmente por el contrato a seguir las reglas.
- **MONITOREO DE LOS SERVICIOS:** El franquiciatario debe de considerar que tendrá una constante supervisión por parte del franquiciante con el objeto de evaluar y asegurarse de que el franquiciatario cumpla con los requerimientos establecidos.
- **PRECIOS DE LOS SERVICIOS:** En algunas ocasiones el franquiciatario estará obligado a pagar (si así lo establece el contrato) ciertos servicios que pueden ser necesarios para el mejor desarrollo de la Franquicia.
- **INFLEXIBILIDAD:** Una característica de una Franquicia es que los procedimientos utilizados han sido probados previamente por el franquiciante, lo cual puede ocasionar que tales procedimientos se vuelvan inflexibles. Sin embargo hay que recordar que el franquiciatario es quien está en contacto

directo con el cliente por lo cual sus sugerencias deben ser contempladas y evaluadas.

- **RIESGOS ASOCIADOS CON EL FRANQUICIANTE:** Los problemas del franquiciante son los problemas del franquiciatario. Si la compañía matriz enfrenta problemas o si su reputación cambia frente al público, lo más posible es que el negocio del franquiciatario resulte afectado. El vínculo entre ambas partes es estrecho, no sólo por el contrato sino por el nombre y los productos o servicios.
- **COSTO ELEVADO:** Las Franquicias tienen un precio alto porque el franquiciatario compra un concepto cuyo éxito ha sido probado por el franquiciante, quien ha incurrido en gastos para lograrlo. Además de los costos de rigor, por lo general hay cuotas de regalías que constituyen del 2 al 6 % en promedio de las ventas mensuales. Estas regalías, sumadas al pago de cualquier deuda, pueden afectar el flujo de efectivo del negocio.

### **3.5 IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN ENTRE FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO**

Si bien es cierto que la relación entre franquiciante y franquiciatario es una fuente futura de gran éxito, también lo es que puede llegar a ser un gran potencial de conflicto. Un buen franquiciante debe de proporcionar el apoyo y orientación además de contribuir a garantizar la prosperidad de los franquiciatarios.

Hay que tener en cuenta que los franquiciatarios deben estar consolidados y tener éxito antes de que el franquiciante pueda aspirar a obtener un lucro a largo plazo.

Como en toda relación la clave principal es la comunicación en la cual la meta principal del franquiciante deberá ser atender y apoyar plenamente a sus franquiciatarios.

El franquiciante deberá estar disponible para colaborar con el franquiciatario en la selección de lugares, las negociaciones del contrato de locación, la adquisición de equipo, la selección del inventario inicial.

Los últimos días y horas antes de que el franquiciatario abra el nuevo local, el franquiciante o una persona representativa del mismo deberá estar presente alentando y suministrando instrucciones de último momento, (supervisando las instalaciones). Durante las siguientes semanas el franquiciatario deberá estar en contacto con el franquiciante en

cuanto surja cualquier duda, sin embargo, a medida que los franquiciatarios se van familiarizando más con la operación del negocio, ya no se les puede tratar como principiantes, de hecho los franquiciatarios se convierten en importantes fuentes de información y de nuevas ideas ya que son los que están en contacto directo con el cliente y la competencia. El contacto diario con los clientes y sus necesidades pueden ayudarlos a advertir qué modificaciones o cambios en los productos y/o servicios conviene realizar.

Las relaciones personales son de gran importancia en una relación de Franquicia. El franquiciante debe tratar con paciencia, comprensión y espíritu de diálogo a sus franquiciatarios. Un buen franquiciante debe saber trabajar en equipo, debe de tratar a los franquiciatarios como nuevos socios y no como a subalternos o empleados.

### **3.6 CONCEPTOS NORMALMENTE COBRADOS POR FRANQUICIANTES**

El franquiciante es el dueño de la marca o producto, así como de los procedimientos, además es quien proporciona asistencia general a los franquiciatarios; es por ello que al ceder contractualmente el uso de su nombre, conocimientos y experiencias tendrá derecho a obtener una remuneración económica.

A continuación se describirán los conceptos por los que el franquiciante generalmente cobra a sus franquiciatarios.

### **3.6.1 PAGO O CUOTA INICIAL**

La cuota inicial es la contraprestación que el franquiciatario paga al franquiciante, por el derecho de hacer negocio bajo la marca y sistema de negocios del franquiciante.

Generalmente esta cuota inicial debe ser pagada por el franquiciatario al momento de la firma del contrato de Franquicia. El monto de la cuota inicial depende del nivel de posicionamiento de la marca en el mercado, así como el prestigio del que goza la misma, la asistencia técnica y el reconocimiento como empresa exitosa.

#### **CRITERIOS DEL FRANQUICIANTE PARA ESTABLECER LA CUOTA INICIAL**

Los criterios que puede tomar en cuenta el franquiciante para determinar el monto de la cuota inicial básicamente son:

1.- **COSTOS RELACIONADOS CON FRANQUICIAR EL NEGOCIO:** En este caso el franquiciante toma en cuenta todos los costos que se originaron para que fuera posible franquiciar su negocio dividiéndolo entre el número de unidades franquiciadas que se pretenden establecer.

Los costos relacionados con franquiciar el negocio son básicamente los siguientes:

- Asesoría en desarrollo del sistema de Franquicias y/o cuota inicial de Franquicia maestra

- Desarrollo de programas de capacitación
- Desarrollo de manuales
- Desarrollo de sistemas de cómputo
- Asesoría legal y fiscal
- Publicidad y promoción de la Franquicia
- Estudios de mercadeo

2.- COMPARATIVOS CON LA COMPETENCIA: El franquiciante no debe olvidar que al tratar de vender sus Franquicias tendrá que competir ya sea con sus competidores directos o indirectos, de tal forma que al determinar el monto de la cuota inicial debe estar justificada en función de lo que ofrece a sus franquiciatarios potenciales, es decir, debe buscar ofrecer mayores ventajas en comparación de dicha competencia.

- Competencia directa: Condiciones comerciales que ofrecen empresas competidoras del mismo negocio.
- Competencia indirecta: Montos de inversión, cuotas de Franquicia, regalías y periodo de recuperación que ofrecen otras empresas franquiciantes independientemente del giro del negocio.

### **SERVICIOS OFRECIDOS POR EL FRANQUICIANTE EN CONTRAPRESTACIÓN POR LA CUOTA INICIAL**

- Derechos para el uso de la marca y la venta de productos y/o servicios.
- Programa completo de entrenamiento teórico y práctico.

## LA FRANQUICIA

---

- Asistencia en la localización del punto de venta.
- Asesoría en el diseño del local.
- Asistencia técnica continua.
- Asesoría legal.
- Campaña publicitaria para apertura de tienda.
- Publicidad institucional.
- Garantía de territorio.
- Capacitación inicial y continua de personal.
- Manuales operativos.
- Logística de abastecimiento.
- Programa de computación.
- Programa continuo de promoción al consumidor.
- Estudio de rentabilidad de la operación y periodo de recuperación de la inversión.

### 3.6.2 REGALÍAS

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Es el pago al que se hace acreedor el inventor de un producto o servicio. Las regalías constituyen un valor que el franquiciatario paga periódicamente para remunerar la tecnología y asesoría permanente que el franquiciante otorga al franquiciatario y poder así mantener y perdurar equilibradamente la relación entre ambos.

Pagos de regalías - asistencia técnica = utilidad del franquiciante

La mayoría de las veces se trata de un porcentaje fijo, preestablecido en el contrato aplicado sobre las ventas brutas mensuales de la franquicia, sin embargo existen básicamente tres modalidades de regalías las cuales son:

**1.-PAGOS FIJOS:** Es cuando el franquiciatario se obliga a pagar periódicamente un monto predeterminado, sin importar el monto de sus ventas.

#### VENTAJAS

- Son fáciles de administrar debido a que tanto el franquiciante como el franquiciatario saben de antemano cual es el monto de la regalía.
- Argumento de que "no penalizan el éxito del franquiciatario". El franquiciante puede argumentar que si el franquiciatario tiene ventas elevadas esto no disminuirá su utilidad, ya que el pago de regalías no aumentará.

