



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO OPORTUNIDAD DE
INVERSION: SU ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MANUEL IRADIER MIRANDA AVILES

ASESOR: LIC. MARIA MARGARITA ANGELES PARRA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



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:

Sistema de franquicias como oportunidad de inversión:
su estructura y funcionamiento.

que presenta el pasante: Manuel Iradier Miranda Avilés
con número de cuenta: 09711131-7 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Agosto de 2005.

PRESIDENTE LAE. Francisco Ramírez Ornelas

VOCAL L.A. Angélica Hernández Araíza

SECRETARIO L.A. Ma. Margarita Angeles Parra

PRIMER SUPLENTE L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Teresita Hernández Martínez

DEDICATORIAS

A DIOS

Por darme la oportunidad de equivocarme y aprender de mis errores, por dejarme existir sin limitaciones, por permitirme alcanzar mis sueños y por darme la capacidad de seguir creándolos. Por poner en mí camino a una familia maravillosa y personas estupendas.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Por dejarme crecer como individuo, por permitirme estudiar libremente, por expandir mi mente, mis conocimientos, por enseñarme acerca de libertad de pensamiento y por dejarme expresar sin límites, por dejarme aprender de cultura y por abrir todos sus espacios para mi crecimiento desde la Escuela Nacional Preparatoria hasta mi formación profesional.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

Por forjarme como profesionista, por enseñarme que como Administrador mi primera obligación es para con aquellos que me dieron la oportunidad de tener una licenciatura, por enseñarme que debo contribuir con la sociedad tanto como ella me permitió mejorar.

A MI ASESORA LIC. MARGARITA ANGELES PARRA

Por enseñarme que antes de hacer cualquier cosa la debo de pensar y volver a pensar, por mostrarme que puedo obtener aquello que deseo si muestro el empeño necesario.

A MIS PROFESORES

Por compartir conmigo todos sus conocimientos y ayudarme a ser mejor individuo con su diaria contribución, por enseñarme que el trabajo ennoblece al hombre y que nunca debemos detenernos en nuestra preparación, estudiar y prepararse es la clave del éxito.

A MI MADRE

Por ser mi ejemplo, por enseñarme que la perseverancia es la clave de todo éxito, por darme todo lo que tengo y por amarme y aceptarme tal como soy, gracias.

A MIS HERMANAS

Martha, no tienes idea de la belleza que imprimes a mi vida, no tienes idea de lo mucho que te amo, y no tienes la menor idea de lo especial que ha sido cada instante juntos estos 23 años. Estoy orgulloso de ti y de lo que eres, no lo dudes por favor.

Mariana, pequeña, llegaste para ser la alegría de todos nosotros, te prometo que me esforzare cada día para ser el mejor ejemplo que puedas tener.

A MIS TIOS Y PRIMOS

Por apoyarme en todo lo que emprendo y por ser una familia tan maravillosa, a los niños por hacer mi existencia más feliz

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Nunca dejaré de agradecerle a Dios por permitirme conocer a personas tan maravillosas como ustedes, yo no sería igual sin su presencia en mi vida, Ana, Belem, Araceli, Eli, Fernando, Oscar, Fabiola, Jatziri, Karina, Mariana, Tere, y Lupita. Gracias por todo. Sandra, eres mi mejor amiga, 100,000 hrs de platica nocturna no han sido suficientes, gracias por ser mi cómplice y apoyo incondicional.

Gabriel, la experiencia me ha enseñado que las cosas de mayor valor y belleza son aquellas que requieren de un esfuerzo constante y compromiso diario, no es fácil encontrar la voluntad para hacerlo, pero en ti lo encontré y pienso mantenerlo.

INDICE

TITULO.....	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	ii
HIPÓTESIS.....	iii
OBJETIVOS.....	iv
JUSTIFICACIÓN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii

CAPITULO I. ADMINISTRACIÓN

1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	1
2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	2
3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	4
4. FINES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	5
5. EL ADMINISTRADOR COMO EMPRENDEDOR DEL CAMBIO.....	5

CAPÍTULO II. CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS

1. ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS.....	8
1.1 DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.....	8
2. CONCEPTO DE FRANQUICIAS.....	12
3. OBJETIVOS DE LAS FRANQUICIAS.....	19
4. CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS.....	20
5. DIFERENCIA ENTRE FRANQUICIA, NEGOCIO INDEPENDIENTE Y CONCESIONARIA.....	22
6. VALOR DE UNA FRANQUICIA.....	25

CAPÍTULO III. EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.....	31
2. INTEGRANTES DEL SISTEMA.....	33
2.1 FRANQUICIANTE.....	34
2.1.1 TIPOS DE FRANQUICIANTE.....	35
2.2 FRANQUICIATARIO.....	36
3. CONSIDERACIONES SOBRE LOS SUJETOS DE LA FRANQUICIA.....	37
3.1 OBJETIVOS PARA LOS SUJETOS DE LA FRANQUICIA.....	38
4. CARACTERÍSTICAS DEL FRANQUICIANTE.....	38
5. CARACTERÍSTICAS DEL FRANQUICIATARIO.....	39
6. TIPOS DE FRANQUICIA.....	42
6.1 FRANQUICIA POR TERRITORIALIDAD Y EXCLUSIVIDAD.....	42
6.1.1 FRANQUICIA UNITARIA O INDIVIDUAL.....	43
6.1.2 FRANQUICIA REGIONAL.....	44

6.1.3 FRANQUICIA MAESTRA.....	44
6.1.4 FRANQUICIA NACIONAL O DOMÉSTICA.....	45
6.1.5 LA SUBFRANQUICIA.....	45
6.1.6 FRANQUICIA INDUSTRIAL.....	46
6.2 FRANQUICIA POR CONVERSIÓN.....	47

CAPÍTULO IV. PRESENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS

1. GENERALIDADES.....	48
2. LAS FRANQUICIAS DENTRO DE LA GLOBALIZACIÓN.....	49
2.1 ESTRATEGIA GLOBAL.....	50
2.2 CULTURA.....	53
3. ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS.....	54
4. FRANQUICIAS EN LOS PAÍSES MÁS DESTACADOS.....	55
4.1 EEUU.....	55
4.2 CANADÁ.....	56
4.3 JAPÓN.....	57
4.4 AUSTRALIA.....	58
5. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.....	59

CAPÍTULO V. DESARROLLO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

1. CONSIDERACIONES PARA OTORGAR UNA FRANQUICIA.....	66
2. REQUISITOS PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.....	67
2.1 ESTUDIO DE FRANQUICIABILIDAD (ESTUDIO TÉCNICO).....	67
2.2 CAPACIDAD DEL NEGOCIO PARA FRANQUICIAR.....	71
2.3 OPERACIONES DEL SISTEMA.....	74
2.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA FRANQUICIA.....	78
2.4.1 FASE MECÁNICA O ESTRUCTURAL.....	80
2.4.1.1 PLANEACIÓN.....	80
2.4.1.2 ORGANIZACIÓN.....	82
2.4.2 FASE DINÁMICA U OPERATIVA.....	83
2.4.2.1 INTEGRACIÓN.....	83
2.4.2.2 DIRECCIÓN.....	84
2.4.2.3 CONTROL.....	84
3. PASOS A SEGUIR PARA LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA.....	85

CAPÍTULO VI. MARCO LEGAL

1. CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA.....	94
2. EL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	95
3.1 CONTENIDO DEL CONTRATO.....	101
3.2 CLASIFICACIÓN.....	106
3.3 ELEMENTOS DE EXISTENCIA Y VALIDEZ.....	107
3.4 ELEMENTOS PERSONALES Y ELEMENTOS REALES.....	108
3.5 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE.....	110
3.6 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIATARIO.....	114
3.7 ASPECTOS SOBRE EL REGISTRO DEL CONTRATO.....	115
3.8 TÉRMINO DEL CONTRATO.....	117

CAPÍTULO VII. ASPECTOS CONTABLES

1. RELACIÓN DE LAS FRANQUICIAS CON LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.....	118
2. NATURALEZA CONTABLE DE LA FRANQUICIA.....	123
3. BOLETÍN C-8 INTANGIBLES.....	126

CAPÍTULO VIII. ASPECTOS FINANCIEROS

1. CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA.....	130
2. REGALÍAS.....	134
3. CUOTAS POR PUBLICIDAD.....	135
4. INVERSIÓN INICIAL.....	135
5. OTRAS CUOTAS Y PAGOS.....	136

CONCLUSIONES.....	137
--------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	139
--------------------------	------------

ANEXO N° 1. EJEMPLO DE UNA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA.....	144
--	-----

ANEXO N° 2. EJEMPLO DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA.....	157
---	-----

TITULO DE LA TESIS

“Sistema de franquicias como oportunidad de inversión: Su estructura y funcionamiento”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es una realidad que el ambiente actual en que se desarrollan las organizaciones es cada vez más competitivo, el mundo globalizado esta lleno de retos por lo que es imperativo para las organizaciones desarrollar ventajas competitivas frente a sus competidores para ganar clientes y consumidores e incluso para sobrevivir y acaso prosperar; sin embargo en el mundo globalizado en donde gobiernan los sistemas de información, la capacidad de respuesta, la eficiencia, la calidad, los costos más bajos, la atención directa al cliente y la excelencia en el servicio; es cada vez más difícil que los inversionistas con capitales limitados encuentren un lugar y mercado propios sin enfrentarse a las grandes corporaciones.

Las alianzas estratégicas se han convertido en una práctica común e incluso sugerida para garantizar el éxito de una inversión o la presencia de una compañía, o por lo menos reducir su riesgo de fracaso.

Estas asociaciones tienen como punto de partida el beneficio mutuo, se fortalecen los capitales, sistemas, posicionamiento de las marcas etcétera.

Todo esto hace que el sistema de franquicias se convierta en una de las opciones más reales y seguras de los últimos años teniendo como fundamento las siguientes situaciones:

1. Los inversionistas de capitales limitados encuentran en estas una opción de poner a trabajar su dinero reduciendo el riesgo de pérdida, apoyándose en la solidez de la marca y/o servicio de la licencia de franquicia que adquirirán.

2. La presencia de la marca y/o servicio en otros lugares, ya sean nacionales o internacionales, hace que la adquisición de una franquicia integre el valor agregado del posicionamiento de la marca, una sistematización previamente establecida, un "Know How" y la implementación de controles.

3. Es una oportunidad de expansión, incluso internacional, para los otorgantes de franquicias sin tener que absorber los costos y riesgos de abrir nuevos mercados.

HIPÓTESIS

“Si se da a conocer al sistema de franquicias adecuadamente en su estructura y funcionamiento y se dan a conocer las relaciones que se establecen entre el franquiciante y franquiciatario de forma apropiada, dicho sistema se expandirá con bases sólidas alcanzando así esta forma de hacer negocios un nivel profesional nacional e internacionalmente, teniendo como consecuencia el crecimiento de las organizaciones y convirtiéndose en un elemento de la reactivación de la economía interna del país”

OBJETIVOS DE LA TESIS

Objetivo general: identificar al sistema de franquicias como una oportunidad de inversión dando a conocer su estructura, trámites, administración y relaciones franquiciante (quien otorga la licencia de uso del negocio) – franquiciatario (quien adquiere el negocio) para que estas operen profesionalmente.

Objetivos específicos:

- ↓ Proporcionar al inversionista un instructivo adecuado que lo oriente correctamente en el negocio de las franquicias
- ↓ Contribuir a difundir los conocimientos de cómo se desarrolla el sistema de franquicias
- ↓ Dar a conocer los trámites legales, financieros y contables más importantes sobre el desarrollo de una franquicia
- ↓ Difundir la cultura de franquicias a nivel nacional
- ↓ Apoyar a las empresas mexicanas en la expansión del formato de franquicias a nivel nacional e internacional.

JUSTIFICACIÓN

Hace años, cuando el cambio era lento y la estabilidad era la regla, las organizaciones podían instalarse y prosperar sin grandes dificultades, la evolución de los medios de información cada vez más veloces y accesibles a todos, el aumento en la competitividad y un mercado cada vez más globalizado son solo algunos ejemplos de situaciones que inciden directamente en el desarrollo de una organización.

Todos estos cambios han orillado a las empresas a transformar sus sistemas de organización en dinámicos.

Actualmente algunas organizaciones han utilizado como método de crecimiento y desarrollo el formato de la franquicias, esto ofrece nuevas perspectivas y caminos para lograr posiciones competitivas, difundir su marca y crear barreras anticompetencia en mercados de muy alta presión.

El origen de las franquicias en nuestro país es predominantemente mexicano, mostrando con ello que el inversionista y el empresario nacional han aprendido a desarrollar rápidamente dicho sistema; y que cada vez este estilo de negocios va consolidándose y teniendo un desarrollo importante en la economía.

Sin embargo, el actual “Boom” de franquicias merece un análisis cuidadoso ya que la creciente oleada de negocios franquiciados en nuestro país puede cobrar en corto plazo sus primeras víctimas, si la elección de la franquicia no concuerda con la prudencia y una planeación creativa; como en todo negocio que pretende ser exitoso el secreto es planear y conocer tu negocio al 100%.

INTRODUCCIÓN

Como resultado de la globalización de los mercados y de su impacto en los sistemas de producción y en la forma de ofrecer servicios, el mundo de los negocios esta experimentando un cambio acelerado, por lo que los retos a vencer por las organizaciones para consolidarse y prosperar son más complicados cada vez.

Robert Reich en su libro *The work of nations* (1991) señala que “Estamos viviendo una época de cambios que marcará las políticas y la economía del próximo siglo no habrá productos ni tecnologías nacionales, ni corporaciones nacionales, ni industrias nacionales”.

Esta afirmación se esta cumpliendo y es cada día más imposible que las organizaciones se encierren en nacionalismo; para prosperar y tener una presencia internacional sólida, como se requiere, deben buscar estrategias y alianzas en todo momento.

Es por esto que una alternativa que se presenta para la expansión de negocios es el sistema de franquicias el cual permite a los negocios expandirse local e internacionalmente con menor riesgo y adaptarse a las necesidades de la globalización.

El presente trabajo mostrará que las franquicias son una opción de inversión en la cual al revisar y realizar los estudios y tramites correspondientes, el lector (inversionista y/o empresario) podrá tomar la mejor decisión de acuerdo a sus posibilidades y expectativas. Es por eso, que deseo despejar las dudas del lector en este trabajo para apoyar el sistema de expansión de negocios.

Este trabajo de tesis mostrará de una manera sencilla, clara y comprensible los aspectos que deben considerarse antes de adquirir una franquicia, así como saber identificar todas las posibilidades que se presenten, además de aspectos importantes para quienes consideren a la franquicia como una opción de expandir su negocio.

CAPITULO I ADMINISTRACIÓN

1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Para entender la actividad y el que es la administración, es necesario exponer algunas de las definiciones más relevantes sobre el concepto de administración, que nos sirven de punto de partida.

H. Fayol, considera que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Marx, la concibe como toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, en un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito.

Koontz y O'Donnell, es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Terry, la considera como el proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutado para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de la gente y los recursos.

Clushkov, es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente.

Guzmán Valdivia, es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Fernández Escalante, es un conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permiten dirigir y coordinar las actividades de los grupos humanos hacia objetivos comunes.

Reyes Ponce, es un conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

J. Rodríguez Valencia, es el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado.

Cada una de las definiciones anteriores, nos lleva a pensar en la verdadera naturaleza de la administración y de sus propiedades, estas son válidas para toda clase de administración y para toda especie de organismo.

Por mi parte defino a la administración como “La ciencia social encargada de maximizar los recursos humanos, materiales, técnicos, tecnológicos y financieros de una organización para satisfacer las necesidades de los individuos que conforman una sociedad”

2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Su Universalidad.- El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente por las características propias de las organizaciones se presentan algunas variantes.

2. *Su Especificidad.*- Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (cómo técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

3. *Su Unidad Temporal.*- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativo. Así, v.gr.: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. *Su Unidad Jerárquica.* Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.”¹

Se puede resumir por lo tanto que la administración siempre:

- A) Sigue un propósito.
- B) Es un medio para ejercer impacto en la vida humana.
- C) Está asociada generalmente con los esfuerzos de grupo.
- D) Se logra por, con y mediante los esfuerzos.
- E) Es una actividad, no una persona o grupo de ellas.

¹ REYES Ponce Agustín. Administración de la empresa teoría y práctica. Parte 1 y 2. 1993. México: Limusa.

F) Su efectividad requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas.

G) Es intangible.

H) Los que la practican, no son necesariamente los propietarios.

3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Bastan los siguientes hechos para demostrarlas.²

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrán actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

² Reyes Ponce Agustín. Administración de la empresa teoría y práctica. Parte 1 y 2. 1993. México: Limusa.

5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico - social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como punto de partida de ese desarrollo.

4. FINES DE LA ADMINISTRACIÓN

Los fines de la administración son:

- 1) Dirigir y coordinar las actividades de los grupos humanos hacia un fin común y este propósito puede ser de origen público y de interés general, de orden privado o mixto.
- 2) La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir, realizar en su campo de actividad, una mejor ejecución.
- 3) Una mayor y mejor utilización racional de los recursos, es decir buscar la supervivencia, con el fin fundamental de la eficiencia en general y particularmente en el uso de recursos.

5. EL ADMINISTRADOR COMO EMPRENDEDOR DEL CAMBIO

Ante un nuevo milenio estamos con una triste pero verdadera realidad, el hombre, no ha sido capaz de lograr una comunicación con sus semejantes, lo cual tiene y tendrá como consecuencia que dentro de las organizaciones tanto privada, pública y social tengamos que continuar con los mejoramientos y adecuaciones necesarias de los sistemas de integración humana, dentro de las organizaciones.

No podemos negar que el milenio que concluyó se caracterizó por los diversos avances de la tecnología en la comunicación, pero que también el hombre dentro de su desarrollo en la sociedad, ha tenido cambio de actitudes frente a sus semejantes, los cuales deben ser considerados para que el humanismo no quede rezagado ante el desarrollo de las tecnologías. Parte de la tarea del administrador es enfrentar estos cambios en el ser humano y como consecuencia en las organizaciones, los cuales deberán ser enfrentados con una actitud emprendedora del cambio en las organizaciones.

Si la base del administrador para lograr sus objetivos dentro de las organizaciones es el ser humano, los elementos que debemos considerar para lograr dicho cambio son tres aspectos fundamentales, para que pueda emprender eficazmente el cambio, los valores humanos, los valores éticos y las habilidades conceptuales. La educación, es uno de los temas en los cuales los administradores nos basamos, para señalar como única forma de desarrollo y crecimiento del ser humano, pero que al inicio de éste milenio es algo de lo que aún adolece la humanidad, ésta educación debe estar fundamentada en valores humanos y valores éticos, los cuales si bien deben de ser formados en el interior de las familias, las organizaciones deben y deberán formular estructuras y cultura organizacional, que le permitan al individuo en el interior de las organizaciones, reconocer y valorar dichos aspectos, y que lo lleven a actuar en consecuencia con sus semejantes con la finalidad de lograr los objetivos de la organización, deberemos de considerar que aquellos que estemos al frente de una organización, seremos punto de observación por todos los demás con el objetivo de verificar la congruencia de lo que establecemos en las estructuras éticas de la organización y nuestra propias actitudes. Hoy en día dentro de la sociedad ya no se aceptan individuos con falta de ética y moral.

El administrador profesional deberá considerar como emprendedor del cambio las habilidades conceptuales las cuales serán fundamentales para el desarrollo de la organización, esto le permitirá el comprender y actuar en consecuencia hacia el interior y exterior de la organización, en éste marco de globalización que enfrentan todas las organizaciones. El administrador que posee estos tres aspectos fundamentales, tendrá los elementos para ser emprendedor del cambio hoy, en el futuro, y ante cualquier turbulencia de cambio, provocados por factores internos o externos de la organización. Para el siguiente milenio solo sobrevivirán las empresas éticas, cuya calidad comienza con su gente.

El administrador que posee una calidad humana debe de ser una persona confiable, ser positivo, y ser una persona generosa. El nuevo administrador ético requiere de poner su mente en positivo.

El administrador debe de poseer una ética, el administrador que actúe con ética en las organizaciones, deberá de considerar algunas variables como características individuales de sus integrantes, el diseño estructural de la organización y la cultura de la organización, con la finalidad de actuar con un gran sentido ético.

En cuanto a su capacidad para ser emprendedor del cambio, sus habilidades conceptuales, deberán estar bien fundamentadas para enfrentar los retos que conlleven a la globalización.

El administrador que posee estos tres aspectos fundamentales, tendrá los elementos para ser emprendedor del cambio hoy, en el futuro y ante cualquier turbulencia de cambios, provocados por factores internos o externos de la organización.

CAPITULO II CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS

1. ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS

Los primeros antecedentes de las franquicias se sitúan en los años 1850 ó 1860 en los Estados Unidos de América, cuando la compañía de máquinas Singer & Company fue la primer empresa en emplearlas; dicha empresa se enfrentaba con numerosas dificultades a fin de distribuir sus productos a través del país; con problemas de liquidez constantes decide crear como estrategia el cobrar a sus vendedores los productos en vez de pagarles, creando así un esquema de concesionarios mediante el cual compraban una máquina para luego revenderla con un sobreprecio (esquema que es base para el actual sistema de franquicias).

Tiempo después, entre las dos guerras mundiales, empresas fabricantes de automóviles adoptan un sistema similar para la venta de autos, en la que seleccionaban personas para revender sus productos concediéndoles un territorio exclusivo y apoyándolos con campañas publicitarias.

Con grandes éxitos en los mercados automovilísticos varias compañías petroleras y embotelladoras de refrescos adoptan el sistema de franquicia. Posteriormente se han agregado a este sistema el equipo y accesorios de computación.

Así, continúa desarrollándose, adaptándose a un mundo cambiante hasta llegar a lo que hoy son las franquicias como opción de negocio para gente emprendedora.

1.1 DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Los primeros casos de franquicias se conocieron en los inicios de 1980. En 1985 Mc Donald's pasa las barreras de nuestro país convirtiéndose en uno de los pioneros de este sistema, seguido de Kentucky Fried Chicken, Howard Jhonson, TGI Friday's, Fuddruckers, Bing, Holanda, Holiday Inn y Pizza Hut entre otros.

Durante la década de los noventa las franquicias en México han tenido un importante crecimiento. Algunas de las razones de éste crecimiento son: la abrogación de la Ley Sobre el Control y Registro de la Transferencia de la Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas (LRTT), una apertura más favorable a la inversión extranjera, el formato de la pequeña empresa

La verdadera regulación comienza en el año de 1990 con el reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, en la que se acepta como definición de contrato de franquicia, la de aquél que en un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento.

En 1991 se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad industrial mejorando notablemente la legislación en materia de franquicias.

En 1994 se reformó la Ley de Protección la Propiedad Industrial cambiando de ese nombre al de la Propiedad Industrial. En el Artículo 142 de la misma ley es en donde finalmente se define hasta la fecha a las franquicias.

