



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

"FRANQUICIA: UNA OPCIÓN DE NEGOCIO"

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

GALICIA CRUZ ELIZABETH
LÓPEZ VÁZQUEZ LUCÍA IVETTE
MEDINA ALONSO MARÍA DEL ROSARIO

ASESOR DE TESIS: C.P. JESÚS E. DÁVALOS ROJAS

CUAUTITLÁN IZCALLI. EDO. DE MÉX.

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Empujicia: Una opción de negocio"

que presenta la pasante: Elizabeth Galicia Cruz
con número de cuenta: 9112263-2 para obtener el título de:

Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlan Izcalli, Méx. a 17 de Octubre de 2001

PRESIDENTE L.C. Jesús Eugenio Dávalos Rojas

VOCAL C.P. Gustavo Aguirre Navarro

SECRETARIO L.D. Miguel Guillén Hernández

PRIMER SUPLENTE L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Teresita Hernández Martínez



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

SECRETARÍA NACIONAL
 DE EDUCACIÓN
 PÚBLICA

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
 PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Franquicia: Una opción de negocio".

que presenta la pasante: Lucía Ivette López Vázquez
 con número de cuenta: 9009433-8 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de Octubre de 2001

PRESIDENTE	<u>L.C. Jesús Eugenio Dávalos Rojas</u>	
VOCAL	<u>C.P. Gustavo Aguirre Navarro</u>	
SECRETARIO	<u>L.D. Miguel Guillén Hernández</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Teresita Hernández Martínez</u>	

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Franquicia: Una opción de negocio".

que presenta la pasante: María del Rosario Medina Alonso
con número de cuenta: 9114705 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de Octubre de 2001

PRESIDENTE L.C. Jesús Eugenio Dávalos Rojas

VOCAL C.P. Gustavo Aguirre Navarro

SECRETARIO L.D. Miguel Guillén Hernández

PRIMER SUPLENTE L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Teresita Hernández Martínez

DAMOS GRACIAS

A DIOS

Por estar a nuestro lado y por permitirnos lograr tan importante meta.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

De donde hemos egresado orgullosamente y con la cual nos comprometemos a poner su nombre muy en alto, dando nuestro máximo esfuerzo en el trabajo y en todo aquello que realicemos.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

Porque dentro de sus instalaciones nos fuimos formando como profesionistas y porque es testigo de aquellos momentos hermosos e importantes en nuestras vidas.

A NUESTROS PROFESORES

Por los conocimientos que nos transmitieron, así como su experiencia y consejos.

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A nuestro asesor C.P. Jesús E. Dávalos Rojas, por ayudarnos a realizar nuestro objetivo.

A TI MAMÁ

Por estar conmigo incondicionalmente, porque de todos los momentos más importantes en mi vida, tú eres participe de ellos. Con tu motivación, apoyo y confianza, sé que soy capaz de realizar cualquier cosa que me proponga. Hoy he llegado a una de mis metas y es por ti, gracias.

A TI PAPÁ

Por ser mi apoyo más grande, por ponerme el ejemplo de mirar hacia arriba, de llegar a superarme y de lograr todos mis objetivos. Hoy estoy logrando terminar mi licenciatura, y este logro es por ti, gracias.

A CADA UNO DE MIS HERMANOS

Poncho, Pancho, Renato, Ricardo, Gelacio, Omar y Mari, por esa unión tan grande que hay entre nosotros y por la ayuda que siempre están dispuestos a brindarme, gracias.

A MIS AMIGOS

Lisset, Gabriela y José, por el apoyo que me dieron para que pudiera realizar esta tesis.
Lucía y Rosario, por el equipo que formamos para poder cumplir este objetivo, que es tan importante para las tres.

Y a mis demás amigos, que pusieron su granito de arena para la realización de este trabajo, gracias.

También agradezco a mi demás familia que no menciono porque es demasiado grande, pero que han contribuido a que logre esta meta tan importante para mí.

Esta tesis se las dedico con todo mi cariño, sobre todo a ti Mamá y a ti Papá, que son lo más grande que Dios me dio.

Elizabeth

Tuvimos un sueño y logramos convertirlo en realidad,
muchísimas gracias a

Elizabeth y Rosario compañeras y amigas en la FES-
Cuautitlán.

A Dios que en todo momento iluminó mi camino y
también a

Mis padres Carlos y Cenobia que con su apoyo y
ejemplo de lucha constante

Obtuvieron que estudiara, brindándome la oportunidad
de ser útil a mi país.

Recibí consejos de mi hermana Mayra Isabel y Tacho su
esposo y el

Ocasional abrazo y beso de Axel Eduardo mi sobrino a
quien quiero mucho,

Busco expresar mi gratitud a mis queridos amigos Lupe,
Ara, Liz, Mirna, Chio y Abel que

En todo momento han estado presentes en los

Retos a los que la vida nos enfrenta día a día para crecer
y ser mejores

Terminó un ciclo pero se abren muchos más en los que
seguiré viviendo

Orgullosamente a tu lado, porque tú eres mi impulso, mi
amado y adorado esposo.

Con todo mi amor, respeto, admiración y agradecimiento por ustedes.

Lucía Ivette

A MI MADRE

A ti mamita, por toda una vida de esfuerzos y sacrificios que tuviste para brindarme amor, cariño y apoyo cuando más lo necesité. Ahora que te encuentras en el cielo, deseo que desde ese hermoso lugar sientas mi triunfo profesional como tuyo. Te doy mi infinito agradecimiento por la única, mejor y gran herencia que me has dejado.

A MI PAPÁ

Por tus sacrificios y por tu ayuda para lograr este triunfo.

A DANY

A ti princesita por venir a completar una más de mis mejores metas; la de ser mamá, y por ser la bendición y el impulso que tengo para triunfar en la vida.

A MI ESPOSO

A ti Donitas, porque eres la persona que ha estado conmigo en los momentos que más he necesitado y que junto con nuestra pequeña, has venido a formar la parte más importante de mi vida. Deseo de todo corazón que siempre estemos juntos.

A MIS HERMANOS

Vero: Por tus consejos y apoyo en los momentos más difíciles.

Lily: Porque aunque te encuentres lejos me has brindado tu cariño.

Manuel: Por formar parte de la familia que ahora somos.

Juan: Porque contribuiste con tu apoyo de padre en mi triunfo.

Pily: Por hacer las veces de mamá.

A MIS AMIGOS

Elizabeth y Lucy: Por su amistad, su apoyo y porque juntas hemos logrado alcanzar uno de nuestros objetivos más importantes.

Evelia: Por tu incomparable amistad, tus consejos, tu preocupación y por todos los momentos gratos que hemos pasado desde que nos conocimos.

José Luis y Renato: Por su apoyo, sus consejos y por su agradable compañía.

Mary

ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN

1

CAPÍTULO 1

MARCO HISTÓRICO

3

1.1 ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS

4

1.2 LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO

14

1.2.1 ESTADOS UNIDOS

15

1.2.2 CANADÁ

24

1.2.3 JAPÓN

25

1.2.4 AUSTRALIA

27

1.2.5 COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA

28

1.2.6 BRASIL

30

1.3 LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

33

1.3.1 PANORAMA ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

42

CAPÍTULO 2

GENERALIDADES EN MATERIA DE FRANQUICIAS

45

2.1 FIGURAS ANÁLOGAS

47

2.2 ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

50

2.3 CONCEPTO DE FRANQUICIA

52

2.3.1 CATEGORÍAS DE FRANQUICIA

53

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE OFRECE UNA FRANQUICIA

55

2.5 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE Y EL FRANQUICIATARIO

59

CAPÍTULO 3

MARCO LEGAL	61
3.1 CONTRATO DE FRANQUICIA	67
3.1.1 CONTENIDO DEL CONTRATO	69
3.2 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA	80
3.3 LEYES QUE RIGEN A LA FRANQUICIA	82
3.3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	84
3.3.2 LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL	85
3.3.3 LEY FEDERAL DE LOS DERECHOS DE AUTOR	86
3.3.4 CÓDIGO DE COMERCIO	87
3.3.5 LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES	88
3.3.6 CÓDIGO CIVIL	88
3.3.7 LEGISLACIÓN FISCAL	89
3.3.8 LEY FEDERAL DEL TRABAJO	90

CAPÍTULO 4

LA FRANQUICIA COMO UN BUEN SISTEMA DE NEGOCIOS	92
4.1 ¿CÓMO SABER SI ESTÁ LISTO PARA FRANQUICIAR SU NEGOCIO?	93
4.2 ¿CÓMO CONVERTIR SU NEGOCIO EN FRANQUICIA?	95
4.3 ¿CÓMO SABER SI ESTÁ PREPARADO PARA COMPRAR UNA FRANQUICIA?	101
4.4 ¿CÓMO COMPRAR UNA FRANQUICIA?	106

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO	116
----------------------	------------

CONCLUSIONES	132
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	135
BIBLIOGRAFÍA	137

INTRODUCCIÓN

El tema de las franquicias es poco conocido en nuestro país, debido a que es un sistema nuevo dentro de los negocios mexicanos.

La finalidad de la tesis es proporcionar información de las franquicias a través de cinco capítulos:

Marco histórico, generalidades en materia de franquicias, marco legal, la franquicia como un buen sistema de negocios y por último un caso práctico.

En el primer capítulo estudiaremos como la necesidad de distribución de bienes y servicios sirve de fundamento para los elaborados sistemas de franquicias, que con el paso del tiempo van cambiando de formato y al mismo tiempo que van evolucionando, se empiezan a expandir por distintas partes del mundo, como es el caso de Europa, Brasil, que por cierto muestra muchos aspectos semejantes con México respecto a este tema, Australia y por supuesto Estados Unidos que es el lugar de origen de las franquicias.

El segundo capítulo tratará las generalidades de la franquicia: sus figuras análogas, sus elementos, su concepto, sus categorías, las ventajas y desventajas que ofrece, y las obligaciones a las que se sujeta cualquier persona que se relacione con este sistema.

La relación entre franquiciante (quien otorga la franquicia) y franquiciatario (quien solicita la franquicia), se plasma en un contrato denominado contrato de franquicia. En él se establece en forma detallada las obligaciones, derechos, normas, políticas, etc., a las que ambas partes se someten. La franquicia como un sistema para hacer negocios, es regulado en nuestro país por distintas leyes. Este tema es tratado en el tercer capítulo.

En el capítulo cuarto se analizan aspectos de gran importancia para la realización de una franquicia: ¿Cómo saber si se está preparado para las franquicias? ¿Cómo convertir mi negocio en franquicia? ¿Cómo comprar una franquicia?

Por último, el capítulo cinco ilustra el tema con un ejercicio de compra de franquicia, en donde se realizará un análisis para determinar si es conveniente comprar la franquicia o no.

FRANQUICIA: UNA OPCIÓN DE NEGOCIO

CAPÍTULO 1

MARCO HISTÓRICO



CAPÍTULO 1

MARCO HISTÓRICO

La franquicia es una forma o método para hacer negocios que involucran la comercialización de productos y servicios.

Podemos decir que se está ante una franquicia cuando el otorgante, denominado franquiciante le transmite a un tercero, denominado franquiciatario, toda la información y conocimientos que este último requiere para operar exitosamente un negocio bajo la marca o nombre comercial del franquiciante.

Para comprender el origen de la franquicia recurrimos a la siguiente clasificación:

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

1.1. ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS

El origen de la franquicia de producto y marca se remonta a mediados del siglo pasado, cuando I. M. Singer and Co., se enfrentó a un problema serio en la

distribución de sus famosas máquinas de coser. Su dilema consistía en cómo distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

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

Por medio de este sistema, los concesionarios acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos.

Éstos compraban las máquinas a 60 dólares y las vendían con un sobreprecio, resolviendo así el problema de ventas y distribución de Singer, así como el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía.

Podría citarse a éste como uno de los esquemas de distribución que sirvió como fundamento para los elaborados sistemas de franquicia de la actualidad.

Años más tarde, en la última década del siglo pasado, General Motors adoptó un esquema básicamente idéntico. En 1898, la compañía se encontraba en una situación similar a la de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones, esquema que se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta nuestros días.

Curiosamente, en la historia del desarrollo de las concesionarias automotrices, en los primeros casos encontramos que las armadoras incluyeron a dueños de tiendas de bicicletas y de ferreterías como a sus concesionarios que empezaron a vender autos como negocio adicional. Posteriormente General Motors intentó otras opciones de mercadotecnia, como por ejemplo el correo directo y las tiendas

departamentales, pero la franquicia probó ser el medio más exitoso para la venta de sus productos.

Además, General Motors no estaba en posición de comprar los bienes raíces que se requerirían para establecer los puntos de venta de sus autos, ni de contratarlos tan eficientemente como lo hacían en forma independiente los concesionarios. De esta forma General Motors pudo utilizar sus recursos para la investigación y cuidadosa producción de sus vehículos, con lo cual consolidó su posición como líder de la industria.

Años más tarde, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un sistema primitivo de franquicias, con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propios, explotando así el interés generalizado del pueblo norteamericano por emprender un negocio propio en una industria tan popular, en ese momento, como la automotriz.

El caso de las gasolineras es interesante, ya que hasta 1930, las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de dichos establecimientos. Acto seguido, las gasolineras independientes que operaban con la autorización de las compañías petroleras, empezaron a caer en una agresiva guerra de precios. Por el miedo

a perder ganancias en dicha guerra, Standard Oil Co., de Indiana, optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas. Los nuevos concesionarios o franquiciatarios establecieron sus propios precios y generaron así sus propios ingresos, con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario.

La Standard Oil dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban sumamente costos, y comenzó a cobrar rentas de estaciones gasolineras, que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente, lo cual aportó a la compañía petrolera tremendos beneficios a corto plazo. Este esquema fue copiado por las demás compañías petroleras y se usa hasta el día de hoy en casi todo el mundo.

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca-Cola. En 1886, primero creció lentamente gracias a su sistema de fuentes de soda; más tarde, en 1899, dos inversionistas en Chattanooga, convencieron al presidente de la compañía de que les otorgara los derechos para vender Coca-Cola en botellas, en casi todo el país, con el limitante de que estos nuevos productos no interferirían con su negocio de las fuentes de soda. Es así como estos dos empresarios 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 y el apoyo publicitario.



Conforme creció la demanda del producto, los dos empresarios franquiciaron, para el caso, utilizando una terminología de finales de la década de los 90, subfranquiciaron los derechos del producto para distintas zonas geográficas, dada su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Ellos compraban el concentrado de Coca-Cola y lo revendían a los subfranquiciatarios. En 1919, ya existían 1,000 embotelladoras que participaban en este creciente negocio. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi-Cola y Dr. Pepper.