### DESVENTAJAS

- El único incentivo que tiene el franquiciatario es otorgar más Franquicias. Debido a que los ingresos del franquiciante no aumentarán a lo largo de la relación con el franquiciatario, puede suceder que al franquiciante no le interese si el franquiciatario tiene o no éxito y solamente se dedique a tratar de vender más Franquicias para de esta forma aumentar sus propios ingresos sin importar si será capaz de otorgarles a todas y cada una de esas unidades franquiciadas el servicio y asesoría que requieren.
- No proporcionan un incentivo para proveer a los franquiciatarios de los conocimientos y capacitación que requieren para incrementar sus ventas. Esto es como consecuencia de que el éxito del franquiciante y el aumento en los ingresos del franquiciatario no están directamente ligados.

### **2.- REGALÍAS SIMPLES** Existen dos tipos de regalías simples.

- **Sobre ventas:** Es cuando se determina un porcentaje fijo el cual será aplicado en la mayoría de los casos a las ventas brutas.
- **Sobre compras:** Es cuando el porcentaje fijado para regalías se aplica directamente al monto de las compras que el franquiciatario realiza, esta es una forma en la que el franquiciante tiene mayor control de que el franquiciatario no falsee la información ( para pagar menos) como podría suceder en las regalías sobre ventas.

### **JUSTIFICACIÓN DEL MONTO DE LAS REGALÍAS**

- Son justificables siempre y cuando los servicios proporcionados por el franquiciante generen un beneficio al franquiciatario.
- No deben ser tan altas que impidan que el franquiciatario obtenga utilidades.

### **REGALÍAS BAJAS**

- Siempre se debe tomar en cuenta que en una Franquicia "sana" la principal fuente de ingresos del franquiciante deban ser las regalías.
- Si el flujo de ingresos que recaba el franquiciante por concepto de regalías es muy bajo, vale la pena analizar lo siguiente:
  - Si el franquiciante va a poder financiar todos los servicios que promete
  - Si el franquiciante está utilizando el argumento de bajas regalías para justificar una cuota inicial muy alta.

### **3.- FRANQUICIA DE PRODUCTO**

- Consiste en una modalidad donde la regalía va implícita en el precio del producto que el franquiciante vende al franquiciatario.
- A las Franquicias que operan bajo este esquema, les proporciona la ventaja de que puede ajustar su nivel de ingresos y utilidades más fácilmente que las que operan con regalías simples.
- Comúnmente se trata de Franquicias de Distribución en las cuales la compensación a la asistencia técnica está implícita en el costo del producto que distribuyen.

## LA FRANQUICIA

---

- En los últimos años el número de Franquicias que utilizan este sistema ha disminuido, y son pocas las que ya existen.

### **3.6.3 REGALÍAS PARA FONDO PUBLICITARIO**

Se trata de un valor de pago periódico del franquiciatario al franquiciante independientemente de las regalías. Generalmente se trata de un porcentaje fijo contractualmente preestablecido, sobre el total de las ventas brutas del franquiciatario (en la mayoría de los casos el pago es mensual).

La suma de los pagos de los franquiciatarios es utilizada para la promoción y publicidad de la marca, productos y servicios de la red de todas las Franquicias. Generalmente este fondo lo maneja el franquiciante, conjuntamente con los representantes de los franquiciatarios.

Existen dos modalidades para las regalías con fines publicitarios, ya que éstas pueden ser:

- Institucional: Cuando dicha publicidad involucra a toda la cadena.
- Local: Cuando tal publicidad solo es para una cierta localidad o región.

### **3.6.4 OTROS PAGOS**

Existen otros pagos que el franquiciante puede exigir al franquiciatario cubrir, a fin de proteger la operación del negocio y los intereses de ambas partes.

Normalmente estos pagos no generan ningún tipo de ingreso adicional para el franquiciante, ya que son hechos a terceros como en el caso de los seguros y las fianzas.

**CAPÍTULO 4**

**FACTORES QUE DETERMINAN LA  
FRANQUICIABILIDAD DE UNA EMPRESA**

## **4.1 LA RESPONSABILIDAD EN EL MANEJO DE UNA CADENA DE FRANQUICIAS**

La operación de una cadena de Franquicias requiere dedicación, esfuerzo y compromiso. Los franquiciantes invitan a varias docenas e inclusive a varios cientos de inversionistas a unirse a un concepto de negocio de éxito y por lo tanto, adquieren la responsabilidad de operar la cadena con apoyo en una serie de normas y procedimientos que aseguren el éxito de los franquiciatarios y por lo tanto, de la cadena en su conjunto.

Los empresarios que deciden franquiciar su negocio asumen una serie de responsabilidades y compromisos. Deben de estar dispuestos a trabajar en equipo, para que de esta forma logren una excelente relación con todos y cada uno de sus franquiciatarios. También debe de estar consciente del grado de riesgo que implica implementar un sistema de Franquicias, deberá de estar preparado para el trabajo que le espera ya que tendrá que invertir mucho tiempo, esfuerzo y perseverancia.

Quien desee franquiciar su negocio dejará de ser un vendedor de productos o servicios para convertirse en un vendedor de Franquicias, es por ello que el franquiciante debe de ser un excelente vendedor. Por otro lado, debido a la gran carga de trabajo que le espera al empresario al desarrollar un sistema de Franquicias, es importante que el franquiciatario evalúe si realmente le gusta su trabajo.

## 4.2 LOS RIESGOS

La Franquicia como todo negocio implica cierto grado de riesgos pero también de oportunidades, ya que el empresario que Franquicia un negocio está, de hecho empezando uno nuevo.

Sería erróneo pensar en la Franquicia como una solución mágica a los problemas de expansión, ya que como se ha mencionado, el sistema de Franquicias no es para todo el mundo.

Por otro lado los empresarios que deciden esperar o crecer por su propia cuenta por el temor de otorgar Franquicias, afrontaran otra forma de riesgo al desperdiciar tiempo mientras la competencia se expande quizás aplicando un sistema de Franquicias

### 4.3 ¿QUÉ NEGOCIOS SON FRANQUICIABLES?

El sistema de Franquicias es un método de distribución que tiene un potencial extraordinario para una gran variedad de empresas, por lo cual parecería que este sistema podría funcionar en cualquier negocio, pero no es así.

En muchas ocasiones, empresarios confunden un negocio con altos niveles de ventas con un negocio franquiciable. Debe quedar bien claro que la franquiciabilidad del negocio no radica solamente en que éste tenga buenas ventas o en la experiencia de sus administradores, sino que existen varios factores que influyen o que determinan ésta franquiciabilidad.

No es posible definir con absoluta certeza a los negocios que pudieran operar exitosamente bajo el esquema de Franquicias, ni mucho menos definir sin equivocarse el perfil del individuo que por su personalidad y experiencia en los negocios pueda garantizar el éxito como franquiciante y que tenga también garantizada su satisfacción personal actuando como tal; sin embargo, si es posible desarrollar un diagnóstico serio en base a un previo análisis de algunos aspectos críticos.

#### 4.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FRANQUICIABILIDAD.

Básicamente, los elementos que deben tomarse en cuenta al diagnosticar la posibilidad de franquiciar un negocio son los siguientes:

- **Que el producto o servicio tenga algún reconocimiento de marca ante el consumidor:** Es decir, que el producto o servicio cuente con algún impacto específico en el consumidor.
- **Que sea rentable:** Es decir que ofrezca márgenes de utilidad razonables en función con la recuperación de la inversión, hay que recordar que una persona invierte en un negocio no por el impacto mercadológico del producto o servicio, sino por el simple hecho de "hacer negocio". Es por ello que generalmente, la mayoría de las empresas con márgenes de utilidad reducidos no son buenas candidatas para convertirlos en Franquicias ya que no son capaces de generar un lucro suficiente para permitir al franquiciatario abonar regalías.
- **Que no caduque en relación con la moda:** Las empresas que sacan provecho de una idea nueva y atractiva que tal vez será olvidada en 6 meses o un año tampoco son buenas candidatas para franquiciar.
- **Que posea originalidad:** Es necesario que el producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado y además que sea diferenciado de las ya

existentes en el mismo. El producto o servicio debe poseer un detalle original con respecto a sus competidores, es decir, algo especial que haga que el consumidor lo adquiera.