McDonald's tomó la decisión de entrar a nuestro país en los primeros años de los 80's en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre respecto a nuestro país. En 1982 asumió la presidencia de la República el Lic. Miguel de la Madrid, y el 1ro de Septiembre de ese año se nacionalizo la banca, se emitió el decreto de control de cambios por vez primera en nuestro país y se suspendió el pago de la deuda externa al registrar el banco central uno de los índices de la reserva internacional más bajo en la historia.

Fue entonces cuando McDonald's celebró contratos de franquicia con Saúl Kahan Diego Zorrilla respecto a las dos primeras unidades que se abrirían en la ciudad de México y Monterrey, McDonald's hubo de obtener la aprobación y registro de contratos ante el Registro Nacional de transferencias de Tecnología, lo cuál representaba un trámite difícil y complicado ya que se trataba de lo primeros contratos de franquicias en la historia de México.

Fue hasta 1988 que la Asociación Internacional de Franquicias con sede en Washington D.C. designó como representante especial en México a Enrique González Calvillo. El 16 de junio de 1988 se llevó a cabo la primera conferencia de franquicias en México.

Después del éxito de la conferencia era obvio que ya existía en México interés de crear una Asociación de Franquicias y a finales de 1988 creó la Asociación Mexicana de franquicias A.C. La cual 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 poder proporcionar un crecimiento sostenido de las franquicias en México. Asimismo se lanzaron franquicias mexicanas como La Mansión, La Tablita y Club de Precios. El crecimiento que experimentaron las franquicias mexicanas en 1990 fue casi único en el mundo.

La evolución que ha tenido México ha sido hasta cierto punto un poco lenta ya que ha enfrentado varios contratiempos en la economía, de los cuales podemos mencionar la elevada inflación, la falta de capitales en el país y la frecuente falta de calidad de servicios, nos preguntaremos cual ha sido el motivo primordial para que ésta forma de negocios sea cada vez más extensa y la respuesta es que el país ha mostrado la etapa más importante de la estabilidad económica, la cual ha llamado la atención de la inversión extranjera y también la que México como país inversionista fue atraído por este gran negocio al cual se le denomina franquicia.

A principios de la década de los 70's, la franquicia, liderada por las cadenas de comida rápida (Fast Food) había sido asimilada por el estilo de vida y comercios norteamericanos, surgían nuevas franquicias.

Las franquicias que tuvieron resultados positivos aprovecharon el auge y continuaron prosperando y proliferando, ya entrada la década de los 80's eran una combinación que iba desde centros de comida rápida hasta agencias de colocaciones.

Las franquicias de servicios automotores incluyendo "AMMCO" Transmisión silenciadores Midas, se volvieron más importantes y populares a medida que se elevaba el precio de los automóviles y las personas conservaban sus viejos automóviles y como consecuencia los cuidaban y requerían del servicio de mantenimiento.

Por otro lado cabe mencionar que de las franquicias netamente mexicanas encontramos a Dormimundo no sólo por su forma de operar sino por la filosofía de que asume su papel y la garantía que ofrece a sus franquiciatarios, de recuperar capital invertido a corto plazo.

Se apunta que las tiendas de Dormimundo líderes en el ramo, están en la preferencia del mercado del DF y ahora en el interior de la República gracias a su experiencia de más de 35 años, la cual les ha permitido formar numerosa clientela basándose en una buena calidad, reputación de precio y servicio, que son cualidades difícilmente igualadas por establecimientos similares.

Se considera que Dormimundo tiene un espíritu nacionalista por que la mayoría de sus ganancias se reinvierte y se reinvierte en México. Como empresa franquiciante, Dormimundo se ha distinguido en México como una de las escasas compañías que se han colocado alrededor de todo el país y que acreditan muchos años de experiencia en este renglón.

Para terminar con la extensa e importante reseña de la evolución de la franquicia en nuestro país se dice que la franquicia no es ni un comercio ni una industria; sino una estrategia de negocios.

Es de esperarse, en un futuro cercano, un importante crecimiento en el desarrollo de franquicias en México, por eso es importante considerar la planeación de la elección de la franquicia y todas las fuentes de información de las que podemos echar mano en esta decisión de manera que el proceso se realice de forma inteligente, ordenada y óptima.

Hasta aquí podemos decir y darnos cuenta de cómo fue la franquicia hasta hace apenas unos cuantos años y que en ella se desarrolla una forma de comercialización que podría confundirse con la patente de marca o con la compra de uso de derechos; pero no es así, puesto que las franquicias son una forma de comercialización de una marca, con todas las ventajas que se otorgan, utilizando la experiencia que la marca tiene y que le ha costado años de trabajo, investigación y hasta pérdidas, pero que puede dar mucho, no solo a los franquiciantes sino a los franquiciatarios con poca inversión.

2. CONCEPTO DE FRANQUICIAS

Es importante dar las diferentes definiciones de franquicias en cuanto a autores y personas relacionadas alrededor del mundo con las mismas, así como la definición legalmente reconocida en nuestro país para establecer una idea clara de lo que significa la existencia de ellas.

En el diccionario jurídico Inglés-Español, “Franchise” se traduce como:

“Franquicia, privilegio, patente, concesión social, derecho de voto, franquicia de voto, porcentaje mínimo de responsabilidad del asegurado; y en materia aduanera o fiscal, impuesto de privilegio o patente sobre concesión, derecho de licencia”

El término *Franquise*, en la lengua inglesa, tiene más de un significado. Una palabra en sí misma significa jurídicamente derecho, un derecho que alguien que adquiere de hacer algo, por autorización y a través de una concesión. Por otro lado, en su origen francés su significado es ligeramente diverso: “Libertad de servir”.

Como la franquicia se ha desarrollado principalmente en Estados Unidos de América, una definición apropiada de este acto jurídico es la que proporciona el Black’s Law Dictionary.

“La franquicia, es un privilegio otorgado o vendido para la utilización de un nombre, la venta de productos o la presentación de servicios”

El derecho concedido por un fabricante o proveedor a un distribuidor para que éste último utilice los productos y nombre del primero, en los términos y condiciones acordados entre las partes.

En su forma más sencilla una franquicia es una licencia otorgada por el dueño de una marca o nombre comercial, por lo que permite al licenciatarlo vender algún producto o servicio común bajo las mismas características. Más formalmente, una “Franquicia” a evolucionado a un complicado contrato por el que un “Franquiciatario” se obliga a manejar un negocio o vender determinado producto o servicio de conformidad con los métodos y procedimientos señalados por el “Franquiciante”, y esté último a su vez se obliga con el primero a presentarle la asistencia necesaria en las áreas de publicidad, promoción y algunas otras formas de asesoría.

Como se ha mencionado, las franquicias, es relativamente una forma nueva de hacer negocios, la legislación mexicana la reconoce concretamente en el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, que la define como:

“Existirá franquicia, cuando con la licencia de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica), para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con lo 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 está distingue.”

De aquí se desprenden como elementos esenciales de este tipo de licencias, los siguientes:

- Licencia de uso de una marca.
- Comercialización de bienes o servicios de manera uniforme.
- Métodos operativos, comerciales y administrativos.

La franquicia no es una figura totalmente nueva para la legislación mexicana, las autoridades del registro Nacional de Transferencia de Tecnología y la asociación Mexicana de Franquicias, se dieron la tarea de definir el término en el reglamento de la Ley Sobre el Control y registro de la Transferencia y Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas (Diario Oficial de la Federación, Enero 09 1990) señala:

Artículo 23: “Se entenderá como acuerdo de franquicia a aquél que el proveedor además de conceder el uso o explotación de marca o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos, técnicas, o proporcione asistencia técnica con el propósito de producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme con los mismos métodos operativos comerciales y administrativos del proveedor.”

González Enrique y González Rodrigo,³ la definen como:

“Una forma o método para hacer negocios que involucren a la comercialización de productos y servicios. En la franquicia existe además una relación en donde quien otorga la franquicia y quien goza de ella aporta valores y talentos que son complementarios y que permiten la eficaz condición del negocio, el primero aporta su nombre comercial o marca, así como todos sus conocimientos y experiencia en la operación de un negocio mientras el segundo aporta la inversión y su trabajo para el desarrollo y operación de un negocio”.

³ González Calvillo Enrique. La experiencia de la Franquicia. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.

Dicen además: “La franquicia es un sistema método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra denominada franquiciatario, la licencia para el uso de sus marcas y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (Know How), para la efectiva y constante operación de un negocio”.

Los principios de contabilidad emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín c-8 Anexo II, nos da la definición de activos intangibles en los cuales incluye las franquicias diciendo que:

“Una franquicia es el derecho privilegio recibido por una organización para efectuar en exclusiva negocios en un área geográfica determinada. Es un arreglo contractual bajo el cual el franquiciador otorga al franquiciatario el derecho a vender ciertos productos o servicios, a usar ciertas marcas y nombres registrados o a desarrollar algunas funciones usualmente dentro de un área geográfica determinada. Existirá una franquicia cuando, con la licencia de uso de marca, se transmitan también los conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para la(s) persona(s) a quien(s) se le(s) concede pueda(n) producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio o imagen de los productos o servicios a los que está distingue”.

Mendenson ⁴, la define como: “Franquicia es una metodología a través de la cual una empresa poseedora de una determinada experiencia y conocimientos (Know-How) de producción y/o distribución de un producto o servicio que, además es poseedora de la marca que lo identifica, cede a terceros poseedores de capital, el derecho exclusivo de distribución de sus productos o servicios, en determinado periodo de tiempo, siguiendo sus patrones de operación en forma tal que éstos terceros se convierten en uno de sus canales de distribución”.

⁴ Mendenson Martín. Guía practica para la franquicia. Desclee de Brouwer. 2000.

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

“Franquicia es el contrato o acuerdo ya sea escrito o hablado entre dos o más personas dónde:

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

Y para entender mejor los términos:

Empresa: “Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”.⁵

Expansión: “Aumento de la superficie, tendencia a incrementar posesiones, abarcar nuevos territorios”.⁶

⁵ Fernandez Arena José Antonio. Proceso Administrativo. México. Trillas 2000

⁶ Nuevo Diccionario Enciclopédico Larousse Ilustrado. Primera Edición. Volumen VIII. Tomo III. Editorial Porrúa. España. 1998

Mercadotecnia: “El conjunto de actividades que relacionan con éxito una organización con su ambiente. Las actividades principales son la identificación de las necesidades no satisfechas, el desarrollo de productos y servicios para satisfacerlas, la asignación de precios, distribución de bienes en el mercado, y la comunicación de la capacidad que tienen los productos y servicios para satisfacer tales necesidades”.⁷

Producto: “Conjunto de atributos físicos que aunados al empaque, servicios prestados antes y después de la venta e incluyendo el prestigio asociado con el nombre de la marca, satisface idealmente las necesidades de los consumidores”.⁸

Precio: “Expresión cuantitativa el valor de intercambio de un producto, considerando su valor en dos aspectos:

- a) Valor de Uso.- Capacidad del producto de satisfacer necesidades.
- b) Valor de Cambio.- Valor abstracto del producto.

Plaza: “Consiste en hacer accesible el producto al consumidor, un producto o servicio no es, sino esta disponible en el momento y en el lugar que éste lo desee; se debe considerar dónde, cuándo y a quién se le va ha ofrecer en venta los bienes y servicios”.⁹

Promoción: “Es el esfuerzo que una empresa realiza para informar y persuadir al mercado acerca de sus productos y servicios. Juan di Constanzo (1997).

⁷ SHERMAN Andrew. Franchising and Licensing: Two ways to build your business. 1999. Amacom.

⁸ Ibid.

⁹ Ibídem

Por lo tanto podemos definir a las franquicias de la siguiente manera:

“La franquicia es una unidad económica que fomenta el desarrollo y crecimiento de empresas con un negocio probado y experimentado, llamadas franquiciante, mediante una licencia de uso distribución comercial y el derecho a utilizar una marca; otorgando a terceros llamados franquiciatarios, quienes poseen capital para invertir, el derecho exclusivo de producir, distribuir o comercializar un producto o servicio, siguiendo sus procesos de operación y colaboración de forma contractual; siendo las dos partes, franquiciante y franquiciatario, beneficiados con el sistema uno expandiendo su negocio y otro invirtiendo su capital con el menor riesgo”.

Por lo antes mencionado, es importante señalar que existen diferencias entre licencia de marca, distribución y franquicia.

La licencia permite al usuario o licenciataria la utilización de algún nombre para la venta de algún producto o servicio.

La distribución puede permitir la utilización del nombre o la marca además de tener los productos en sí para su venta, convirtiéndose en distribuidores de los mismos.

La franquicia, además de permitir la utilización del nombre comercial y un producto, otorga el formato de negocio, el qué y el cómo para poder desarrollarlo, es decir en la franquicia no solo encontramos la licencia, para la explotación de un nombre o marca sino que va más allá, no solo otorgar ésta, sino que también el franquiciante le transmite al franquiciatario como se mencionó anteriormente un formato de negocios en el cuál transmite sus conocimientos, sus técnicas de cómo llevarla a cabo, tanto en términos operativos como en términos administrativos.

3. OBJETIVOS DE LAS FRANQUICIAS

Los objetivos de la franquicia son:

- Permitir a un comerciante la utilización de una marca por un tiempo determinado y por ende incrementar el prestigio de la misma.
- Incrementar la capacidad de la distribución de un negocio, para aumentar la participación en el mercado y obtener costos más bajos.
- Desarrollar unidades de negocio propias, recibiendo beneficios provenientes de la venta de nuevas unidades.
- Obtener regalías por parte del franquiciatario desde el momento en que la unidad comienza a vender.
- Contar con un reconocimiento de marca ante el consumidor, es decir al adquirir una franquicia, el franquiciatario está comprando el beneficio de operar bajo marca que goce de cierto prestigio en el mercado.
- Tener un carácter distintivo, es decir que los puntos de venta o locales sean originales (distinguirse de su competencia) de otra forma las posibilidades de éxito serán ilimitadas.
- Proporcionar a inversionistas una oportunidad de negocio en donde existen formulas probadas reduciendo así el riesgo de pérdida y participando en un sistema en donde las posibilidades de éxito son mayores.

Haciendo un resumen los principales objetivos serían:

- 1) Garantizar que el nombre en cuestión sea una marca reconocida con un fuerte respaldo técnico y mercadológico.
- 2) Atraer, en conjunto franquiciante-franquiciatario, cada vez un número mayor de clientes.
- 3) Abatir la competencia y dominar el mercado.

- 4) Desarrollar la franquicia como una estrategia de negocio y no como un método fácil de hacer dinero.
- 5) Expandir el negocio a otros lugares promoviendo así la inversión.
- 6) Asegurar un importante control de la imagen y del mensaje publicitario de la compañía por parte del franquiciatario.
- 7) Proporcionar un mecanismo mediante el cual participen los franquiciatarios.
- 8) Emplear con efectividad las aportaciones para la publicidad.
- 9) Llegar al mercado a través de los mejores medio disponibles.

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS.

Las franquicias son un negocio que ofrece la oportunidad de expansión para empresas con formulas probadas y exitosas sin necesidad de invertir nuevo capital y sin arriesgar su nombre frente a un fracaso, sin embargo para poder transformar un negocio en franquicia debe contener ciertos elementos y atributos para que su éxito este garantizado.

- A. Debe ser un concepto atractivo y definido.
- B. Debe ser repetible, es decir que su unidad de negocio como tal habrá de ser bajo un concepto que sea capaz de ser rentable en otras zonas geográficas y otras culturas.
- C. Debe ser transferible.
- D. Debe contar con una marca, tenemos que hacer que el franquiciatario cuide nuestro nombre.
- E. Debe contar con una capacidad productiva y de servicios para dar suficiente apoyo y asistencia técnica a su red de franquiciatarios.

Las franquicias cuentan con ciertas características para cumplir como una estrategia inteligente de hacer negocio en la cual debe de haber:

- Pagos al franquiciante a cambio de la marca y la tecnología prestados.
- Necesidad de un control y asistencia permanente por parte del franquiciante.
- Autorización del franquiciante, para que el franquiciatario opere bajo una marca y utilice un conjunto de sistemas de trabajo perteneciente al franquiciante.
- Facultad del franquiciatario para disponer de un territorio o área para operar con exclusividad.
- Descentralización por parte del franquiciante dando al franquiciatario amplia autonomía y agilidad recordándole a este último que el franquiciante es el que dicta las normas del negocio.
- Obligación del franquiciante de capacitar al franquiciatario de las técnicas y métodos experimentados, al principio y durante la explotación del negocio.

Se dice que los principales factores a tomarse en cuenta dentro de una franquicia son la marca, los sistemas de operación y la relación financiera o contraprestación, las cuales se detallan a continuación:

1. Marca Comercial: Es el símbolo o logotipo registrado que distingue los productos de una compañía en relación con los de otra. La Marca Comercial está estrechamente relacionada con la imagen de la empresa, es decir el consumidor percibe la calidad de los productos o servicios a través de la marca.
2. Los sistemas de operación (producción): Se refiere al conjunto de conocimientos y servicios que el franquiciante proporciona a los franquiciatarios con lo cual se logra la estandarización de los negocios. Este elemento es fundamental, pues el cliente espera consistencia en los servicios y productos que requiere.
3. La relación financiera o contra prestación: Dentro de esta característica se desligan dos conceptos, la cuota inicial y las regalías, de las cuales se hablaran con mayor precisión mas adelante, por ahora solo las definiremos.

- a. Cuota inicial: Se puede decir que desde el punto de vista del franquiciante la cuota inicial compensa al franquiciante por los costos de reclutar, entrenar y asesorar a las nuevas franquicias.
- b. Regalías: Son una compensación por las ventas realizadas con el invento de las franquicias a saber la marca registrada y el programa de negocios, desarrollando por el franquiciante las regalías se pueden pactar con base en una cuota fija o en un porcentaje fijo sobre ventas o algún otro rubro de operación

5. DIFERENCIA ENTRE FRANQUICIA, NEGOCIO INDEPENDIENTE Y CONCESIONARIA.

Las franquicias tiene características y ventajas específicas que dan seguridad contra la incertidumbre de emprender un negocio independiente, tales características y diferencias son las siguientes:

FRANQUICIA

- Productos probados y aceptados
- Bienes y servicios que ofrecen un plus al final
- Demanda a largo plazo
- Transmisión de conocimientos y/o manuales, capacitación y asistencia técnica (apoyo continuo)
- Estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por el franquiciante al franquiciatario para la aplicación en su negocio o punto de venta.

NEGOCIO INDEPENDIENTE

- Productos y/o servicios nuevos a la respectiva de la aceptación del mercado
- Necesidad de trabajar por varios años para conseguir ofrecer un plus de su producto y/o servicio.
- Demanda incierta a corto plazo y el largo supeditado al éxito de la primera etapa.
- Creación e implementación de la capacidad productiva
- Inversiones fuertes por concepto de propaganda o publicidad que deben ser probadas con su mercado potencial.

De esta forma podemos tener claro que es lo que hace diferente una franquicia de un negocio independiente, sin embargo este puede confundirse con una concesión.

Las diferencias que existen entre franquicias y licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial y/o marca se refiere a:

“La doctrina francesa sostiene que la franquicia es en esencia un tipo dentro de los contratos de concesión. De acuerdo con esta idea Jean Guyenot sostiene que la franquicia es en realidad la manifestación de una mutación en el objeto de los contratos de concesión comercial. Las empresas llegan a una colaboración más estrecha, sostenida y mejor dirigida bajo el impulso de una de ellas. De este modo, la franquicia no sería otra cosa que una forma de concesión, calificada con una terminología propia pero sin significación jurídica: sería una misma sustancia contractual bajo términos equivalentes”.¹⁰

“En realidad, Guyenot no encuentra diferencias entre naturaleza jurídica de la franquicia y de la concesión comercial, contamos a los que gusta llamar [Franchising a la americana] y [Franchising a la europea]”.¹¹

¹⁰ Hermida A. Jorge. Marketing de Concepto y Franchising. Claves para armar un Proyecto que le permita competir y crecer en su mercado. Ediciones Machi. Buenos Aires. 1993. Pág. 160.

¹¹ *Ibid.* Pág. 160

“En definitiva la concesión de uso de marca y el pago de prestaciones periódicas totalmente a la concesión de franquicias: éste último contrato son ingredientes esenciales, que no existen en la concesión. Tampoco en esta última se concede un método de comercialización si no que solo se fijan pautas”¹²

Desde sus inicios el fenómeno de las franquicias ha sorprendido, en gran medida tanto a los hombres de negocios como a los consumidores.

Esto se debe a que las franquicias han provocado prácticamente todos los sectores de servicios y productos, todos los días se tiene contacto con este asombroso y revolucionario sistema de negocios, es por ello se considera necesario establecer claramente cual es la diferencia que existe entre una concesión y una franquicia.

Un claro ejemplo de concesión es el que el estado puede ceder al transporte público. Sin embargo, comercialmente el término concesión se ha utilizado también para denominar un tipo de contrato de distribución que no incluye todo concepto de apoyo operacional que implica la franquicia.

En conclusión la franquicia es mucho más que una concesión, la franquicia otorga la licencia para el uso y explotación exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le transmite al franquiciatario una gama de conocimientos y experiencias que le permiten llevar a cabo la operación eficaz de un negocio franquiciado. En suma la franquicia podría ser fuente que genera negocios y utilidades, mientras que la concesión no resuelve la necesidad de hacer negocios.

¹² Ibid. Pág. 161

6. VALOR DE UNA FRANQUICIA

En el sistema de franquicias existen ventajas y desventajas (que se estudiarán detenidamente más adelante), más existen un valor de ella misma que no establece cuantitativamente si no a través de aquellos atributos que contiene y que hacen de ella una opción de inversión real y sólido.

El principal valor de una franquicia radica en su marca y en su Know-How (conocimiento técnico), el cual comprende conocimientos y asistencia técnica.

LA MARCA

La marca como signo distintivo de la franquicia, permite crear, vincular y condicionar en la mente del consumidor final una imagen de garantía, servicio y calidad, con la cual esta adquiere un reconocimiento y prestigio que trasciende el establecimiento con cualquier otro en el cual se puede identificar claramente como sinónimo de los valores y satisfactores antes mencionados.

Tenemos entonces que las marcas pueden constituir uno de los activos más valiosos de una franquicia, por lo cual su registro y protección deben ser lo suficientemente amplios para cumplir de manera adecuada con sus objetivos, entre los que se encuentran:

- Reservarse el uso exclusivo del signo distintivo, evitando que un tercero invada sus derechos.
- Evitar problemas por el uso del signo distintivo, evitando igual o semejante en grado de confusión, registrando por un tercero.
- Otorgar seguridad jurídica al titular, permitiéndole acreditar la marca como sinónimo de prestigio, calidad y servicio.

- La existencia y licenciamiento de un registro marcario son requisitos esenciales para el otorgamiento y existencia de una franquicia.
- Se requiere la inscripción de los contratos de licencia de marca u otorgamiento de franquicias para que éstas tengan efectos frente a terceros.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Por su parte, el Know-How que incluye como elemento fundamental los conocimientos técnicos se refiere a métodos, procesos, logística, operativa, administrativa y comercial que permiten crear la imagen de garantía servicio y calidad. Al ser eficientes y representar una ventaja competitiva, constituyendo así un fuerte factor de diferenciación frente a posibles competidores. Cabe señalar que este Know-How o conocimiento técnico, generalmente involucra información confidencial y privilegiada que por sus particulares características se consideran un secreto comercial.