En 1925, Howard Johnson inició un negocio de refrescos y helados con 500 dólares, que obtuvo como préstamo. Años más tarde, el negocio había evolucionado hasta un par de restaurantes bastante exitosos, con la característica singular de tener un techo naranja brillante. Los planes de expansión contemplaban el desarrollo de los negocios con capital propio. Sin embargo, la depresión de 1929 lo obligó a cambiar sus planes, decisión que afectaría para siempre el negocio de la hotelería, así como el paisaje de las carreteras en Estados Unidos. El señor Johnson requería de lo que él llamó un "socio" franquiciatario, por lo que convenció al dueño de un restaurante en Cape Cod, en el noreste de Estados Unidos, de usar su nombre y de comprarle sus productos. Ambos prosperaron de tal forma que, para 1940, existían ya 100 restaurantes a lo largo de la costa este de Estados Unidos. El resto es historia, Howard Johnson se convirtió en una de las franquicias hoteleras más importantes de Estados Unidos.

El gran boom y la explosión de las franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión. También contribuyó el regreso del combate de miles de hombres, ambiciosos

con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, conocido como baby-boom, aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos. También, la masiva migración de las granjas a las ciudades y suburbios, aceleró la demanda de servicios de apoyo.

El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo, que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró la de automóviles. Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad de una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos; ello impulsó la creación de centros comerciales o shopping centers, con amplio espacio para estacionamiento y con una nueva apariencia y funcionalidad. Estos nuevos centros comerciales, originaron nuevas presiones y una férrea competencia con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales o familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

Por último, los avances en la tecnología, permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental. En ese momento, se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos, 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.

Este clima de negocios fue apoyado muy oportunamente por los siguientes factores: el gobierno federal norteamericano, por medio de la Small Business Administration, que brindaba asesoría, así como estímulos financieros, una adecuada estructura fiscal, y la disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios. Franquicias con la más diversa gama de funciones, abrieron sus puertas al público, como las de limpieza de drenaje, de

empleados temporales, de hotelería, de helados y comidas rápidas, etc.

El boom fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde, cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios.

Algunos segmentos de franquicias crecieron más que otros, para efectos de agrupación, es importante especificar que el segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio, franquicias que no produjeron dinero para la compañía por la venta de productos y accesorios, sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comprobado éxito.

1.2. LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO

La internacionalización de las franquicias, empezó a producirse en la década de los sesenta. Para 1971, habían ya 156 franquicias norteamericanas, operando con 3,365 unidades fuera de Estados Unidos. Actualmente, hay más de 400 compañías norteamericanas, que otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría de ellas localizadas en Canadá, Japón, El Reino Unido, Francia, Italia y Australia.

Esta tendencia a la internacionalización y la exportación de franquicias, será cada vez más clara y lógica. Se facilitan las condiciones para exportar una franquicia, principalmente por la globalización de los 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 países con mucha mayor velocidad, agilizando el aterrizaje y la promoción a nivel mundial de una franquicia extranjera. De hecho, en muchos casos, los mercados demandan cientos de franquicias antes de que lleguen a sus países o se publiquen en sus localidades.

Además, y como consecuencia de la globalización de los 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, que además identifican la necesidad de modificar o tropicalizar el concepto original, lo cual asegura su mejor introducción al mercado o aterrizaje.

Tal vez, los pasos más palpables de la internacionalización y el rompimiento de las barreras tradicionales y los patrones del pasado, es la entrada del McDonald's a la Unión Soviética y la de Kentucky Fried Chicken a China.

1.2.1. ESTADOS UNIDOS



La aprobación en Estados Unidos del Lanham Act en 1946, fincó las bases para el desarrollo de las franquicias, al codificar el derecho del dueño de una marca, para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciarios.

Otro aspecto importante en el crecimiento de este concepto, fue el éxito con el que los franquiciantes lograron comunicar sus experiencias y habilidades a los franquiciatarios, por medio de un paquete o fórmula de fácil asimilación y puesta en práctica por personas que, en la mayoría de los casos, no tenían un grado parecido de conocimientos o educación en la materia.

Es por ello que en la actualidad, las franquicias que más conocemos son las que abrieron brecha. Entre las primeras compañías que otorgaron franquicias de formato de negocio figuran: Dunkin'Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas Muffler, Holiday Inn y McDonald's. Esta última es, con toda seguridad, la primera compañía en explotar este innovador concepto, y es por ello que vale la pena analizar su caso con más detalle.

Ray Kroc, fundador de McDonald's, es reconocido a nivel mundial como uno de los fundadores y precursores más importantes de la franquicia de formato de negocio. Comenzó su larga e interesante carrera de hombre de negocios como vendedor. Asesoraba a los que eran sus clientes en técnicas y sistemas para incrementar sus ventas, siempre y cuando esa venta adicional se reflejara en mayores pedidos de los productos que él vendía. En

alguna ocasión le propuso la venta de malteadas "para llevar" a Walgreen, cuando el concepto era totalmente innovador, en los días en los que él se dedicaba a la venta de vasos desechables. Fue así como años más tarde, encontró en algunas franquicias como Dairy Queen y Tastee-Freeze, a estupendos clientes para un equipo, "el multimixer" que entonces vendía, con el que se preparaban cinco malteadas al mismo tiempo. En este afán por buscar a potenciales compradores, se enteró de que un pequeño restaurante de hamburguesas tipo drive-in, había ordenado ocho multimixers. Kroc tuvo la curiosidad de ir a San Bernardino, California, para ver el único restaurante de esta naturaleza, que tenía un volumen de clientes para justificar la compra de multimixers, es decir, para servir cuarenta malteadas a la vez.

Lo que a primera vista pudo parecer para Kroc otro restaurante, resultó ser el generador de dinero más eficiente que él jamás había visto, por el altísimo volumen de clientes que atendía. Pero, ¿cuál era el secreto de "McDonald's Famous Hamburgers" de San Bernardino? Kroc sostuvo los siguientes argumentos:

1. Calidad permanente de sus productos día tras día, por medio de un proceso de operación muy eficiente, aunado a un menú fijo. Ello se traducía en una comida confiable para el consumidor.

2. Baños limpios para los vendedores y demás viajeros o paseantes.
3. Ventanillas para atención directa a clientes, las cuales aseguraban la efectiva rotación de los mismos y eficiencia operacional.



Kroc imaginó cientos de McDonald's a lo largo de la unión americana, manejando el mismo volumen de clientes y lo multiplicó por el número de multimixers que vendería, por lo que sin más consideración, se presentó ante los hermanos Maurice y Richard McDonald's, fundadores y dueños del restaurante. Después de varias pláticas, Kroc los convenció de los beneficios económicos que les aportaría una expansión a nivel nacional. Los hermanos McDonald accedieron a ampliar su negocio, aunque parte del trato fue que el mismo Kroc sería el responsable de

comercializar las franquicias, a cambio de la mitad de los ingresos que se obtuvieran. A pesar de los disgustos de su esposa por asumir responsabilidades de alto riesgo, Kroc vio en ésta la oportunidad que siempre buscó de hacerse de mucho dinero.

El primer paso fue la construcción y puesta en marcha de la unidad 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.

Así mismo, y aún de mayor relevancia, 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, hasta el almacenaje de los bimbollos para su perfecta viscosidad, pasando por la laboriosísima 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 desérticas de San Bernardino.

Kroc se convirtió en el creador de las franquicias con formato de negocio. Esto es muy importante, ya que puede ser una de las enseñanzas más valiosas para el lector. No importa qué tan bueno o malo sea un concepto: si no existe el 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 o estandarización de producto jamás usadas. 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.

Muchos afirman que Kroc es la industria de los servicios, lo que Ford fue a la industria automotriz, ya que fue él quien vitalizó a esta industria en Estados Unidos. A partir de Ray Kroc, el consumidor pudo acceder a servicios que anteriormente fueron

considerados como lujos, como el caso de las lavanderías y las agencias de viajes.

Independientemente de esto, Kroc significó para los hermanos McDonald muchos millones de dólares, ya que para 1959 existían 100 restaurantes franquiciados y para finales de los 80 más de 10,000.



Los últimos años en Estados Unidos, se han caracterizado por el crecimiento en términos de volumen de franquicias que operan por industria, así como en términos del número de industrias que funcionan dentro del marco de las franquicias.

El impacto de las franquicias ha sido distinto en los diversos sectores de la economía. El sector de mayor crecimiento ha sido el de los restaurantes, este sector precede al de las ventas al menudeo y al de la hotelería.

Una medida clara del desarrollo de las franquicias en Estados Unidos, ha sido el apoyo del

gobierno de ese país. El departamento de comercio, además de publicar sus encuestas e investigaciones anuales, así como su completísima guía de oportunidades: Franchise Opportunities Handbook, ha sido muy activo en la promoción de las franquicias con formato de negocios. Por medio de la Small Business Administration provee asesoría, seminarios y apoyo financiero a los franquiciatarios.

También el Minority Business Development Agency, ha aportado apoyos importantes para que las llamadas minorías étnicas y las mujeres, tengan la oportunidad de emprender su propio negocio. Este tipo de apoyos a las minorías, también se lleva a cabo a nivel estatal, con programas muy variados, que impulsan el crecimiento de negocios que operen a través del sistema de franquicias, incrementando los empleos y el bienestar general de las comunidades.

Otra fuente de información y apoyo ha sido la Asociación Internacional de Franquicias (IFA), fundada en 1960 por William Rosenburg, creador de Dunkin Donuts, ubicada en Washington D.C.. La más importante responsabilidad de la Asociación, ha sido representar los intereses de las compañías de franquicias ante el Congreso de los Estados Unidos, evitando la promulgación de leyes que pudieran

calidad de las papas fritas de los hermanos McDonald, que dependía de las condiciones climatológicas desérticas de San Bernardino.

Kroc se convirtió en el creador de las franquicias con formato de negocio. Esto es muy importante, ya que puede ser una de las enseñanzas más valiosas para el lector. No importa qué tan bueno o malo sea un concepto: si no existe el 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 o estandarización de producto jamás usadas. 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.

Muchos afirman que Kroc es la industria de los servicios, lo que Ford fue a la industria automotriz, ya que fue él quien vitalizó a esta industria en Estados Unidos. A partir de Ray Kroc, el consumidor pudo acceder a servicios que anteriormente fueron

F a l t a

P á g i n a

2 | 1 |

gobierno de ese país. El departamento de comercio, además de publicar sus encuestas e investigaciones anuales, así como su completísima guía de oportunidades: Franchise Opportunities Handbook, ha sido muy activo en la promoción de las franquicias con formato de negocios. Por medio de la Small Business Administration provee asesoría, seminarios y apoyo financiero a los franquiciatarios.

También el Minority Business Development Agency, ha aportado apoyos importantes para que las llamadas minorías étnicas y las mujeres, tengan la oportunidad de emprender su propio negocio. Este tipo de apoyos a las minorías, también se lleva a cabo a nivel estatal, con programas muy variados, que impulsan el crecimiento de negocios que operen a través del sistema de franquicias, incrementando los empleos y el bienestar general de las comunidades.

Otra fuente de información y apoyo ha sido la Asociación Internacional de Franquicias (IFA), fundada en 1960 por William Rosenburg, creador de Dunkin Donuts, ubicada en Washington D.C.. La más importante responsabilidad de la Asociación, ha sido representar los intereses de las compañías de franquicias ante el Congreso de los Estados Unidos, evitando la promulgación de leyes que pudieran

obstruir el crecimiento y desarrollo de las franquicias en ese país.

Es importante destacar que la Asociación Internacional de Franquicias, es la más importante y con un mayor número de miembros a nivel mundial. La IFA instituyó un programa, que consiste en valerse de representantes en los países más importantes del mundo (representatives program), para monitorear los acontecimientos más sobresalientes en el área de las franquicias.

Para Estados Unidos, se pronostica una tendencia hacia la especialización de las franquicias. El consumidor norteamericano, es cada día más exigente y demanda servicios y productos de una calidad cada vez más alta. La teoría es que, al manejar un menor número de productos en las franquicias, la capacitación por franquiciatario o empleado es más específica, y está más de acuerdo con las necesidades del consumidor, lo cual garantiza la satisfacción total del mismo.

1.2.2. CANADÁ



Canadá ha representado un importante mercado para las franquicias estadounidenses. Esto se debe a que, a pesar de su propia identidad como país independiente, Canadá se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud, cultura e idioma.

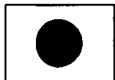
De estas franquicias estadounidenses en Canadá, las de mayor importancia son las de comida rápida, restaurantes y las de servicios en general. De la misma forma, franquicias europeas y japonesas han sido bien acogidas en el mercado canadiense.

Canadá también ha tenido lo suyo en cuanto a desarrollo de franquicias locales, que además se han desenvuelto a una buena velocidad. De hecho, algunos franquiciantes canadienses, como Uniglobe Travel, ya exportan sus conceptos al exterior y tal parece que la tendencia a la exportación ya es inmodificable, especialmente hacia Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Bélgica, Japón, Singapur, Australia, Nueva Zelandia y el Caribe.

El gobierno canadiense apoya al sistema de franquicias, pero sobre todo a los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados, para así balancear el déficit de pagos originado por el alto número de franquicias extranjeras que allí funcionan. Además provee paquetes informativos, seminarios y asesoría a franquiciantes y franquiciatarios por medio del Ministerio de Industria y Comercio.

Por otro lado, los bancos canadienses son muestra clara de la madurez de este mercado, ya que los cinco más grandes, así como la mayoría de los medianos y chicos, tienen programas de franquicias. Esta confianza del medio financiero es el mejor termómetro del nivel de riesgo de una industria, y es el resultado de un bajo porcentaje de fracasos de los negocios de franquicias en los que han participado.

1.2.3. JAPÓN



Las grandes diferencias culturales y de idioma que representa el mercado japonés, fueron de menos peso para las compañías extranjeras, comparadas con sus características de densidad demográfica, así como

de poder adquisitivo per cápita, condiciones que lo hacen un mercado ideal para la venta al menudeo. De tal forma fue que en 1965, Japón contaba apenas con siete franquicias y, para 1982, tenía ya 408, de las cuales 15% (62 franquicias) eran estadounidenses y vendían a través de 4,999 tiendas.

En 1987 existían no menos de 600 redes comerciales de clara dominación norteamericana. Como en otros países, las franquicias estadounidenses de más rápida aceptación han sido las de comida rápida y restaurantes, seguidos de tiendas de menudeo en general, venta de vehículos, etc.