- **Que sea un concepto "probado":** Es decir que sea un negocio que posea antigüedad, que haya estado en operación, ya que un negocio no probado, difícilmente permitirá el desarrollo de procesos operativos eficientes y que generen confianza en el concepto. No es posible esperar que la gente invierta en un concepto comercial que no haya sido previamente probado en el mercado. Es necesario establecer unidades en funcionamiento, para de esta forma demostrar su eficacia, su rentabilidad, y su probabilidad de éxito en el futuro. Sin embargo, no es imposible comenzar un desarrollo simultáneo de un programa de Franquicias y del prototipo o unidad piloto (ya que algunas empresas lo han logrado, aunque de manera excepcional), pero para ello se requiere tener un conocimiento a fondo del mercado y del ramo, contar con el dinero suficiente y además poseer el personal necesario.
- **Que sea transferible:** Hay que cuestionarse si el concepto del negocio puede ser eficiente en otra localidad, en otro país, o en situaciones de mercado diferentes (o si será necesario "tropicalizar" el concepto). Una empresa que posea un atractivo estrictamente local no es posible franquiciarla a nivel nacional. A una empresa que ofrece guirnaldas frescas a los visitantes recién llegados, le podrá ir bien en Hawái, pero difícilmente le iría bien en Nueva York.
- **Que sea posible sistematizar el negocio:** Hay que determinar si es posible analizar y describir plenamente todas las operaciones diarias en un manual de operaciones, que otra persona (que puede o no tener experiencia en el ramo)

pueda seguir para reproducir los mismos resultados que ha obtenido el franquiciante potencial.

Hay que tener en mente que la uniformidad es uno de los elementos básicos en el éxito de las Franquicias, ya que una operación estandarizada permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible por los clientes. Esta estandarización es posible por medio de manuales de operación completos que no dejen nada a la imaginación, que describa cada aspecto que el franquiciatario necesita conocer para operar la nueva unidad con efectividad. Para determinar si la estandarización es posible hay que analizar si se pueden identificar las tareas que deben desempeñarse, si se puede especificar con precisión los procedimientos y los métodos que se deben seguir, así como las técnicas administrativas que han de emplearse. Si el negocio es tan exclusivo o complicado que sólo el dueño es capaz de operarlo, entonces no es un buen candidato para franquiciar.

- **Que sea posible capacitar a los franquiciatarios en poco tiempo:** Es importante recordar que un concepto complicado aumentará el periodo de capacitación, lo cual genera altos gastos en tiempo y en mano de obra. Una clave para obtener mejores resultados es capacitar adecuadamente a los franquiciatarios y regresarlos al campo lo más pronto posible. El franquiciante está obligado a enseñar a administrar el negocio lo cual puede incluir desde el conocimiento del producto, la venta y hasta la producción del mismo. La capacitación debe ser muy completa, el tiempo que dura esa capacitación varía de acuerdo a la complejidad del negocio.

- **No tener problemas financieros o fiscales con algún tipo de autoridad:** Ciertamente una persona que desarrolle un sistema de Franquicias dejará de ser un vendedor de productos o servicios para ser un vendedor de conceptos negocios, por lo tanto deberá poseer una imagen sólida ante sus posibles franquiciatarios y el hecho de tener problemas financieros o fiscales con algún tipo de autoridad no generará confianza en los inversionistas, además de que el franquiciante potencial debe de considerar que el desarrollo de un programa de Franquicias requiere de inversión por lo cual deberá contar con el capital necesario.
- **Que tenga como principal objetivo el éxito del franquiciatario:** Hay que recordar que una Franquicia es exitosa cuando el franquiciatario es exitoso. Todo debe girar alrededor del franquiciatario, como si la estructura de la propia Franquicia hubiera sido creada para satisfacerlo, servirlo, orientarlo y proveerlo de los insumos necesarios para que opere eficazmente el negocio. El franquiciante no debe buscar únicamente la ganancia personal, sino que ganen todos aquellos que integren su red de Franquicias, para de esta forma constituir una cadena de Franquicias sólida.
- **Que sea capaz de poder dar servicio a sus franquiciatarios:** El franquiciante potencial debe tomar en cuenta que al otorgar una Franquicia estará obligado a prestar servicio y capacitación, ya que el principal motivo por el que una persona invierte en una Franquicia es el hecho de pertenecer a una red de negocios con cierta solidez, en donde tendrá asesoría y capacitación continua, y de esa forma reducir el riesgo de un negocio independiente, por lo tanto el

franquiciante potencial debe evaluar cuales son sus capacidades para poder otorgar dichos servicios.

- **Que el franquiciatario potencial esté dispuesto a trabajar en equipo:** Una persona que desee poseer el control total sobre las operaciones y sobre la forma en que son distribuidos los productos y/o servicios seguramente no se sentirá cómoda al franquiciar, ya que al otorgar una Franquicia se tendrá que tratar al franquiciatario como un nuevo socio que tiene derechos puesto que ha invertido en dicho negocio. Las relaciones personales con los franquiciatarios son de vital importancia, por ello el franquiciante potencial deberá tratar con respeto, paciencia, comprensión y espíritu de diálogo a sus franquiciatarios.
- **Ser capaz de definir un plan de crecimiento mínimo a cinco años:** Este punto está muy ligado al hecho de que el concepto posea cierta antigüedad o que ya haya sido probado, ya que de tal forma el franquiciante será capaz de establecer cuál será el curso del negocio en el futuro y cual el crecimiento que se puede esperar en función con los conocimientos o la experiencia que se tenga en el ramo.

#### **4.5 LA UNIDAD "PILOTO"**

Al hablar de unidad piloto, es en función de una tienda modelo o prototipo que sirve de punto de partida para las demás unidades franquiciadas. Hay que recordar que Ray Kroc utilizó una unidad piloto con el objeto de redefinir y dotar de mayor eficiencia a la operación del negocio.

Establecer una unidad piloto es una forma de saber si el negocio es o no franquiciable, consiste en duplicarlo en otro lugar y dejarlo a cargo de un gerente, con la finalidad de demostrar si es posible enseñar las técnicas empresariales a otra persona, si los lineamientos o manuales de operación son lo suficientemente comprensibles y sobre todo si la nueva unidad denominada unidad piloto es tan exitosa como la original. Hay que recordar que las Franquicias son como una enorme máquina copiadora que lo mismo reproduce los triunfos que los problemas. Cuando se otorgan Franquicias de un sistema que tiene fallas, éstas se duplicarán en todas las unidades de los franquiciatarios.

Al detectar los errores cometidos a través de la unidad piloto el empresario se ahorrará muchos problemas y por lo tanto mucho dinero. Por otro lado, el hecho de no corregir los problemas a tiempo podría generar el descontento de los franquiciatarios y lo que es peor el desprestigio del negocio y de la Franquicia.

Otro beneficio que trae consigo la unidad piloto, es ofrecer la evidencia a los franquiciatarios potenciales de que trata el negocio y como funciona en el entorno real, es una forma de mostrar que en realidad el negocio sí funciona. Por lo tanto esta será de mucho valor en el proceso de venta.

La unidad piloto sirve también para verificar el nivel de rentabilidad que ofrece la Franquicia, el monto de inversión y las horas de trabajo que deben emplearse en el propio negocio. Con esto el franquiciante potencial podrá determinar si éste margen de utilidad es suficiente como para retribuirle al franquiciatario el trabajo riesgo y sacrificio que implica la propia Franquicia.

Cuando estas unidades se utilizan en forma permanente, en ellas se pueden experimentar nuevos productos o nuevos procesos. También pueden ser usadas para las sesiones de capacitación a franquiciatarios.

Sin embargo es posible otorgar Franquicias sin contar con una unidad piloto. A esta forma de franquiciar se le llama Franquicia Conceptual, aunque esta actividad es sumamente problemática pero no imposible, ya que algunas empresas lo han logrado. Un ejemplo de Franquicia Conceptual es Kentucky Fried Chicken "El coronel Marian Sanders recorrió los Estados Unidos de Norteamérica vendiendo su Franquicia de Kentucky Fried Chicken y su receta secreta a los dueños de restaurantes a cambio de regalías del 5% sobre cada ave vendida"<sup>14</sup> Pero el caso del coronel Sanders fue una excepción ya que en

---

<sup>14</sup> Raab, Steven S., Matusky Gregory, *Franquicias ventajas y desventajas de su venta*, pág. 71

general los franquiciantes necesitan un negocio establecido que pruebe que en realidad funciona.