ASISTENCIA TÉCNICA

Los programas de asistencia técnica, que también forman parte del Know-How de la empresa franquiciante, son un elemento vital dentro de la franquicia, ya que nos permite brindar capacitación, mantenimiento y apoyo constante y permanente, así como verificar los estándares de uniformidad, calidad, prestigio e imagen.

EVALUANDO OTROS DERECHOS

Además de los que hemos mencionado, existen otros derechos de propiedad intelectual que llegan a incrementar el valor de nuestra franquicia, por lo que resulta fundamentalmente detectarlos, protegerlos y mantenerlos para poder capitalizarlos.

Entre estos podemos encontrar: Trade Dress (vestido comercial), que se refiere a los productos y establecimientos, avisos comerciales (publicitarios o slogans), programas de cómputo (software), creaciones nuevas, diseños gráficos, plásticos y textiles, personajes simbólicos, promociones publicitarias, obras arquitectónicas, fotográficas e incluso pictóricas y en general cualquier desarrollo que involucre la creatividad e inventiva referidos a nuestro concepto de franquicias.

PROTEGIENDO EL KNOW-HOW

El primer punto para el desarrollo de un programa eficaz de protección de secretos industriales, es la identificación de aquella información de la empresa que pueda constituir secretos industriales susceptibles de protección.

Para determinar si la información que se pretende proteger es secreto industrial, es necesario evaluar los siguientes aspectos:

- El grado en que la información es conocida tanto fuera como dentro de la franquicia.
- Las medidas tomadas para guardar la secrecía o confidencialidad de la información.
- El valor actual o potencial de la información para el franquiciante o para sus posibles competidores.
- La información en sí y la aplicación de la misma y,
- La mayor o menor facilidad con la cual la información puede ser adquirida o duplicada por terceros.

El portador de secretos industriales en una franquicia, se encuentra en cambio constante, alguna información se torna obsoleta y pierde su valor comercial, la información nueva que se genera, puede ser extremadamente valiosa pero no protegida adecuadamente.

La importancia de la información considera como secreto industrial, radica precisamente en eso, en que sea secreta y confidencial.

A continuación se proponen una serie de medidas de seguridad que pueden ser tomadas por la protección de los secretos industriales.

1. Notificar al franquiciatario y a todo personal, que la información que reciben y que puedan llegar a recibir es prioritaria para el franquiciante y por lo tanto confidencial, protegida bajo la figura del secreto industrial y por eso no debe ser revelada o usada en su beneficio o el de terceros.
2. Hacer constar en documentos o medios materiales, preferentemente instrumentos públicos, la existencia de secretos industriales.
3. Establecer y mantener políticas prácticas, por escrito, sobre la confidencialidad de la información para ser aplicadas en la franquicia y distribuidas a todos los involucrados, así como a los esquemas de vigilancia respecto de las mismas.
4. Mantener el acceso a secretos industriales restringidos, solo personal que por necesidades prácticas requieran conocer la información con controles y registros de entradas y salidas para acceder y devolver materiales confidenciales.
5. Establecer códigos secretos para los ingredientes o datos parte de la información secreta.
6. Separar los componentes de un secreto industrial entre los diferentes departamentos o personal de la compañía, con el objeto de que se tenga conocimiento sólo de una parte de los mismos.
7. Mantener los documentos, instrumentos o áreas en que se encuentren los secretos industriales, totalmente independientes de las áreas comunes, separados, cerrados o aislados y etiquetar los documentos, diseños y medios que lo sean como “secretos”, “confidencial” o “prioritario”.
8. Reproducir y mantener sólo un número limitado de copias de documentos confidenciales e implementar un sistema eficiente de devolución y recolección de los mismos después de usarlos.

9. Requerir códigos autorizados o passwords para acceder a fotocopiadoras, usar claves y datos codificados para controlar el robo de secretos en computadores.
10. Implementar, mantener y actualizar un programa de aplicación de todas las medidas, políticas y procedimientos adoptados para guardar la secrecía y confidencialidad de la información protegida o susceptible de protección como secretos industriales.

CAPITULO III EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

I. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

Una de las ventajas mas importantes que ofrece la franquicia a sus integrantes (franquiciante y franquiciatario), es el crecimiento del negocio y solidez. El sistema de franquicias permite la expansión tanto nacional como internacional de los pequeños negocios.

VENTAJAS DEL FRANQUICIANTE

- A. La franquicia como forma de expansión de negocios, aprovecha el bajo costo de inversión e inicia su proceso de expansión, ya que pueden crecer favorablemente los canales de distribución por medio de éste sistema.
- B. Transferir la responsabilidad de los costos operativos.
- C. Incorporar a un dueño-operador (franquiciatario) mas motivado y responsable, por ser considerado un socio que un “Gerente mal pagado”.
- D. Como empresa operadora de una cadena de franquicias se obtienen ingresos por el pago inicial que justifica el uso de marca y del sistema integral de la firma además del pago continuo por concepto de regalías, el cual se eroga por el apoyo y asistencia técnica, en su caso por el abastecimiento, además de un cierto porcentaje por publicidad.
- E. Una vez que sean vendido unidades a franquiciatarios, con la liquidez, resultado de estos activos, existe la oportunidad de diversificar las inversiones, es decir, las cuotas iniciales y los pagos posteriores por franquicia otorgada, generarán ingresos que pueden retornarse a la matriz de la franquicia para la inversión, diversificación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, publicidad etc.

- F. Su experiencia en compras le hacen responsable de la realización de éstas a través de su oficina exclusivamente instalada con este fin, el de abastecer a las unidades franquiciadas, vendiendo el producto a través de ellas. El proveedor o proveedores cuyas líneas no están integradas verticalmente a la empresa, deberán otorgar un porcentaje de descuento por volumen y probablemente asignar una comisión por venta como agente.
- G. Diseminación de los riesgos, puesto que los franquiciatarios mantienen el 100% de las responsabilidades financieras.
- H. Desarrollo de otros mercados, o bien buscar el incremento del posicionamiento del producto o servicio en la mente del consumidor actual.

VENTAJAS DE FRANQUICIATARIO

Por su parte las ventajas reconocidas para quien adquiere una franquicia son las siguientes:

- a) Concepto exitoso probado en el mercado.
- b) Derecho de uso de marca reconocida y prestigiada.
- c) Instalación acelerada de un formato de negocio.
- d) Adquisición de materia primas y/o otros insumos bajo condiciones preferenciales.
- e) Inicio de operaciones facilitando la reducción de riesgos y errores.
- f) Programas automatizados de administración y control.
- g) Derecho de territorialidad.
- h) Publicidad y promoción corporativa y/o local.
- i) Asistencia profesional y apoyo constante, capacitación y asesorías en las áreas del negocio tratado.
- j) Estructura funcional.
- k) Controles de inventarios y ventas.
- l) Manuales de procedimientos y organización.

DESVENTAJAS

- A) El crecimiento de las franquicias y sus franquiciatarios siempre estará limitado a las proyecciones de los franquiciantes.
- B) Poca independencia para el franquiciatario
- C) La reputación de las franquicias siempre dependerá de la reputación de los franquiciantes.
- D) Inflexibilidad en el sistema.
- E) Riesgos asociados con el franquiciante.
- F) Monitoreo de los servicios que lleva a cabo el franquiciante.

El éxito en el otorgamiento de las franquicias depende de un buen número de factores: vasto conocimiento y desarrollo del producto o servicio ofrecido, programas de capacitación; facilidad en la operación misma del negocio para la reproducción simple de las actividades, a través de manuales de operación; contar con un negocio suficientemente rentable que permita generar las adecuadas utilidades como para compartirlas con un “socio” (franquiciatario); un negocio probado, experimentado; para ello la ubicación de unidades propias, además de una unidad prototipo, son fundamento para confirmar su aceptación en el mercado.

El motivo por el cual triunfan las franquicias es por que una compañía ha desarrollado los mecanismos y sistemas apropiados para que un negocio funcione perfectamente, por el interés en vigilar como debe ir evolucionando el mismo, implantando el sistema que tenga identificada la imagen que se pretenda proyectar, cuál es el nicho del mercado que se debe atacar, es decir, el cumplimiento de un plan mercadológico; establecimiento de políticas generales y específicas que impiden el fracaso; manteniéndose de ésta manera a la vanguardia de la información y del mundo cambiante. Sólo con lo anterior será posible contar con la idónea introducción en el interesante ámbito de las franquicias.

Ahora para que el franquiciatario se vea beneficiado, debe actuar con el profesionalismo al tomar la decisión de invertir, ya que relacionarse con un negocio de este tipo significa comprar no sólo una fórmula mágica de empresa, sino toda una administración que le puede ayudar a reducir el riesgo de operación, posibilitándole el retorno de su inversión. Quien adquiere una franquicia debe analizar todas las opciones, eligiendo el giro idóneo a sus capacidades y expectativas: los inversionistas deben evaluar a fondo los ofrecimientos de la compañía, así como el franquiciante mismo, quien es aquel que debe proporcionar la información requerida sobre los procesos operativos, administrativos, técnicos, mercadológicos, financieros, etc. Para poder optar el sistemas más atractivo de la inversión.

2. INTEGRANTES DEL SISTEMA.

El sistema de franquicias se encuentra constituido por dos integrantes, el franquiciante y el franquiciatario (en inglés franchisor y franchise respectivamente) estos son parte fundamental para constituir cualquier tipo de franquicia.

Al otorgarle de una franquicia denominada franquiciante, se ha llamado de diversas maneras como ejemplo, franquiciador, franqueador, empresa madre, etc. , mientras que el adquiriente o comprador de una franquicia denominado franquiciatario se ha llamado franquiciado, franquiriente, franqueado. e incluso en términos tan alejados de la figura de la franquicia como concesionario.

Por la tanto se considera de suma importancia conocer la definición de dichas integrantes para así sin duda alguna poderlos identificar plenamente.

Existen entre las dos partes una relación en donde la persona quien la otorga o quien goza de ella, aportan valores y talentos que son complementarios y que permiten la eficaz conducción de un negocio.

Al franquiciante aporta su nombre comercial o marca, así como todos sus conocimientos y experiencia en la operación de un negocio, mientras que el franquiciatario aporta la inversión y su trabajo para el desarrollo y operaciones de la franquicia

2.1 FRANQUICIANTE

“Es aquel que posee una determinada marca o tecnología (know–now: como hacer las cosas) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas: así mismo, proyectando la asistencia técnica de organización gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios”.¹³

Franquiciante es la persona que con todos sus elementos busca expandir mediante la intervención de nueva empresas, de nuevos empresarios, busca poder otorgar la licencia de uso de marca de sus productos, así como los sistemas a terceros, inversionistas independientes que cuentan con un capital para invertir y ser intermediarios en la expansión de su distribución.

Es empresa establecida que cuenta con los siguientes elementos:

- Producto o un servicio.
- Tecnología para desarrollar dicho producto.
- Imagen.
- Desarrollo y mercado.
- Sistemas operativos y de administración.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Proveedores de insumos básicos.

¹³ SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Material didáctico para el desarrollo de franquicias. México. 1997.

2.1.1 TIPOS DE FRANQUICIANTE

La mayoría de los franquiciantes son de tipo empresarial, sus compañías son principalmente privadas. Sin embargo, existen muchas compañías multinacionales que se han dedicado a franquiciar. Un ejemplo es la franquicia “PEMEX”, “GRUPO MASECA”, “GRUPO MOCTEZUMA”, etc.

FRANQUICIANTE NUEVO

Aquel que inicia un proceso de ventas de franquicia de su negocio, el cual no se conocen las bondades de éste y no existe la evidencia de que es una empresa exitosa y de que sus productos tengan una alta aceptación.

Un nuevo franquiciante es necesario que tenga un número limitado de franquiciatarios, hasta que su negocio llegue a un punto de equilibrio. En tanto esto no suceda el franquiciante deberá amortizar los costos y esfuerzos, que aplica la venta de éstas. Sus esfuerzos serán canalizados hacia la venta de franquicias, abandonando por el soporte de servicios para los franquiciatarios.

FRANQUICIANTE ESTABLECIDO

Es aquel que cuenta con un negocio totalmente probado por los franquiciatarios en operación. Este caso presenta menor riesgo, el costo puede ser relativamente alto y es más atractivo para los inversionistas que buscan mayor seguridad.

Todo concepto que resulte susceptible de desarrollarse como franquicia deberá tener una clara justificación económica.

Podemos encontrar conceptos de negocio que resulten muy atractivos en cuanto a los productos y/o servicios que comercializan, con gran imagen pero, si no cumplen con una TIR adecuada, si no son rentables, si tienen problemas de flujo de efectivo, resultará muy difícil o prácticamente imposible su comercialización bajo el sistema de franquicias.

La principal característica que los inversionistas buscan en un concepto de franquicia es la diversificación de sus posibilidades de inversión en negocios productivos, con tasas de retorno interesantes.

2.2 FRANQUICIATARIO

“Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien y servicio, utilizando los servicios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio.”¹⁴

En suma, el franquiciatario es una persona o grupo de personas que invierten capital de trabajo en un negocio nuevo, pero con experiencia ahorrando dinero en investigación, búsqueda de proveedores y en el desarrollo de una imagen corporativa.

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

Se considera que la buena integración que se desarrolle entre éstas dos figuras se obtendrá como resultado de una sociedad ó empresa común, en donde la conciencia de interés del franquiciante y el franquiciatario está plasmada en un entendimiento táctico y espontáneo de las condiciones de un negocio.

¹⁴ SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Material didáctico para el desarrollo de franquicias. México. 1997.

3. CONSIDERACIONES SOBRE LOS SUJETOS DE LA FRANQUICIA

Existe en la actualidad una economía abierta en donde la mano de obra, materias primas, el servicio y la calidad buscan la experiencia de las operaciones. Los países se unen para competir de una forma más eficiente contra el resto del mundo, por lo tanto los franquiciantes y franquiciatarios deben estar conscientes que luchan en un mercado mundial, en donde hay dos alternativas, ser mejores o desaparecer.

Para la franquicia existe latente la necesidad de sobrevivir y crecer prueba de esto son los cambios que representan un reto y una oportunidad para el crecimiento, la condición es encontrar un negocio seguro, con bases sólidas, experimentado, transmisible, factible, diferente, original, y exitos.

Es importante establecer algunos puntos sobresalientes que los sujetos de las franquicias deben considerar para alcanzar el éxito en el desarrollo de la misma.

- Un negocio experimentado por un periodo suficiente: La empresa al franquiciar deberá ser una compañía sólida, bien estructurada con reconocimiento, etc., es decir, debe cumplir con todos los requisitos y características que garanticen el éxito.
- Una demanda durable: el producto que se va a franquiciar deberá estar avalado por una compañía sólida, que de él renombre al producto y no solo una moda fugaz.
- Una unidad de negocio con fundamentos repetibles: Toda franquicia exitosa debe tener una buena relación y comunicación entre el franquiciante y el franquiciatario esto facilita la transmisión de conocimientos y el saber hacer entre ellos, logrando así el buen funcionamiento de la franquicia.
- Una buena adaptación al entorno: Los franquiciatarios deben desarrollar el negocio en condiciones comparables a las que tubo la fórmula del franquiciante.

3.1 OBJETIVOS PARA LOS SUJETOS DE LA FRANQUICIA

Para el franquiciante.- Expansión de la empresa para dominar mercados.

Para el Franquiciatario: Adquirir un negocio con sistemas de operación probados, que disminuya el tiempo del fracaso.

Para Ambos: Para los dos integrantes del sistema la franquicia llega a la misma meta, la exitosa operación de un negocio y utilidades para ambos.

4. CARACTERÍSTICAS DEL FRANQUICIANTE

Es de suma importancia que todos los franquiciantes o empresas que aspiren a serlo realicen un análisis de sus atributos para determinar si posee las características personales y profesionales que debe poseer todo franquiciante de éxito.

- a) Lo esencial es que el franquiciante deberá contar con una empresa exitosa y experimentada para estar convencido de que el producto o servicio que presta a los consumidores es realmente necesario y deberá confiar en el concepto plenamente.

“Desarrollar el esquema de franquicias, es un trabajo que exige comprometerse al cien por ciento puesto que de su dedicación al trabajo dependerá de su éxito”.¹⁵

- b) Se debe crear e implantar un sistema con la estructura necesaria que garantice el éxito de la franquicia y del franquiciatario.
- c) La capacidad de comunicación: es fundamental que el franquiciante tenga la habilidad para comunicarse con los franquiciatarios, pues éstos acudirán al franquiciante en busca de soporte técnico, en tanto que se deberá compartir con ellos los secretos y programas de operación para asegurar el desarrollo del negocio.

¹⁵ SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Material didáctico para el desarrollo de franquicias. México. 1997.

- d) La perseverancia y tenacidad: El desarrollo de la franquicia implica tiempo y paciencia, el franquiciante deberá estar preparado a las complicaciones que pudieran surgir.
- e) La franquicia, dentro de su esquema, es llevada a cabo con recursos de terceros. Es por esto que la idea primordial es la de compartir y crecer juntos, se deben mantener relaciones recíprocas y personales con todos y cada uno de los franquiciatarios, el éxito de ellos garantiza el propio.
- f) Tener una visión emprendedora: El franquiciante debe ser una persona ecuaníme, una persona que ve como oportunidades las situaciones adversas, dar soluciones adecuadas a los problemas que surjan y tomar decisiones correctas bajo presión.
- g) El franquiciante debe tener capacidad de convivir y trabajar en equipo, no ser autoritario sino por el contrario ser paciente, asistir a los franquiciatarios con consejos y no con imposiciones.
- h) Debe tener una personalidad dinámica y carismática, honestidad y mucha confianza en sí mismo y en su habilidad.
- i) El franquiciante debe ser un buen vendedor: El éxito del otorgamiento de franquicias dependerá de su capacidad para encontrar prospectos y vender su negocio, es importante destacar que el franquiciante debe tener especial cuidado en la elección de los franquiciatarios, de no ser así corre el riesgo de poner en juego el prestigio de su marca.
- j) Por último, el franquiciante debe ser una persona dispuesta a correr riesgos, el futuro es incierto y los resultados no están plenamente garantizados.

5. CARACTERÍSTICAS DEL FRANQUICIATARIO

Para que toda clase de franquicia logre el éxito esperado, el franquiciante buscará un buen candidato que cumpla con las características idóneas para ser un excelente franquiciatario, el perfil que el franquiciatario debe cumplir, es una parte vital del proyecto de la franquicia.

Es de gran importancia que el franquiciatario sea honesto consigo mismo y analice cuidadosamente su personalidad con el propósito de conocer si esta es la adecuada para la adquisición de una franquicia, es por eso que se analizarán las características que debe poseer un buen franquiciatario.

Según Sherman ¹⁶

- a) “El franquiciatario debe ser una persona que desea tener un negocio propio”. Es importante destacar que para el franquiciatario se le llegue a otorgar la franquicia, el franquiciante va a investigar muy bien al franquiciatario y en algunas ocasiones le pondrá restricciones pues el franquiciante va a proteger los secretos que han hecho a la franquicia todo un éxito, y como consecuencia buscará a la persona que posea una “calidad gerencial” ya que esta es la base del éxito de toda franquicia.
- b) “El franquiciatario es un emprendedor que no quiere correr riesgos de abrir un negocio con su propia marca y en forma independiente”. La mayoría de los franquiciatarios no quieren arriesgar su capital, en un negocio que no saben si obtendrán ganancias o pérdidas, es por eso que prefieren invertir en una franquicia que les asegura el éxito del negocio.
- c) El franquiciatario debe conocer, entender y aceptar los mecanismos de la franquicia así como las restricciones que el franquiciante ha implantado; todo esto con el propósito de que la franquicia conserve una identidad y su imagen inicial para no romper con su estructura general.
- d) El franquiciatario será una persona emprendedora que posea la característica de seguir las reglas ya establecidas, y que no realice actividades por su cuenta y bajo su propio riesgo; esto podría afectar la imagen, misión y objetivos de la franquicia.

¹⁶ SHERMAN Andrew. Franchising and Licensing: Two ways to build your business. 1999. Amacom.

El Franquiciatario debe estar dispuesto a desarrollar su negocio bajo la observación del franquiciante. En el sistema de franquicias el franquiciatario tendrá que seguir las instrucciones tal y como le indica el franquiciante, de lo contrario el negocio no funcionará y no se obtendrán los resultados esperados.

- e) El franquiciatario ideal es aquel que entiende que el FRANCHISING es un medio y no un fin. Para lograr el éxito esperado el franquiciante debe estar consciente de que es necesario esforzarse y dedicarse de tiempo completo al negocio, ya que la franquicia otorga todas las bases necesarias para el desarrollo del negocio, esto se conseguirá con el esfuerzo del franquiciatario y con una buena administración del mismo.
- f) El franquiciatario debe tener una confianza en la empresa en la cual va a invertir tiempo, dinero y esfuerzo para que se sienta bien con su trabajo y con su propio negocio.
- g) El franquiciatario debe tener facilidad para relacionarse con los demás: Esta se podrá considerar una de las características de mayor importancia, pues si el futuro franquiciatario no tiene una buena comunicación con su personal, con sus clientes no funciona el negocio y como respuesta no existirían resultados óptimos.

También el franquiciatario debe saber trabajar en equipo, lo que indica renunciar a su espíritu independiente y particular en relaciones de trabajo y asambleas, deberá intercambiar resultados, aportar experiencia, aceptar indicaciones y sugerencias y si es preciso órdenes.

- h) El franquiciatario debe poseer un espíritu entusiasta que le permita llegar a los objetivos establecidos, y transmitir este espíritu a todo el personal que labora en la franquicia, para que conjuntamente sean logradas las metas establecidas.

- i) El franquiciatario debe contar con un buen historial profesional: El franquiciante analizará los trabajos donde se desarrollo anteriormente con el objetivo de verificar que haya tenido éxito. de cumplir con esta característica aumentará la posibilidad de que el éxito obtenido en sus anteriores trabajos, sea reflejado en la franquicia que adquirirá.
- j) El franquiciatario debe estar seguro de si mismo y en la capacidad de dirigir el negocio: Los franquiciantes buscan a personas que posean características.
- k) El futuro franquiciatario debe contar con el dinero necesario para financiar la adquisición y los gastos necesarios para que la franquicia comience a realizar sus operaciones. al adquirir la franquicia, no todos los franquiciantes otorgan financiamiento para la compra de la franquicia.
- l) El franquiciatario deberá de contar con dinero disponible (efectivo-solvencia), al momento de la adquisición de la franquicia: La mayoría de los franquiciantes no aceptan ninguna prenda como terrenos, autos, o algún otro objeto de valor, por el valor de la franquicia, el franquiciante prefiere que el pago de la adquisición de la franquicia sea en efectivo.

6. TIPOS DE FRANQUICIA

6.1 FRANQUICIA POR TERRITORIALIDAD Y EXCLUSIVIDAD

En este tipo de franquicia se establece la obligación del franquiciatario para desarrollar un determinado número de franquicias individuales, en una región y por un periodo determinado.