Dadas las diferencias culturales mencionadas, los "aterrijajes" de franquicias extranjeras en Japón, han requerido de intensos esfuerzos de "tropicalización"

La Asociación Japonesa de Franquicias, fundada en 1972, centraliza la información referente a la industria, establece los estándares éticos a seguir, y maneja la relación con el Ministerio de Comercio Internacional y con la administración de negocios pequeños, organismos del gobierno japonés que muestran un creciente interés en la industria.

1.2.4. AUSTRALIA



El australiano, es un mercado del cual no se tiene información precisa, lo cual dificulta la medición exacta de la importancia y/o crecimiento del mismo. De cualquier forma, se estima que este mercado es porcentualmente uno de los más grandes del mundo y que seguirá experimentado un claro crecimiento.

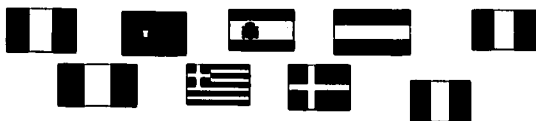
La entrada masiva de franquicias extranjeras, aunada al crecimiento de franquicias locales, generó un boom noticioso, que abarcó tanto a los casos de éxito como a los fracasos. Este boom fue seguido por un interés generalizado, en contar con legislación y controles más específicos, que protejan los proyectos de franquicias.

Australia cuenta también con una Asociación de Franquiciantes, fundada en 1983, que participa activamente en este mercado.

Es importante comentar el gran empuje que le dio el medio bancario y financiero en general, a la industria de las franquicias. La Westpac Banking Corp (Banco líder australiano) creó un paquete de financiamiento y atención específica para

franquiciarios, que fue producto de cuidadosos estudios que confirmaban el menor nivel de riesgo involucrado en estos esquemas. Este tipo de paquetes fueron posteriormente utilizados por el resto de la industria, lo cual facilitó el desarrollo de las franquicias.

1.2.5. COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA



Los países miembros de este grupo (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido) muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias. Sin embargo, como en algunos otros países, existe una notable falta de información confiable y específica sobre el tema, además de que la poca que hay es incoherente respecto de lo que informan las asociaciones nacionales de los países de la comunidad.

Parte de los problemas de medición y estadística de este mercado, son producto de la falta de

organización y legislación de estos países como grupo en materia de franquicias.

Existe la Federación Europea de Franquicias (EFF) que agrupa a las asociaciones nacionales de los siguientes países: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y el Reino Unido. Su principal objetivo es proveer a las asociaciones locales de los países miembros, de un acceso colectivo y de mayor fuerza a la Comisión Europea, entidad responsable de regular los asuntos comerciales de la Comunidad Económica Europea. Asimismo, la EFF ha establecido un código de ética y tiene acceso al Comité de Comercio y Distribución de la Comunidad Económica Europea, así como al Comité de Liasón de la Distribución (organismo no oficial, pero de gran importancia en cuanto a distribución de productos en Europa).

Es necesario destacar en el contexto de la Comunidad Económica Europea, la importancia del Reino Unido en cuanto a su desarrollo en franquicias. Su primera franquicia en el formato de negocio fue implantada en 1955. Éste es el caso de Wimpy, franquicia originaria de los Estados Unidos. Otro de los primeros casos exitosos es el de Service Master, que funciona con éxito desde 1959.

Por último, es importante mencionar que se espera un tremendo crecimiento en algunos otros países europeos, que se presentan como increíbles mercados potenciales, por su poca explotación en materia de franquicias, por contar con alto poder adquisitivo y por tener una amplia comunicación, lo cual facilita la entrada y la salida de las franquicias más exitosas, como por ejemplo los casos de Francia, Italia y España.

1.2.6. BRASIL



Las franquicias en Brasil, surgieron de una forma muy distinta a la de los demás países que importaron sus primeras franquicias de Estados Unidos. Las franquicias extranjeras, fueron desalentadas a entrar en este voluminoso mercado, por los controles de divisas que restringen la salida de regalías y dividendos. Por ello, se produjo un fenómeno parecido al del mercado norteamericano de la posguerra, en el que, ante la falta de tecnología del exterior, nuestros amigos brasileños desarrollaron la propia.

A mediados de los cincuenta, Brasil ya contaba con tres franquiciantes, que operaban de acuerdo con esquemas de formato de marca y producto.

Existen franquicias brasileñas fuera de su territorio, algunas en Estados Unidos, otras en Portugal, Japón, Unión Soviética y México.

Con relación a la entrada de franquicias brasileñas a México, es interesante mencionar, para los brasileños, nuestro país tiene más afinidad con ellos que muchos de sus países vecinos, por cuestiones culturales e ideológicas, o simplemente por el mayor grado de identificación que existe entre los brasileños.

Es por ello que los brasileños ven a nuestro mercado, como el punto natural de expansión para sus franquicias, mercado que, además de requerir de un bajo grado de "tropicalización" para la introducción de sus productos y servicios, sirve como el puente ideal para acceder al jugoso mercado norteamericano.

La Asociación Brasileña de Franquicias (ABF), fue fundada a mediados de 1987 en Sao Paulo. Su principal objetivo es educativo, ya que intenta divulgar en Brasil las ventajas del sistema de

franquicias para los franquiciantes, franquiciatarios y los consumidores en general. La Asociación representa los intereses de sus miembros y mantiene un intercambio constante de información. Además ha establecido un código de ética, que intenta garantizar la mayor seriedad y profesionalismo en este tipo de operaciones.

1.3. LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

En 1982, asumió la presidencia de la República el Lic. Miguel de la Madrid. Antes de que ello ocurriera, precisamente el 1º de Septiembre de ese año, se produjo una serie de acontecimientos, que pusieron a México y a su economía, al borde de un colapso de dimensiones extraordinarias: se nacionalizó la banca, se impuso un decreto de control de cambios por primera vez en nuestro país y se suspendió el pago de la deuda externa, al registrar el banco central uno de los índices de reserva internacional más bajo de su historia reciente.

Precisamente, en esa época caracterizada por una incertidumbre económica aguda, McDonald's comenzó a sentar las bases para su ingreso al mercado mexicano. Primero, celebró contratos de franquicia con Saul Kahan y Diego Zorrilla, respecto de las dos primeras unidades que se abrirían en las ciudades de México y Monterrey. La primera unidad fue abierta por Saul Kahan en noviembre de 1985.

Antes de la apertura de dichos restaurantes, McDonald's hubo de obtener la aprobación y registro de sus contratos, ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual representó un trámite difícil y complicado, recordemos que se

trataba del registro de los primeros contratos de franquicia, en la historia de nuestro país.



Para que la aprobación y registro de los contratos fuera posible, las autoridades le impusieron a McDonald's una serie interminable de compromisos. Lo más importante es que, para que las autoridades pudieran aprobar y ordenar el registro de los contratos, fue necesario que éstas, entendieran lo que es una franquicia y las diferencias básicas que existen entre este tipo de contratos y los que tradicionalmente se habían sometido para su aprobación y registro, en el pasado. Ello permitió que en proyectos posteriores, se partiera de una base más firme para la aprobación y registro de este tipo de contratos.

Lo voluminoso de los contratos de franquicia, causaban gran sorpresa cuando se presentaban para su

aprobación ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, debido a que en el mejor de los casos, tenían más de cincuenta hojas más sus anexos. Sin embargo, ya se sabía lo que era una franquicia y ya no se le confundía tan fácilmente con otras figuras afines.

Una vez abiertas las dos primeras unidades, se dio a conocer en Estados Unidos que McDonald's ya estaba en México. Justo cuando todos los ojos estaban sobre el acontecimiento de la apertura y operación del primer restaurante McDonald's, en la ciudad de México, sobrevino en forma por demás infortunada una huelga que duró más de 30 días.

Curiosamente fue la CROC (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos), la organización obrera que llevó a cabo dicha huelga; lo curioso, y así se comentaba en Estados Unidos, fue que el nombre de dicha central obrera, es casi idéntico al del fundador de McDonal's, Ray Kroc, y a quien como se mencionó anteriormente, se le reconoce como a uno de los precursores de la franquicia a nivel mundial.

Con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias norteamericanas, entre las que figuran Howard Johnson, TGI Friday's y

Fuddruckers, se marcó a finales de 1987, el inicio de lo que sería la explosión de las franquicias extranjeras en México.

En 1988, la Asociación Internacional de Franquicias, con sede en Washington D.C., designó como representante especial en México, a Enrique González Calvillo, cuyas responsabilidades incluía monitorear los cambios que generaran en la Ley de Tecnología y que pudieran favorecer o perjudicar a la franquicia en México, también se le encomendó colaborar con las autoridades mexicanas, para adoptar disposiciones legales que fueran menos restrictivas y más adecuadas, para el desarrollo de esta importante nueva forma de hacer negocios.

El 16 de Junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México. La conferencia estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio (American Chamber of Commerce of México, A.C.), en Guadalajara. El espíritu emprendedor e innovador del cónsul de Estados Unidos en Guadalajara, el señor James Clement y la organización del Capítulo Guadalajara, de dicha Cámara, hizo posible que el evento fuera todo un éxito, después de éste, era obvio que ya existía en México interés por crear una asociación de franquicias.

La primera edad en el desarrollo de la franquicia en México, se caracterizó por la importación de franquicias, la segunda y tercera edades, se caracterizan por el desarrollo de las franquicias mexicanas y su exportación.

Los casos de franquicias mexicanas en 1988, e inclusive, en los dos años posteriores, fueron aislados. Entre ellos figuraban Videocentro, Triónica y Dormimundo, franquicias desarrolladas por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., compañía creada bajo los auspicios de Televisa.



También se llevó a cabo por parte de José Luis González y González, la compra de helados Bing y la consolidación de helados Holanda en Grupo Quan, S.A., que se convertiría en una de las empresas más

dinámicas en el ramo de los helados, también se produjo el desarrollo de la franquicia Vip's, la cual se presenta como uno de los proyectos de franquicia más serio y de mayor potencial, que se han desarrollado en nuestro país.

A finales de 1988, se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.. La primera reunión se llevó a cabo el 10 de noviembre, en el University Club de la Ciudad de México. Dicha asociación quedó constituida formalmente en el mes de febrero de 1988. Se acordó que la asociación tendría como propósitos fundamentales, la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales, para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

Algunas de las compañías que firmaron contratos e iniciaron su operación en México, en el año de 1988, fueron Alphagraphics, de donde saldría el presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias de 1991, el señor Alejandro Quiroz Pedrazzi, Thrifty Rent A Car, Super 8 Motels, Days Inn y Hard Rock Café. Ya en 1989, observando la expansión del mercado de los "restaurantes rápidos", comenzaron también a explorar su ingreso a México los otros gigantes de la hamburguesa, Burger King y Wendy's,

así como Domino's Pizza y Subway, esta última una de las franquicias de mayor crecimiento a nivel mundial, en los últimos años. Todas ellas ingresarían al mercado mexicano en 1990 y 1991.

Tanto el relajamiento de los criterios para la aprobación de los contratos, como los buenos resultados logrados por la nueva administración en el abatimiento de la inflación, en 1988 y 1989, marcaron la pauta para que los ojos de las compañías de franquicias más importantes del mundo, se fijaran definitivamente en México.

Durante 1989, bajo la administración del presidente Salinas, empezó la desregulación total de la economía; las franquicias no fueron la excepción. Aunque no se produjeron cambios regulatorios o legislativos importantes, sino hasta enero de 1990, con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología, ya en 1989 las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, concretamente la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, a cargo del doctor Roberto Villareal, tenían la consigna de resolver en forma rápida y expedita el registro de los contratos de franquicia.

Para empezar bien en 1990, se dieron a conocer las nuevas reglas del juego en el área de franquicias,

y de la transferencia de tecnología en general. 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.

El crecimiento que experimentaron las franquicias en 1990 fue casi único en el mundo.

Cerramos 1990 y comenzamos 1991 con una noticia que causó una gran sorpresa: el envío por parte del Ejecutivo, de un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual, que proponía la abolición de la Ley de Transferencia de Tecnología.

Para el sexenio del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, el nivel de crecimiento de las franquicias fue enorme, así lo afirmó el actual presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, Fernando Rocha Huerta: "Los primeros años del sexenio fueron muy difíciles, hubo muchos puntos de venta que cerraron. Sin embargo, es importante mencionar que fueron menos en proporción, los locales de franquicias que cerraron sus puertas, que los negocios independientes". Se calcula que el

crecimiento de puntos de venta se duplicó de 1995 a la fecha.

Fernando Rocha hace énfasis en que la franquicia, si bien no está exenta de movimientos de mercado y de la economía, sí tiene mayor resistencia. ¿Por qué? : "No es un negocio individual que esté peleando en el mercado por sobrevivir, sino que tiene el soporte de una red y tiene el soporte de una empresa detrás, que está tratando de encontrarle los caminos para poder salir adelante".

El año 2000 resultó positivo para las franquicias en México, al registrar un crecimiento en la instalación de puntos de venta del 13%. Este comportamiento se reflejó en un incremento en el número de plazas laborales, del orden de 8 empleos directos por cada punto de venta abierto.

1.3.1. PANORAMA ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

Se calcula que al cierre de este año, el sector franquicias habrá recibido unos 90 millones de dólares en volumen de negocios, si se calcula que se abrieron alrededor de 1,500 unidades o puntos de venta, cuya inversión promedio fue de 50 o 60 mil dólares.

El presidente de la AMF, indica que el 60% de las franquicias que operan en México son franquicias de marca mexicana, del otro 40%, un 80% aproximadamente de las marcas extranjeras, son operadas por compañías mexicanas, que adquirieron los derechos de representación de esa marca internacional.

En México funcionan alrededor de 500 franquicias entre mexicanas y extranjeras y, por lo menos, quince empresas nacionales ya se están posicionando en el extranjero.

México se ubica en el décimo lugar a nivel mundial en el mercado, tanto en número de franquicias operando, como en número de puntos de venta. Se estima que existen alrededor de unos 23 mil puntos de venta en el territorio nacional.

Es importante señalar que la Asociación Mexicana de Franquicias, es la única asociación empresarial en el mundo que cuenta con una empresa paraestatal afiliada, como es Petróleos Mexicanos, considerada una de las más rentables. Pemex contribuye con alrededor de 4,500 unidades, con un potencial de ventas enorme.