#### **4.6 IMPORTANCIA DE LA CONSULTORÍA ESPECIALIZADA**

En materia de Franquicias, existen organismos especializados denominados consultores que se dedican a asesorar tanto a franquiciantes como a franquiciatarios.

Antes de establecer un negocio con formato de Franquicia, es importante que además de hacer un análisis propio de si el otorgar Franquicias es una buena opción, se recurra a un consultor especialista en la materia, el cual proporcionará los servicios y asesoría necesaria.

El hecho de estar asesorado por consultores tiene como ventaja, que ellos cuentan con gran experiencia, debido a que han realizado estudios e investigaciones anteriores. Sin embargo hay que tener muy en cuenta que muchas veces el hecho de recurrir a un especialista tiene un alto costo, de hecho el mismo desarrollo de un sistema de Franquicias en muchas ocasiones resulta elevado, por ello es importante que el franquiciante potencial determine si está dispuesto o si será capaz de asumir tal inversión.

Jules Laderer, Presidente de Burguers Rent a Car afirma: "Pocas empresas, sin importar su giro o su tamaño tienen la experiencia suficiente en Franquicias para poder evaluar por sí mismas sus verdaderas oportunidades de franquiciar y de crear el sistema para el desarrollo de su cadena sin recurrir a consultoría externa".

## LA FRANQUICIA

---

Dentro de los servicios que una empresa consultora ofrece están los siguientes:

- Diagnósticos de franquiciabilidad
- Estructuración de programas de Franquicias
- Planeamiento estratégico
- Contratos y documentación legal
- Manuales de operación
- Mercadotecnia de Franquicias
- Publicidad especializada
- Programas de ventas de Franquicias
- Entrenamientos y manuales de ventas de Franquicias
- Internacionalización de Franquicias
- Adaptación y rediseño de Franquicias extranjeras
- Proyectos de Franquicias maestras
- Adquisiciones fusiones y alianzas estratégicas
- Consultoría a franquiciantes activos

Por otro lado existe en México un programa organizado por la Asociación Mexicana de Franquicias, denominado Programa de Certificación para Ejecutivos en Franquicias (PROCEF).

## LA FRANQUICIA

---

El PROCEF proporciona a los franquiciatarios potenciales las bases teóricas (en función de Franquicias) profesionalizar su operación como franquiciatarios:

El PROCEF está dirigido a:

- Empresas que deseen utilizar el sistema de Franquicias como estrategia de crecimiento
- Empresas franquiciantes
- Inversionistas en general
- Franquiciatarios
- Alumnos o ex-alumnos universitarios
- Despachos de abogados que deseen especializarse en el tema de las Franquicias
- Instituciones financieras que deseen conocer a fondo todos los conceptos relacionados con un sistema de Franquicias

**CAPÍTULO 5**

**ASPECTOS IMPORTANTES EN LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS**

## 5.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Antes de un empresario decidida adoptar un sistema de Franquicias como una estrategia para hacer crecer su negocio, debe de haber analizado cuidadosamente las ventajas y desventajas, así como el perfil del negocio y su potencial de desarrollo en el mercado. Es necesario que esté consciente de cuánto tiempo, dinero y esfuerzo tendrá que invertir en el desarrollo de un sistema de Franquicias, al igual que debe de apreciar plenamente la importancia que tiene la planificación, la administración y la experiencia para un programa de Franquicias exitoso.

Por lo tanto será importante conocer qué decisiones debe de adoptar, qué documentos y materiales necesitará, qué asistencia requerirá y cuánto costará un sistema de Franquicias bien equilibrado.

La planeación estratégica consiste en la adopción de decisiones sobre las cuestiones críticas acerca del negocio, y sirve como un instrumento, que de forma estructurada nos lleva a encontrar preguntas y respuestas, con el objeto de dirigir y enfocar los esfuerzos en forma eficiente. "Es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener la concordancia entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de Mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión

clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.”<sup>15</sup>

Algunas de las preguntas que se pueden formular en la planeación estratégica son:

- ¿El negocio es el adecuado?
- ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
- ¿A quienes se otorgará la Franquicia?
- ¿En cuánto?
- ¿En dónde?
- ¿Cuándo?
- ¿Qué servicios se proporcionarán a la red?
- ¿Qué costo tendrán tales servicios?
- ¿Cómo se protegerán los puntos de venta y la tecnología de la empresa?
  
- ¿Cómo será el contrato?
- ¿Cómo será el manual de operaciones?
- ¿En qué consistirán los programas de capacitación?
- ¿Cuándo serán obsoletos los productos y servicios que se producen?

---

<sup>15</sup> Kotler Philip, *Mercadotecnia*, pág. 58.

- ¿Están aumentando o disminuyendo los mercados?
- ¿Qué fortalezas y debilidades existen?

Un aspecto importante dentro de la planeación estratégica es que ésta debe ser medible, es decir, es necesario contar con herramientas adecuadas para medir, cuantificar, entender el entorno y las operaciones internas de un negocio. Por ello, es necesario establecer una metodología estructurada, que apoyada con herramientas de análisis permita establecer un plan de negocios bien definido, que proporcione las directrices adecuadas para el logro de los objetivos.

## **5.2 RESUMEN PARA LOS EJECUTIVOS**

El documento de planeación deberá comenzar con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones que se presentarán en el plan. Este resumen indica la situación actual de la empresa y su dirección hacia el futuro, lo que permite que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan.

Se debe de indicar cuál es la misión de la empresa, es decir se debe definir cuál es la razón de ser de la empresa. Esta misión debe de ser única, clara y específica.

### 5.3 SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECHNIA

La primera sección del plan es básica, ya que describe el mercado meta y la posición de la compañía en éste. Esta descripción permite identificar la posición competitiva de la empresa; la capacidad del mercado para responder ante el crecimiento de la misma.

- **Descripción del mercado:** Aquí se define el mercado servido, incluyendo sus segmentos principales, es decir, se define el tamaño del mercado. Se revisan las necesidades del consumidor, así como los factores en el ambiente de Mercadotecnia que puedan afectar las compras del consumidor.
- **Revisión del producto:** Se muestran las ventas, precios y los márgenes brutos para los productos principales.
- **Competencia:** Se identifican los principales competidores y se describe cada una de sus estrategias en lo que toca a la calidad del producto, fijación de precios, distribución y promoción. También se muestra las porciones de mercado que tiene la compañía y que tiene cada competidor.

Es de gran ayuda examinar la estructura de otros programas de Franquicias, en especial de la competencia (si es posible). Algunos aspectos que se deben tomar en cuenta son:

- ¿Qué Inversiones se les requiere a los franquiciatarios?
- ¿Qué servicios reciben los franquiciatarios?
- ¿Qué honorarios de Franquicias, regalías y aranceles se están aplicando? y
- ¿Cómo está definido el territorio?

## 5.4 ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Es importante que se haga un análisis de:

- Las fortalezas
- Las debilidades
- Las oportunidades y
- Las amenazas de la empresa

Lo anterior debido a que toda empresa se encuentra sujeta a cambios en el entorno en que se desenvuelve. En esta sección se requiere que el franquiciante estudie el futuro y visualice las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta el producto, con el propósito de contrarrestar la tendencia de concentrarse en problemas actuales y a no prever desarrollos importantes que puedan tener un impacto sobre la compañía.

Cabe señalar que no todas las amenazas merecen la misma atención o preocupación. Se debe evaluar cada amenaza de acuerdo con su gravedad potencial y su probabilidad de ocurrencia. De esta forma se debe de concentrar en las amenazas principales y como consecuencia preparar planes de contingencia con anticipación.

## LA FRANQUICIA

---

Este análisis permite hacer una previsión de aquellas variaciones que podrían alterar el desempeño y resultados de la empresa, además de que sirve para conocer y considerar la capacidad que la empresa tiene para atraer y sostener ventas en forma continua, los recursos con que cuenta, así como la solidez de la estructura y de la propia organización para el desempeño de las actividades.

### **5.5 OBJETIVOS Y PROBLEMAS**

Después de haber estudiado las amenazas y oportunidades del producto, el franquiciante puede ahora establecer objetivos y considerar problemas que afectarán el logro de estos objetivos. Los objetivos deberán de estipularse como metas que a la compañía le gustaría lograr durante el término del plan.