El franquiciante se responsabiliza del desarrollo de varias unidades en su espacio (área), en vez de hacerse cargo de todas las unidades del país, ellos son responsables de establecer las franquicias en las cuales ellos serán los dueños; ni venden franquicias ni brindan los servicios característicos de los franquiciantes. Los franquiciatarios son propietarios de varias unidades dentro del territorio que les es otorgado en el contrato.

Esto significa que el franquiciatario no podrá subfranquiciar el sistema franquiciante, por lo que será necesario celebrar contratos individuales de franquicias con el franquiciante original por todas y cada una de las unidades que se abran. El franquiciatario adquiere un derecho exclusivo dentro de un territorio, el cual está sujeto entre otras, a la obligación en que se desarrollen y operen determinado número de unidades de la franquicia a un determinado periodo.

Resulta imposible decidir de antemano si a un negocio le convendría más otorgamiento de subfranquicias o el desarrollo de áreas. Lo importante es que el franquiciante comprenda las palabras inherentes a ambos contratos antes de decidirse por alguno de ellos. Quizá el más grave de todos es la pérdida de control, pues el franquiciante, al permitir que se utilice su sistema en algún territorio distinto o distante al suyo, tendrá la necesidad de delegar alguna de sus obligaciones y facultades. El franquiciante dependerá de la capacidad y de la honradez del franquiciatario.

6.1.1 FRANQUICIA UNITARIA O INDIVIDUAL

Cuando se cede el derecho de implantar y operar una unidad específica, en un determinado local exclusivo. Un mismo franquiciatario puede tener más de una franquicia individual, dependiendo de su desempeño y de sus condiciones financieras.

6.1.2 FRANQUICIA REGIONAL

Se refiere a la franquicia que abarca una región determinada, ya sea una colonia, una ciudad, o una entidad federativa. En éste caso ambas partes deberán ser muy cuidadosas, ya que en el caso del franquiciatario, su inversión será mucho mayor (honorarios de ingresos, acuerdos fijando plazos para la apertura de determinado número de unidades, etc.) y en el caso del franquiciante, se da la situación de un territorio entero está en manos de un sólo franquiciatario, lo que plantea exigencias de calidad y relaciones de poder debidamente analizadas.

Es una operación interesante para la implantación más rápida de redes (penetración de mercado), y para países grandes que presentan en algunos casos, grandes diferencias regionales.

Una variación de este tipo de franquicia se da cuando el franquiciante otorga al franquiciatario regional derecho de subfranquiciar en su territorio, es decir, vender y controlar franquicias individuales. Esto hace que este tipo de franquicia sea más compleja y delicada.

6.1.3 FRANQUICIA MAESTRA

Cuando se cede el derecho de implantar y operar unidades en determinado territorio, generalmente un país, y ésto puede ser hecho por el franquiciatario maestro, o por quienes este elegida como subfranquiciatarios en diferentes localidades. De esta forma, el franquiciatario maestro podrá subfranquiciar unidades individuales o regionales, de acuerdo con la distribución geográfica aprobada por el franquiciante original.

El nivel de complejidad y riesgo es mayor todavía en éste caso particular, ya que el franquiciatario pasará a actuar como franquiciante en este país, debiendo absorber toda la cultura y capacidad del franquiciante original.

Además de esto el franquiciatario maestro deberá pagar una fuerte suma para obtener este derecho, que dependerá del potencial del territorio. El franquiciante original, tendrá un control menor sobre el franquiciatario maestro.

El contrato de franquicia con un franquiciatario individual será firmado por el franquiciatario maestro el que recibe todos los pagos. De esa forma, aumenta el riesgo del franquiciatario individual, quien además de evaluar la franquicia, deberá evaluar cuidadosamente al franquiciatario maestro.

Este tipo de franquicia se usa normalmente para la expansión internacional ya que el franquiciante encuentra muchas dificultades para instalarse por su cuenta y riesgo.

6.1.4 FRANQUICIA NACIONAL O DOMÉSTICA

Se refiere a la franquicia que se desarrolla en determinada área geográfica de un país, debido a que no tendrá éxito en otra nación por lo que las condiciones imperantes en esta última difieren constante de las condiciones del país de origen de la franquicia.

6.1.5 LA SUBFRANQUICIA

La subfranquicia surge cuando el franquiciatario concede subfranquicias dentro del territorio exclusivo que se le ha concedido.

En el contrato de subfranquicia el franquiciatario se convierte en subfranquiciante y a quien se le concede la subfranquicia se denomina subfranquiciatario. No siempre es necesario que para cada caso concreto intervenga la franquicia original.

LOS ELEMENTOS DE LA SUBFRANQUICIA SON:

1. Un contrato principal de franquicia entre franquiciante y subfranquiciario
2. Un contrato derivado, subcontrato de franquicia, entre franquiciario que es subfranquiciante, y un nuevo franquiciario que se convierte en subfranquiciario.
3. Autorización general del franquiciante original para que el franquiciario (subfranquiciante) subcontrate, o autorización expresa concreta para cada subcontratación.

El subcontrato de franquicia debe tener la misma naturaleza, contenido, límites, plazo, y las condiciones similares o iguales al contrato original, de modo que el primero no rebase los límites del contrato original o principal de franquicia.

Cuando el franquiciante considera la expansión de su sistema de un territorio que es distinto o distante al suyo, surge la necesidad de considerar otros tipos de contratos como los contratos maestros.

6.1.6 FRANQUICIA INDUSTRIAL

A través de la franquicia industrial, el franquiciante transmite su tecnología y su Know How para que el franquiciario pueda no sólo comercializar determinados productos, sino también fabricarlos, para lo cual, el franquiciario deberá contar con la cesión del uso de la marca cuya titulación corresponde al franquiciante.

En efecto la empresa en su calidad de franquicia da le correspondería el desarrollo de actividades vinculadas con la producción y comercialización.

En este sentido cabe tener presente que la franquicia industrial constituye una de las modalidades más elaboradas del contrato de franquicia, pues implica: el suministro de maquinarias, la transmisión de los procedimientos de fabricación, de los métodos de organización, entrenamiento y administración, así como las técnicas propias de venta.

Así mismo, cabe mencionar que las partes de la franquicia industrial mantienen una estrecha relación de colaboración y asistencia continua.

6.2 FRANQUICIA POR CONVERSIÓN

Una derivación de este formato de negocio es la franquicia por conversión. Esta última difiere de la primera en que los negocios independientes que ya se encuentran en operación adoptan el sistema de franquicias como formato de negocio.

Las compañías franquiciantes estudian y analizan negocios independientes que se encuentra funcionales y evalúan la opción de que adquieran el sistema de franquicias como unidades de negocio con franquiciatarios, siempre y cuando se apeguen a las reglas establecidas por el franquiciante. Es decir, si el posible futuro franquiciatario manejará un contrato de negocio parecido al del concepto del franquiciante, este último puede optar por convertir la tienda o cadena existente en una franquicia, siempre que esta medida beneficie sus operaciones y prestigio.

Las compañías franquiciantes estudian y analizan los negocios que ya se encuentran funcionando y evalúan la opción de que esos se adhieran al sistema con la condición de cubrir todos los requisitos.

CAPITULO IV. PRESENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS.

1. GENERALIDADES.

El desarrollo de las franquicias comienza con gran impacto en la segunda guerra mundial; época en la que a franquicias se refiere, los expertos denominan el gran Boom.

En la opinión de los hermanos González Calvillo:¹⁷

“La introducción de las franquicias con formato de negocio fue el acontecimiento más importante en el mundo de la comercialización de productos y servicios en la segunda mitad de este siglo, y se considera que en esta década se consolidarán sin duda como la revolución en el mundo de los negocios”.

Hoy en día las franquicias están llegando a las diferentes partes del mundo. Sin embargo, la expansión que han experimentado las franquicias en el mundo es cada día más rápido e impresionante.

Actualmente hay un gran número de compañías alrededor del todo del mundo que otorgan franquicias y las mismas se han difundido por los cinco continentes. Los franquiciantes han encontrado nuevos horizontes en los mercados extranjeros. La razón de esta expansión es, entre otras, la situación del mercado interno. Sin embargo, al enfrentarse a leyes distintas, a una extraña y nueva geografía, y a culturas diferentes, los franquiciantes tienen que elaborar nuevos sistemas para las franquicias internacionales.

El hecho de que una empresa obtenga éxito en su país de origen no garantiza que lograrán los mismos resultados en otro país. Lo que funciona en un país puede no funcionar en otro, por lo que es de gran importancia adaptarse al mercado extranjero.

¹⁷ GONZÁLEZ Calvillo Enrique. La experiencia de la Franquicia. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.

Hay que analizar el país en cuanto a su cultura, costumbres, leyes, formas de dirigirse en el ámbito comercial y todos los detalles importantes para adaptar una determinada franquicia en determinado entorno.

Por tal motivo la franquicia internacional requiere una adaptación a entornos geográficos, económicos y culturales distintos. Las tradiciones que caracterizan a cada país exigen la “adaptación – nacionalización” de las franquicias para que puedan trabajar con éxito.

Si bien algunas franquicias se basan en un “Concepto universal” que atrae, con algunas modificaciones, a los consumidores del mundo entero, otras requieren cambiar el producto para adaptarlo a cada país. En Japón por ejemplo, las franquicias de Futurekids (un centro de aprendizaje de cómputo para niños) subrayan el inglés en sus programas de tal manera que los niños perfeccionan este idioma mientras aprenden computación. En Francia, en cambio, el énfasis es no ofrecer inglés en el programa, es debido a su gran nacionalismo.

2. LAS FRANQUICIAS DENTRO DE LA GLOBALIZACIÓN.

El mundo empresarial de comienzos del siglo XXI ha surgido una clara imagen de interrelaciones e interdependencias globales.

Los productos, el capital y los recursos humanos comienzan a ser interdependientes a medida que las empresas comienzan a considerar sus mercados en forma global más que simplemente nacionales.

Es este ímpetu que poseen los emprendedores lo que obliga a los franquiciantes a expandir sus marcas a través del mundo, sin embargo deben enfrentarse a numerosos problemas antes de lograrlo; los retos de la globalización, los problemas de comunicación entre países, las diferentes culturas y los distintos idiomas son solo algunos aspectos que deben superar a fin de llevar sus marcas, productos y/o servicio a un posicionamiento global.

Todos estos aspectos deben ser considerados por todos los empresarios dado que está, es la nueva tendencia en administración y los retos antes mencionados los que cualquier organización que desee prosperar debe superar.

2.1 ESTRATEGIA GLOBAL

El comercio internacional ha existido por años. Sin embargo hoy la actividad económica y comercial incluye alianzas estratégicas globales, producción y distribución alrededor del mundo y la integración entre naciones como la *Comunidad Económica Europea* y el *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. La globalización se define como interdependencia de redes de transporte, de distribución, de comunicación, de economía a través de fronteras internacionales.

El especialista en Marketing G. Investigador Theodore Levitt sostiene la existencia de que mercados globales verdaderos exigen una nueva clase de corporación¹⁸ Cree que la corporación global ha remplazado a las corporaciones multinacionales como el competidor internacional más eficaz, la corporación multinacional conduce sus negocios en varios países, adaptando sus productos y prácticas a las condiciones locales a través de la personalización de los productos para mercados específicos. Aunque una franquicia no es una corporación multinacional se enfrenta, en su expansión, a los retos de las mismas, la adaptación de sus productos a cada mercado es indispensable para el éxito de sus franquicias, se transmiten de un mercado a otros conocimientos de la forma de llevar el negocio pero con las modificaciones necesarias para ese mercado. Por ejemplo Kentucky Fried Chicken al ser introducido en México tuvo que ofrecer salsa picante es sus productos ya que en nuestro país este condimento es muy común en todos los alimentos.

¹⁸ Theodore Morden. The globalization of Markets. Harvard Bussines Review. Mayo – Junio. 1993. Pág. 94

La gestión transcultural implica el estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones alrededor del mundo. El estudio describe el comportamiento organizacional dentro de los países y culturas; compara el conocimiento organizacional entre ellos; e intenta como predecir y mejorar la integración y comportamiento de los empleados, clientes, compañeros, proveedores y compañeros de alianza de los diferentes países y culturas.¹⁹

Dentro de los distintos procesos de adaptación de una franquicia de un país a otro existe el que se refiere a las costumbres de la producción y por ende sus trabajadores, estudiar cuidadosamente que tan sencilla o complicada puede ser esta adaptación podría ser vital para el adecuado funcionamiento de la franquicia. Por ejemplo en países como Sudáfrica los días dedicados a la adoración son los miércoles, lo que provoca un elevado ausentismo en los sitios de trabajo estos días, un buen estudio de comportamiento nos mostraría que la ligera adaptación de descansar este día y laborar los sábados y/o domingo (típicos días de descanso en otras naciones) marcaría la diferencia entre éxito y fracaso.

En el entorno global los gestores (adaptadores) necesitarán ser capaces de poder comunicarse con diversos grupos de personas. La tarea comunicacional sería más fácil si los gestores poseyeran competencias multilingües y altos niveles de conciencia y sensibilidad entre culturas. Dentro del comercio a escala global el ambiente, la formulación de estrategias, la toma de decisiones, la motivación, la formación de equipos y el diseño de cargos, el liderazgo y la negociación están basados en la habilidad del gestor para comunicarse con subordinados. Lograr una comunicación efectiva en un escenario homogéneo culturalmente es difícil en extremo. Sin embargo, plantea un desafío mayor y más difícil cuando una variedad de nacionalidades, lenguajes y culturas se presentan dentro de una misma organización.

¹⁹ Nancy J. Adler, Internacional Dimensions of Organizacional Behavior. Boston PWS Kent. Pág. 3-10

La creciente competitividad en todo el mundo ha puesto un énfasis especial en todos los avances tecnológicos para las innovaciones de productos y procesos. Este énfasis ha aumentado la necesidad de transferir conocimiento. El aprendizaje de una práctica, técnica, o enfoque en un país que pueda transferirse a otra parte, es una destreza que los gerentes pueden aplicar de modo regular.

En las transferencias de conocimiento aquellas personas encargadas de la transmisión del Know -How deberán poseer la habilidad de comunicarse con los más variados equipos de personas.

La tarea comunicacional será más sencilla si los encargados de la transmisión de conocimiento poseen habilidades multilingües y niveles elevados de conciencia y sensibilidad entre culturas.

Dentro de las organizaciones que sobrepasan fronteras, la formulación de estrategias, la toma de decisiones, la motivación, la formulación de equipos, el liderazgo y sobre todo la negociación están basados en la capacidad de unidad del negocio para transmitir conceptos u estructuras administrativas. Logra una comunicación efectiva en un escenario homogéneo es realmente complicado. Sin embargo, plantea un desafío mayor y más difícil cuando una variedad de nacionalidades, lenguajes y culturas se encuentran en un mismo sistema como es el caso de las franquicias.

La creciente competitividad en todo el mundo ha puesto un énfasis especial en los avances tecnológicos para las innovaciones de productos y procesos. Este énfasis ha aumentado la necesidad de transferir conocimiento. El aprendizaje de una práctica, técnica o enfoque en un país que puede transferirse a otra parte, es una destreza que las organizaciones que pretendan franquiciar globalmente deben dominar totalmente.

2.2 CULTURA

“Una cultura nacional es el conjunto de valores, actividades, actitudes, creencias y normas compartidas por la mayoría de los habitantes de un país. Éstos llegan a incorporarse en las leyes y regulaciones de la sociedad, así como también en las normas generalmente aceptadas del sistema social del país. En una sociedad, las personas aprenden lo que hay que considerar y lo que no, como comportarse con los demás, y cómo manejar la responsabilidad, éxito y fracasos. La mayoría de las personas no tienen conciencia siquiera de cómo su cultura ha influido en los valores, actividades, creencias y normas”.²⁰

“En la mayoría de los países existe una cultura nacional. Sin embargo, incluso en las naciones más homogéneas como Japón existen subculturas con características diferentes. En los Estados Unidos existen subculturas poderosas entre muchos”.²¹

La cultura que cada nación posee deberá ser estudiada con especial atención al plantear la expansión de los formatos de negocios de las franquicias, las costumbres y hábitos de consumo determinados para la expansión, en algunas naciones no permiten alimentarse con carne de res por lo que no se debe introducirse una franquicia que tenga como fin de consumo este producto; en los países asiáticos; tales como Japón, China o Singapur el consumo de lácteos no está arraigado entre su población por lo que franquicias con productos elaborados con lácteos deben replantear sus estrategias o adaptar sus productos para alcanzar estos mercados o no introducirse en ellos para evitar el fracaso. Estos y muchos factores como ingresos, fiestas nacionales, alimentación, clima, etc. son determinantes en el crecimiento de la marca y/o servicio.

²⁰ Gibson, James. Ivancevich, John. Donnelly James. Las organizaciones. 10ma Edición. 2001. McGraw Hill. Chile. Pág. 67.

²¹ *Ibid.* Pág. 67

Otro factor a considerar en la transmisión del formato de negocio son los idiomas para llevar a cabo transacciones a escala global. En el mundo existen más de 3000 idiomas hablados. En algunos países europeos y asiáticos se habla más de un idioma. No obstante, no es correcto llegar a la conclusión de que aun cuando exista un idioma, existirá una cultura. En Estados Unidos y Australia las personas hablan inglés, pero ambos países tienen su propia cultura.

3. ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS

La asociación internacional de franquicias (IFA por su siglas en inglés International Franchise Association) fue fundada en 1960 por Willam Rosenburg, creador de Dunkin Donuts en Washington, D.C en Estados Unidos.

Esta organización es la más grande e importante del mundo tiene y ofrece una variedad de servicios como ferias comerciales, publicaciones importantes y un grupo de profesionales en franquicias listos para ayudar o asesorar a sus miembros, así como público en general.

Lo más importante es que la IFA funciona como un centro de reuniones donde los nuevos franquiciantes pueden aprender de los franquiciantes ya establecidos y obtener información vital sobre el otorgamiento y la operación de las franquicias.

La asociación internacional de franquicias, tuvo la iniciativa de nombrar representantes especiales en distintos países del mundo, con el fin de monitorear los acontecimientos más importantes en el área de franquicias.

4. FRANQUICIAS EN LOS PAÍSES MÁS DESTACADOS

Ahora se estudiarán las formas de operar y las fuentes de apoyo a las franquicias en los diferentes países (los más destacados en el sistema de franquicias) para tener un panorama más claro de la ubicación de esta forma de hacer negocios en el ámbito internacional.

4.1 E.E.U.U.

Como ya se ha mencionado en el tema “Antecedentes de las Franquicias”, es precisamente en esta país donde inicia el desarrollo de esta forma de negocio, cuando la empresa Singer Co. Establece una cadena de distribución, otorgando exclusividad territorial a sus representantes a cambio de un pago de este derecho.

Al pasar el tiempo este concepto evoluciona y se perfecciona. Es en 1946 cuando en Estados Unidos se fincaron las bases para el desarrollo de las franquicias a aprobarse el “Tanhm Act”. En donde se codifica el derecho del dueño de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciatarios.

Entre las primeras compañías que otorgan franquicias de formato de negocio, figuran Dunkin Donuts, Kentucky Fried Chiken, Midas, Muffecer, Holyday Inn y Mc Donald’s. Considerada esta última como la precursora de esta forma de negocio.

En los últimos años se ha tenido un crecimiento en términos de volumen de franquicias que operan por industria, así como en términos de número de industrias que operan dentro del marco de franquicias, lo cual reportan las siguientes cifras:

- Más de 500,000 establecimientos que operan dado este sistema abarcando más de 40 industrias distintas con clara tendencia hacia el sector servicios.

- Sus ventas totales cubren poco más de la tercera parte de todas las ventas al menudeo en el mercado americano que equivale el 15% del Producto Nacional Bruto de Estados Unidos.
- Las franquicias emplean más de 7.3 millones de personas, es conveniente mencionar que el crecimiento anual promedio del número de franquicias durante la década de los 80 's fue aproximadamente el 6%.
- El impacto en los diversos sectores de la economía, principalmente el de restaurantes, además del sector de ventas al menudeo y hotelería en segundo y tercer término.²²

4.2 CANADÁ

Canadá debido a su similitud en legislación e idioma con Estados Unidos ha representado un importante mercado para las franquicias estadounidenses, destacando los rubros que corresponden a comida rápida, restaurantes y comida en general. También han sido bien acogidas por el mercado canadiense franquicias europeas y japonesas.

Con respecto al desarrollo propio, las franquicias se han desarrollado a gran velocidad, incluso ya algunos franquiciantes canadienses como en el caso de Uniglobe Travel, ya exportan sus conceptos a Estados Unidos y otras partes del mundo como Inglaterra, Francia, Japón, Singapur, Australia, Nueva Zelanda, y el Caribe.

La fuente de apoyo a las franquicias más importantes en este país es la Asociación de Franquicias Canadienses (ACF), además de los bancos que son muestra clara de la madurez de este mercado ya que los más grandes, así como la mayoría de los medianos y pequeños tienen programas de financiamiento de franquicias.

²² González Calvillo Enrique. González Calvillo Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90's. México.1992. Pág. 35-40

Por otra parte, la ACF comenta que el volumen de ventas alcanzado por los negocios que operan bajo el sistema de franquicias, ha crecido el 15% en la década de los 90's. El gobierno canadiense apoya también a las franquicias, sobre todo a los negocios que tienen capacidades de expansión, además provee paquetes informativos, seminarios y asesoría a franquicias y franquiciatarios por medio del Ministerio de Industria y Comercio.

La Association of Canadian Franchisors se encuentra ubicada en 88 University Avenue Suite 607 Toronto Ontario M5S 1A6

4.3 JAPÓN

Este ha sido siempre un país dispuesto a asimilar conceptos occidentales y a implantarlos exitosamente, lo cual se puede observar también en las franquicias.

Las características culturales y el idioma no representaron un gran problema para las franquicias extranjeras ya que la densidad de población y su nivel de poder adquisitivo son condiciones que lo hacen un mercado ideal para la venta al menudeo.

En 1965 Japón contaba con solo siete franquicias y para 1982, tenía 408 de las cuales 15% eran estadounidenses y operaban con 4990 establecimientos.

La mayoría de estas compañías entraron por medio de franquicias mientras, destacando entre otros países, entre los de más rápida adaptación las de comida rápida y restaurantes, seguidos de tiendas de menudeo en general, venta de vehículos, etc.

Debido a las diferencias culturales, las franquicias extranjeras debieron adecuar o ajustar sus negocios para la entrada a este país, ejemplo que podemos resaltar nuevamente es la empresa Mc Donald's, que adaptó la adición de cebolla rebanada; proceso que fue cambiando con el paso del tiempo hasta llegar a la fórmula estándar, tal como fue creada por los hermanos Mc Donald.

Lo más importante fuente de apoyo de franquicias en Japón es la Asociación Japonesa de Franquicias fundada en 1972. Esta institución se encarga de centralizar la información referente a la industria, a establecer los estándares éticos, a seguir y manejar la relación con el Ministerio de Comercio Internacional y con la Administración de Gobierno Japonés que muestran creciente interés en la industria.

La asociación Japonesa de Franquicias se encuentra ubicada en:

Edificio Elsa

Rappongi 3-13-12

Minatoku, Tokyo 106

Japón.