El presidente de la AMF Fernando Rocha Huerta, está llevando a cabo un programa de créditos para franquicias, con diferentes instituciones financieras del país como son Banamex, Inverlat, Santander y Banco Bilbao Vizcaya-Bancomer, para conocer cuál de ellos puede adaptarse mejor a las necesidades de financiamiento del sector franquicias. El monto anual de financiamiento que planean otorgar en este programa, fluctuaría entre 30 y 40 millones de dólares.

Las metas del presidente de la AMF para el próximo bienio, son elevar el ritmo de crecimiento de puntos de venta del 13 al 17%, poner en marcha el programa de financiamiento, impulsar la impartición de cursos para inculcar la cultura de la franquicia entre la población ahorradora y sobre todo, la creación de una instancia de arbitraje, para solucionar controversias entre el franquiciante y franquiciatario. Además continuará dialogando con el gabinete

económico del actual presidente de la República, Vicente Fox Quesada, para evitar que el sector franquicias sea sobrerregulado, de manera que se promueva el desarrollo del formato como forma de hacer negocios.¹

¹ FUENTE: ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS.

FRANQUICIA: UNA OPCIÓN DE NEGOCIO

CAPÍTULO 2

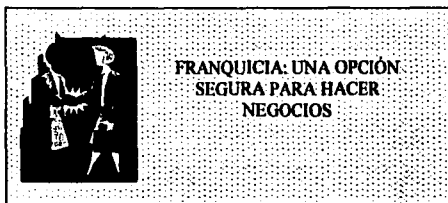
GENERALIDADES EN MATERIA DE FRANQUICIAS



CAPÍTULO 2

GENERALIDADES EN MATERIA DE FRANQUICIAS

Como todo lo nuevo, no dudamos que en sus inicios la franquicia haya tenido los problemas de aceptación de cualquier otro concepto novedoso. Seguramente existió escepticismo, en cuanto a los buenos resultados que podría traer el otorgar o adquirir una franquicia y, como es lógico, hubo quienes dudaron del éxito que la franquicia podría tener en países como México, ya sea por ignorancia o simplemente por el humano temor a equivocarse.



La franquicia se ha convertido en uno de los métodos más confiables para hacer negocios. Su

aceptación y popularidad ya no hay nadie que las cuestione, inclusive en países como México, en donde el fenómeno de las franquicias es reciente.

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

2.1. FIGURAS ANÁLOGAS

El reciente y acelerado desarrollo de las franquicias han tomado por sorpresa a propios y extraños, no sólo en nuestro país, sino a nivel mundial. Los investigadores en las universidades, los mercadólogos, los abogados e inclusive, los funcionarios públicos, han caído más de una vez en confusiones con respecto al objeto y definición de la franquicia. Se ha observado cómo se ha confundido a la franquicia con contratos y formas de hacer negocios semejantes.

Así pues, resulta importante entender a la franquicia como lo que es y no confundirla con otras formas de hacer negocio parecidas.

En la adecuada y efectiva definición y comprensión de la franquicia está implicado un valor importante. Tanto el empresario que otorga una franquicia como el sujeto que la adquiere, deben saber que el objeto del acuerdo que celebran es, precisamente, el otorgamiento de una franquicia. En nuestros días, hay ocasiones en que se confunde fácilmente a la franquicia con otras figuras o contratos: tal es el caso de la licencia o concesión de marcas y el de la distribución. Es por ello que es importante definir a la franquicia y establecer las diferencias que existen con otras figuras semejantes.

Primeramente, hay que entender a la franquicia como un método para distribuir bienes o servicios. El problema que pretendió resolverse con la franquicia, fue el de la eficaz distribución de productos y servicios. En la actualidad, la franquicia sigue siendo una alternativa eficaz para resolver el problema que ha representado para todo negocio, la ineficaz distribución de sus productos o servicios.

Hay que establecer que la distribución, como contrato, y la franquicia son dos cosas distintas. La

distribución y el simple contrato de distribución no son, ni con mucho, lo mismo que una franquicia. La franquicia fue concebida para resolver los problemas de distribución y, con el paso del tiempo y la complejidad del comercio en Estados Unidos y otros países desarrollados, evolucionó como una forma de hacer negocios independientes.

Aquellas compañías que buscaron en la franquicia simplemente resolver su problema de distribución, observaron que la misma podía ser, en sí misma, una fuente de generación de negocios y utilidades interesantes. Entonces fue cuando la distribución pasó a ser un simple antecedente, una causa y no el fin último de la franquicia.

2.2. ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

La franquicia es un sistema o método de negocios, en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias, para la efectiva y consistente operación de un negocio. La licencia de la marca, no es más que uno de los dos elementos de propiedad intelectual, que comprende el contrato de franquicia.

En nuestro país se ha pretendido erróneamente, adaptar sistemas y contratos de franquicia a partir de esquemas tradicionales de licencia de marcas. Por ser la licencia, o concesión de marcas o nombres comerciales, un método utilizado con frecuencia principalmente en las áreas de servicios y, especialmente, en el ámbito de los restaurantes, ha sido común observar que el desarrollo de nuevas franquicias se ha llevado a cabo alrededor de la marca y no, conjuntamente, de la marca y la tecnología.

En la franquicia, el otorgante concede el uso de su marca o nombre comercial como el elemento distintivo de todo un sistema que puede comprender, pero no limitarse, a las experiencias, conocimientos,

2.3. CONCEPTO DE FRANQUICIA

El artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial establece que: “ 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 una 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”.²

En esta definición, nuestra legislación establece las condiciones y supuestos que deben darse para que se pueda hablar de franquicia. Es decir, no basta el que a una organización comercial se le denomine franquicia o no. Si existe licencia de uso de una marca, transmisión de conocimientos y asistencia técnica, hay franquicia, independientemente de la denominación que se dé a la figura comercial.

Por otra parte el Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, Fernando Rocha Huerta, explica que se trata de una metodología, en donde la franquicia es el concepto que engloba todo un sistema

² FUENTE: LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

fórmulas, recetas, controles administrativos, patentes, técnicas y lineamientos operativos del franquiciante.



La marca es tan sólo uno de los elementos que harán, o no, exitoso el negocio otorgado. La tecnología en su conjunto y la forma en que el franquiciante es capaz de transmitírsela a sus franquiciatarios, constituye el elemento más importante para el éxito del negocio.

2.2. ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

La franquicia es un sistema o método de negocios, en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias, para la efectiva y consistente operación de un negocio. La licencia de la marca, no es más que uno de los dos elementos de propiedad intelectual, que comprende el contrato de franquicia.

En nuestro país se ha pretendido erróneamente, adaptar sistemas y contratos de franquicia a partir de esquemas tradicionales de licencia de marcas. Por ser la licencia, o concesión de marcas o nombres comerciales, un método utilizado con frecuencia principalmente en las áreas de servicios y, especialmente, en el ámbito de los restaurantes, ha sido común observar que el desarrollo de nuevas franquicias se ha llevado a cabo alrededor de la marca y no, conjuntamente, de la marca y la tecnología.

En la franquicia, el otorgante concede el uso de su marca o nombre comercial como el elemento distintivo de todo un sistema que puede comprender, pero no limitarse, a las experiencias, conocimientos,

fórmulas, recetas, controles administrativos, patentes, técnicas y lineamientos operativos del franquiciante.



La marca es tan sólo uno de los elementos que harán, o no, exitoso el negocio otorgado. La tecnología en su conjunto y la forma en que el franquiciante es capaz de transmitírsela a sus franquiciatarios, constituye el elemento más importante para el éxito del negocio.

2.3. CONCEPTO DE FRANQUICIA

El artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial establece que: “ 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 una 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”.²

En esta definición, nuestra legislación establece las condiciones y supuestos que deben darse para que se pueda hablar de franquicia. Es decir, no basta el que a una organización comercial se le denomine franquicia o no. Si existe licencia de uso de una marca, transmisión de conocimientos y asistencia técnica, hay franquicia, independientemente de la denominación que se dé a la figura comercial.

Por otra parte el Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, Fernando Rocha Huerta, explica que se trata de una metodología, en donde la franquicia es el concepto que engloba todo un sistema

² FUENTE: LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

de organización, enfocado a automatizar las actividades de una organización, de tal manera que cualquier persona pueda seguir al pie de la letra los pasos para obtener los mismos resultados que otros integrantes de la marca.³

Es importante entender que la persona que es propietaria de la marca, de los conocimientos y de la tecnología, se le conoce como franquiciante, el cual se compromete a ofrecer asistencia técnica, organización general y administrativa a los franquiciatarios mientras dure el contrato, a cambio de regalías pre-establecidas. El franquiciatario es la persona que adquiere, con beneficios y obligaciones, el derecho a comercializar un bien o servicio, utilizando los beneficios de una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar la franquicia.

2.3.1. CATEGORÍAS DE FRANQUICIA

Existen principalmente tres categorías de franquicia:

- + *Unitaria*. Es la típica y es la que más se vende en México, ya que se ofrece a personas físicas que

³ FUENTE: DIRECTORIO OFICIAL DE LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS. FRANQUICIAS HOY 2001.

tienen el capital suficiente para iniciar un pequeño negocio y ganas de trabajar. Es única y se le conoce también como punto de venta, por lo que su costo es más accesible para emprendedores con capital limitado.

- *Regional*. Se vende a un grupo de individuos y consiste en el derecho para desarrollar cierto número de unidades, en un territorio determinado y no tiene derecho a subfranquiciar.
- *Maestra*. Es aquella que se negocia a nivel país y los futuros dueños serán los encargados de establecer un formato para operar en él y a su vez comercializar los derechos, ya sean regionales o individuales.

2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE OFRECE UNA FRANQUICIA

Ventajas del sistema de franquicias desde el punto de vista del franquiciante.

1. Fortalecimiento y preservación de la marca.
2. Baja inversión en la expansión del negocio.
3. Mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades directamente operadas y supervisadas.
4. Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
5. Con el cobro de la cuota inicial se recupera a mediano plazo la inversión realizada en el desarrollo del sistema de franquicia.
6. Cobro de regalías mensuales.

Ventajas para el franquiciatario en un sistema de franquicias.

1. Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado.
2. Innovación permanente en los aspectos de metodología y tecnología.
3. Asistencia técnica permanente en la operación del negocio franquiciado.

4. Capacitación documentada con los manuales de operación.
5. Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación.
6. Adiestramiento en procesos productivos de bienes o servicios.
7. Sentido de permanencia en una red consolidada de franquiciatarios.
8. Acceso a programas de promoción y publicidad.
9. Incremento en su prestigio personal al involucrarse en un concepto de negocio.



Desventajas del sistema de franquicias desde el punto de vista del franquiciante.

1. Riesgo de mal uso de la marca.

2. Fuerte inversión inicial en el desarrollo del sistema de franquicia.
3. Riesgo de bajos índices de rentabilidad.
4. Riesgo de resistencia de los franquiciatarios a cumplir puntualmente con sus regalías mensuales.
5. Posibilidad de rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza.
6. Riesgo de presión por parte de los franquiciatarios para alterar los métodos de operación.
7. Posibilidad de franquiciatarios incompetentes y no éticos.

Desventajas para el franquiciatario en un sistema de franquicias.

1. Reducción de la posibilidad de innovar y actuar autónomamente.
2. Total apego a los manuales en la operación del negocio franquiciado.
3. Desarrollo de un mecanismo de rechazo a los sistemas de supervisión.
4. Riesgo de no haber seleccionado la franquicia más a fin a sus aspiraciones personales.
5. Posibilidad de un franquiciante incompetente o no ético.

Lo primero que debe hacerse cuando se va a adquirir una franquicia, es poner en una balanza las ventajas y desventajas que antes hemos señalado, a efecto de determinar con toda claridad si la franquicia, es el tipo de negocio que se apega a las condiciones y características que buscamos, recordemos que no es el único formato de negocios, hay otros igualmente válidos.

2.5. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE Y EL FRANQUICIATARIO

Obligaciones del franquiciante.

1. Desarrollar y probar en la práctica el concepto de negocio y la tecnología que envuelve y concede a la franquicia, autorizando al franquiciatario a hacer uso de esta tecnología, al igual que la implementación, administración y operación de un negocio que funciona conforme a su concepto.
2. Establecer los métodos y procedimientos que dirigirán el funcionamiento de la franquicia.
3. Reclutar, seleccionar y entrenar al franquiciatario dentro de la mejor técnica.
4. Mantener un equipo dedicado al constante desarrollo y perfeccionamiento de producto, servicio y técnicas de actuación y de gestión, que permitan a los franquiciatarios elevar el nivel de desempeño de las respectivas franquicias.
5. Supervisar constantemente la red construida por sus franquicias, para prevenir cualquier actitud u omisión que afecte la imagen de la marca o perjudique seriamente a cualquiera de los integrantes de la red.

Obligaciones del franquiciatario.

1. **Adquiere una franquicia, pagando al franquiciante casi siempre un pago inicial (cuota inicial de franquicia), además de regalías periódicas y otros pagos.**
2. **Es el responsable de la instalación, operación y administración de la franquicia, de acuerdo con las normas dictadas por el franquiciante.**
3. **En general paga todos los costos de la instalación y todos los gastos de operación y administración de la franquicia, además de ser el responsable de la contratación y administración de los recursos humanos necesarios.**

FRANQUICIA: UNA OPCIÓN DE NEGOCIO

CAPÍTULO 3

MARCO LEGAL



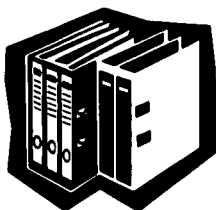
CAPÍTULO 3

MARCO LEGAL

Una de las razones que han permitido el rápido crecimiento de las franquicias en México es, sin duda, el marco jurídico que regula a esta forma de hacer negocios.

La legislación mexicana en materia de franquicias ha propiciado el crecimiento de éstas, fortaleciendo, a su vez, la seguridad jurídica tanto de franquiciantes como de franquiciatarios.

MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS



Por ello, cualquier persona que desee incursionar en este interesante esquema de expansión comercial, ya sea otorgando franquicias o adquiriendo una, es importante que tome en cuenta los principales aspectos legales, que contribuirán a hacer más segura su inversión.

Para aquél que decida franquiciar su negocio, los elementos de orden legal que deberá de tener en cuenta son los siguientes:

1. Deberá tener su marca debidamente registrada en las clases que corresponda al bien o servicio que se comercializa en la franquicia. Este registro deberá hacerse ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).
2. Si su negocio cuenta con algún *slogan* que lo identifique (aviso comercial, lema, divisa, consigna, emblema, distintivo), éste deberá también estar registrado ante la misma autoridad.
3. En caso de que la franquicia tenga un personaje que sirva para identificar a la red con fines promocionales, deberá también registrarse. Dicho registro se gestiona ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor.
4. Es importante que cuente con un contrato de franquicia, de preferencia elaborado por un abogado con experiencia en el tema. Una vez

firmado el contrato, éste deberá registrarse, también ante el IMPI.