Los objetivos son enunciados concretos que pretenden enfocar la atención de una organización en el logro de su misión, los cuales deben ser medibles y deben de contribuir al logro de la misión y propósito de la empresa.

Los objetivos deben de:

- Indicar claramente lo que se espera lograr y el periodo de tiempo que se requerirá.
- Ser alcanzables (de acuerdo a las posibilidades de la empresa).
- Ser flexibles ante el surgimiento de contingencias.
- Representar un reto con el fin de lograr un entusiasmo y deseos de conseguirlo.

## 5.6 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

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

En términos generales las estrategias se pueden clasificar según las áreas funcionales en: estrategias de mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos.

"La estrategia de mercadotecnia es la lógica de mercadotecnia. Esta estrategia consta de estrategias específicas acerca de mercados meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadotecnia."<sup>16</sup>

**MERCADOS META.** La estrategia de mercadotecnia deberá describir los segmentos de mercado en los cuales se concentrará la compañía. A la compañía le conviene asignar su esfuerzo y su energía para aquellos segmentos de mercado, a los que puede servir mejor desde un punto de vista competitivo.

**MEZCLA DE MERCADOTECNIA.** La estrategia de mercadotecnia es la base para

---

<sup>16</sup> Kotler Philip, *Mercadotecnia*, pág. 74.

lograr la consolidación de producto, la imagen de la empresa y la penetración en los mercados. Se deberán describir las estrategias específicas para los elementos de la mezcla de mercadotecnia como son los productos nuevos, campaña de ventas, publicidad, promoción de ventas, precios y distribución:

**PRODUCTO.** La Mercadotecnia debe asegurar que los productos provean al máximo de satisfacción a los consumidores.

**PRECIO.** Establecer precios que reflejen el valor de los beneficios que se ofrecen.

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

**PROMOCIÓN.** Asegurar que las promociones alcancen consumidores objetivos, y que el mensaje sea persuasivo.

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

## 5.7 PROGRAMAS DE ACCIÓN

Las estrategias de mercadotecnia deberán de convertirse en programas específicos de acción que respondan a las preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién lo hará? y ¿Cuánto costará?. Los planes de acción están sujetos a cambios durante el año conforme surjan nuevos problemas y oportunidades.

El uso de los programas de acción o planes de mercadotecnia acarrearán los siguientes beneficios.

Estimula el pensar como hacer un mejor uso de los recursos de la empresa.

- Asigna responsabilidades e itinerarios de trabajo.
- Coordina y unifica esfuerzos.
- Facilita el control y la evaluación de resultados de todas las actividades.
- Crea conciencia acerca de los obstáculos a superar.
- Identifica oportunidades de mercado.
- Provee una fuente de información de mercado para referencia presente y futura.
- Facilita avances progresivos hacia las metas y objetivos de la empresa.

## 5.8 PRESUPUESTOS

Los programas de acción permitirán formular un presupuesto de apoyo de utilidades y pérdidas proyectadas. Es decir, en cuanto a los ingresos, dicho presupuesto mostrará el número pronosticado de unidades que se venderán así como el precio neto promedio. En cuanto a los egresos, mostrará el costo de producción, de distribución física y de Mercadotecnia. Este presupuesto es la base para la compra de materiales, la programación de producción, la planeación de la mano de obra así como las operaciones de Mercadotecnia.

## 5.8 PRESUPUESTOS

Los programas de acción permitirán formular un presupuesto de apoyo de utilidades y pérdidas proyectadas. Es decir, en cuanto a los ingresos, dicho presupuesto mostrará el número pronosticado de unidades que se venderán así como el precio neto promedio. En cuanto a los egresos, mostrará el costo de producción, de distribución física y de Mercadotecnia. Este presupuesto es la base para la compra de materiales, la programación de producción, la planeación de la mano de obra así como las operaciones de Mercadotecnia.

## **5.9 CONTROLES**

En la última sección del plan se describen los controles que se utilizarán para vigilar el progreso. Generalmente se especifican metas y presupuestos por periodos determinados (trimestres). De esta forma cada periodo se deberá revisar lo proyectado y compararlo con los resultados reales e indicar las medidas correctivas en caso de no estar logrando las metas establecidas.

### **5.10 TERRITORIO**

En casi todos los buenos contratos de Franquicias se especifica cual será el territorio o área de responsabilidad en el que no estará situada o desempeñará actividades comerciales ninguna otra unidad franquiciada de la compañía.

Los criterios acerca del tamaño que deberá tener este territorio varía según el tipo de empresa y según la clase de clientes a los que ésta les preste servicios. Sin lugar a dudas, el tamaño del territorio deberá ser lo suficientemente grande para proporcionarle al franquiciatario un suficiente número de clientes para ser rentable.

Se debe ser muy cuidadoso al momento de delinear el tamaño del territorio, no hay que olvidar que periódicamente se debe delinear el territorio geográfico a medida que aumenta la población o se modifican otros criterios.

## 5.11 MANUAL DE OPERACIONES

El manual de operaciones es un instrumento de apoyo administrativo que agrupa procedimientos y que describe en una secuencia lógica las actividades que componen la operación diaria de negocio, generalmente señala quién, dónde, cuándo y para qué han de realizarse toda y cada una de las actividades.

Son medios valiosos para la comunicación y sirven para registrar y transmitir la información respecto a la organización y el funcionamiento de la entidad. El manual de procedimientos es el documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información así como las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para una mejor ejecución del trabajo.

Los manuales de operación son una de las herramientas más útiles para la preservación del funcionamiento y operación de la Franquicia. Un franquiciante que ha constituido una empresa exitosa seguramente cometió errores en el proceso del desarrollo del negocio, los cuales significaron gastos, mediante el manual de operaciones se pretende que estos mismos errores no sean cometidos nuevamente.

Para garantizar que los franquiciatarios adopten el sistema comercial del franquiciante, el manual de operaciones deberá describir en forma clara y precisa como se

debe operar el negocio desde el momento que abre hasta que cierra, sin dejar nada a la imaginación. El éxito de los manuales radica en que se cubra la totalidad de las funciones que se llevarán a cabo en el manejo eficiente de una Franquicia, dejando un nulo espacio a la creatividad y a la invención. Una característica de los manuales es que deben de ser redactados con palabras y estilo claros, es decir deben de ser fáciles de entender.

Un aspecto importante que hay que recordar, es que los manuales de operación generalmente son determinantes para el contrato de Franquicia.

A continuación se describen algunos de los puntos que debe contemplar un manual de operaciones:

- Introducción
- Organización de la Franquicia.
- Procedimientos previos a la inauguración.
- Administración.
- Personal.
- Procedimientos operativos diarios en el local.
- Ventas.
- Publicidad.

**CAPÍTULO 6**

**CASO PRÁCTICO**

## **6.1 ANTECEDENTES**

Daysy tiene una estancia de 60 años en el mercado y presencia en 52 ciudades del país, ópticas Daysy opera actualmente 215 empresas propias y más de 60 Franquicias a nivel nacional.

La primera óptica Daysy nació en Chihuahua donde posteriormente se lograron abrir siete negocios más. Al morir Frank Daysy creador de la empresa, sus hijos decidieron viajar a la Ciudad de México y desarrollar e impulsar desde la capital del país el crecimiento de la empresa.

El esquema de Franquicias ha permitido el objetivo de expansión de ópticas Daysy y encontrar nuevos nichos en el mercado.

## **6.2 REQUISITOS DE LA FRANQUICIA**

El costo de inversión varía dependiendo del tipo de óptica que se vaya a establecer ya que puede tratarse de una óptica Daysy normal o de una Daysy Optiexpress, la diferencia básica entre estas radican en el tipo de taller y/o laboratorio con el que contarán esto influirá en el tiempo de entrega del producto al cliente. También es posible convertir una óptica "x", es decir una óptica ya existente a una óptica Daysy.

Uno de los apoyos importantes para el desarrollo de las ópticas es la publicidad a través de medios masivos de comunicación como lo son la televisión y los periódicos, esta publicidad se realiza a nivel nacional desde hace 30 años.