4.4 AUSTRALIA

Las franquicias en Australia también han tenido desarrollo considerable. Este país ha atraído un gran número de franquicias extranjeros, en especial de Estado Unidos, que como en otros países fueron encabezados por las grandes cadenas de comida rápida, mismo que motivó que a los empresarios e inversionistas a franquiciar sus negocios y buscar franquicias para invertir.

La introducción de franquicias extranjeras y el crecimiento de franquicias locales generaron un boom que fue seguido por un interés generalizado en contar con legislación y controles más específicos que protejan los proyectos de franquicias, mismos que no se conocen con precisión actualmente.

Australia cuenta con la Asociación de Franquicias Australiana fundada en 1983 con ubicación en:

P.O box 94 Wilserforce
M.S.N 2756
Australia

Por otra parte Australia y los franquiciatarios australianos cuentan con el apoyo de la Western Banking Corp. Banco líder australiano que cuenta con un paquete de financiamiento y atención específica para franquiciatarios que fue producto de cuidadosos estudios que confirman el menor nivel de riesgo involucrado en estos esquemas, paquetes que posteriormente fueron utilizados por el resto de la industria, facilitando el desarrollo de las franquicias.

5. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.

En nuestro país las franquicias se han unido a través de la Asociación Mexicana de Franquicias A.C ubicada en:

Insurgentes sur 1783
Col- Guadalupe Inn.
D.F. 01026.

La Asociación Mexicana de franquicias continuamente recopila información del sector de franquicias en México, a fin de lograr los siguientes objetivos:

- Desarrollar y promover acciones que permitan mejorar las condiciones en la que se encuentra el sector Franquicias en México.
- Organizar eventos de capacitación para los Miembros Asociados y público en general.

- Establecer normas que promuevan el profesionalismo de las Empresas Franquiciantes y Profesionistas que participan en el sector de franquicias de México.
- Participar con organismos y asociaciones públicas y privadas en la promoción del sector de franquicias México.
- Participar con organismos y asociaciones públicas y privadas en la promoción del sector de Franquicias en México.
- Representar a las franquicias ante el Sector Gobierno y gestionar ante éste acciones y legislación que permitan mejorar las condiciones en la que se encuentra el sector de Franquicias en México.
- Desarrollar un banco de estadísticas del sector.

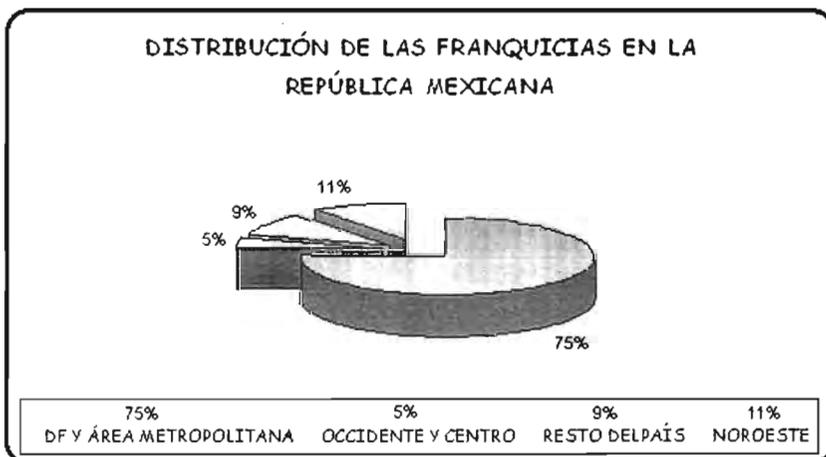
Con la finalidad de facilitar la distribución la Asociación Mexicana de Franquicias organiza a sus miembros afiliados en los siguientes giros de negocio.

Alimentos	Café Hamburguesas Pizzas Pollo Tortas Varios Helados y Yogurt
Belleza	Belleza
Educación	Capacitación Idiomas
Hoteles	Hoteles
Restaurantes	Restauran- bar Comida Internacional Taquerías
Salud	Cuidado especializado
Servicios	Automotriz Financieros Postales y de Envío Limpieza
Tiendas de Conveniencia	Tiendas de Conveniencia
Tintorerías/Lavandería	Tintorerías/Lavandería
Vestimenta y Accesorios	Vestimenta y Accesorios
Varios	Productos para el Descanso Venta al Menudeo Misceláneos
Servicios Sector Franquicias	Proveedores Asesoría y Consulta

Actualmente México se encuentra entre los diez primeros países en cuanto ha desarrollado su sistema de Franquicias, además de lo anterior compartimos con la FIAF (Federación Iberoamericana de Franquicias) experiencia y conocimiento entre las distintas asociaciones de los países latinoamericanos e ibéricos, así como la filosofía de defender las bases de los códigos de ética en franquicias y su difusión y expansión.

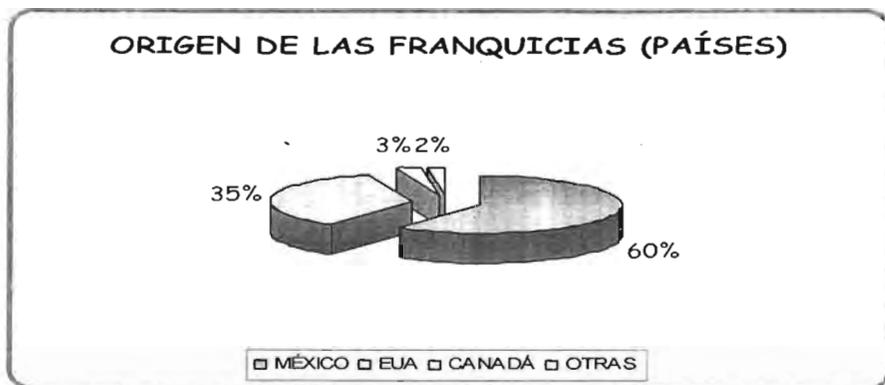
México es miembro del World Franchise Council (WFC) organismo que alberga a la mayoría de asociaciones de franquicias a nivel mundial; todo esto deja muy en claro que México es una opción real de inversión en el sistema de franquicias.

En el caso mexicano el camino recorrido es impresionante, contamos actualmente con la participación de 550 empresas franquiciantes que se desarrollan en más de 65 giros de negocio diferentes, además México se encuentra ya en una fuerte etapa de exportación de franquicias dentro de los mercados internacionales.



FUENTE: ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS

Un dato excesivamente importante es que en México, el 60% de sus franquicias son de origen nacional mientras que tan solo el 35% son estadounidenses, el 3% Españolas, el 2% Canadienses y el resto de otros países.



FUENTE: ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS

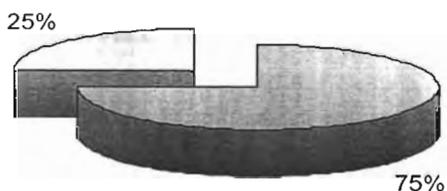
De esos porcentajes, el 24% se desarrolla en el giro de los servicios (talleres, capacitación, limpieza, cuidado personal, paquetería, etc.), el 23% en las áreas de alimentos y restaurantes, el 10% en ropa, el 8% en construcción y bienes raíces y el 35% restante en varios.



FUENTE: ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS.

Los insumos consumidos en el ámbito de las franquicias en México son del orden del 75% nacional y el 25% de importación, lo que nos da un claro indicio de que este sistema de negocios ayuda claramente a la economía nacional, no solo por los ingresos y generación de empleos que las franquicias crean sino por su participación como consumidor potencial de los productos nacionales.

INSUMOS DE LAS FRANQUICIAS



□ NACIONALES □ IMPORTACIONES

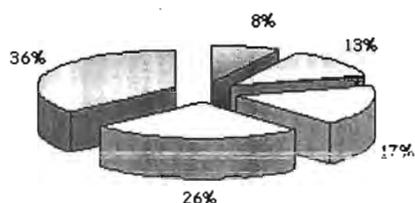
FUENTE: ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS.

La tendencia del crecimiento de las franquicias en el mercado mexicano es favorable, señal clara y precisa de la solidez del formato de franquicia, el número de establecimientos es notablemente alto en relación con años anteriores.

La duración promedio del contrato del contrato de franquicia en México es de 9 a 10 años, los montos de inversión requerida van desde los 15,000 hasta arriba del millón de dólares americanos, con retornos de inversión que oscilan en su mayoría entre dos y cuatro años.

Los promedios de regalías que paga el franquiciatario son la mayoría un 3.5% y un 6% por operación y hasta el 3% por publicidad.

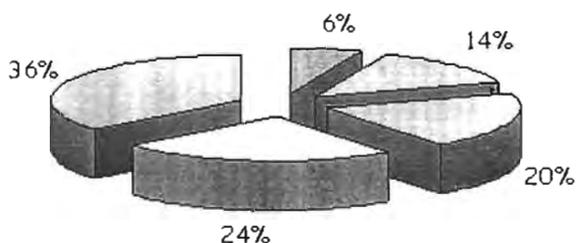
DERECHO DE FRANQUICIA (Regalía Inicial) U.S. Dlls



8% DE 0 A \$1,000	13% DE \$1,001 A \$15,000	17% DE \$15,001 A \$25,000
26% DE \$25,001 A \$50,000	36% MÁS DE \$50,000	

FUENTE: ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS.

RETORNO DE LA INVERSIÓN



6% UNO	14% DOS	20% TRES	24% CUARTO	36% MÁS DE CINCO
--------	---------	----------	------------	------------------

FUENTE: ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS.

CAPITULO V DESARROLLO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

1. CONSIDERACIONES PARA OTORGAR UNA FRANQUICIA.

El otorgamiento de las franquicias permite a las empresas crecer con rapidez y financiar una parte de este crecimiento con dinero de terceros. A través de este sistema el franquiciante obtiene los recursos necesarios para expandir su negocio a un ritmo que de otra manera le sería imposible alcanzar.

Según González²³ los factores que se toman en cuenta cuando se pregunta “¿por qué franquiciar? Son la necesidad de incrementar la participación de un negocio en el mercado, en la mayoría de los casos es la falta de recursos propios o lo costoso que resulta el autofinanciamiento para desarrollar puntos de venta dentro de un territorio, otro factor es la necesidad de contar con una <<fuerza laboral>> calificada y dispuesta a aportar ése esfuerzo adicional indispensable para el éxito de un negocio y que difícilmente aporta a aquél que no es dueño de su propio negocio”.

En forma general una buena franquicia ofrece los siguientes servicios básicos:

- 1.-Apoyo técnico para el análisis y localización.
- 2.-Asistencia para la selección y compra de equipo.
- 3.- Proyecto y ejecución de las operaciones.
- 4.-Entrenamiento, capacitación técnica y gerencial para ventas.
- 5.-Cooperación, asesoría en publicidad y promociones.
- 6.-Creación de procedimientos contables.
- 7.-Instrucciones para el control de inventarios.
- 8.-Orientación financiera y de análisis de estados financieros.
- 9.-Continuidad en la prestación de estos servicios.

²³ González Calvillo Enrique. González Calvillo Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90's. México.1992. Pág. 89.

2. REQUISITOS PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

El sistema de franquicias se compone de los elementos que el franquiciante aporta a los franquiciatarios y los requisitos que el mismo debe cumplir para colocar a sus productos y/o servicios a través de terceros. Estos requisitos deben cumplirse cabalmente a fin de no poner en riesgo el prestigio de la marca, que puede y debe tener un renombre ganado como garantía de disminuir la posibilidad de fracaso, todos estos requisitos se detallan a continuación.

2.1 ESTUDIO DE FRANQUICIABILIDAD (ESTUDIO TÉCNICO).

Es frecuente encontrar organizaciones que poseen los atributos necesarios para tener éxito otorgando franquicias de sus negocios. Sin embargo, estos atributos no bastan, ya que pueden carecer del elemento esencial de la franquicia el cual es poseer el negocio adecuado para franquiciar.

No cualquier negocio es franquiciable. Por ello es conveniente que el dueño del negocio antes de adoptar un sistema de franquicia determine si su negocio es franquiciable o no, para conocer si la empresa es franquiciable es necesario analizar y realizar un estudio cuidadoso de cada uno de los siguientes puntos:

A) Determinación de la aceptación del producto o servicio.

Serán franquiciables aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en que pretendan desarrollarse, es decir, que aporten un valor agregado al mercado y que sea apreciado por el consumidor.

El éxito de toda compañía depende de su habilidad para identificar, satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado en particular. Por tal razón, los franquiciantes deben comprender al detalle el tamaño del mercado y contar con los antecedentes tanto del cliente como del competidor. Si producto es nuevo, mejorado o innovador, aumentarán las probabilidades de que dicho producto encuentran mercado nuevo y satisfaga una necesidad.²⁴

B) Contar con un prototipo exitoso.

Antes del franquiciar una compañía, se debe mostrar que cuenta con algún reconocimiento de marca ante el consumidor y saber cómo general de una manera consistente una ganancia, primero para la misma compañía y después para los franquiciatarios.

No hay posibilidad de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin experiencia y la antigüedad debida. Por ello, la mayoría de las franquicias con éxito se inician con un prototipo o tienda piloto que sirve de punto de partida para los demás.

La persona que desee otorgar franquicias de su negocio debe entender que su función es crear un concepto de negocio exitoso, pues lo que un franquiciatario busca es comprar un negocio que funcione con éxito y que marca conocida les aminore el riesgo y posibilite el retorno de su inversión mediante la eliminación de errores costosos.

Cuando los franquiciantes ya tienen un negocio tangible, es decir, cuando estos negocios pilotos funcionan tal y como los franquiciantes se lo habían propuesto, los inversionistas pueden comprar una franquicia con toda confianza y seguridad de un sistema de franquicia probado que lo respalda.

²⁴ González Calvillo Enrique. González Calvillo Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90's. México.1992. Pág. 126

“Los Bisquets de Obregón”, franquicia mexicana, es un claro ejemplo de la importancia de la tienda piloto, su propio negocio les permitió verificar su capacidad de expansión. Sin embargo el abrir tiendas en otros puntos fue lo que garantizó que contaran con un negocio exitoso y sobretodo repetible.²⁵

C) Tener la capacidad para detallar claramente el negocio

Un negocio franquiciable es aquel que puede reproducirse sin mayores problemas en diferentes lugares con diferentes personas. La uniformidad es uno de los elementos esenciales para que las franquicias tengan éxito. Una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que puedan identificarse los clientes. Un franquiciante puede estandarizar su empresa por medio de manuales de operación completos que describan cada aspecto fundamental del negocio que todo franquiciatario necesita para operar con eficiencia.

El más mínimo detalle conocido por el franquiciante debe aplicarse de manera lógica y secuencial para que fácilmente se entienda y se instrumente. Los franquiciantes consideran todos los aspectos del negocio paso a paso, a manera de receta para que los franquiciatarios puedan seguir la mecánica y obtengan resultados satisfactorios. Esta mecánica debe quedar incluida en un manual de operación.

Algunos franquiciantes enfrentan problemas de colocar las primeras franquicias y para reproducir su concepto una vez que la franquicia ha sido adquirida por otros inversionistas. Esto se debe básicamente a la deficiencia en los procesos de capacitación y entrenamiento, así como a una insuficiente estandarización de los sistemas con que operan negocio, por ello para establecer un sistema de franquicias con éxito es importante estandarizar muy bien el concepto desde el principio, a fin de que pueda ser fácilmente repetido.

²⁵ González Calvillo Enrique. González Calvillo Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90's. México. 1992. Pág. 126

El hecho de que el negocio tenga un lapso mínimo de antigüedad operando, permitirá el desarrollo de procesos operativos eficientes y otorgará la suficiente confianza en el concepto.²⁶

D) Capacitar a los franquiciatarios en poco tiempo.

El franquiciante debe capacitar adecuadamente a sus franquiciatarios en poco tiempo, enseñándoles cómo se administra con efectividad en negocio en un tiempo razonable. La capacitación inicial debe de ser lo bastante completa para brindar una idea lo más precisa del negocio. El tiempo que toma esta capacitación varía de acuerdo con la complejidad del negocio. Pero las operaciones que requieran más de seis semanas para aprenderse pueden ser demasiado complicadas para que valga la pena arriesgarse a otorgarlas en franquicia. Por lo contrario, los negocios que requieran menos de una semana para aprenderse pueden ser demasiado simples para que representen una oportunidad que valga la pena.²⁷

E) Servicio a los franquiciatarios

El franquiciante debe ofrecer toda una gama de servicios, se requiere de esfuerzo en cuanto al tiempo invertido por parte del mismo, éste tendrá que estar dispuesto a asumir mayor grado de responsabilidad a medida que su franquicia crezca y cambien las necesidades de los franquiciatarios.

El otorgamiento de franquicias lleva un largo proceso que requiere diferentes servicios en ciertos momentos. En las etapas iniciales los franquiciatarios necesitan capacitación, guía y consejos, debido a que no saben lo que implica ser dueño y administrador de un negocio. Posteriormente, el franquiciante debe dedicarse a lograr que los franquiciatarios crezcan y se expandan, con ayuda de servicios de mercadotecnia y publicidad.

²⁶ González Calvillo Enrique. González Calvillo Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90's. México.1992. Pág. 126

²⁷ González Calvillo Enrique. González Calvillo Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90's. México.1992. Pág. 127

El última etapa del proceso de servicios el franquiciante ha enseñado a los franquiciatarios todo lo que es relativo al negocio y ha explotado el mercado al máximo. Es esta etapa dónde algunos franquiciatarios empiezan a molestarte porque siguen dando regalías sin recibir los mismos servicios que antes, por tanto el franquiciante debe empezar a desarrollar nuevos productos y nuevas técnicas que ayuden a los franquiciatarios a ampliar sus mercados.

Los franquiciantes deben entender que la franquicia no les va proporcionar ganancias inmediatas. Aunque franquiciatario paga el precio de venta de la franquicia, así como una regalía continua al franquiciante, este dinero se emplea generalmente para atender al nuevo franquiciatario y no para operar el capital del franquiciante. Después de dos o tres años, conforme aumenta el número de franquiciatarios, ya podrá verse la ganancia que esperaba el franquiciante.²⁸

2.2 CAPACIDAD DEL NEGOCIO PARA FRANQUICIAR.

Para determinar la capacidad del negocio de ser franquiciado se debe analizar la información proveniente del franquiciante. Se analizan las condiciones y factores existentes en el negocio, con la finalidad de determinar si elementos como el producto, imagen, recursos actuales y el entorno sobre el cual opera la empresa son propicios para considerar un proyecto de expansión a través de un sistema de franquicias. Estas son algunas preguntas que las empresas deben hacerse para conocer las posibilidades de franquiciar su negocio. A partir de las respuestas, podrá tener idea de que tan franquiciable resulta su respectivo negocio.

- A) ¿Cuáles son los objetivos que motivan a la empresa a invertir en este sistema?
- B) ¿El negocio tiene rumbo perfectamente determinado o es sólo moda?
- C) ¿Está la administración involucrada y comprometida?
- D) ¿Es el producto o servicio el éxito del negocio?
- E) ¿El producto o servicio satisface una necesidad o un deseo legítimo de los consumidores?

²⁸ González Calvillo Enrique. González Calvillo Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90's. México, 1992. Pág. 127

F) ¿Cuáles son las características que facilitarán o impedirán que el producto o servicio se desarrolle en el mercado o en un mercado en particular?

G) ¿Cuáles son nuestras fortalezas competitivas en relación a nuestros competidores?

-Ninguna ventaja clara sobre la competencia.

-Mejor producto.

-Mejor servicio.

-Servicio más amplio.

-Mínimo dos de estas características.

H) ¿El negocio que está en el mercado tiene una marca e imagen reconocida?

I) ¿Cuál es el tiempo de actuación del negocio en el mercado?

-El negocio es nuevo.

-Tiene menos de tres años en el mercado.

-Tiene entre 4 y 10 años en el mercado.

-Tiene más de 10 años en el mercado.

J) ¿Cuál es la posición del negocio en relación con la competencia?

-Es líder en el mercado.

-Esta entre los primeros cinco del mercado.

-Esta entre el sexto y el vigésimo lugar del mercado.

-Esta fuera de los veinte primeros lugares del mercado.

K) ¿Describir claramente el alcance que tienen negocio?

-Local.

-Regional.

-Nacional.

-Internacional.

- L) ¿A cuánto ascendieron las ventas en el último año?
- M) ¿Cuál ha sido el crecimiento de las ventas en los últimos años?
- N) ¿El negocio tiene posibilidades de ampliar sus ventas?
- Ñ) Temporada del negocio.

- Tiene menos de tres meses fuertes de ventas.
- Tiene de Tres a seis meses fuertes de ventas.
- Tienen mínimo nueve meses fuertes de ventas.
- No tiene temporadas.

- O) ¿Los accionistas o administradores se interesan en utilidades inmediatas?
- P) ¿Cuáles han sido los resultados reales de negocio en los últimos cinco años?
- Q) ¿El negocio genera suficientes ingresos para empezar un programa de franquicias?
¿Cuántos son los recursos disponibles?
- R) ¿El negocio genera los fondos necesarios para que franquiciante y el franquiciatario puedan compartir sus beneficios?
- S) ¿El negocio cuenta con accesibilidad externa para obtener recursos en expansión o para el capital de trabajo?
- T) ¿Cuál es la descripción del producto o servicio?
- U) ¿El negocio podría sistematizarse con facilidad y separarse en sus componentes esenciales?
- V) ¿El sistema de operación del negocio puede ser asimilado con facilidad y se puede reproducir fácilmente?
- W) ¿Otras personas con cierta experiencia en los negocios podrían aprender fácil y rápidamente la operación del negocio?
- X) ¿Está preparada la empresa para ofrecer capacitación y entrenamiento, asistencia técnica y administrativa, así como otros servicios a sus franquiciatarios?

Lo que busca en términos generales es definir claramente el historial de la compañía, la posición en el mercado, sus fortalezas, sus debilidades, oportunidades, su motivación para ingresar a éste sistema, los recursos disponibles, las características del producto y/o servicio y su aceptación en el mercado.

2.3 OPERACIONES DEL SISTEMA.

Los principales puntos en la operación del sistema de franquicias deberán incluir: soporte de servicios, desarrollo de nuevos productos y comunicación. Estos serán los pilares para el otorgamiento de garantías a los franquiciatarios en el sistema, así como garantizará el éxito propio esta expansión de nuestra marca, el llevarlos a cabo propia y oportunamente harán de esta simbiosis un éxito.

A) Soporte de servicios.

Una vez que el franquiciante ha logrado que los franquiciatarios abran sus negocios y empiecen a operarlos, la labor de ellos apenas empieza, posteriormente es necesario proporcionarles una serie de servicios ininterrumpidos. Éste soporte debe incluir los tres aspectos siguientes:

a) Apoyo en todos los aspectos de dirección del negocio.

Estos aspectos son los inventarios, costos, promocionales, etc. el franquiciante debe ver la forma de iniciar la publicación de boletines de la compañía, ya que son de mucha utilidad para informar a los franquiciatarios acerca de las técnicas más novedosas en materia de mercadotecnia, producción, productos, servicios, capacitación, motivación, manejo y control de inventarios, etc. el objetivo es proporcionar información concisa y exacta sobre temas de actualidad de interés para los franquiciatarios.

b) Actualización permanente de manuales.