La ley permite que, en el ejemplar del contrato que se somete a registro, se eliminen aquellas cláusulas que puedan contener información confidencial.

5. Deberá elaborar una Circular de Oferta de Franquicia (COF) de conformidad con lo que señala el Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial. Es también recomendable que este documento lo elabore un abogado o consultor con experiencia en el área de franquicias. La COF debe ser entregada al futuro franquiciatario antes de ser firmado el contrato de franquicia. Este documento no se registra ante ninguna autoridad.
6. Teniendo en cuenta que los manuales de operación son secretos industriales, éstos deberán protegerse insertándose, en la primera hoja, una leyenda que indique que son una propiedad valiosa del franquiciante y que tienen, precisamente, el carácter de secretos industriales en los términos de la Ley de Propiedad Industrial, por lo que deberán mantenerse en forma confidencial.
7. En el supuesto de que la franquicia incluya un software propiedad del franquiciante, éste deberá estar registrado en el Instituto Nacional de Derechos de Autor y, además, en el contrato deberá contener la correspondiente licencia de uso sobre el software.

En lo que respecta al franquiciatario, antes de decidirse a comprar una franquicia, no deberá perder de vista lo siguiente:

1. Exija que, con la suficiente anterioridad a la firma del contrato de franquicia (por lo menos 15 días), le entreguen la COF.
2. Corrobore que las marcas cuya licencia están comprendidas en la franquicia, se encuentren debidamente registradas y que su titular sea, en efecto, el franquiciante.
3. Revise con todo cuidado y, de preferencia con la asesoría de un consultor o abogado especializado en el tema, tanto la COF como el contrato de franquicia.
4. Asegúrese de comprender bien, cuáles son los secretos industriales que involucra la franquicia y cuál es el alcance de las obligaciones de confidencialidad que se contraen en el contrato.
5. Cerciórese que, tanto en la COF como en el contrato, se especifiquen con toda claridad todos los pagos que deberá hacer al franquiciante.
6. Compruebe que el contrato detalle con la mayor amplitud posible, la asistencia técnica que le será proporcionada por el franquiciante.
7. Exija le entreguen los manuales de operación.

Si bien es cierto que la legislación mexicana, en materia de franquicias, ha pretendido regular al mínimo la materia, contiene los elementos básicos para hacer del negocio de la franquicia uno seguro, desde el punto de vista jurídico.

3.1. CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato de franquicia, es la base legal para establecer la existencia de la relación de franquicia, debe cubrir todos los aspectos relacionados con el negocio franquiciado y, principalmente, definir los derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciatario.

Es importante que las partes contratantes puedan convenir un contrato que les permita mantener una buena relación de negocios, que de ninguna manera sea un obstáculo para el desarrollo del objeto del sistema, ni mucho menos impida la buena marcha de la franquicia.

Un contrato se puede conceptualizar como un acuerdo entre dos o más personas sobre un objeto de interés jurídico determinado.



Los contratos de franquicias tienen las siguientes características:

- ♦ **Bilateral:** Significa que las partes adquieren derechos y se obligan recíprocamente.
- ♦ **Oneroso:** Las partes reciben recíprocamente ventajas y gastos o pagos.
- ♦ **Sucesivo:** El contrato contiene prestaciones periódicas; renta, compra a plazos, pago de regalías, entre otros.

El artículo 142 de la LPI, nos ofrece los elementos para definir el contrato de franquicia como aquél en virtud del cual, el franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de usar su marca y/o nombre comercial y le transfiere su tecnología, conocimientos y asistencia técnica para la operación de un negocio, mediante el pago de regalías, apegándose estrictamente a los estándares de calidad y requisitos establecidos por el franquiciante.

De acuerdo al RLPI, las partes que concurren en un contrato de franquicias son el franquiciante y el franquiciatario. El franquiciante es el poseedor del sistema operativo de un negocio exitoso, que incluye una marca, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios para la explotación de un producto, prestación de un servicio y un proceso, o

bien, todos en conjunto. El franquiciatario es la persona que adquiere el sistema operativo, mediante el pago de regalías, y recibe los conocimientos que el franquiciante le confía, para dar al negocio franquiciado los estándares de calidad del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra.

3.1.1. CONTENIDO DEL CONTRATO

Es indudable que el contrato implica la manifestación y el acuerdo de las voluntades de las partes contratantes, por lo cual se dice que es un contrato bilateral. En la práctica el contrato de franquicia se elabora previamente por los franquiciantes, y al franquiciatario sólo le queda adherirse a los contenidos de las cláusulas establecidas. Así como se recomienda al franquiciante conseguir asesoría legal, cuando el franquiciatario desea adquirir una franquicia es recomendable que sea asesorado por un especialista, que le dé a conocer los alcances jurídicos de dicho contrato.

El franquiciante debe entender con claridad la intencionalidad de las cláusulas establecidas en el contrato.

Algunos de los aspectos más importantes que contiene un contrato de franquicias son los siguientes:

1. Costo inicial y regalías del sistema.
2. Licencia del sistema.
3. Plazo o vigencia del contrato.
4. Obligaciones del franquiciante.
5. Obligaciones del franquiciatario.
6. Operaciones del negocio franquiciado.
7. Información confidencial.
8. Seguros.
9. Incumplimiento y terminación.
10. Obligaciones en caso de terminación o vencimiento.
11. No competencia a la terminación del contrato.
12. Impuestos y permisos.
13. Independencia de los contratantes e indemnización.
14. Jurisdicción.

En este capítulo se pretende introducir a los interesados en la franquicia, en la terminología más común usada en la celebración de este tipo de contratos, cuando se desea iniciar algún negocio bajo el formato del sistema de franquicias, aunque de ninguna manera se compara con los servicios profesionales de un abogado especialista.

A continuación se explican sólo algunos de los aspectos considerados de mayor importancia para operar un sistema de franquicias.

- **Costo inicial y regalías del sistema; valor de la franquicia**

El valor de la franquicia constituye la contraprestación que tiene que entregar el franquiciatario. Ésta puede consistir en el pago inicial por la celebración del contrato, y las regalías correspondientes por el uso de la marca o nombre comercial y la operación del sistema.

Los factores que regularmente influyen para determinar esta contraprestación del otorgamiento del sistema de franquicias son:

- a) **La reputación o nombre del negocio.**
- b) **El interés del franquiciante por introducirse en un mercado nuevo.**
- c) **La exclusividad del territorio.**
- d) **Los costos inherentes a los servicios que se otorgan.**
- e) **Periodicidad de la capacitación.**
- f) **Investigación y desarrollo.**

Por lo anterior y algunos aspectos adicionales, los costos varían según el tipo de negocio que se esté franquiciando.

Como punto de referencia, también debe ser tomado en cuenta un parámetro indicativo de la industria, para determinar la cuota inicial. Este parámetro, por lo regular, resulta de multiplicar las utilidades del negocio por 2.5 y al resultado multiplicarlo por un porcentaje, que se ubicaría entre el 5% y el 12%, lo cual depende de los factores mencionados con anterioridad.

En cuanto a las regalías, éstas también deben reflejar el valor y la madurez del negocio. Aunque es también necesario considerar el margen de utilidad del franquiciatario, para que la propuesta del franquiciante tenga sentido. Al igual que en la cuota inicial, las regalías, al ser fijadas por el franquiciante, reflejarán la situación de la franquicia en un momento específico. En todo caso, éstas podrán ser incrementadas una vez que la franquicia crezca y sea percibida más positivamente por su último y más exigente sinodal, el consumidor.

▪ **Licencia del sistema**

De acuerdo con el artículo 142 de la LPI, el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca, conocimientos técnicos o asistencia técnica, así como la información económica y financiera necesaria.

En conjunto, estos elementos constituyen el sistema o formato de negocio *exitoso*, lo cual permite la operación eficaz y homogénea de todos los negocios franquiciados, la elaboración del producto y/o la prestación del servicio. Antes de las reformas del 2 de agosto de 1994 de la LPI, en el artículo 150 se establecía que se podía negar la inscripción de una licencia o transmisión de derechos por razones de interés público. Ahora sólo se puede negar la inscripción de una licencia o transmisión de derechos, cuando el registro de la marca no se encuentre vigente.

▪ **Vigencia del contrato**

La vigencia del contrato es uno de los requisitos que debe contener la solicitud de inscripción de una franquicia, de acuerdo a lo establecido por el artículo 10 fracción IV del RLPI. No existen limitaciones

reglamentarias acerca de la vigencia del contrato. La ley otorga libertad a las partes para establecer el tiempo de duración de la licencia del sistema. Sin embargo, en virtud de que la vigencia de la marca es un requisito para el registro de la licencia de transmisión de derechos, y la vigencia del derecho que se otorga por el registro al titular de la marca en México es por diez años, de acuerdo a lo que establece el artículo 95 de la LPI, en la práctica la vigencia de un contrato de un sistema para operar una franquicia puede ser hasta de diez años, y de acuerdo con el contenido del contrato podrá ser renovado si se cumplen los requisitos establecidos o convenidos.

▪ Obligaciones del franquiciante

Algunas obligaciones básicas del franquiciante que se deben incluir en el contrato son:

1. Licencia de uso de la marca y/o el nombre comercial.
2. Entrenamiento en el uso de la tecnología, elaboración de los productos y/o prestación de los servicios.
3. Entrenamiento para la operación del negocio.
4. Apoyo en el inicio de las operaciones.
5. Apoyo en el establecimiento e instalaciones.

- 6. Manuales de operación.**
- 7. Sistemas financieros.**
- 8. Asistencia en los problemas de localización.**
- 9. Mercadotecnia y publicidad.**

▪ **Obligaciones del franquiciatario**

En el contrato mediante el cual se otorgue la licencia para la operación del sistema de franquicias, se debe definir los parámetros de actuación del franquiciatario, es decir, sus derechos y sus obligaciones. Algunos aspectos básicos que se pueden incluir son:

- 1. Definición de lo que se puede y lo que no se puede negociar o vender.**
- 2. La confidencialidad que implica el proceso de producción.**
- 3. Patrones de desempeño que satisfagan la calidad de los productos o prestación de los servicios.**
- 4. Utilización integral del sistema del negocio franquiciado.**
- 5. Utilización de la publicidad, propaganda o promoción institucional.**
- 6. Utilización de instalaciones y equipo autorizados y previamente aprobados.**

7. Pago de las regalías acordadas por el uso de la marca, la tecnología y la metodología de operación del franquiciante.

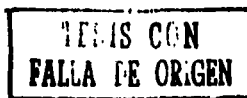
▪ **Operación financiera del negocio**

El franquiciante debe proporcionar al franquiciatario el estado financiero del negocio franquiciado. Para tal efecto, el párrafo segundo del artículo 142 de la LPI establece: "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."⁴

▪ **Información confidencial**

El artículo 82 de la LPI establece que " Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros...

⁴ FUENTE: LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL.



La información de un secreto industrial necesariamente deberá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios".⁵

El valor de la información y los conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario, es quizá tan importante como el de la marca o nombre comercial que se le otorga. Así pues, la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación, se rige por los principios establecidos para los secretos industriales.

▪ Capacitación y entrenamiento

La capacitación y entrenamiento para el uso de los manuales de operación del sistema, así como para la elaboración, comercialización y prestación del servicio, son factores determinantes para alcanzar la calidad deseable, en la elaboración de los productos o servicios prestados y la homogeneización con los de

⁵ FUENTE: LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL.

la franquicia maestra. Por ello, es muy importante considerar la calidad y periodicidad de la capacitación o asistencia técnica que el franquiciante otorga al franquiciatario.

▪ **Jurisdicción**

Es muy importante que quede perfectamente definida la jurisdicción a la que se someten las partes, para la resolución de los conflictos que se presenten durante el proceso de otorgamiento de la franquicia.

El contrato por el cual se otorga la licencia para la operación del negocio franquiciado, está elaborado con el fin de proteger al franquiciante, por lo cual es importante que el franquiciatario sea asistido por un asesor especializado en franquicias, que le explique específicamente los contenidos y los alcances de las cláusulas del contrato, mediante el cual se concede la operación de dicho sistema.

En México, la legislación de las franquicias se ha desarrollado mucho en los últimos años. A medida que se ha incrementado la participación de este tipo de negocios en la economía nacional, las leyes han tenido que adecuarse para satisfacer esta creciente demanda. Por ello, el franquiciante debe conocer

perfectamente las leyes que se relacionan con la franquicia, con el fin de establecer su sistema en un marco de legalidad. Aunque la ayuda legal que un especialista pueda ofrecerle sea indispensable, ningún abogado pondrá tanto interés en hacer las investigaciones necesarias como él mismo. La recomendación final, es tener desde el principio una relación estrecha con el especialista encargado de formular los aspectos legales, para estar bien enterado y aportar ideas que coadyuven al desarrollo del sistema de franquicias.

3.2. CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA

El segundo párrafo del artículo 142 de Ley de Propiedad Industrial, establece la obligación a cargo del franquiciante que consiste en entregar al futuro franquiciatario la Circular de Oferta de Franquicia.

El artículo 65 del Reglamento de la Ley nos indica cuál debe ser el contenido de la circular de oferta de franquicia:

“Para los efectos del artículo 142 de la Ley, que en su segundo párrafo menciona, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados, previa celebración del contrato de franquicias, 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, del 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;

- 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 la celebración del contrato de franquicia.”⁶**

La Circular de Oferta de Franquicias es el documento que sienta las bases de la confianza que deberá existir entre franquiciante y franquiciatario, es un documento que debe verse como un instrumento de venta y no sólo como el cumplimiento de una obligación legal. La COF es el documento a través del cual una empresa franquiciante “se hace pública”, por lo tanto debe ser completa y veraz.

⁶ FUENTE: REGLAMENTO DE LA LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL.

3.3. LEYES QUE RIGEN A LA FRANQUICIA

La modernidad ha generado nuevas formas en las relaciones políticas y económicas de los países, que se manifiestan a través de la apertura de fronteras, las relaciones internacionales, los tratados comerciales y las desregulaciones de las importaciones y exportaciones, entre otras.