Como una buena Franquicia, ópticas Daysy aporta la Infraestructura necesaria para iniciar el funcionamiento del negocio, además de capacitación en la operación, administración, Mercadotecnia, publicidad ventas y cursos de actualización en optometría que incluye cursos para tallar, cortar y biselar los cristales, así como los sistemas de operación dentro del taller y los laboratorios.

Todas las ópticas trabajan con la misma calidad y servicio, desde el examen de la vista hasta los precios de los productos y servicios que van desde 180 a 5 mil pesos M.N., lo que permite llegar a diferentes niveles económicos y por lo tanto abarcar un mayor mercado.

## LA FRANQUICIA

---

Un franquiciatario de ópticas Daysy tiene la ventaja de poder ofrecer descuentos en beneficio de los clientes, así como una constante variedad en la mercancía.

Entre la inversión inicial se encuentran los gastos de acondicionamiento del local, anuncios luminosos, estudios socioeconómicos del lugar donde se va a abrir la nueva óptica, entre otros.

La corporación Daysy ofrece los servicios de traslado de arquitectos, planos, diseño de muebles y capacitación al personal de la futura óptica, además de viñetas en los periódicos como publicidad sin costo adicional.

Los franquiciatarios aportan un porcentaje sobre los ingresos brutos para la publicidad local y nacional además del porcentaje de regalías por operación el cual varía de entre el 6 al 8% mensual.

Por otro lado la duración del contrato es por 10 años por lo cual garantiza ella recuperación del costo de inversión el cual se estima entre 12 a 18 meses. Para renovar el contrato es necesario pagar \$2,500 (US DL\$).

Como se puede observar, este programa está diseñado para dar al inversionista una orientación adecuada en el manejo de negocio, es decir para llevarlo paso a paso a través de todos los procedimientos de la Franquicia. Este programa capacitará al equipo gerencial para que opere el negocio eficientemente de tal forma que sean capaces de contratar y mantener empleados.

## LA FRANQUICIA

---

El franquiciatario recibirá un manual confidencial de operaciones el cual cubre todas las operaciones de la óptica.

Desde que empieza la fase de construcción, el franquiciatario recibirá toda la asesoría necesaria para asegurar que todas las dudas sean aclaradas, además de establecer programas que conduzcan a una apertura bien programada

## 6.3 ÓPTICAS DAYSY EN MÉXICO

El siguiente listado corresponde a los estados y poblaciones de la República Mexicana en donde Ópticas Daysy tiene por lo menos una Franquicia:

<b>Agascalientes</b>	<b>Chihuahua</b>	Taxco
<b>Baja California</b>	Cd. Juárez	Iguala
Tijuana	<b>Colima</b>	<b>Hidalgo</b>
Mexicali	Tecomán	Pachuca
San Luis Río Colorado	Manzanillo	<b>Jalisco</b>
<b>Campeche</b>	<b>Distrito Federal</b>	Pto. Vallarta
<b>Coahuila</b>	<b>Durango</b>	Guadalajara
Parral	Gómez Palacio	<b>Michoacán</b>
Monclova	<b>Estado de México</b>	La Piedad
Piedras Negras	Toluca	Morelia
Torreón	<b>Guanajuato</b>	<b>Morelos</b>
Satillo	León	Cuernavaca
<b>Chiapas</b>	Irapuato	Cuautla
Tapachula	Guerrero	<b>Nayarit</b>
Tuxtla Gutiérrez	Acapulco	Tepic

## LA FRANQUICIA

---

<b>Nuevo León</b>	Culliacán	Apizaco
Monterrey	Mazatlán	<b>Tabasco</b>
<b>Oaxaca</b>	Guasave	Villahermosa
<b>Puebla</b>	<b>Sonora</b>	<b>Veracruz</b>
Tehuacán	Nogales	Coatzacoalcos
Cholula	Mermostillo	Minatitlán
<b>Querétaro</b>	Cd. Obregón	Jalapa
<b>Quintana Roo</b>	<b>Tamaulipas</b>	Córdoba
Can Cún	Nvo. Laredo	Orizaba
Sn Luis Potosí	Matamoros	<b>Yucatán</b>
<b>Sinaloa</b>	Tampico	Mérida
Los Mochis	<b>Tlaxcala</b>	<b>Zacatecas</b>
		Fresnillo

## 6.4 ÓPTICAS DAYSY EN AMÉRICA LATINA

A continuación se muestra un listado de los países y lugares de América Latina, en donde Ópticas Daysy tiene por lo menos una Franquicia:

### **Argentina**

Buenos Aires

Córdoba

La Plata

Mar de Plata

Rosario

San Juan

Santa Fe

Tucumán

### **Belize**

Belmopan

Cd. Belice

### **Bolivia**

Cochabamba

La Paz

### **Chile**

Antofagasa

Concepción

Santiago

Valparaíso

Viña del Mar

### **Colombia**

Barranquilla

Bogotá

Bucamaranga

Call

Cartagena

Cucuta

Medellín

### **Costa Rica**

San José

### **Ecuador**

Guayaquill

Quito

### **El Salvador**

San Salvador

Santa Ana

### **Guatemala**

### **Honduras**

Tegucigalpa

### **Nicaragua**

Managua

### **Panamá**

### **Paraguay**

Asunción

## LA FRANQUICIA

---

<b>Perú</b>	Santiago	Cd. Guyana
Arequipa	Santo Domingo	Maracaibo
Callao	<b>Uruguay</b>	San Cristóbal
Chimbote	Montevideo	Valencia
Chiclayo	<b>Venezuela</b>	<b>Cuba</b>
Lima	Baracay	Camaguey
Trujillo	Barquisimeto	Santiago de Cuba
<b>Rep Dominicana</b>	Caracas	La Habana

## 6.5 MONTOS DE INVERSIÓN

### CONVERSION DE SU ÓPTICA A ÓPTICA DAYSY

Cuota Inicial.....	\$10,000 (US DLS)
Regalias Sobre Ingresos Brutos.....	6% 1er año
Regalias Sobre Ingresos Brutos.....	7% 2º año
Regalias Sobre Ingresos Brutos.....	8% 3er año y subsecuentes
Fondo Publicitario.....	6% sobre Ingresos brutos
Compras a grupo Daysy.....	80% de los insumos totales
Compras a otros .....	20% de los insumos totales

**NUEVAS ÓPTICAS**

ÓPTICA DAISY NORMAL

Superficie de 70 a 100 metros cuadrados

Mercancía.....\$15,000 (US DLS aprox.)

Mobillario.....\$13,000 (US DLS aprox.)

Equipo óptico.....\$17,000 (US DLS aprox.)

Anuncios luminosos.....\$ 3,000 (US DLS aprox.)

Laboratorio de biselado.....\$20,000 (US DLS aprox.)

Laboratorio de Biselado (65% entrega en 1 hora)

stock de cristales y plásticos terminados.

Cristal, plásticos, lente de contacto.....\$ 5,000 (US DLS aprox.)

**DAYS OPTIEXPRESS**

Superficie de 100 a 285 metros cuadrados

Mercancía.....	\$25,000 (US DLS aprox.)
Mobiliario.....	\$20,000 (US DLS aprox.)
Equipo óptico.....	\$30,000 (US DLS aprox.)
Anuncios luminosos.....	\$ 3,000 (US DLS aprox.)
Laboratorio manual.....	\$50,000 (US DLS aprox.)
Laboratorio y taller completo para entrega de lentes en 1 hora	

## 6.6 EL CONTRATO

Contrato privado de Franquicia que autoriza y permite utilizar la marca y nombre comercial de Ópticas Daysy que celebran por una parte el Lic. Patrick Daysy Ricardi a quien en lo sucesivo y para los efectos de este contrato se denominará franquiciante, y por otra el Dr. Carlos Ruiz Ávalos a quien en lo sucesivo y para los efectos de este contrato, se le designará como el franquiciatario; quienes se sujetan a las siguientes cláusulas:

### DECLARACIONES

I.- Declara el Franquiciante:

- a) Estar en pleno uso de sus facultades mentales y tener capacidad legal para celebrar el presente contrato.
- b) Dedicarse al negocio de las ópticas.
- c) Ser el único propietario de la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy", el cual se encuentra registrado y legalizado ante las autoridades competentes.
- d) Que tiene interés y es su voluntad otorgar autorización condicionada, para que el franquiciatario por medio del presente contrato utilice exclusivamente la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy", ya que también es el titular y la única persona que puede conceder éstas autorizaciones.
- e) Tener su domicilio en Periférico Sur No. 5932, Col. Santa Úrsula Coapa, C.P. 03845, México, D.F.