La actualización constante del manual de operaciones, programas de capacitación, sistemas administrativos, etc. a través de revisiones periódicas es fundamental para el óptimo funcionamiento de la franquicia. Las franquicias son sistemas dinámicos en cuanto a sus necesidades, por lo que se requiere de una actualización constante de manuales, etc. Esta actualización permitirá ajustar los lineamientos de operación a las condiciones vigentes en el mercado.

B) Surgimiento y vigilancia.

El franquiciante tendrá que llevar a cabo visitas personales de supervisión y control para verificar el cumplimiento de los estándares preestablecidos y así mantener los patrones existentes en todos los puntos de venta. Por ello, el franquiciante deberá poseer un equipo que visite con regularidad a los propietarios de franquicias de su marca. Es conveniente que este equipo tenga experiencia en relaciones humanas, pues su labor consistirá en corregir deficiencias, errores u omisiones en los sistemas, procesos y controles sin entrar en conflicto con los franquiciatarios o los empleados.

C) Desarrollo de nuevos productos

Los ingresos que se obtienen del sistema de franquicias dependen en gran medida de la investigación y desarrollo que puedan atender la demanda de los consumidores, la cual puede ocurrir al identificar necesidades, nichos de mercado no satisfechos, o al poner a prueba un producto nuevo en ciertas unidades para determinar la aceptación de los clientes. Como en toda organización deberá hacer investigaciones constantes de la satisfacción de sus clientes así como estudios sobre aquellas necesidades no satisfechas para desarrollar el producto y/o servicio para satisfacerlos.

D) Comunicación

El aspecto fundamental para obtener éxito en una franquicia es mantener una comunicación constante y permanente entre franquiciante y franquiciatario.

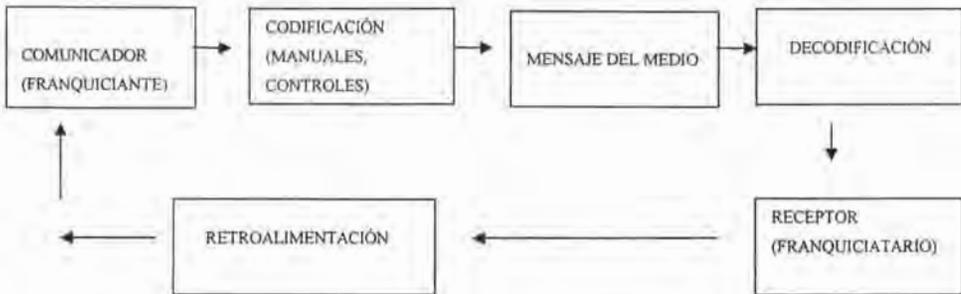
Las franquicias en cuanto a su estado físico, promocional y de comercialización o en cuanto al desarrollo de nuevos productos, tienen que estar constantemente innovando, por medio de la retroalimentación entre franquiciante y el franquiciatario, pues el primero posee los conocimientos, pero es el segundo quien realmente tiene la experiencia diaria del negocio.

Una red de franquicias crece cuando el franquiciante consigue establecer un espíritu de equipo y lealtad. Es necesario mantener informados a los franquiciatarios sobre nuevos productos, campañas publicitarias y promocionales, programas de capacitación, resultados mercadológicos y cambios en la legislación.

Para mantener un proceso constante de comunicación con los franquiciatarios, el franquiciante podrá adoptar planes que incluyan visitas periódicas a los franquiciatarios, correspondencia continua, conferencias y reuniones con los franquiciatarios.

Los procesos de comunicación son de vital importancia en el desarrollo del sistema, de ello depende la transmisión óptima del know-how, controles, administración y manuales. Un modelo comunicacional debe contener elementos que transmitan información, el medio y la retroalimentación como se muestra en el siguiente cuadro:

UN MODELO COMUNICACIONAL



FUENTE: GIBSON, JAMES. IVANCEVICH, JOHN. DONELLY JAMES. LAS ORGANIZACIONES.

El Comunicador: En un marco de trabajo en sistema de franquicias, el comunicador es el franquiciante quien será el responsable de la transmisión de conocimientos.

La Codificación: Dado el comunicador, debe ocurrir un proceso de codificación cuando se traducen las ideas del comunicador en un conjunto de símbolos sistemáticos-manuales, procesos, procedimientos, controles, la función de codificación, entonces, es proveer una forma en que las ideas y los propósitos puedan ser expresados como mensaje.

El Mensaje: El resultado del proceso de codificación es el mensaje, el propósito del comunicador (franquiciante) es expresado en forma de mensaje. El mensaje, entonces, es lo que el individuo espera comunicar al receptor. La forma exacta que tome depende, en gran medida, del medio utilizado para llevar el mensaje. Las decisiones relacionadas con los dos son indispensables.

El Medio: Es el transportador del mensaje, el medio por el cual el mensaje se envía.

Receptor: Para que el proceso de comunicación se complete, el mensaje debe ser decodificado para que sea relevante al receptor. La decodificación, un término técnico para los procesos mentales del receptor, involucra la interpretación. Los receptores interpretan (codifican) en mensaje en base a sus experiencias, por lo que nuestra comunicación y la transmisión de la misma debe ser 100% clara ya que en el sistema de franquicias no se admiten variables.

Retroalimentación: Un retorno de retroalimentación entrega el canal para la respuesta del receptor que habilita al comunicador a determinar si el mensaje ha sido recibido y si ha producido la respuesta intencionada. Los franquiciatarios en el desarrollo diario de sus operaciones podrán descubrir como sus clientes modifican sus hábitos de consumo, así podrán desarrollar nuevos productos y/o servicios.

Para que la comunicación sea efectiva deben seguir tanto franquiciante como franquiciatario los siguientes consejos:

- a. Seguimiento
- b. Regulando el flujo de la información.
- c. Utilizando la retroalimentación.
- d. Empatía entre ambos.
- e. Repetición.

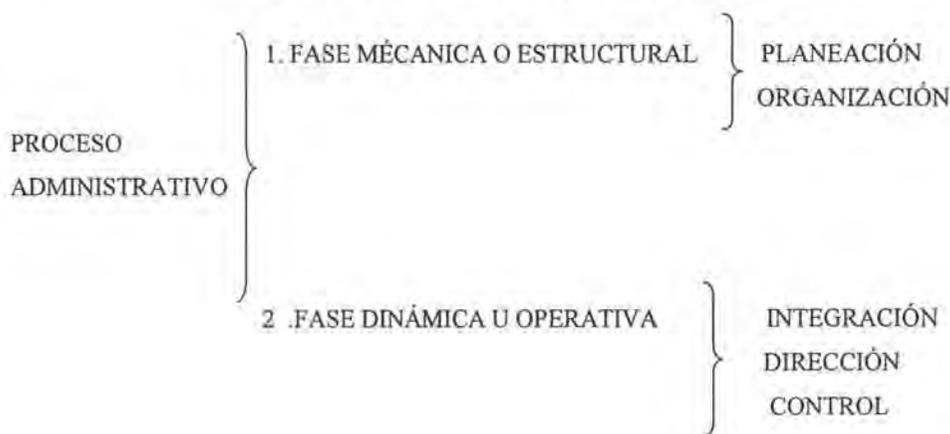
2.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA FRANQUICIA

Para que toda franquicia se desarrolle de una manera satisfactoria se debe tomar en cuenta como fundamento a la “Administración Pura” y al proceso administrativo, para obtener los resultados esperados por los integrantes de la franquicia.

En el desarrollo de este tema, el empresario contará con los elementos básicos que de manera integral y coordinación le permitan llevar a cabo el proyecto con una planeación y organización adecuada, sin pasar por alto el hecho de que cada negocio cuenta con sus propios sistemas de operación y administración, el grado de especialización irá en función directa de sus necesidades.

Una vez llevado a cabo el análisis de autoevaluación, la empresa puede iniciar el plan de desarrollo de franquicias que se detalla en el cuadro "Etapas del Proceso Administrativo", el cuál esta constituido por dos fases, la mecánica o estructural y la dinámica u operativa. La primera se encuentra dividida por la planeación y la organización y la segunda fase por la integración, dirección y control.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



FUENTE: ¿Cómo desarrollar una franquicia? (SECOFI, 1997. Pág. 33) I. de la Rosa y E. León.

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

2.4.1 FASE MECÁNICA O ESTRUCTURAL

La SECOFI²⁹ describe que: “En esta fase se va a planear y a organizar las bases de operación de la franquicia así como el diseño y toda la estructura de la misma de una forma integral.”

2.4.1.1 PLANEACIÓN

La Planeación es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de cédulas diarias de trabajo”.

Por su parte Reyes Ponce³⁰ destaca que la planeación. “Consiste en fijar el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y en las determinaciones de tiempos y números para su realización”

Según la SECOFI³¹ define a la planeación como “(.....) la determinación, definición y establecimiento de metas, objetivos, funciones, estrategias y demás actividades que serán necesarias realizar para poner en marcha el negocio, para tal efecto, es importante que el empresario tenga debidamente definida cuál es la misión de la empresa, es decir, la razón de ser su existencia”.

²⁹ I. de la Rosa y E. León. ¿Cómo desarrollar una franquicia? Manual de Consulta. México, 1997. SECOFI

³⁰ Reyes Ponce Agustín. Administración de la empresa teoría y práctica. Parte 1 y 2. 1993. México: Limusa. Pág. 503

³¹ I. de la Rosa y E. León. ¿Cómo desarrollar una franquicia? SECOFI. Pág. 33

En el siguiente cuadro se presentan las etapas que se encuentran dentro de la planeación para poner en funcionamiento la franquicia, según la SECOFI³²

PLANEACIÓN

- a. Definición de objetivos
- b. Personal requerido
- c. Elaboración de políticas generales para el cumplimiento de los objetivos.
- d. Establecimientos de estándares de calidad de productos y servicios.
- e. Estrategias de operación.
- f. Diseño del procedimiento de selección del franquiciatario.
- g. Procedimiento para la elaboración del programa de apertura del negocio.
- h. Proceso de otorgamiento de una franquicia.
- i. Desarrollo de la red de franquiciatarios.
- j. ¿Cuánto? y ¿Cuándo invertir?
- k. Elaboración de programas operativos y presupuéstales
- l. Estrategia financiera.
- m. Determinación del costo de la franquicia.
- n. Determinación del monto de las regalías.
- o. Diseño de la unidad piloto.
- p. Análisis y diagnóstico del mercado.
- q. Factores de éxito
- r. Estrategia de mercadotecnia
- s. Desarrollo del plan de promoción de la franquicia
- t. Diseño del contrato

³² Ibid. Pág. 34-35

2.4.1.2 ORGANIZACIÓN

Sostiene Casillas³³ que la organización “(.....) es el agrupamiento de las actividades necesarias para realizar los planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los ejecutivos y establecimiento de los canales de comunicación en sentido vertical y horizontal”.

Explica Reyes Ponce³⁴ la organización es “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Según la SECOFI³⁵ menciona: “En esta etapa se deben ejecutar todas las acciones necesarias para desarrollar la franquicia en el entendido de que quedar lista para su operación”.

En la siguiente tabla se detalla cuales son las etapas que debe contener la organización para el correcto funcionamiento del sistema de franquicia, el cuál debe incluir:

ORGANIZACIÓN

- a. Diseño de la estructura organizacional de la empresa
- b. Elaboración de manuales de identidad corporativa
- c. Elaboración de manuales de operación y técnicos para la franquicia.
- d. Elaboración de programas de capacitación para la franquicia.
- e. Elaboración de manuales de construcción, proyecto arquitectónico y equipamiento para la franquicia.
- f. Diseño y desarrollo del proyecto financiero (modelo) para las nuevas franquicias.
- g. Elaboración de manuales de imagen institucional.

³³ Laris Casillas Francisco Javier. *Administración Integral*. Editorial Continental. 1995

³⁴ Reyes Ponce Agustín. *Administración de la empresa teoría y práctica*. Parte 1 y 2. 1993. México: Limusa. Pág. 503.

³⁵ I. de la Rosa y E. León. *¿Cómo desarrollar una franquicia? SECOFI*. Pág. 36

2.4.2 FASE DINÁMICA U OPERATIVA

En esta fase se van a ejecutar e implementar todas las actividades planeadas con el objeto de aplicar las acciones necesarias para que se pueda operar la franquicia.

2.4.2.1 INTEGRACIÓN

Según Casillas³⁶ “La integración (.....) consiste en la obtención para el uso de la empresa del capital, del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y además elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes. La integración agrupa elementos tales como comunicación, reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento, compensación al personal”.

Reyes Ponce³⁷ precisa que “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

La SECOFI³⁸ señala que “En esta etapa se conjuntas de manera coordinada, todas las actividades que se realizaron en la planeación y en la organización de la empresa (.....) para que se logre la reproducción total del negocio, tanto en sus sistemas de operación, de administración, de imagen corporativa e institucional, de tal manera que la operación de la unidad piloto se debe llevar a cabo considerando lo siguiente:

UNIDAD
PILOTO

- a. Aplicación de los criterios para la ubicación de las franquicias.
- b. Aplicación del proyecto arquitectónico y equipamiento.
- c. Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- d. Capacitación y adiestramiento del personal
- e. Puesta en marcha.

³⁶ Laris Casillas Francisco Javier. *Administración integral*. Editorial Continental. 1995.

³⁷ Reyes Ponce Agustín. *Administración de la empresa teoría y práctica*. Parte 1 y 2. 1993. México: Limusa. Pág. 256

³⁸ I. de la Rosa y E. León. *¿Cómo desarrollar una franquicia?* SECOFI. Pág. 37

2.4.2.2 DIRECCIÓN

Casillas³⁹ menciona que la dirección “Es el (.....) establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados, etc., la dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones”.

Argumenta Reyes Ponce⁴⁰ que la dirección “Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado (.....), ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente (.....), y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”.

Destaca la SECOFI⁴¹ que en la etapa de dirección “(.....) Se lleva a cabo la coordinación y supervisión de todas las acciones realizadas en la operación de la empresa, de acuerdo a lo planeado, se fijan las adecuadas áreas de responsabilidad y halla coordinación entre las actividades humanas, los recursos materiales y técnicos”.

Una vez iniciadas las actividades de la unidad piloto y determinación de los parámetros y estándares de su operación, se procederá al desarrollo de la empresa operadoras de franquicias la cual concentrará y controlará todos los aspectos de la operación de la red como: ventas, proveedores, asistencia, capacitación y demás aspectos señalados en el tópico de planeación.

2.4.2.3 CONTROL

Expone Terry⁴² en el proceso administrativo que el control: “Es determinar (.....) evaluar el desempeño, y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes”.

³⁹ Laris Casillas Francisco Javier. Administración integral. Editorial Continental. 1995.

⁴⁰ Reyes Ponce Agustín. Administración de la empresa teoría y práctica. Parte 1 y 2. 1993, México: Limusa 1993. 305

⁴¹ I. de la Rosa y E. León. ¿Cómo desarrollar una franquicia? SECOFI. Pág. 38

⁴² Terry PH. D George r. Franklin Stephen. Principios de Administración. Editorial Continental. México.1996. Pág. 518

Reyes Ponce⁴³ cataloga el control como “La medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir mejorar y formular nuevos planes”.

Sobre esta etapa del proceso administrativo la SECOFI⁴⁴ señala que las actividades que se realizan son “(.....) La comparación de los resultados obtenidos y la expectativas fijadas en los objetivos de la empresa”.

Entre la transferencia del know-how del franquiciante al franquiciatario están los controles, los cuales, son de tres tipos principales: ventas, producción y financieros y contables. Estos controles permitirán al franquiciante saber cual es el grado de precisión empleado por el franquiciante en los procesos y el sistema.

3. PASOS A SEGUIR PARA LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA

Así como el dueño evaluará al inversionista, así este deberá hacerlo para la operación de la franquicia que le interesa. La Asociación Mexicana de Franquicias lista una serie de aspectos que son importantes antes de decidir y/o tomar una decisión definitiva, éstos son los siguientes:

- El inversionista debe ser claro acerca de sus intereses y expectativas, bosquejar su propio plan de negocios o “Bussiness Plan” y sus objetivos financieros y vocacionales.

⁴³ Reyes Ponce Agustín. *Administración de la empresa teoría y práctica*. Parte 1 y 2. 1993. México: Limusa 1993. Pág. 355

⁴⁴ I. de la Rosa y E. León. *¿Cómo desarrollar una franquicia?* SECOFI. Pág. 38

- Debe asegurarse de que lo que tiene en mente le atrae, que le ayudara a alcanzar sus objetivos, que tiene la experiencia y las aptitudes que se requieren para hacer el trabajo.
- Debe investigarse al propietario de la marca esmeradamente. El éxito de estas franquicias se basa en la dependencia mutua. Si un inversionista no es exitoso sufrirán ambos, no solo la unidad franquiciada fracasa en producir una corriente de ingreso para el franquiciante, sino que puede demandar tremendas cantidades de tiempo y esfuerzo para rescatar o revender la franquicia. Por ello las empresas franquiciantes de mayor prestigio se esmeran en seleccionar a sus franquiciantes.
- El inversionista probablemente invertirá una buena parte de su futuro en la organización; por lo tanto, no debe dudar en hacer muchas preguntas mientras que el otro no deberá tener ningún problema en proporcionar la información necesaria a un inversionista interesado y deberá respetar el hecho de que lo investigue de la misma manera en que ellos lo investigan a él.
- La estructura de un sólido sistema como estos se compone de siete elementos clave: seleccionar, entrenamiento, comunicación, mercadotecnia, solución de problemas, recompensa y cultura corporativa.
- Para ayudar a evaluar la viabilidad del concepto, el inversionista deberá empezar por plantear al “Nuevo socio” preguntas enfocadas a determinar si existe una estructura que soporta el concepto de su sistema de franquicias.
- Para ser franquiciatario exitoso, el inversionista 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 tal franquicia, deberá sentirse bien sobre el negocio, la gente involucrada en ella y felices 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 de monográficos.

Los factores a tomar en consideración para la mejor elección de la franquicia y minimización del riesgo de fracaso se mencionan a continuación.

A) HISTORIA

Investigar:

- a) Tiempo activo de la franquicia.
- b) Unidades en operación y unidades que han fracasado, así como las causas por la cual no continuaron operando.
- c) Pregunte sobre los dueños y los directivos: evalúe la percepción del público sobre la operación.
- d) Pregunte sobre demandas existentes o que hayan existido y el motivo por el cual se obligaron a esta.

B) FINANZAS

- a) Con ayuda especializada es importante investigar si el franquiciante tiene un adecuado soporte financiero o está confiado a la venta de franquicias para desarrollar el sistema.
- b) Examine los estados financieros del franquiciante con un contador o especialista en finanzas.
- c) Estudie los planos operativos disponibles.
- d) Siéntese cómodo con el estilo de hacer negocios del franquiciante.
- e) Considere si el franquiciante es lo suficientemente solvente para soportar los requerimientos operativos de sus franquiciantes.
- f) Verifique la cantidad del crédito.

C) SOPORTE A LA FRANQUICIA

- a) Confirme que recibirá el adecuado soporte mercadológico, recorra las oficinas del franquiciante para cerciorarse de que el staff y las instalaciones son suficientemente para proveer soporte.
- b) Asegúrese de que se recibirá entrenamiento adecuado, tanto el inversionista como el personal que laborará en la unidad, y si éste está incluido en la cuota inicial.
- c) Determine si sus costos le son repercutidos a usted en adición a las regalías continuas.
- d) Investigar si esta disponible la asistencia financiera por parte del franquiciante y sus alcances, si existe algún tipo de financiamiento por parte de éste y en caso de existir montos y condiciones.

D) EL PRODUCTO O SERVICIO

- a) La Asociación Mexicana de Franquicias recomienda saber si el producto o servicio son nuevos conceptos, que en caso de serlo, pueden tener como consecuencia altos costos y ser arriesgados.
- b) La demanda del producto o servicio son importantes, ya que si el consumidor lo ve más como una necesidad en vez de un lujo, el mercado de estos puede ser mayor y con mejor aceptación que bien un servicio que el consumidor considere suntuoso.
- c) Igualmente la demanda del consumidor por el producto o servicio, ya debería estar establecida, por que si no se convierte en un asunto de ganar aceptación del mercado en lugar de ganar participación del mercado.

E) CONSIDERAR MERCADO, ETC:

- a) Considere cuidadosamente el mercado de una franquicia.
- b) Satisfacción del cliente.
- c) Competencia tanto de otras marcas como de las mismas unidades existentes (si es que no posee una exclusividad territorial) así como la estrategia a seguir.
- d) Que el producto o servicio puedan ser fácilmente duplicados y vendidos más baratos.
- e) Asegúrese de que sus precios son competitivos.
- f) Abastecimiento.
- g) Que seguridad posee de que el franquiciante será capaz de continuar obteniendo producto para usted a un precio justo.

F) LOCALIZACIÓN

- a) Una mala localización puede 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.
- b) Determine si el área de mercado definida para que usted atienda es razonable en tamaño y población en relación con la proyección de venta que este le entrego.
- c) Estudie los datos demográficos del área.
- d) Investigue cualquier plan para cambiar la zonificación, sistemas de transporte u otros accesos vehiculares de la localidad propuesta.

Niveles de análisis de localización.

- I. Estudie y evalúe varias zona al mismo tiempo y haga un comparativo entre ellas.
- II. Estudie, de esta manera a la competencia para aprovechar sus aciertos y no repetir errores.
- III. Acérquese a las asociaciones y organismos que agrupan a los giros comerciales similares al que tiene en mente adquirir, seguramente cuentan con valiosa información.

- IV. Realice un estudio detallado de las zonas elegidas por lo menos en cien metros a la redonda, buscando empresas importantes, escuelas, tráfico, etc.
- V. Tome fotografías de los lugares y locales disponibles en las zonas seleccionadas y, de ser posible haga fotomontajes en la fachada con la imagen de su futuro negocio. De preferencia trate, en lo posible, de que tengan estacionamiento de fácil acceso.
- VI. Revise los tipos de contrato de arrendamiento de los administradores de los locales disponibles, aunque debieran ser muy similares, habrá algunos con ventajas a nosotros.
- VII. Recuerde que es preferible pagar más para estar localizando dentro de una zona o corredor comercial, que tomar una renta más barata y estar fuera de ellas, aunque sea por unos metros. Los clientes no buscan, acuden a aquellos sitios donde es más cómodo llegar.
- VIII. Antes de firmar cualquier contrato, asegúrese de que el uso del suelo comercial está permitido para su giro. En este caso es mejor obtener este documento antes de firmar.
- IX. También cerciórese de que en la zona elegida podrá instalar los anuncios publicitarios que requiera. Esto no es siempre posible en zonas históricas o centros comerciales.

G) CONTROL

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

H) COMPRAS

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

I) COSTOS

- a) Especifique los costos y derechos que usted debe pagar al franquiciante.
- b) Determine el programa de pagos de derechos, regalías, etc., compárelo con el flujo de efectivo del negocio.
- c) Averigüe si se requiere que usted mantenga un cierto nivel de capitalización, asegurándose de que éste sea razonable.