Estas situaciones han motivado a los países a modificar las normas jurídicas aplicables y adecuarlas a las nuevas relaciones, para fomentar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología. Así se ofrece una mayor protección a la propiedad intelectual y con ello se le fomenta a través de una serie de mecanismos legales, para evitar el plagio de ideas o productos, estableciendo sanciones más graves a quienes las explotan sin la autorización del titular del derecho.

La Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial (LFPPI) que sustituye a la antigua Ley de Invenciones y Marcas y la de Transferencia de Tecnología, surge como una respuesta a los reclamos, no sólo nacionales sino también internacionales, de dar una mayor oportunidad de desarrollo económico, fomentando la creación e invención de nuevos

productos o procesos y la transferencia de tecnología adecuada para el crecimiento industrial del país.

A la LFPPPI se le ha denominado Ley de Propiedad Industrial (LPI) y en su artículo 142 del Capítulo VI se encuentra la principal regulación de las franquicias, así como en las disposiciones del Título Tercero del Reglamento de la misma ley, pero existen otras leyes aplicables, algunas de las cuales se exponen brevemente a continuación.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Ley de Propiedad Industrial
Ley Federal de Derechos De Autor
Código de Comercio
Ley General de Sociedades Mercantiles
Código Civil
Legislación Fiscal
Ley Federal del Trabajo

3.3.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

El artículo 25 establece las bases sobre las cuales el Estado se propone lograr el desarrollo económico del país, mediante un modelo en el que la rectoría de la economía corresponde a la nación, quien debe orientarla hacia el fomento de actividades que demande el interés general. También se establecen las bases sobre las cuales se alentará y protegerá la actividad económica que realizan los particulares para que, junto con el resto de los sectores (social y público) participe en el desenvolvimiento de la actividad económica.

El artículo 28, que sustancialmente se refiere a las prácticas monopólicas y la prohibición de algunos privilegios económicos que promueven la competencia desleal, otorga reconocimiento a los autores e inventores para que de manera exclusiva y durante un tiempo determinado exploten sus producciones.

De esta forma, la Constitución establece las bases para fomentar y proteger a la industria nacional, lo cual incluye a los autores e inventores, mediante las diferentes leyes reglamentarias; la Ley de los Derechos de Autor y la Ley de Propiedad Industrial.

3.3.2. LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

El artículo 87 de la LPI establece que: "Los industriales, comerciantes o prestadores de servicios podrán hacer uso de marcas en la industria, en el comercio o en los servicios que presten. Sin embargo, el derecho a su uso exclusivo se obtiene mediante su registro en el Instituto".⁷

Cuando se hable del Instituto, la LPI se refiere al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Con ello, queda claro que el registro de la marca otorga derechos de exclusividad. El hecho de que una marca no sea registrada pero que sea usada de manera reiterada en establecimientos o productos crea derechos, siempre que dicha marca no haya sido registrada con anterioridad.

En el artículo 136 de la LPI se establece que: "El titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a la que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en el Instituto para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros".⁸

⁷ FUENTE: LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL.

⁸ FUENTE: LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL.

Estas disposiciones son el fundamento del otorgamiento de licencias de uso de marca que, aunado a la asistencia técnica para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio y el sistema de operación, dan como resultado el sistema de franquicias.

El usuario autorizado de una marca no podrá a su vez transferir el uso de la misma a otras personas, salvo que en el convenio celebrado con el titular de la marca se haya previsto esta posibilidad. Los contratos o convenios de autorización a que se refiere este artículo deben inscribirse en el IMPI.

El reglamento de la Ley de Propiedad Industrial (RLPI), complementa la serie de reformas sancionadas desde 1991 para la protección a los inventores y sobre todo a quienes desarrollan franquicias, estableciendo derechos y obligaciones para el franquiciante y el franquiciatario.

3.3.3. LEY FEDERAL DE LOS DERECHOS DE AUTOR

Entre los instrumentos de protección a los derechos de autor, se incluyen las producciones que en los manuales de operación del sistema de

franquicias elabora el franquiciante, para explicar las características operacionales de su negocio exitoso. Los manuales en los que el franquiciante otorga los conocimientos técnicos y prácticos, se encuentran protegidos por la legislación sobre derechos de autor. Esta protección se alcanza mediante el registro de los manuales de operación del sistema de franquicias, así como del establecimiento de elevadas sanciones económicas y personales, para evitar el plagio de los conocimientos otorgados al franquiciatario.

3.3.4. CÓDIGO DE COMERCIO

La naturaleza jurídica de las actividades comerciales del franquiciante y del franquiciatario, así como la del contrato de franquicia, que por su naturaleza y sus características es considerado un contrato mercantil, encuentran fundamento en el Código de Comercio vigente en el país, el cual establece los aspectos más importantes relacionados con las actividades comerciales y de servicios, en los que se traduce la explotación de una franquicia.

3.3.5. LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES

La figura jurídica de la sociedad anónima es la que actualmente tiene mayor utilidad en la organización empresarial de nuestro país. Aunque no es un requisito indispensable, es recomendable que el franquiciatario, al tramitar la adquisición de una franquicia, conozca la posibilidad de organizarse bajo esta figura jurídica o de cualquiera otra forma de sociedad mercantil, aunque también lo pueda hacer como persona física con actividad empresarial, la cual está regulada por el Código Fiscal de la Federación.

3.3.6. CÓDIGO CIVIL

El Código Civil para el Distrito Federal, establece los principios generales de los contratos. El contrato de franquicia cuenta con características esenciales que están reguladas por el Derecho Civil, por ejemplo lo relacionado al consentimiento y el objeto materia del contrato, así como las que se refieren a las prestaciones que el franquiciatario y el franquiciante otorgan recíprocamente.

3.3.7. LEGISLACIÓN FISCAL

La contraprestación que el franquiciatario otorga al franquiciante por la obtención del sistema de franquicias es el pago inicial y el de regalías. En virtud de que la franquicia, además del otorgamiento del sistema de operación, implica la asistencia técnica por parte del franquiciante, la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) establece los requisitos que se deben cumplir para que el pago de regalías, por este concepto, pueda ser deducido.

En el artículo 24 párrafo segundo, fracción XI de la LISR dice: "...se entenderá por asistencia técnica la prestación de servicios profesionales especializados con base en conocimientos o principios científicos, comerciales o técnicos, tendientes a la obtención de beneficios en el sector empresarial o profesional, siempre que dichos servicios estén relacionados con un proceso de producción o que impliquen una asesoría, consulta o supervisión sobre cuestiones no generalmente conocidas, así por especialistas en la materia y que los conocimientos o principios con base en los cuales el servicio es prestado, sean producto de la experiencia y no patentables".⁹

⁹ FUENTE: LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

La asistencia técnica que otorga el franquiciante como requisito indispensable para la existencia de la franquicia y el pago de regalías que debe realizar el franquiciatario como retribución por la utilización del sistema operacional de la franquicia, encuentran también su regulación en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

3.3.8. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Otro de los aspectos importantes en el contrato de franquicias es el que se refiere a la capacitación del franquiciatario y sus empleados, así como la naturaleza de la relación laboral que se establece entre el franquiciante, franquiciatario y los empleados del negocio franquiciado. Para efecto de las normas de trabajo, el artículo 16 de la LFT establece que "Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia y otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa".¹⁰

Así pues, el sistema de franquicia opera como una empresa productora, distribuidora o prestadora de

¹⁰ FUENTE: LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

bienes y/o servicios en uno o varios establecimientos, ya sea a nivel regional o nacional.

También las relaciones jurídicas existentes entre el franquiciatario y sus trabajadores encuentran su regulación en el artículo 20 de la LFT, según el cual "Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario."¹¹

Por tal motivo, conocer algunos aspectos de la Ley Federal del Trabajo es muy importante para entender los derechos y las obligaciones que se desprenden de relaciones obrero-patronales existentes entre los trabajadores y el franquiciatario.

¹¹ FUENTE: LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

FRANQUICIA: UNA OPCIÓN DE NEGOCIO

CAPÍTULO 4

**LA FRANQUICIA COMO
UN BUEN SISTEMA
DE NEGOCIOS**



CAPÍTULO 4

LA FRANQUICIA COMO UN BUEN SISTEMA DE NEGOCIOS

4.1. ¿CÓMO SABER SI ESTÁ LISTO PARA FRANQUICIAR SU NEGOCIO?

No basta tener un negocio exitoso. Hay que determinar, objetiva y claramente, si su organización efectivamente está preparada o se le puede preparar, para absorber las responsabilidades de dar servicio a una cadena de franquicias.



El negocio de una franquicia requiere desde la descripción de puestos y funciones de cada una de las personas que participarán en el programa, hasta las

decisiones de costos y tiempos que involucran los servicios a la cadena.

También se necesita el principio filosófico que representa el compromiso de compartir su marca, su éxito y su prestigio con sus franquiciatarios.

Algunos elementos que nos sirven de guía para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio son:

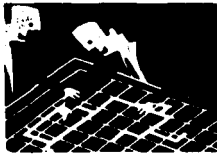
1. El reconocimiento de la marca ante el consumidor.
2. Los márgenes operativos y netos en el retorno de la inversión.
3. La satisfacción del producto o servicio ante el consumidor.
4. La antigüedad del negocio.
5. El carácter distintivo.
6. La estandarización en cuanto a la tecnología.

En cuanto al franquiciante, es importante considerar los siguientes aspectos:

1. Saber trabajar en equipo.
2. Poseer un alto grado de determinación y persistencia.
3. Ser flexible y profesional.
4. Ser excelente vendedor.
5. El agrado hacia el trabajo.

4.2. ¿CÓMO CONVERTIR SU NEGOCIO EN FRANQUICIA?

Para aquellos empresarios o emprendedores que tienen un negocio viable, en el que tal vez han puesto gran parte de su vida y mucho esfuerzo y que están pensando en franquiciarlo, tenemos algunos consejos sobre cómo convertir su negocio en franquicia, evitando los errores que son los elementos del fracaso de muchas franquicias.



Una vez que usted tiene la seguridad de estar listo para franquiciar:

- Establezca su estrategia con certeza.

Franquiciar sin una estrategia definida es como estar en medio de la selva sin brújula ni mapa. Usted tiene que decidir: a quién le otorgará la franquicia, si otorgará varias franquicias a la misma persona, si deberá formar comités para la participación de franquiciatarios en las decisiones, el alcance de los

servicios preoperativos y permanentes, un plan razonado de crecimiento, cómo crear y proteger territorios, cómo y cuándo capacitar a sus franquiciatarios, quién es su verdadera competencia.

Asimismo, es necesario establecer cómo mantener a su cadena motivada, satisfecha y sobre todo altamente competitiva. Gran parte de su estrategia debe estar enfocada a que sus franquiciatarios adopten el sistema como suyo. Estas decisiones de nivel estratégico, con visión y compromiso de largo plazo, serán las bases sobre las cuales se desarrollará todo su programa.

No cometa el error de salir al mercado sin un cimiento estratégico firme. De otra manera, corre el peligro de que su edificio se derrumbe con el más leve temblor.

- Disponga de una documentación legal de altura.

La documentación legal de un programa de franquicias debe convertirse en una herramienta para el desarrollo de su cadena.

Debe contribuir al logro de sus objetivos, prevenir litigios y evitar conflictos durante la vida de la cadena.

Recuerde que una franquicia lo compromete a convivir con sus franquiciatarios por los próximos 5, 10, 20 o quizá mas años. Lo último que necesita es una documentación legal que genere conflictos o se preste a litigios.

Por otra parte, la documentación legal va mucho más allá de un simple contrato de franquicia y de una circular de oferta. Puede involucrar, entre otros, contratos de abastecimiento, licencias de software, convenios de publicidad y otros temas que son de nivel estratégico.

No cometa el error de tratar de diseñar una documentación legal "en vacío", es decir, sin bases estratégicas, copiando contratos de empresas que no tienen nada que ver con su negocio ni sus objetivos, ya que puede poner en peligro, inclusive, su negocio original.

- Asegúrese de que su transferencia de tecnología es del más alto nivel posible.

Hemos visto como algunas franquicias apenas enseñan a sus franquiciatarios a llenar las facturas y exhibir la mercancía.

La medida en que sus manuales de operación efectivamente enseñen al franquiciatario cómo administrar, operar y comercializar su franquicia, es la medida que su cadena será exitosa.

Los Manuales de Operación deben ser la Biblia de operación de la cadena, hasta en el más mínimo detalle. Además será la guía de auditoría, puesto que establecen las normas y, al mismo tiempo, el libro de texto para sus programas de capacitación.

No pretenda que sus franquiciatarios aprendan y conozcan el negocio en unas cuantas horas, a base de platicarles lo que hay que hacer. Lo más probable es que cada una de ellos lo interprete diferente.

- Asegúrese de que sabe a quién y cómo venderle la franquicia.

Vender una franquicia es un proceso que no se parece a ningún otro. Usted debe tener en mente que está frente a una persona que tal vez invierta el total de su patrimonio y que tiene motivaciones muy diferentes a las que le llevan a comprar un auto o una casa. Quizá es el negocio del resto de su vida.

Por lo tanto, su programa de comercialización de franquicias debe presentar su oferta de tal forma que

el prospecto al franquiciatario se interese realmente por el negocio, porque está pensado para satisfacer sus expectativas y sus objetivos.

Todo esto requiere del diseño del perfil del franquiciatario: conocer sus motivaciones, sus temores, sus objeciones, sus sueños, su realidad y sobre todo, haber definido que su franquicia es el negocio que su prospecto debe comprar.

Además, será necesario que usted conozca a su competencia mejor de lo que se conoce a sí mismo. Recuerde que la competencia en franquicias son precisamente franquicias, aunque no se dediquen a lo mismo. Por ejemplo, si es usted restaurantero, su competencia podrá ser otros restaurantes, pero también papelerías, talleres mecánicos o boutiques que tengan niveles de inversión inicial y períodos de recuperación de inversión comparables.

No cometa el error de pensar que simplemente por el hecho de ser exitoso vendiendo computadoras, podrá usted vender una franquicia de tiendas de computación con la misma facilidad y eficacia.

El interés de todos aquellos que estamos sumergidos en el mundo de las franquicias, es que la industria sea sólida, competitiva, prestigiada a nivel

internacional y que cumpla con su misión de ser un verdadero factor de desarrollo económico, un motor de inversiones productivas y un generador de empleos dignos y prometedores. Esto solamente se logrará con programas profesionales.

4.3. ¿CÓMO SABER SI ESTÁ PREPARADO PARA COMPRAR UNA FRANQUICIA?