II.- Por su parte el franquiciatario declara:

- a) Estar en pleno uso de sus facultades y contar con capacidad legal para obligarse en los términos del presente contrato.
- b) Contar con el tiempo suficiente para administrar y supervisar el negocio a que se hará mérito en las cláusulas de este contrato.
- c) Tener su domicilio en Jaime Balmes No. 111 Col. Los Morales Polanco, C.P. 11510, México, D.F.
- d) Que tiene interés y es su deseo contratar con el autorizante en las forma y términos estipulados.

Así las partes se someten a las siguientes...

#### CLÁUSULAS

PRIMERA.- El franquiciante permite al franquiciatario utilizar exclusivamente la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy" en la Plaza Comercial Lindavista ubicada en Av. Montevideo No. 321 Col. Lindavista C.P. 07480, México, D.F.

SEGUNDA.- Franquiciante y franquiciatario convienen que la duración del presente contrato será expresamente por el término de 10 años forzosos para ambas partes y después voluntario. En el caso de contrato voluntario, cualquiera de los contratantes puede darlo por terminado con la obligación de notificar a la otra parte por escrito y de manera indubitable con sesenta días de anticipación, plazo suficiente para que el franquiciatario

## LA FRANQUICIA

---

retire del local a que se refiere la declaración II inciso "c" de este contrato, absolutamente toda la publicidad y leyendas alusivas a Ópticas Daysy, en la inteligencia de que se deberá abstener el franquiciatario a partir de esa notificación de seguir utilizando la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy", y de no hacerlo así se hará acreedor a los daños y perjuicios que le cause al franquiciante que desde ahora se pactan en el equivalente al 20% mensual sobre el total de la venta bruta que se lleve a cabo en el negocio a que se refiere la cláusula primera del presente contrato.

Para el caso de que el franquiciatario tenga interés en celebrar un nuevo contrato una vez concluido el plazo a que se contrae en esta cláusula, el franquiciatario tendrá el derecho de preferencia hasta por otros diez años más, teniendo la obligación de pagar una cuota de \$2,000 US DLS por concepto de renovación de contrato de diez años. La renovación del mismo será posible siempre y cuando el franquiciatario haya dado cumplimiento a las obligaciones pactadas en el presente contrato, para lo cual se hará necesario que el franquiciatario lo solicite al autorizante en forma escrita y de manera indubitable, constituyéndose este requisito como indispensable para la elaboración del nuevo contrato que deberá constar por escrito.

TERCERA.- El franquiciatario se obliga a pagar al franquiciante o a quien sus derechos represente, por el uso de la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy" una cuota inicial de \$10,000 US DLS además de obligarse a cubrir mensualmente la cantidad en moneda nacional equivalente al 6% el primer año, el 7% el segundo año, el 8% a partir del tercer año y hasta finalizar la relación contractual. Dichos porcentajes se aplicarán sobre el total de los ingresos brutos que resulten del mes inmediato anterior y que se lleven a

cabo en el negocio ubicado en la Plaza Comercial Lindavista ubicada en Av. Montevideo No. 321 Col. Lindavista C.P. 07480, México, D.F..

Cantidad que se deberá cubrir puntualmente y dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes en el domicilio del autorizante, mismo que ha quedado señalado en la declaración primera inciso "e" de este contrato, de consiguiente, esta obligación de pago deberá de comenzar a surtir sus efectos precisamente el día siguiente a la inauguración, y para el caso de que no se cumpla puntualmente con la obligación de pago estipulada entonces las partes contratantes convienen en que el franquiciatario deberá pagar al autorizante por cada día de retraso y en concepto de pena convencional, el equivalente al 1% sobre el monto que esté obligado a pagar. Sin perjuicio de cumplir con la obligación del pago del 6, 7 u 8% dependiendo del año que se trate. También se obliga el franquiciatario a aportar en los cinco primeros días de los meses de abril y octubre un 6% sobre los ingresos brutos del mes inmediato anterior para fondo publicitario, acordando de la misma forma una pena convencional del 1% sobre el monto a pagar por cada día de retraso. Por otro lado, el franquiciatario se obliga a hacer el 80% del total de las compras a grupo Daysy.

CUARTA.- Está prohibido expresamente al franquiciatario sub-franquiciar, sub-licenciar o sub-contratar la marca y nombre comercial a que se contrae el presente documento, en consecuencia el franquiciatario no podrá gravar, ceder, traspasar, permutar o en cualquier forma transmitir por cualquier título los derechos de autorización que le permite utilizar la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy", así como el emblema que a ésta misma se refiere.

## LA FRANQUICIA

---

QUINTA.- Cuando se encuentre corriendo el plazo de vigencia del presente contrato y para el supuesto de que el usuario por caso fortuito o fuerza mayor, esto es por causas no imputables a él, tenga o deba cambiar el domicilio del negocio a que se refiere la cláusula primera de éste contrato, el autorizante le concede el derecho de preferencia para celebrar un nuevo contrato, con la obligación para el franquiciatario de notificarle por escrito y en forma indubitable del motivo que originó dicho cambio, el cual deberá estar en todos los casos contemplado dentro de las causas ya mencionadas para que a partir de aquella notificación el usuario cuente con un plazo hasta por un año para que instale el nuevo negocio y celebre el nuevo contrato de autorización que le permita utilizar la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy" de acuerdo con el mismo clausulado que ampara el presente contrato con la limitación para el franquiciatario de que le está prohibido establecer el nuevo negocio comercial fuera de un área de dos kilómetros a la redonda, tomando como punto de referencia para dicho cambio, el domicilio del negocio al que les refiere la cláusula primera del presente contrato, por ser esta una protección para los demás contratantes franquiciatarios; sin embargo las partes convienen desde ahora en que podrán celebrar el contrato de autorización en cuestión fuera de esa área de restricción o de la influencia, para lo cual deberá de quedar perfectamente señalado el nuevo domicilio con el objeto de no invadir el área de restricción o de influencia de otros franquiciatarios que ya estén utilizando la misma marca y nombre comercial de "Ópticas Daysy".

SEXTA.- Durante la vigencia del presente contrato el franquiciante se compromete y se obliga en no conceder ninguna autorización que permita utilizar la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy", a ninguna persona física ni moral, diferente al franquiciatario dentro de la misma zona territorial de restricción o de influencia que protege al

franquiciatario, y en ésta área las partes convienen en que será de dos kilómetros a la redonda tomando como punto de referencia el domicilio del negocio del franquiciatario, al cual ha quedado debidamente señalado en la cláusula primera del presente contrato.

SÉPTIMA.- El franquiciante podrá supervisar y vigilar el funcionamiento y la marcha del negocio a que se refiere la cláusula primera de éste contrato, en el tiempo y forma que lo considera prudente, pudiendo exigir al franquiciatario el buen desempeño del personal así como el servicio y atención al los clientes, higiene, mantenimiento adecuado y limpieza en las instalaciones con el objeto de que el usuario contribuya a seguir conservando la buena fama y prestigio de que goza la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy".

OCTAVA.- El franquiciatario se obliga a cuidar que en el negocio a que se hace referencia en el cuerpo de este contrato, los productos y servicios que se vendan sean de acuerdo con lo establecido en el manual de operaciones que el franquiciante está obligado a entregar al franquiciatario, así mismo, se compromete también a desarrollar todas las acciones tendientes y necesarias para cuidar y engrandecer la imagen del buen servicio y reputación de la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy".

NOVENA.- La supervisión y vigilancia a la que se contrae la cláusula séptima del presente contrato, de ninguna manera debe entenderse que el franquiciante adquiere compromisos y obligaciones con los trabajadores y empleados contratados por el franquiciatario y que laboran en el negocio de éste, por lo que el franquiciante es el único responsable en forma personal de las prestaciones y derechos de aquellos trabajadores y empleados; quedando convenidos desde ahora por el franquiciante y el franquiciatario, que

con motivo del presente contrato no queda constituida entre ambos ninguna sociedad, asociación, participación, unión de sociedades, fusión, ni nada que se le parezca o asemeje.