J) ARRENDAMIENTO

- a) Quién negocia los términos del arrendamiento.
- b) Asegúrese que las estipulaciones del arrendamiento son apropiadas a sus necesidades.
- c) Determine si el franquiciante es el arrendatario principal y usted un subarrendatario o si el arrendamiento será directamente a su nombre.
- d) Verifique si las especificaciones de construcción de locales para la unidad, así como planos arquitectónicos y de instalaciones, son responsabilidad de inversionista o bien del franquiciante.

K) VENTA DE LA FRANQUICIA

- a) El considerar el nivel de inversión, la naturaleza de la industria, lo atractivo de la propia franquicia, así se atraerán suficientes franquiciantes nuevos como para asegurar que el sistema crecerá y la franquicia se puede revender en su futuro. La mayoría de las personas no entran a un negocio para venderlo posteriormente, sin embargo es un planteamiento sensato desarrollar un negocio con la idea de revenderlo.
- b) También el inversionista en caso de adquirir la franquicia debe investigar acerca de las provisiones que prevalecerán se decide vender o si fallece; si se requiere la aprobación previa del franquiciante para hacer la transferencia, ver que está no se demore en forma excesiva.
- c) También, el inversionista debe considerar una forma de vender sus activos. La única forma de convertir en dinero el incremento del capital es a través de la eventual reventa de su negocio. Una franquicia debería venderse más rápido y por un mejor precio que uno independiente en virtud de su nombre, reconocimiento u otras ventajas. Un franquiciatario debe analizar el atractivo de la oportunidad de la franquicia para los compradores potenciales, tomando en consideración todos los factores que influirán en el crecimiento total. A menos que el sistema crezca, muchos de los beneficios de la franquicia, tales como publicidad compartida y el poder de compra se perderán.
- d) Por otro lado es importante que el franquiciante le entregue la Circular de Oferta de franquicia, la cuál será tratada más adelante, así como las proyecciones que se tienen en la misma.
- e) El franquiciante también debe dar un aproximado del tiempo en que se recuperará la inversión.

L) HABLAR CON LOS DEMÁS FRANQUICIATARIOS

Solicite una lista completa; haga su propia selección y luego visite o hable con varios de ellos. Pregúnteles:

- ¿Fueron precisas las proyecciones financieras de ingresos, gastos y utilidades del franquiciante?
- ¿Hubo costos no esperados?
- ¿Existió la suficiente asistencia de carácter técnica para desarrollar una apertura exitosa?
- ¿Las campañas publicitarias y de mercadotecnia, son exitosas?
- ¿Recibió entrenamiento adecuado?
- ¿Ha tenido algunos desacuerdos con el franquiciante? ¿Cómo fueron resueltos?
¿Quedó usted satisfecho?
- ¿Hay algunos aspectos del negocio que a usted no le gusten?
- ¿Invertiría nuevamente en esta franquicia?

El siguiente paso es calcular cuanto deberá invertir, el monto probable de las ventas, costos, gastos y comparar la utilidad contra la inversión que requiera.

CAPITULO VI MARCO LEGAL

Siendo la franquicia en general una forma de hacer negocios (cabe mencionar que están empezando a existir en otros países las de asistencia social), está enfocado a la atención de utilidades monetarias en las que se comercializan bienes o servicios, la franquicia en México se ubica en el contexto de las leyes mercantiles de manera general.

1. CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA.

Como se observa al principio de la relación entre unidades franquiciables y posibles inversionistas, es poca la información que se tiene de la empresa por parte de estos posibles candidatos, es entonces cuando la Ley de Propiedad Industrial, dentro del artículo 142, menciona a la Circular de Oferta de Franquicia y nos dice:

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

Entonces el Reglamento de la Ley de Propiedad en el artículo 65 dice cuáles son los elementos que integran a la Circular de Oferta de Franquicia:

“Para los efectos del artículo 142 de la Ley, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados de la celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

- El nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- Derecho de propiedad industrial que involucra a la franquicia.
- Montos y conceptos de los pagos que le franquiciatario debe cubrir al franquiciante.

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

2. EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Partiendo del principio de que una franquicia es un tipo de negocio, en dónde, la licencia que otorga el dueño de una marca o nombre comercial y que permite a otra u otras personas vender un producto u otorgar un servicio a su nombre; tenemos que en general, una franquicia involucra un contrato detallado mediante el cual, el franquiciatario se obliga a operar un negocio o vender un producto o servicio conforme a los métodos y procedimientos establecidos por el franquiciante, y éste se obliga a su vez, a transmitir al franquiciatario el anuncio, promoción y consulta de otros servicios relacionados con la franquicia.

El contrato es la parte medular de las empresas que funcionan bajo este sistema, garantiza la estabilidad de una red y le da la cobertura para funcionar bajo parámetros determinados.

No se trata solo de un documento estándar que contiene cláusulas tipo, es más bien un documento estratégico que constituye la garantía “para las dos partes” de que todo está perfectamente claro y definido.⁴⁵

⁴⁵ Díaz Bravo Arturo, Contratos Mercantiles, Sta. Edición. Colección de Textos Jurídicos Universitarios. México.1997

Se trata de un documento complejo que, inspirado en un criterio de equidad y mutuo beneficio, debe dar cabida a los aspectos esenciales en la relación.⁴⁶

Al analizar la regulación de la franquicia en México, se desprende la importancia de contar con instrumentos jurídicos bien estructurados, completos, claros y transparentes para las partes, ya que esta se obligan en los términos y condiciones en que parezca que quisieron obligarse en el contrato o contratos respectivos. Siendo su objeto primordial regular en forma completa las diversas relaciones comerciales que se podrán representar al consolidar y desarrollar el proyecto, previamente posibles diferencias entre las partes, así como la eventual solución de las mismas, disminuyendo así los riesgos de controversia en una relación en que se pretende que todas las partes obtengan beneficios, es que consideremos que este es uno de los puntos vertebrales de la franquicia.⁴⁷

Pasando al estudio de la cuestión planteada, se impone determinar que la franquicia encuentra su regulación principalmente en el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y su reglamento, que en lo general la define como; “El acuerdo de voluntades en virtud del cual se otorga una licencia de uso de marca y se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede (franquiciatario), pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca (franquiciante), tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los servicios a los que está distingue.”

Este concepto ofrece los elementos para definir el contrato de franquicia como aquel en virtud del cuál, 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.

⁴⁶ Vázquez del Mercado Oscar. Contratos Mercantiles. Editorial Porrúa. México. 2001

⁴⁷ Dj Constanzo Juan. Vilalta Alejandra. Cárdenas Donato. Desarrollo de Sistema de franquicias. Editorial McGraw Hill. 1997

Siendo aplicable también a la figura materia de estudio, diversas suposiciones de los siguientes ordenamientos legales.⁴⁸

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley Federal del Trabajo.
3. Ley del Impuesto Sobre la Renta.
4. Ley General de Sociedades Mercantiles.
5. Ley Federal del Trabajo
6. Código Civil
7. Código de Comercio.

Ahora bien, la franquicia encuentra su base constitucional en los artículos 25 y 28 de la Ley Fundamental; establecimiento el primer dispositivo legal en lo conducente, la rectoría del estado en materia económica, quien establecerá las bases para orientarla hacia el fomento de actividades de interés general, alentado y protegiendo la actividad económica de los particulares, para que junto con los sectores público y social participe en el desarrollo. Por su parte el segundo dispositivo establece la prohibición expresa de realizar prácticas monopólicas que promueven la competencia desleal; otorgando además reconocimiento a los autores e inventores para que de manera exclusiva exploten sus producciones.⁴⁹

Por otro lado, la Ley de la Propiedad Industrial, que constituye la principal base legal del sistema de franquicias, concretamente en su artículo 87 refiere:

“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 de su uso exclusivo se obtiene mediante su registro en el instituto”.

⁴⁸ González Calvillo Enrique. González Calvillo Rodrigo. *Franquicias: la Revolución de los 90's*, Editorial McGraw Hill, México. 1991

⁴⁹ Torres De La Rosa Alejandra. *El Contrato de Franquicia en el Derecho Mexicano*. Editorial Porrúa. México. 2000. Pág. 114

Cuando se habla de Instituto, se hace referencia al Instituto Mexicano de Protección Industrial. Con ello, queda claro que el registro de la marca obtenga derechos de exclusividad.

El hecho de que una marca no sea registrada, pero que sea reiteradamente utilizada en productos o establecimientos, crea derechos ante terceros, siempre que dicho nombre comercial no haya sido registrado con anterioridad.⁵⁰

A su vez, en el artículo 136 de la Ley de la Propiedad Industrial, nos dice al pie de la letra 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 Mexicano para que pueda producir efectos en servicio a terceros”.

Como se puede observar, esta disposición es la base del otorgamiento de uso de marca sumado a la asistencia técnica para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, así como su sistema de franquicias; con la aclaración de que el usuario autorizado de una marca no podrá a su vez transferir el uso de la misma a otras personas, salvo pacto en contrario; aclarando que los contratos o convenios de autorización deberán ser inscritos en el Instituto Mexicano de Protección Industrial.

⁵⁰ Torres De La Rosa Alejandra. El Contrato de Franquicia en el Derecho Mexicano. Editorial Porrúa. México.2000.Pág. 114

Finalmente, el artículo 142 de la Ley de Mérito se establece:

“Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de marca se transmita conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que a la persona a quien se le conceda 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, el prestigio e imagen de los productos o servicios a los que distinga”.

En adición a lo anterior, el Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial señala principalmente las partes que concurren en un contrato de franquicia, siendo aquellas el franquiciante y el franquiciatario. El primero, es el poseedor del sistema operativo de un negocio exitoso, que incluye una marca, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios para la explotación.

“Es un producto, prestación de un servicio y/o un proceso, o bien, todos en conjunto; el segundo, es la persona que adquiere el sistema operativo resultante del 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”.⁵¹

Igualmente, este ordenamiento regula la protección a los inventores y/o desarrolladores sobre todos aquellos que desarrollan franquicias. En ese orden de ideas, la Ley Federal de los Derechos de Autor en el caso que nos ocupa, regula y protege los manuales de operación del sistema de franquicias que elabora el franquiciante para explicar las características de maniobras técnicas y prácticas de su negocio. Esta protección se alcanza mediante el registro de los manuales de operación. Así como a través del establecimiento de elevadas sanciones económicas personales para evitar el plagio de los conocimientos otorgados al franquiciatario.

⁵¹ Enríquez del Mercado Oscar. Contratos Mercantiles. Editorial Porrúa. México. 2001

Por lo que hace a la aplicación del Código de Comercio, la naturaleza jurídica de las actividades comerciales del franquiciante y del franquiciatario, así como la del contrato de franquicia que por naturaleza y características es considerado un contrato mercantil, encuentran su base jurídica en estas normas, el cual indica los aspectos más relevantes en relación con las actividades comerciales y de servicios en los que se traduce la explotación de la franquicia.

Por lo que hace a la Ley del Impuesto sobre la Renta y tomando en consideración la contraprestación que el franquiciatario otorga al franquiciante por la obtención del sistema de franquicias como el pago inicial y el de regalías, aunado al hecho de que la franquicia además del otorgamiento del sistema de operación implica la asistencia técnica por parte del franquiciante; la Ley de la Materia establece los requisitos que se deben cumplir para que el pago de las regalías por este concepto, pueda ser deducido.

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

Finalmente, la Ley Federal del Trabajo regula lo concerniente a la capacitación del franquiciatario y sus empleados, la naturaleza de la relación laboral que se establece entre ambas partes y los derechos para empleados del negocio franquiciado.

Por consiguiente, para efectos de las normas del trabajo, el artículo 16 de la citada Ley establece:

“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 regularización de los fines de la empresa”

A sí mismo, las relaciones jurídicas existentes entre el franquiciatario y sus trabajadores encuentran su regulación en el artículo 20 de la misma Ley que dice:

“Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”.

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

3.1 CONTENIDO DEL CONTRATO

Cada contrato debe satisfacer las necesidades y estar de acuerdo a la complejidad y a las particularidades de la franquicia, sin embargo, consideramos que algunos temas que deben estar perfectamente regulados, son los que se relacionan a continuación:⁵²

- Costo inicial y regalías
- Licencia de uso de marcas
- Políticas de territorialidad
- Obligación de transmitir el “Know-How”
- Limitación y políticas de uso de marcas
- Garantías de propiedad industrial
- Defensa de derechos de propiedad intelectual
- Plazo o vigencia
- Capacitación, asistencia y supervisión
- Adecuación y equipamiento de las unidades
- Publicidad y promoción
- Conceptos, cuantías, montos y medios, sobre los que se determinan las obligaciones económicas del franquiciatario.
- Fuentes de suministro e insumos
- Relaciones laborales y personales
- Uso y aplicación
- Sistema e control sobre la gestión del franquiciatario

⁵² Di Constanzo Juan, Vilalta Alejandra, Cárdenas Donato. Desarrollo del sistema de Franquicias. Editorial Mc Graw Hill. México, 1997

- Exclusividad territorial, exclusividad de productos y, en su caso de aprovisionamiento.
- Información confidencial
- Interpretación y ejecución
- La contratación de seguros sobre bienes de activo fijo
- La posible preferencia del franquiciante para poder obtener nuevas franquicias.
- Jurisdicción.

De dichas cláusulas las de mayor importancia son:

- Licencia del sistema (Objeto del contrato):

El sistema incluye pero no se limita a los dos elementos más importantes de la franquicia la marca o nombre comercial y los conocimientos que permiten la operación eficaz y homogénea de todos y cada uno de los negocios franquiciados. Así pues también se consideran de igual importancia los elementos esenciales que la constituyen.

El franquiciante aparece como el titular de una marca sobre un producto o servicio en ese sentido, a través del contrato de franquicia, el franquiciante autoriza al franquiciatario a utilizar su marca, así como sus demás signos distintivos; sabiendo el franquiciatario seguir una serie de instrucciones relacionadas con el modo de cómo debe actuar en el desempeño de sus actividades y en la administración de los productos de la marca.

- TRANSFERENCIA DEL KNOW HOW

El "Know-How "es el conjunto de conocimientos adquiridos por el franquiciante, basadas en su experiencia y verificados por él, que constituyen la base operacional de un negocio. El Know-How deberá ser secreto sustancial e identificable.

La transferencia del Know-How corre a cargo del franquiciante, de este modo, este último debe entrenar al franquiciatario para la buena conducción del negocio y la organización del trabajo.

- PAGO DE REGALÍAS

El franquiciatario se obliga a pagar al franquiciante una suma fija de dinero (por derecho) y una suma variable durante la ejecución del contrato la cual se denomina "regalía" (que puede ser constituida por un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciatario.

Dicho porcentaje varía de franquicia en franquicia y no hay uno en particular que pueda considerarse como el justo o más adecuado.

El porcentaje de las regalías depende de una serie de factores entrelazados que figuran el valor de penetración de la marca o nombre comercial con un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciatario. Las compañías de franquicias han establecido la práctica de cobrar al franquiciatario. En el momento de la firma del contrato un derecho o cuota de franquicia. Dicha cuota tiene el propósito de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de este contrato.

- VIGENCIA DEL CONTRATO (PLAZO)

No todos los contratos de franquicia tienen que prever un período de vigencia similar. Por lo que, la mayor parte de los contratos de franquicias prevén una duración de 10 años. Dicho periodo no es aceptable exclusivamente por las compañías de franquicias, sino que ha sido el período máximo permisible de acuerdo con la Ley de Transferencia de Tecnología, la cuál previo que el período máximo de duración de un contrato de transferencia de tecnología era de 10 años.

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Se considera que es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y debe manejarla de manera confidencial, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de su término.

- ACUERDOS DE NO COMPETIR (Obligaciones en caso de terminación o vencimiento).

Para el cumplimiento y ejecución de los acuerdos de no-competencia previstos en este tipo de contratos ha sido mediante el establecimiento de penas convencionales. El franquiciatario podrá o no verse obligado a cumplir su obligación de no competir con el franquiciante, sólo si las partes pactan con pena convencional en caso de incumplimiento, el franquiciante tiene todo el derecho de ejecutársela al franquiciatario competidor.

- MANUALES DE OPERACIÓN O MÉTODO

También una segunda forma de transmisión de tecnología por parte del franquiciante al franquiciatario, es a través de manuales, los cuales permiten que la tecnología sea transferible, y sí el franquiciatario pueda operar el establecimiento de acuerdo a los procedimientos, a los estándares, a las políticas y a las normas fijadas por el franquiciante.

- PUBLICIDAD

Este es uno de los elementos que hacen atractiva a la franquicia por el hecho de que un grupo de franquiciatarios puedan tener acceso a sistemas y medios de publicidad a los que difícilmente podrán tener acceso de forma individual; por lo tanto, es importante revisar como operan los sistemas de publicidad, los fondos de ésta, si existe publicidad individual o colectiva.

- **SEGUROS Y FINANZAS**

Tanto el franquiciante como el franquiciatario, van a cuidar que la inversión que está puesta en la unidad se cuide, para que si por algún motivo sucede algún siniestro que ninguna de las dos partes resulten afectadas. Con la fianza, el franquiciante pretende asegurar una relación que presente incumplimiento por parte del franquiciatario sobre todo en el aspecto referente a regalías.

- **PENAS CONVENCIONALES**

Se habla de reglas muy estrictas para regular la transferencia de la franquicia a otra persona a fin de que siempre se cumpla con el perfil del franquiciatario; por lo que es muy importante establecer una sanción económica cuando cualquiera de las partes incumpla con alguna de las disposiciones previstas en el contrato.

- **EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL**

En los contratos de franquicia se suele pactar una zona de actuación exclusiva a favor del franquiciatario, de tal modo que este pueda desarrollar su negocio.

Al respecto de franquicia se suele pactar una zona de actuación exclusiva de franquiciatario debe ser determinada en el contrato con precisión, pues conlleva a que el franquiciante no pueda otorgar franquicias a terceros en la zona que haya sido asignada al franquiciatario.

3.2 CLASIFICACIÓN

Dentro de la doctrina mexicana existe el criterio coincidente en que la clasificación del contrato de franquicia presenta las siguientes características.⁵³

- A. Mercantil.- Se celebra entre comerciantes para explotar una empresa o para distribuir o revender productos. Así su mercantilidad deriva de lo establecido por el Código de Comercio en su artículo 75, que en lo contundente enumera de manera enunciativa no limitativa, las acciones que la ley reputa como actos de comercio.
- B. Nominado.- Se encuentra contemplado en nuestra legislación.
- C. Bilateral.- Produce obligaciones para las dos partes contratantes según lo establece el artículo 1836 del Código Civil, el cual establece: “El contrato es bilateral cuando las dos partes se obligan recíprocamente”.
- D. Oneroso.- Ya que en la mayoría de los casos se paga una contraprestación, habiendo derechos y gravámenes recíprocos. Al respecto, el artículo 1836 del Código Civil dispone: “Es un contrato oneroso aquel en el que se estipulen provechos y gravámenes recíprocos; y gratuito aquel en el que el provecho es solamente para una de las partes”.
- E. Intuito Personale.- Se celebra con base en las características personales de las partes.
- F. Formal.- En cuanto requiere celebrarse por escrito e inscribirse en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial para producir efectos en servicio de terceros, de conformidad con el artículo 136 de la Ley de la Propiedad Industrial que establece: “Entre las partes es consensual, pues el registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial es requisito frente a terceros, pero no condiciona su validez entre las partes.”
- G. De tracto sucesivo.- Sus prestaciones se cumplen en el tiempo durante el cual está en vigencia.

⁵³ Torres De La Rosa Alejandra. El contrato de franquicia en el derecho mexicano. Editorial Porrúa. México, 2000

- H. De adhesión.- El franquiciante elabora unilateralmente el contrato, dejando al franquiciatario solo en la posibilidad de aceptarlas, si es que quiere celebrar o no el convenio.
- I. Ocasionalmente aleatorio.- es lo que hace a las ganancias que sean proporcionales a los resultados de la empresa; pero en otras conmutativo. en cuanto a la extensión de las demás prestaciones de las partes.
- J. Atípico.- porque no esta regulado por nuestra legislación en cuanto a la relación de derecho privado entre las partes contratantes, toda vez que la regulación de la ley de la propiedad industrial es de carácter administrativo y central.

3.3 ELEMENTOS DE EXISTENCIA Y VALIDEZ

El contrato de franquicia requiere de ciertos elementos que lo hacen válido y existente a la luz de su esencia jurídica, tal y como se expone en el siguiente apartado.⁵⁴

ELEMENTOS DE EXISTENCIA

En cuanto a los elementos de existencia del contrato de franquicia, el artículo 1794 del Código Civil establece:

Artículo 1794.-“Para la existencia del contrato se requiere:

- I. Consentimiento.
- II. Objeto que pueda ser materia del contrato”

⁵⁴ Ibidem

Respecto al consentimiento en el contrato de franquicia consiste, como en todo contrato, es la voluntad de las partes en forma expresa, es decir, por escrito, y en el acuerdo de voluntades de esta respecto al convenio del contrato respectivo.

En todo acto jurídico existe un objeto directo y otro indirecto. El primero de ellos estiba en la creación, transmisión, modificación o extinción de derechos y obligaciones; y el segundo, puede consistir en una conducta de dar, de hacer o de no hacer. tal como lo dispone el artículo 1824 del Código Civil.

ELEMENTOS DE VALIDEZ

De conformidad con el artículo 1795 del código civil, interpretando a contrario censo, los contratos requieren de cuatro elementos para ser considerados validos:

1. Capacidad de las partes;
2. Ausencia de vicios en el consentimiento;
3. Licitud en el objeto, motivo o fin; y;
4. La manifestación del consentimiento en la forma que establezca la ley.

3.4 ELEMENTOS PERSONALES Y ELEMENTOS REALES

Existen varios nombres para designar a las partes en un contrato de franquicia. En el caso del franquiciante, término que es considerado más correcto, se le denomina también como titular de la marca, proveedor, concedente o licenciante, entre otros; así como al franquiciatario, mismo al que se le refiere como persona a quien se le concede, adquiriente, concesionario o licenciario.

ELEMENTOS REALES

Los elementos reales del contrato de franquicia son:⁵⁵

- a) La marca.- Mismo que es definida por la Ley de la Propiedad Industrial en su artículo 88 como todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.
- b) Las patentes.- Que son el privilegio que otorga el estado para explotar una invención nueva, susceptible de aplicación industrial. Esta es definida en el artículo 75 de la Ley de Propiedad Industrial que dice: “Se considera invención toda creación humana que permita transformar la materia o la energía que existe en la naturaleza para su aprovechamiento por el hombre y satisfacer sus necesidades y deseos.”
- c) La tecnología.- La constituyen: información, métodos e instrumentos por medio de los cuales la gente utiliza los recursos materiales de su ambiente para satisfacer sus diversas necesidades y deseos.
- d) La contraprestación.- Consiste en el pago del precio de la franquicia, así con la retribución de regalías resultantes de la explotación del negocio franquiciado.
- e) La exclusividad.- Como elemento real de este contrato, la exclusividad representa una limitación a la libertad contractual al imponer al franquiciante la obligación de no celebrar una clase determinada de contratos con persona distinta al franquiciatario, o este último la obligación de no concluir contrato alguno con otro que no sea el franquiciante.