La franquicia ofrece rasgos y elementos de participación, diálogo, comunicación, intercambio de experiencias y cercanía. Por buena que sea una franquicia, hay gente que no sabe vivir en ella. En ese sentido, es muy importante determinar si el sistema de franquicias es para uno.



La franquicia lleva aparejados ciertos esfuerzos, sacrificios y requerimientos que, en ocasiones, no van ligados a la personalidad del prospecto franquiciatario. Dada la trascendencia de este análisis, es de suma importancia que el franquiciatario potencial sea honesto consigo mismo y analice cuidadosamente si su personalidad se presta para la franquicia, con lo cual se ahorrará muchos dolores de cabeza y frustraciones.

Las siguientes son algunas de las características de los franquiciatarios:

1. La flexibilidad y la autodisciplina.

El franquiciatario llega a un escenario ya establecido, y por ello tiene que estar dispuesto a trabajar de acuerdo con patrones y normas operativas preestablecidas. El franquiciatario no debe estar dispuesto a crear, sino a seguir un patrón previamente desarrollado por el franquiciante. En este escenario, y por más que los patrones sean los adecuados, tenemos que un individuo extremadamente creativo vivirá frustrado, ya que de alguna u otra manera, lo que rodea al franquiciatario ya está resuelto, diseñado y dispuesto por el franquiciante.

2. Trabajar en equipo.

El franquiciatario nunca trabajará sólo y contará con el apoyo y asesoría del franquiciante. El franquiciatario exitoso es cooperativo, comunicativo y atento para con los demás dentro del sistema, no solamente con el franquiciante.

3. El agrado hacia el trabajo.

El franquiciatario tendrá que trabajar mucho (en horas y en intensidad), sobre todo en la fase inicial del negocio. Es por ello que debe tener suficiente hambre de éxito y ganas de triunfar como dueño de este nuevo negocio para que las cosas salgan bien. Debe tener la suficiente convicción y determinación de lograr las metas; de hecho, esta premisa es el secreto del éxito en el que se funda el esquema de franquicias.

4. El agrado para operar.

Por más que un franquiciatario esté dispuesto a delegar funciones operativas e, inclusive, administrativas, siempre deberá haber un grado de involucramiento que, en ocasiones, va a tener que ir mucho más allá de la simple supervisión del negocio. De hecho, dependiendo de la franquicia, el franquiciatario deberá responsabilizarse por aprender y ejecutar todas y cada una de las funciones del negocio para que pueda cerciorarse del correcto cumplimiento de los estándares operativos.

A continuación presentamos algunos aspectos para que los futuros compradores de franquicias se auto evalúen y determinen si éstas son para ellos.

- ❖ **Determine sus metas y objetivos personales.**
- ❖ **Determine sus posibilidades y limitaciones financieras.**
- ❖ **Decídase por un ramo de negocios con el cual usted se identifique y verifique que sus objetivos se adapten a éste.**
- ❖ **Investigue las diversas opciones existentes.**
- ❖ **Evalúe los costos del negocio.**
- ❖ **Tome una decisión.**

Pregúntese a sí mismo:

- **¿En qué tipo de negocio me sentiría más feliz?**
- **¿Quiero manejar mi propio negocio o tan sólo ser un inversionista?**
- **¿Cuánto dinero quiero invertir?**
- **¿Estoy preparado, mental y físicamente, para emprender un negocio?**
- **¿Me gusta lidiar con personas?**
- **¿Prefiero tener un negocio propio o trabajar en una empresa?**
- **¿Qué tipo de empresario quiero ser?**

- **¿Quiero usar mi experiencia anterior o aprender en un nuevo negocio?**

4.4. ¿CÓMO COMPRAR UNA FRANQUICIA?

La mejor estrategia para escoger una franquicia exitosa es el conocimiento. Conduzca una esmerada y completa investigación de la compañía franquiciante. Consulte a un experto en franquicias, a su abogado y a su contador. Así como el franquiciante le evaluará a usted, así usted deberá hacerlo para la operación de la franquicia que le interesa. Sea claro acerca de sus intereses y expectativas.

Asegúrese de que la franquicia que tiene en mente, le atrae, que le ayudará a alcanzar sus objetivos, y que tiene la experiencia y las aptitudes que se requieren para ese trabajo.

Usted probablemente invertirá una buena parte de su futuro en el franquiciante; por lo tanto, no dude en hacer muchas preguntas. El franquiciante no debería tener ningún problema en proporcionar la información necesaria a un calificado prospecto de franquiciatario, y deberá respetar el hecho de que usted los investigue de la misma manera en la que ellos lo investigarán a usted.

La estructura de un sólido sistema de franquicias se compone de siete elementos claves: selección de la franquicia, entrenamiento, comunicación,

mercadotecnia, solución de problemas, recompensa y cultura corporativa.



Si usted va a comprar una franquicia debe considerar lo siguiente:

★ Equilibre su toma de decisiones.

Para ser franquiciatario exitoso debe tener pasión por el negocio, entenderlo y ser capaz de financiarlo. La emoción y la lógica deben equilibrarse cuando se toma la decisión final sobre la compra de la franquicia. Usted deberá sentirse bien sobre el negocio, la gente involucrada en la franquicia y feliz por la oportunidad; sin embargo, la lógica debe prevalecer en las decisiones de renglones tales como: aceptación del cliente, análisis del riesgo, disponibilidad del producto, datos demográficos, entre otros.

★ Los factores críticos.

Algunos de los elementos clave que deben examinarse:

1. Historia.

- Determine cuánto tiempo ha estado en ese negocio el franquiciante.
- ¿Cuántas unidades tiene y cuántas han fracasado? Investigue por qué.
- Pregunte sobre los dueños y los directivos; evalúe la percepción del público sobre la operación.
- Pregunte sobre demandas existentes o que hayan existido.

2. Finanzas.

- ¿Tiene el franquiciatario un adecuado soporte financiero o está confiando en la venta de franquicias para desarrollar el sistema?
- Examine los datos financieros del franquiciante con sus contadores.
- Estudie los planes operativos disponibles.
- Siéntase cómodo con el estilo de hacer negocios del franquiciante.
- Considere si el franquiciante es lo suficientemente solvente para soportar los requerimientos operativos de sus franquiciatarios.
- Verifique la calidad de su crédito.

3. Soporte a la franquicia.

- **Confirme que recibirá el adecuado soporte mercadológico. Recorra las oficinas del franquiciante para cerciorarse de que el staff y las instalaciones son suficientes para proveer este soporte.**
- **Determine si sus costos le son repercutidos a usted en adición a las regalías continuas.**
- **Asegure que recibirá entrenamiento adecuado, usted y su staff, así como si el costo está incluido en el derecho de franquicia o regalía inicial.**
- **Determine si está disponible la asistencia financiera por parte del franquiciante y su alcance. ¿Habrá adecuado soporte si usted no alcanza sus proyecciones o incurre en pérdidas financieras?**

4. El producto o servicio.

- **El producto o servicio ¿tiene amplia demanda del consumidor? Vender un nuevo concepto al público en general puede tener un alto costo y ser arriesgado.**
- **Idealmente la demanda del consumidor por el producto o servicio, ya debería estar establecida, porque si no se convierte en un asunto de ganar la aceptación del mercado en lugar de ganar participación del mercado.**

5. Considere.

- Mercabilidad.
- Satisfacción del cliente.
- Competencia.
- Cuídese de que el producto o servicio no pueda ser fácilmente duplicado y vendido más barato.
- Asegúrese de que sus precios son competitivos.
- Determine si el franquiciante tiene una estrategia para enfrentarse a la competencia.
- ¿Existe un formato o sistema de negocio completamente desarrollado al que pueda usted adherirse?

★ Abastecimiento.

¿Qué seguridad tiene de que el franquiciante será capaz de continuar obteniendo producto para usted a un precio justo?

★ Localización.

- Una buena localización puede hacer o deshacer cualquier negocio, incluyendo una franquicia. Si la selección de la ubicación es decidida por el franquiciante, asegúrese de entender las razones de la selección del sitio.
- Determine si el área de mercado definida (territorio) para que usted atienda, es razonable en

tamaño y población en relación con la proyección de ventas que se le entregó.

- Estudie los datos demográficos del área.
- Investigue cualquier plan para cambiar la zonificación, sistema de transporte u otros accesos vehiculares de la localidad propuesta.

★ Control.

- Sea absolutamente claro acerca del nivel del control que el franquiciante ejercerá en sus operaciones.
- Determine la extensión y frecuencia de los reportes que usted deberá proporcionar.

★ Compras.

- Examine el sistema de compra y almacenamiento que usa el franquiciante.
- Si el franquiciante utiliza un sistema de compras centralizadas, asegúrese de que esto se pueda traducir en costos de adquisición reducidos para usted. Esto le permitirá igualar o mejorar los precios de sus competidores.
- Discuta la posibilidad de utilizar a sus propios proveedores.

★ Costos.

- Especifique los costos y derechos que debe usted pagar al franquiciante.
- Determine el programa de pagos de derechos, regalías, etc. Compárelo con el flujo de efectivo del negocio.
- Averigüe si se requiere que usted mantenga un cierto nivel de capitalización. Asegúrese de que éste es razonable.

★ Arrendamiento.

- ¿Quién negocia los términos del arrendamiento?
- Asegúrese que las estipulaciones del arrendamiento son apropiadas a sus necesidades.
- Determine si el franquiciante es el arrendatario principal y usted un subarrendatario, o si el arrendamiento será directamente a su nombre.
- Clarifique si las especificaciones de la construcción, planos arquitectónicos y de instalaciones son su responsabilidad.

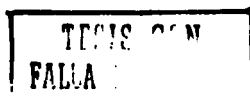
★ Solución de problemas.

- ¿Cómo resuelve el franquiciante los problemas con el franquiciatario?

- ¿Existe un consejo para disputas que esté integrado por representantes de los franquiciatarios y del franquiciante?
- ¿Qué sistemas existen para la detección temprana de dificultades en las franquicias?
- ¿Qué asistencia provee el franquiciante a los franquiciatarios en problemas?
- ¿Cuáles son las políticas para tratar con crisis personales, de incapacidad o muerte de sus franquiciatarios?

★ Venta de la franquicia.

- Determine las provisiones que prevalecerán si decide vender la franquicia o si fallece. Si se requiere la aprobación previa del franquiciante para hacer la transferencia, ver que ésta no se demore en forma excesiva.
- El nivel de inversión, la naturaleza de la industria, lo atractivo de la propia franquicia, ¿atraerán suficientes franquiciatarios nuevos como para asegurar que el sistema crecerá y la franquicia se pueda revender en el futuro? La mayoría de las personas no entran a un negocio con la idea de venderlo en el futuro; sin embargo es un planteamiento sensato desarrollar un negocio con la idea de revenderlo.



- Usted debe tener una forma de vender sus activos. La única forma de convertir en dinero el incremento de capital es a través de la eventual reventa de su negocio. Una franquicia debería venderse más rápido y por un mejor precio que un negocio independiente en virtud de su nombre, reconocimiento u otras ventajas de la franquicia. Un franquiciatario debe analizar el atractivo general de la oportunidad de la franquicia para otros franquiciatarios potenciales, tomando en consideración todos los factores que influirán en el crecimiento total del sistema de franquicias. A menos que el sistema crezca, muchos de los beneficios de la franquicia, tales como la publicidad compartida y el poder de compra se perderán.

*** Hable con los franquiciatarios.**

- Solicite una lista completa: haga su propia selección y luego visite o hable con varios de ellos. Realice las siguientes preguntas:

- a) ¿Fueron precisas las proyecciones financieras de ingresos, gastos y utilidades del franquiciante?
- b) ¿Hubo algunos costos inesperados?
- c) ¿Hubo suficiente asistencia para abrir el negocio?

- d) ¿Qué tan efectivas son las campañas publicitarias y de mercadotecnia del franquiciante?
- e) ¿Recibió entrenamiento adecuado?
- f) ¿Ha tenido algunos desacuerdos con el franquiciante? ¿Cómo fueron resueltos? ¿Quedó usted satisfecho?
- g) ¿Hay algunos aspectos del negocio que a usted no le gusten?
- h) ¿Está satisfecho con su inversión?
- i) ¿Invertiría nuevamente en esta franquicia?

- Conozca al dueño de la franquicia y responda a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Es la clase de persona que ayudará a que el concepto de la franquicia tenga éxito?
- 2) ¿Muestra esta persona la capacidad de liderazgo, experiencia en los negocios y madurez, el deseo y compromiso, la organización y el manejo de personal, las habilidades de ventas o técnicas apropiadas para este concepto?

FRANQUICIA: UNA OPCIÓN DE NEGOCIO

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO



CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

La Licenciada en Contaduría Lucía Cruz Alonso, está interesada en iniciar su propio negocio a través de las franquicias.

Desea un negocio que le ayude a satisfacer sus necesidades tanto económicas como personales.

Para que ella tome una decisión acertada solicita los servicios profesionales del despacho "Galicia, Medina, López y Asoc. S.C.", este despacho se especializa en proporcionar asesoría y consultoría legal y administrativa en materia de franquicias.

GALICIA, MEDINA, LÓPEZ Y ASOC., S.C.



Lo primero que se le indica a la Licenciada Lucía es hacer un estudio sobre los giros de los negocios que le atraen, considerando sus inquietudes y el capital con que cuenta.

De toda una inmensa lista de giros ella se inclina por los alimentos, en el ramo de los cafés.



La franquicia seleccionada es de la empresa "Operadora Coffee Station, S.A. de C.V."



DESARROLLO

Primeramente la Licenciada Lucía y su asesora, la Licenciada Elizabeth Medina, acuden a las instalaciones de "Operadora Coffee Station, S.A. de C.V.", en donde se entrevistan con el gerente en ventas de franquicias de esa empresa, el Ing. Gerardo Rivera Flores.

Para conocer a la empresa y estar seguras que será una buena inversión realizan las siguientes preguntas:

En cuanto a la historia:

¿Qué es "Operadora Coffee Station, S.A. de C.V.?"

Coffe Station, es una empresa 100% mexicana, su objetivo es revivir la tradición de tomarse un buen café, con toda la calidad y el sabor de antaño.

Adaptando la idea de lo que hoy son las barras de café gourmet de los E.U. a las características del mercado mexicano, Coffee Station logra un concepto de cafetería con grandes ventajas económicas para los interesados en iniciarse en el negocio del buen café.

¿Cuántas unidades propias tiene en operación?

Siete, seis están en el D.F. y Área Metropolitana, y una en Guadalajara, Jalisco.

¿Con cuántas franquiciadas cuenta?