DÉCIMA.- El franquiciatario se compromete a prestar asesoría al usuario para que con base en su experiencia, todos los productos que se vendan en el negocio de éste último, tengan la calidad y precio que les permita tener preferencia en el mercado, y guarden el prestigio de calidad y fama de la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy". Por otro lado el franquiciatario se obliga a operar dicho negocio en base a los manuales de operación que el franquiciatario se obliga a proporcionarle, los cuales deberán ser considerados como información confidencial.

DÉCIMA PRIMERA.- El franquiciante se reserva el derecho para cancelar la autorización concedida para la utilización de la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy", y de retirar del negocio del franquiciatario la publicidad de "Ópticas Daysy", en el momento en que alguna de las cláusulas de éste contrato no sea cumplida por parte del franquiciatario y tenga riesgo de fracaso por negligencia, incapacidad o descuido.

DÉCIMA SEGUNDA.- Para los efectos del pago a que se refiere la cláusula tercera del presente contrato, el usuario se obliga a enviar mensualmente al domicilio del franquiciante ubicado en Periférico Sur No. 5932, Col. Santa Úrsula Coapa, C.P. 03845, México, D.F., el reporte por escrito que contenga los ingresos y los resultados, de las operaciones de venta de cada mes del negocio al que se hace referencia en este contrato.

DÉCIMA TERCERA.- Es obligación del franquiciatario no operar directa o indirectamente ningún otro negocio en el local material del presente contrato, cuyo objetivo principal o secundario sea similar al protegido por la marca y nombre comercial "Ópticas Daysy".

DÉCIMA CUARTA.- Se constituye por los efectos del presente contrato, la obligación a cargo del franquiciatario de responder en forma personal y por cuenta y riesgo de su exclusivo peculio, de cualquier reclamación que proceda y le presten los consumidores que asistan al negocio de su propiedad el cual ha quedado señalado en la cláusula primera de éste contrato.

DÉCIMA QUINTA.- Para el caso del franquiciatario que quiera vender el negocio a que se refiere la cláusula primera del presente contrato, se compromete y se obliga a darle al franquiciante, el derecho de preferencia.

DÉCIMA SEXTA.- En el supuesto de que los contratantes estén de acuerdo en modificar las cláusulas del presente contrato, será requisito indispensable de cualquier modificación constar por escrito, con la firma tanto de franquiciante como de franquiciatario para que con esta formalidad pueda surtir sus efectos y por ende, tener validez.

DÉCIMA SÉPTIMA.- Para todo lo relativo a la Interpretación, cumplimiento y ejecución del, presente contrato, las partes se someten expresamente a la competencia y jurisdicción de las leyes y tribunales de la Ciudad de México, Distrito Federal; renunciando a cualquier fuero presente o futuro que pudieren tener o invocar en razón de su domicilio.

**LA FRANQUICIA**

---

Este contrato de Franquicia se firma en original en la Ciudad de México a los 03 días del mes de enero de 1997.

El franquiciante

Ópticas Daysy

El franquiciatario

---

Lic. Patrick Daysy Ricardi

---

Dr. Carlos Ruiz Ávalos

**LA FRANQUICIA**

---

Este contrato de Franquicia se firma en original en la Ciudad de México a los 03 días del mes de enero de 1997.

El franquiciante

Ópticas Daysy

El franquiciatario

---

Lic. Patrick Daysy Ricardi

---

Dr. Carlos Ruiz Ávalos

## CONCLUSIONES

Hace ya algunos años que la operación de negocios a través del sistema de franquicias llegó a México y éste, a decir de los especialistas, se ha ido perfeccionando, aun cuando todavía se enfrentan ciertos mitos en el sector, como lo es, el pensar que comprando una Franquicia se dejará de trabajar, pues serán otros quienes atenderán el negocio. Y por supuesto no hay nada más erróneo que ello.

Para la mayoría de los expertos, la visualización de las Franquicias como una moda pasajera no se ha terminado del todo y aun prevalece desconocimiento sobre su forma de operar y lo que todo el concepto "Franquicia" implica.

A juicio de las empresas especialistas en el sector, las Franquicias ofrecen y lo seguirán haciendo en los años por venir, una de las más grandes oportunidades para la creación de negocios con éxito.

Los nichos de desarrollo de un negocio, sea Franquicia o no, son tan amplios y diversos como número de actividades existentes en el mundo. El motor de crecimiento y desarrollo en los negocios forma parte de toda una maquinaria que puede funcionar bien o mejor, de lo contrario el destino de los mismos es la desaparición.

Como en todo, en el sector de Franquicias hay desde las que han tenido un crecimiento explosivo, hasta las que han desaparecido por un desconocimiento de operación y servicio, tanto del franquiciante como del franquiciatario.

El desarrollo de Franquicias nacionales, resultan una alternativa viable de expansión para las empresas nacionales, ya que este sistema permite crecer con la participación de recursos externos a la empresa. Por medio del sistema se presenta la posibilidad de cubrir nuevos mercados brindando al consumidor homogeneidad del producto en cualquiera de los negocios establecidos.

Para que un sistema de Franquicias tenga el éxito esperado, toda empresa debe cuando menos:

Contar con la marca registrada, para de ésta forma asegurar al franquiciante la seguridad de la propiedad intelectual de su formato de negocio y por otro lado, para asegurar al franquiciatario su inversión.

La empresa franquiciante deberá estar sana en términos financieros, es decir, no debe buscar en el desarrollo de un sistema de Franquicias un desahogo a sus problemas económicos.

También deberá haber desarrollado un plan estratégico de negocios donde se definan claramente las expectativas del negocio a futuro, para posteriormente desarrollar los patrones de operación del negocio, los cuales consisten en:

Manuales de operación, los cuales deben ser lo suficientemente claros y detallados.

Se debe también de implementar un programa de entrenamiento donde se contemplen todos los puntos de la filosofía y operación del producto.

Se debe contar con un soporte operacional, analizando las futuras necesidades de la red de franquiciatarios.

Apoyo técnico en cuanto a la realización de los procesos.

Posteriormente es recomendable implementar este proceso en una unidad piloto.

Paralelamente, al desarrollo del sistema se debe elaborar el contrato que es parte medular de la relación entre franquiciante y franquiciatario.

Las empresas que pretendan establecer un sistema de Franquicias deberán contemplar estos aspectos básicos, a fin de mantener la imagen y el prestigio de su marca.

**BIBLIOGRAFÍA**

**A) TEXTOS**

**Baena, Guillermina**

Instrumentos de investigación (Tesis profesionales y trabajos académicos)

México, Editores mexicanos unidos, 1995

**Boroian, Donald D.**

Las ventajas del Franchising

Argentina, Ediciones Macchi, 1993.

**Gallástegui, Juan Manuel**

Conferencias XIV feria internacional de Franquicias

México, Asociación Mexicana de Franquicias, 1996.

**González, Calvillo Enrique y Rodrigo**

Franquicias la revolución de los 90's

México, McGraw-Hill, 1994

**Kotler Philip**

Mercadotecnia

México, Prentice Hall, 1989.

**Raab, Steven S., Matusky Gregory**

Franquicias ventajas y desventajas de su venta

México, Prentice Hall, 1992

**B) LEYES / REGLAMENTOS**

**Diario Oficial de la Federación**

México, 9 de enero de 1990.

**Ley de fomento y protección a la propiedad industrial**

México, 1991.

**Reglamento de la Ley de fomento y protección a la propiedad industrial**

México, 1994.

**C) REVISTAS / PERIÓDICOS**

**Presidente: Coratella, Walter**

Mundo ejecutivo

México, Grupo Internacional, publicación mensual.

**Presidente: Ealy Ortiz, Juan Francisco**

El Universal, Franquicias VIII Usa / México Franchise expo  
México, publicación diaria.

**Presidente: Ortega, Adolfo**

Reforma, Franquicias recuperación y crecimiento  
México, publicación diaria.

**Presidente: Prevoisin, Patricia**

Entrepreneur  
México, Impresiones Arew, publicación mensual.

#### **D) DIRECCIONES DE INTERNET**

<http://nic.Yellow.com.mx/Devlyn/index.html>

<http://www.cmact.com/.com/praxis/askfrnq.htm>