Actualmente, Coffee Station es la cadena más grande de cafés gourmets en México, con un total de más de 60 franquicias exitosas en todo el país.

¿Desde cuándo opera la empresa?

Desde hace 15 años.

¿Desde cuándo opera como franquicia?

Desde hace 7 años

¿En qué plazas otorga franquicias?

Cada franquicia se otorga para una ubicación especial, y la exclusividad depende de la densidad de la población en la zona; por ejemplo, las franquicias ubicadas en instituciones tienen como territorio exclusivo, únicamente el interior de la institución.

En cuanto al otorgamiento de la franquicia:

¿Qué experiencia se requiere?

En este caso, con los manuales y la capacitación que se les proporciona es suficiente para operar el negocio.

¿Es obligatorio que el franquiciatario opere la franquicia?

Si, para que un negocio funcione es indispensable que el franquiciatario conozca toda las áreas, desde en qué consiste cada una, hasta como operarlas, esto es con la finalidad de asegurarse de que todas las actividades funcionen como debe de ser, además de que él mismo podrá capacitar a sus elementos de nuevo ingreso.



¿Se otorga sólo a personas morales?

No, esta franquicia esta diseñada para otorgarse tanto a personas físicas como a personas morales.

En cuanto a la información financiera:

¿Cuál es la cuota inicial de ésta franquicia y qué incluye?

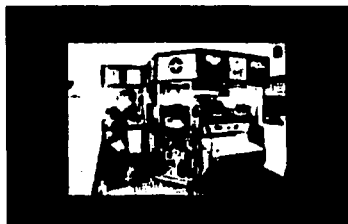
La cuota inicial de la franquicia es de \$120,000.00 más IVA, y está incluido el pago de los derechos de franquicia.

¿Cuál es la inversión inicial requerida y qué incluye?
Manejamos 4 conceptos de Coffe Station según el mercado y la ubicación de su franquicia. El costo de inversión varía según el concepto:

-Cart. Entre \$250,000.00 y \$300,000.00 más IVA. Incluye carrito o Kiosko ideal para instituciones o lugares con poco espacio, ocupa aproximadamente 4 m².



-Classic. Entre \$450,000.00 y \$600,000.00 más IVA. Incluye una barra de atención al cliente, zona de mesas y una bodega, para instalarse en locales de 60 a 80 m².



-Auto-café. Entre \$450,000.00 y \$600,000.00 más IVA. Este concepto fue diseñado para ser ubicado en zonas de alto tráfico vehicular, el espacio requerido son 20 m² para una caseta de servicio y un carril que circunde a ésta para el paso de automóviles.

-City. Entre \$550,000.00 y \$900,000.00 más IVA. Para este concepto el tamaño del local debe ser mayor a 100 m² y consta de una barra de atención al cliente, zona de mesas, bodega y una cocina sencilla para la preparación de panes y otros alimentos.



¿Cuál es el pago de regalías?

Es el 5% sobre ventas netas

¿Cuál es la cuota de publicidad?

No cobramos regalías por publicidad, ya que es generada a través de convenios con proveedores y recursos propios.

¿Existen otros pagos o cuotas?

No, sin embargo, el franquiciatario es responsable de cubrir todos los gastos necesarios para la remodelación, adaptación y promoción de su unidad.

¿Cuáles son las ventas mensuales estimadas del negocio?

Varia según el concepto y su ubicación, pero en promedio es de \$80,000.00 a \$150,000.00 .

¿Cuáles son las utilidades estimadas del negocio?

Del total de ingresos lo cual equivale al 100%, un 35% es costo, el 35% es gasto y el restante 30% es la utilidad antes de impuestos. Dependiendo del régimen fiscal en el que se den de alta, varia la utilidad.

¿En cuántos meses se recupera la inversión?

En un plazo máximo de 2 años.

¿Otorgan financiamiento directo?

No, pero existe la posibilidad de obtener un crédito con nuestros proveedores.

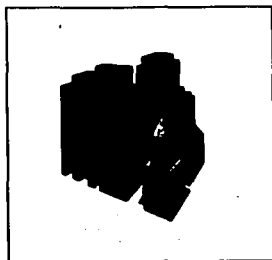
En cuanto a los servicios del franquiciante:

¿Qué apoyo se proporciona para la búsqueda de ubicaciones para dicho negocio?

Proporcionamos asesoría en la búsqueda de locales, existen dos alternativas:

Si usted, decide buscar el local en donde se ubicará su franquicia, se le proporciona una guía con las características del local, conforme al concepto y capacidad de inversión.

Otra opción, es realizarlo a través de una Correduría Inmobiliaria, la cual realiza la búsqueda con los mismos datos y el costo por este trabajo es el equivalente a dos meses de renta.



¿Qué otros servicios de apoyo dan al franquiciante?

Coffee Station apoya a sus franquiciatarios de diversas maneras:

- Con manuales de operación, en donde se describen todos los procedimientos y tips para hacer más rentable el concepto.
- Junto con el franquiciatario realizamos un estudio de mercado, para elaborar la lista de productos idóneos, de igual forma la planeación y distribución de áreas y también el cálculo del número de empleados que se requieren, etc.
- Asesoramos en el diseño del local, la elaboración de planos arquitectónicos, de instalaciones y de acabados para facilitar la remodelación del local.
- Asesoramos en la planeación pre-inaugural.
- Apoyamos en la selección, contratación y capacitación del personal, en la compra del mobiliario, equipo e insumos, etc.
- Capacitamos al franquiciatario y al subgerente, en nuestra tienda modelo con respecto al manejo operativo y administrativo del punto de venta.
- Capacitamos a todo el personal, teóricamente en nuestras oficinas y prácticamente en su cafetería.
- Proporcionamos asistencia de desarrollo en todas las etapas, conforme a las necesidades del franquiciatario.
- Proporcionamos asistencia en marcha, en el punto de venta durante todo el tiempo que el

franquiciatario lo necesite, hasta lograr el perfecto funcionamiento de la cafetería.

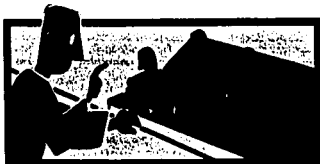
En cuanto a la capacitación:

¿Cuál es su duración?

La capacitación inicial es de dos semanas e incluyen teoría y práctica. Por otro lado, si se requiere de capacitación adicional se realiza previa programación.

¿Tiene algún costo adicional?

No.



En cuanto a los manuales:

¿Qué tipo de información manejan?

Los manuales son toda la guía para saber que hacer en cada área del negocio, manejamos diversos manuales:

- Manual sobre procedimientos y actividades antes de la apertura.
- Manual sobre la descripción del puesto del personal.
- Manual sobre proveedores, compras, abastecimiento, almacenamiento e inventarios.
- Manual sobre los modelos de atención y servicio al cliente.
- Manual sobre seguridad, higiene, limpieza y mantenimiento.
- Manual sobre mercadotecnia y publicidad.
- Manual sobre la administración y control del personal.
- Manual sobre la administración del negocio.
- Manual sobre el llenado de formas y uso de sistemas de cómputo.

En cuanto a otros temas de relevancia:

¿Cuántos empleados requiere el negocio?

Depende del concepto Coffee Station.

¿Cuál es la duración de su contrato?

Es de 10 años

¿Existe alguna cuota para la renovación del contrato?

No.

¿Están en orden todos sus registros?

Sí.

¿Cuál es el procedimiento para otorgar la franquicia?

Primeramente, realizaremos un estudio alrededor de usted, como futuro franquiciatario. Esto es con la finalidad de conocer sus motivaciones, sus temores, sus objeciones, sus sueños, su realidad y, sobre todo, estar seguros de que nuestra franquicia es el negocio que realmente le convence a usted y que debe comprar.

Posteriormente le proporcionaremos la Circular de Oferta de Franquicia. Este documento tiene el objetivo de darle a conocer la información más relevante de la franquicia, así como la asistencia técnica, quién o qué personas la otorgan, estados proforma, lista de franquiciatarios en operación y una copia del contrato de franquicia. Para la recepción de este documento, es necesario que firme una carta de confidencialidad, ya que este documento contiene secretos industriales y candados tecnológicos de la franquicia.

En treinta días programaremos una cita para la firma del contrato. Una vez firmado el contrato, le entregaremos los manuales, la factura por el pago de la cuota inicial de la franquicia, el programa de capacitación y adiestramiento y, por supuesto, un ejemplar del contrato de franquicia, entre los documentos más importantes.

Es muy importante que tenga en cuenta que antes de la firma del contrato, usted no realizará pago alguno, es en el acto mismo de la firma cuando se efectúa el pago convenido de la cuota inicial.¹²

Con la entrega de la Circular de Oferta de Franquicia, la Licenciada Lucía y su asesora Elizabeth Medina pudieron cerciorarse de la veracidad de la información acerca de esta empresa y llegar a las siguientes conclusiones:

- Es una empresa sólida.
- Su producto es reconocido.
- Se puede adaptar el negocio a las características del mercado donde se ubique a la franquicia, debido a que cuenta con diversos conceptos.
- Tiene toda su documentación legal en regla.
- El pago de regalías es razonable.
- No se pagan regalías por publicidad.

¹² FUENTE: "OPERADORA COFFEE STATION, S.A. DE C.V." E-Mail: coffcest@prodigy.net.mx

- Proporciona servicios de apoyo a sus franquiciatarios para el buen manejo de la franquicia.
- Ayuda al crecimiento del negocio.
- Es un giro atractivo.



La decisión de la Licenciada Lucía es comprar la franquicia, y en 45 días tendrá funcionando su negocio.

CONCLUSIONES

En un país como el nuestro, cuando se trata de invertir se busca la seguridad de que se recuperará la inversión y más.

El sistema de franquicias proporciona esa seguridad, debido a que se trata de negocios que se destacan en el mercado, ya sea por el servicio o por el producto que ofrecen, además del buen funcionamiento de su sistema.

Para la persona que va a invertir en una franquicia, la probabilidad de que su negocio funcione es muy grande, debido a que se le proporciona el nombre o la marca, todo el conjunto de conocimientos o know-how, y la tecnología.

La persona que desea convertir su negocio en franquicia, tiene la posibilidad de crecer y expandir su marca o nombre.

Es cierto que es un sistema seguro para hacer negocios, pero también es cierto que muchas veces

queda fuera del alcance del presupuesto de los inversionistas mexicanos.

Es importante que tomemos en cuenta esta situación, ya que hay una gran cantidad de personas que desean invertir en este tipo de negocios, pero desafortunadamente son frenadas por su situación económica.

Tomemos como referencia la definición que nos da el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial, aquí nos dice que si existe licencia de uso de marca, transmisión de conocimientos y asistencia técnica, hay franquicia, independientemente de la definición que se le dé a la figura comercial.

Nuestro punto de vista es que si cualquier negocio, tenga la dimensión que tenga, funciona productivamente, se puede obtener una franquicia de éste, y tal vez su costo no sea tan excesivo al bolsillo de los inversionistas mexicanos.

Es importante que las personas que ofrecen su franquicia consideren esta situación, ya que si las ponen al alcance de los inversionistas mexicanos, la posibilidad de expansión será mucho más rápida, logrando reducir algunos costos, como por ejemplo los de publicidad. Tanto los que venden como los que

compran una franquicia se verían beneficiados, pues el primero se expandiría mucho más rápido y ganaría más participación en el mercado; y el segundo tendría la posibilidad de manejar su propio negocio y crecer tanto económica como personalmente.

Por otro lado, la Asociación Mexicana de Franquicias en conjunto con las Instituciones Bancarias, se encuentran elaborando programas para otorgar créditos a futuros franquiciatarios. Serán de gran utilidad si dichos programas quedan al alcance de los prospectos inversionistas mexicanos.

Es por ello que este trabajo se enfocó a dar a conocer qué es una franquicia y cómo funciona, para que cualquier persona tenga las herramientas básicas para poder iniciarse en alguna de ellas, cuando se le presente la oportunidad.

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ABF	Asociación Brasileña de Franquicias.
AMF	Asociación Mexicana de Franquicias.
ASOC.	Asociados.
COF	Circular de Oferta de Franquicia.
CROC	Confederación Revolucionaria de obreros y Campesinos.
IFA	Asociación Internacional de Franquicias.
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
IVA	Impuesto al Valor Agregado.
LFPPI	Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.
LFT	Ley Federal de Trabajo.

LISR **Ley de Impuesto Sobre la Renta.**

LPI **Ley de Propiedad Industrial.**

RLPI **Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial**

BIBLIOGRAFÍA

- Gallástegui Juan Manuel.
Visión estratégica de las franquicias en México.
AMF.
México, 1992.
- González Calvillo Enrique.
La experiencia de las franquicias.
McGraw-Hill.
México, 1994.
- González Calvillo Enrique y Rodrigo.
Franquicia: la revolución de los 90'.
McGraw-Hill.
México, 1992.
- López A. Elizondo.
Metodología de la Investigación Contable.
-Planeación, Recopilación, Procesamiento,
Interpretación y Comunicación-
ECASA
México, 1993.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 2001.

- **Ley de Propiedad Industrial. 2001.**
- **Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial. 2001.**
- **Ley Federal de Derechos de Autor. 2001.**
- **Código de Comercio. 2001.**
- **Ley General de Sociedades Mercantiles. 2001.**
- **Código Civil. 2001.**
- **Legislación Fiscal. 2001.**
- **Ley Federal del Trabajo. 2001.**
- **Directorio Oficial de las Asociación Mexicana de Franquicias Hoy 2001.**
- **Revista: “La autoridad para el emprendedor Entrepreneur”. 500 franquicias en México. Sexta edición. 2001.**
- **Moderno diccionario de contabilidad. Cía. Editorial Impresora y Distribuidora, S.A. México, 2000.**

- **Biblioteca práctica Larousse. 1996.**
 - **Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado.**
 - **Diccionario Pequeño Larousse Español-Inglés.**
 - **Diccionario Esencial de la Lengua Española.**
 - **Vocabulario Técnico Científico.**
 - **Ortografía.**
 - **Conjugación.**
 - **Sinónimos y Antónimos.**
 - **Dudas e incorrecciones del idioma.**

- **Enciclopedia Hispánica. Editorial Barsa Planeta, Inc. 2001.**

- **Internet: www.franchipolis.com**

- **Internet: www.betheboss.com**

- **Internet: www.tormo.com**

- **Internet: www.multipuerta.com**

- **Internet: www.dineronet.com**

- **Microsoft Word.**

- **Microsoft PowerPoint.**

- **Microsoft Excel.**