⁵⁵ Díaz Bravo Arturo. Contratos mercantiles. Sexta Edición. Colección de textos jurídicos universitarios. 2001

3.5 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE

Las obligaciones que nacen del contrato de franquicia para el franquiciante pueden ser muy variadas y distintas en cada contrato particular por la materia de la concesión involucrada. Si el franquiciante concede el uso de la marca y el nombre comercial para un negocio de naturaleza comercial, en el que el franquiciatario se limitará a distribuir o comercializar productos que fabrica o distribuye el franquiciante, las obligaciones del franquiciante podrán involucrar las propias de su suministrador, o de un proveedor o empresa en un contrato de distribución. Si el franquiciante concede la franquicia para un producto que deba fabricarse, ensamblarse, prepararse por el franquiciatario, sus obligaciones incluirán la provisión de tecnología, especialmente know-how y asesoría sobre proveedores, técnicas de fabricación y otras. En la franquicia relativa a servicios, el franquiciante deberá proporcionar tecnología propia para la prestación del servicio y quizá hacer un énfasis especial en la capacitación del personal del franquiciatario y en una supervisión más estricta.

Las principales obligaciones del franquiciante en un contrato de franquicia son, en términos generales, las siguientes:

- a) Conceder la licencia de uso de marcas. La licencia de la marca es una de las obligaciones esenciales de este contrato. Esta obligación tan importante es la que va a distribuir un contrato de suministro, de distribución o de simple transferencia de tecnología, de uso de franquicia, aún cuando en este último aparezcan obligaciones propias de esos otros contratos. "El franquiciante, impone al franquiciatario el uso de su nombre y marca comercial, de modo que exactamente parece que sea un negocio mismo."
- b) Autorizar el uso de nombre comercial. El nombre comercial o el aviso comercial no siempre será materia del contrato de franquicia, aunque en ciertos productos o servicios puede ser de la mayor importancia y están ligados a las marcas autorizadas. Como en el caso de las marcas, debe especificarse el nombre o aviso comercial, la forma en que debe usarse y el lugar autorizado para su uso.

- c) Concesión para la explotación de patentes. Cuando el tipo de producto o servicio, o ambos, materia de franquicia, requieren para la explotación por un tercero de la autorización de uso de una o varias patentes, el contrato de franquicia debe incluir como obligación del franquiciante la autorización de dichas patentes. Para cumplir con esta obligación el concedente debe especificar las patentes registradas materia del contrato, los productos o procedimiento que ampara y proveer de la tecnología y transmisión de conocimientos al franquiciatario para una eficaz explotación de las mismas.
- d) Proveer la tecnología. Esta obligación es amplia para el franquiciante y debe esta referida a los conocimientos técnicos que se transmiten, para una eficaz explotación de la negociación mercantil es necesario detallarla en el contrato. Como por ejemplo de algunas obligaciones específicas que pueden desarrollarse en el contrato, se pueden mencionar las siguientes:
1. Proporcionar información oral y escrita sobre el lugar geográfico conveniente para la instalación del establecimiento o lugares concretos donde se va a explotar la franquicia. Esta obligación suele incluir la aprobación de los diseños, decoración, equipo, instalaciones, estándares, distribución de planta, especificaciones, normas, mobiliario, signos distintivos, publicidad externa, etc.
 2. Enviar manuales, guías, procedimientos de operación de la negociación, e información completa que permita la óptima explotación del negocio.
 3. Enviar técnicos, supervisores y personal calificado y con experiencia que conozca la explotación del negocio para efecto de capacitar a las personas que por parte del franquiciatario llevarán la operación de la negociación.

4. Prestar asistencia técnica y toda clase de asesoría útil y necesaria a franquiciatario para la aplicación de la tecnología. Esta obligación debe cumplirse durante la vigencia de todo el contrato y es a solicitud del franquiciatario o cuando el franquiciante lo juzgue oportuno. No solo es necesario transmitir al franquiciado unos conocimientos, técnicos, sino deben ir acompañados de soportes materiales como documentación, video, cassettes, etc., y también un manual operativo permanentemente actualizado, complementándose con cursos de formación de personas ya que esto es considerado por muchos franquiciatarios como el elemento más importante de las obligaciones del franquiciante.
5. Determinar estándares de calidad. Esta obligación del franquiciante es también complemento de su derecho a inspeccionar y supervisar periódicamente al franquiciatario. El franquiciante debe buscar, en todo momento, la uniformidad del producto o servicio que el franquiciatario presta amparado por las marcas y nombres comerciales cuyo uso se autoriza con el contrato.
6. Si la franquicia esta referida a un negocio de naturaleza comercial en la que el franquiciatario requiere del producto fabricado o suministrado por el concedente para la explotación del negocio, este tendrá las obligaciones propias de un suministrador para entregar periódicamente el producto en el volumen, cantidades, plazos y establecimientos pactados. Los pagos de entrega son por cuenta del franquiciatario, en principio aunque pueden estar incluidos en el precio.
7. Responder por el incumplimiento en calidad, cantidad o defectos de los bienes entregados. El franquiciante debe responder de los bienes que suministra el franquiciatario.
8. En algunos casos, realizar la publicidad necesaria para la venta o el conocimiento del producto o servicio materia de la franquicia. En estos gastos de publicidad puede obligarse al franquiciatario a colaborar con la aportación de un porcentaje de sus ventas por ese concepto.
9. En ciertos contratos, y cuando el desarrollo del contrato o del negocio lo requiere, procesar la información contable, financiera, de producción y comercial de franquiciatario.

10. En algunos contratos el franquiciante se obliga a financiar al franquiciatario o, por los menos, a auxiliarlo en la obtención del financiamiento para el desarrollo de la franquicia.
11. Derecho de inspección. El franquiciante tiene durante toda la vigencia del contrato de franquicia un derecho para inspeccionar, supervisar y conocer en detalle la operación y desarrollo de la explotación de la negociación por parte del franquiciatario. Este derecho puede ser muy amplio y generalmente incluye la inspección y supervisión, en cualquier momento, el establecimiento del franquiciatario y la prestación del servicio o la venta de los productos; pedir muestras y tomarlas para hacer los análisis correspondientes a fin de verificar la calidad del producto y su uniformidad. Tiene por objeto verificar los métodos operativos, comerciales y administrativos del franquiciatario para mantener la calidad como prestigio e imagen de los productos o servicios materia de la franquicia.

Es de enfatizar, que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario el estado financiero del negocio franquiciado. Para tal efecto, el párrafo segundo del artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial 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”

3.6 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIATARIO

Los derechos y obligaciones del franquiciatario:⁵⁶

1. Definición de lo que se puede o 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 íntegra del sistema de negocio franquiciado.
5. Utilización de la publicidad, propaganda o promoción institucional.
6. Utilización de instalaciones y equipo autorizado y previamente aprobados.
7. Pago de regalías acordadas por el uso de la marca, la tecnología y la metodología de operación del franquiciante.
8. Permitir la inspección del local.

Un aspecto importante es al que se refiere el artículo 82 de la Ley de la Propiedad Industrial que al efecto establece: "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..."

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

⁵⁶ Ferenz Fehez Tocatlí. Franquicias a la mexicana: Hablemos de franquicias con franqueza. Editorial Mc. Graw Hill. México. 1999. Pág. 76

El valor de la información y los conocimientos que al franquiciante pone a disposición del franquiciatario es quizá tan importante como el de la marca o nombre comercial que se le otorga. Así, la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar ante terceros la información que se confiere, no solo durante la vigencia del contrato sino incluso después de la fecha de su terminación, se rige por los principios establecidos para los secretos industriales.⁵⁷

3.7 ASPECTOS SOBRE EL REGISTRO DEL CONTRATO

En cuanto al registro de los contratos de franquicia, según lo establece la ley, estos se inscribirán siguiendo el mismo procedimiento establecido para los contratos de licencia de uso de marcas. Una licencia es el medio por el cual el titular de un derecho de propiedad industrial autoriza su uso a una o mas personas.

En el caso de las marcas, es el medio por el que el titular de una marca registrada, o en un tramite de registro, autoriza su uso a una o mas personas, con relación a todo o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca.

La licencia deberá ser inscrita en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), para que pueda producir efectos frente a terceros. Para poder tramitar una licencia de uso o una franquicia, es necesario presentar una solicitud ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. La solicitud puede presentarla cualquiera de las partes, en ella se debe indicar:

- Nombre, denominación o razón social, nacionalidad y domicilio del licitante o franquiciante;
- Los mismos datos del franquiciatario o licenciario.
- Ubicación de la fábrica o establecimiento.
- Duración de la licencia o franquicia.

⁵⁷ Ferenz Fehez Tocatli. Franquicias a la mexicana: Hablemos de franquicias con franqueza. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1999. Pág. 76

- Carácter de la licencia o franquicia.
- Si el convenio reserva al licitante; usuario o franquiciante la facultad de ejercer las acciones legales de protección del derecho de propiedad industrial objeto del comercio;
- Tratándose de licencia de uso de la marca, los productos o servicio respecto de los cuales se concede la licencia; y
- Datos de identificación de apoderado, cuando la solicitud de inscripción se realice por medio de el.

La solicitud deberá presentar como anexos:

- Dos copias autógrafas de la solicitud.
- Ejemplar certificado con formas autógrafas del convenio en que conste la licencia, autorización de uso de franquicia; no es necesario que en este ejemplar aparezcan las estipulaciones contractuales relativas a regalías y demás contraprestaciones que deba pagar el licenciataria, usuario autorizado o franquiciatario. Tampoco es necesario que aparezcan otras informaciones de tipo confidencial.
- Dos ejemplares certificados o con formas autógrafas del convenio en que conste la licencia, autorización de uso o franquicia; no es necesario que en este ejemplar aparezcan las estipulaciones contractuales relativas a regalías y demás contraprestaciones que deba pagar el licenciataria, usuario o franquiciatario. Tampoco es necesario que aparezcan otras informaciones de tipo confidencial en el caso de que la solicitud de refiera a dos o mas registros, solicitudes o publicaciones.
- Todo concepto que resulte susceptible de desarrollarse como franquicia.

Podemos encontrar conceptos de negocio que resulten muy atractivos en cuanto a los productos y servicios que comercializan, con gran imagen pero, si no cumplen con una tasa de retorno adecuada, si no son rentables, si tienen problemas de flujo de efectivo, resultará muy difícil o prácticamente, imposible su comercialización bajo el sistema de franquicias.

La principal característica que los inversionistas buscan en un concepto de franquicia es la diversificación de sus posibilidades de inversión en negocios productivos, con tasas de retorno interesantes.

3.8 TÉRMINO DEL CONTRATO

La terminación del contrato es uno de los puntos con más interés dado que en el sistema jurídico mexicano no se encuentra regulado, el franquiciatario, sino son estudiadas todas las opciones, podría quedar desprotegido en muchos aspectos por el franquiciante, ya que es la parte vulnerable en esta relación.

Las causas de terminación de una relación contractual de mayor relevancia, son las siguientes:⁵⁸

1. Previo aviso de las partes.
2. Vencimiento del término del contrato.
3. Acuerdo de voluntades o mutuo consentimiento.
4. Terminación anticipada por incumplimiento de alguna de las partes o rescisión.
5. Quiebra o concurso mercantil de alguna de las partes.
6. Muerte o disolución del franquiciatario.

⁵⁸ Torres de la Rosa Alejandra. El contrato de Franquicia en el derecho Mexicano. Editorial Porrúa. México. 2000

CAPITULO VII ASPECTOS CONTABLES

1. RELACIÓN DE LAS FRANQUICIAS CON LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

Los principios de contabilidad generalmente aceptados emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dicen que la contabilidad es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

La contabilidad produce información indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesada y concentrada para el uso de la gerencia y de las personas que trabajan en la empresa y que por la necesidad de dar a conocer la información resumida y general a la propia gerencia o terceros interesados (podría ser tanto a franquiciantes o franquiciatarios respectivamente, autoridades fiscales, instituciones de crédito, etc.), en su desarrollo se preparan los estados financieros.

El objetivo de los estados financieros, es el de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha, los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en dicha fecha. De aquí se desprende que sean cuatro los estados financieros básicos que son: el balance general, el estado de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, así como las notas que son parte integrante de los mismos.

Es necesario que para obtener estos estados financieros llevemos una contabilidad que cumpla con los principios de contabilidad generalmente aceptados que son los conceptos básicos que establece la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros son: entidad, realización y periodo contable. Los principios de contabilidad que establecen las bases para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación son: valor histórico original, negocio en marcha y dualidad económica.

El principio que se refiere a la información es: Revelación suficiente.

Entidad. Definición de la franquicia como ente económico.

Es una unidad identificable y cuantificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones en caminadas a la consecución de los fines para los que fue creada.

Desde el punto de vista contable y financiero, a esta le interesa identificar a la entidad que persigue fines económicos y que es independiente de otras entidades. Al identificar a la entidad, nos damos cuenta que al crear una franquicia adquirimos derechos y obligaciones y que por lo tanto la personalidad de esta es independiente a la de su dueño o accionistas y en sus estados financieros solo deben incluirse los bienes, valores, derechos y obligaciones del ente económico independiente.

Al conocer a la entidad como ente económico se debe llevar contabilidad. Es la técnica que se utiliza para producir información cuantitativa que sirva de base para tomar decisiones económicas a los administradores de la misma.

Es decir, que esta información nos muestra si la franquicia es o no costeable. De dichas cláusulas las de mayor importancia son:

- Realización.- La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan. Una franquicia al igual que todas las entidades o negocios, siempre presentan los bienes y movimientos que se llevan a cabo en la vida de una entidad, en este caso nuestra franquicia, y por ello es que las operaciones que se realizan con otras entidades se cuantifican y se ven registradas cuando esta realizando el negocio.
- Período contable.- La necesidad de conocer los resultados de operación, la situación financiera de la entidad que tiene una existencia continua, obliga dividir su vida en períodos convencionales. Las operaciones, eventos, así como el período en que ocurren, por tanto cualquier información contable debe indicar claramente el período a que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que generaron independiente de la fecha en que se paguen.
- Valor histórico.- Dicen los principios que las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica, se registrarán a su valor de adquisición, las cantidades de efectivo que se afecten o bien a la estimación razonable que de ellos se hagan en el momento en que se consideren realizadas contablemente. En el caso del mobiliario y equipo en una franquicia, así como unidades de reparto sí aplica, este registro deberá hacerse al inicio de operaciones en el caso de que estos estén plenamente identificados por el franquiciante, así como en sus posibles adquisiciones subsecuentes.

- Negocio en marcha.- La entidad, nuestra franquicia, se presume en asistencia permanente salvo especificación en contrario, por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos, o modificaciones de ellos sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representan valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y sólo serán aceptables para información general, cuando la entidad este en liquidación.
- Toda la información que contengan nuestros estados financieros será a la fecha en que nos estemos manejando, saber que esta en funcionamiento y que debemos tener toda la información registrada mediante un sistema de contabilidad que nos permitirá el conocimiento de la misma.
- Dualidad económica.- Esta se constituye en las franquicias como en cualquier entre de:
 1. De los recursos de los que dispone la franquicia para la realización de sus fines. Es decir, el efectivo en los bancos, las inversiones que se hagan, sus activos, tanto fijos como diferidos y los clientes que tenga nuestra franquicia. Estos estarán especificados por nombre, cuenta y rubro, determinando la cantidad en moneda nacional de lo que se tenga.
 2. Las fuentes de dichos recursos, que a su vez son la especificación de los bienes y derechos que sobre los mismos existen, considerando en su conjunto. Si nuestros activos provienen de alguna fuente acreedora deberá especificarse, es decir, de donde se obtuvieron los recursos de nuestros activos, por lo que existe aquí, la dualidad económica; a todo cargo corresponde un abono, todos los recursos provienen de una fuente, si tenemos mucho dinero en bancos, de momento puede ser de que algunos clientes han pagado.

La doble dimensión de la representación contable de la entidad, es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades.

- Revelación suficiente.- La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la franquicia.
- Importancia relativa.- La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la franquicia susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios, tanto para efecto de los datos que entran en el sistema de información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de información y todo aquello que resulte de una franquicia como los movimientos económicos que deben registrarse, esto es darle importancia a los aumentos que tienen.
- Consistencia.- Los usos de la información contable requieren que se hagan procedimientos de cuantificación que pertenezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la comparación de los estados financieros con otras entidades económicas, en este caso sería prudente comparar cifras con estados financieros del mismo grupo de franquicias.
- Criterio prudencial aplicación de las reglas particulares.- En nuestra entidad como una expectativa nueva, franquicia-franquiciante-franquiciatario, podemos encontramos casos en donde no se pueda aplicar un principio al cien por ciento y es entonces, cuando se aplica un juicio profesional para operar el sistema y obtener información que en lo posible se apegue a los requisitos mencionados en el Boletín B-12 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Este juicio debe estar temperado por la prudencia al decir en aquellos casos en que no haya bases para elegir entre las alternativas propuestas, debiéndose optar, entonces, por la que menos optimismo refleje; pero observando en todo momento que la decisión sea equitativa para los usuarios de la información contable.

NOTA: Los Principios Generalmente Aceptados están siendo estudiados actualmente, dichos principios se modificarán a partir del año 2006 y serán reducidos en su número.

Por último mencionaré que las autoridades de Hacienda nos asignan una clave dependiendo del nombre de nuestra franquicia, está deberá citarse en forma completa en todo documento que se presente ante las autoridades fiscales, la cita errónea o incompleta o su omisión, origina violaciones al Código Fiscal de la Federación y a su reglamento, que traen como consecuencia la imposición de sanciones.

2. NATURALEZA CONTABLE DE LA FRANQUICIA.

Respecto al aspecto contable que deben llevar las franquicias nos encontramos en dos situaciones el del franquiciante y el del franquiciatario.

FRANQUICIANTE

Cuando una empresa tiene la inquietud de franquiciar, debe llevar a cabo un proceso de investigación en el cuál verifique si es posible hacer esto.

Los costos de investigación que incluyen sueldos de personal dedicados a la indagación, costos de equipos o materiales consumidos, estudios de franquiciabilidad, costos indirectos distintos a los administrativos, además de otros como mercadotecnia, publicidad, etc. Deben ser reconocidos como un gasto en el período en que fueron incurridos. Esto se debe a que la naturaleza de la investigación es tal que no hay certeza suficiente de que producirán beneficios económicos futuros, para la empresa que ha decidido empezar a franquiciar.

Después de la fase de investigación viene la de desarrollo, en donde los costos se deben de capitalizar.

Al capitalizar estos costos, se vuelven un activo intangible y esto debe suceder cuando se cumple con los criterios siguientes:

1. El producto o proceso esta claramente definido y el costo atribuible para ser identificado por separado, así como valuado confiablemente sobre la base de los beneficios económicos separados.
2. La factibilidad técnica de completar el producto o proceso de manera que esté disponible para su uso o venta.
3. La empresa debe tener la intención y habilidad de producir y mercadear el producto o servicio para usarlo.
4. La existencia de un mercado para el producto o proceso (si ha de ser usado internamente y no vendido) o su utilidad para la empresa debe ser demostrada.
5. Existen recursos adecuados que pueden demostrar su disponibilidad para completar el producto o servicio.

En la fase de investigación lo que se trata de obtener como resultado, es la viabilidad o no de que una empresa empiece a franquiciar, más en el aspecto del desarrollo ya se demostró, en esta etapa un ejemplo muy claro puede ser el diseño o construcción de una planta piloto que no sea de una escala económicamente factible para la producción comercial.

El costo de un intangible desarrollado, debe comprender todos os desembolsos que sean directamente atribuibles a la fase de desarrollo o que pueden ser asignados a dicho aspecto sobre una base razonable y consistente para crear, producir y preparar el activo para el uso al que se distingue.⁵⁹

Los activos intangibles debe presentarse formando parte del último grupo de activos en el balance general. Cuando sean importantes, deberán distinguirse los diferentes conceptos, ya sea en el mismo balance general o en una nota, especificando el método y el plazo de amortización empleado para cada uno, además de que cumpliendo con el principio de valor histórico el costo de estos activos intangibles debe ser el de adquisición.

⁵⁹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Principios de contabilidad Generalmente aceptados. México. 2003

La única excepción a lo anterior radica en el caso de que el contrato con el franquiciatario estipule el derecho a la devolución de parte del dinero pagado por la franquicia en el caso de terminación anticipada del contrato. En estos casos, de acuerdo con la experiencia y criterio de la empresa franquiciante, será válido reconocer los ingresos sobre la base e lo devengado.

FRANQUICIATARIO

Al adquirir una franquicia, el inversionista obtiene un crédito mercantil, ya que esta es reconocida.

El crédito mercantil nos dicen los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados es el activo intangible que proviene de la compra de un negocio y puede considerar uno o más intangibles, identificados o no, sin poderlos valorar individualmente en forma confiable. Sus elementos pueden tener vidas útiles económicamente distintas.

En vista de que hay elementos que no pueden ser valuados en forma separada y de manera confiable, son contabilizados en forma colectiva como crédito mercantil.

Para el franquiciatario, el importe pagado inicialmente por la obtención de la franquicia, así como los gastos incurridos para su adquisición, recibirán en tratamiento de un activo intangible denominado “inversiones en franquicias”, o similar.

Al constituir un activo no circulante deberá ser amortizado con cargo al estado de resultados, durante un plazo igual a los años por los que se le haya otorgado el derecho de uso.

Los pagos que efectué por concepto de regalías a los resultados conjuntamente con el resto del pasivo, en el período en el que se hayan efectuado las ventas que los originaron, independientemente del período durante el cual se paguen.

3. BOLETÍN C-8 (INTANGIBLES)

Con frecuencia, las empresas emplean recursos para la adquisición, desarrollo, mantenimiento o mejora de recursos intangibles, tales como conocimiento científico o tecnológico, diseño e implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas, licencias o concesiones, propiedad intelectual, conocimientos comerciales o marcas⁶⁰, como por ejemplo las franquicias.

Este boletín establece las reglas particulares de aplicación de los Principios de Contabilidad relativos a los activos intangibles de empresas comerciales e industriales y no incluye, por lo tanto, los relativos a industrias extractivas, instituciones de crédito y organizaciones auxiliares y de seguros. El concepto de intangibles que se incluye en este boletín, normalmente se restringe a aquellos activos no circulantes que sin ser materiales o corpóreos son aprovechables en el negocio.

Se distinguen dos clases de activos intangibles:

- A. Partidas que representan la utilización de servicios o el consumo de bienes, pero que, en virtud de que se espera que producirá directamente ingresos específicos en el futuro, su aplicación a resultados como un gasto es diferida hasta el ejercicio en que dichos ingresos son obtenidos. Lo anterior se hace con el fin de dar cumplimiento al principio del período contable, que establece la asociación de los ingresos con los costos y gastos que los originaron.

⁶⁰ Ibidem.

- B. Partidas cuya naturaleza es la de un bien incorpóreo, que implican un derecho o privilegio y, en algunos tienen la particularidad de poder reducir los costos de producción, mejorar la calidad de un producto o promover su aceptación en el mercado. Se adquieren con la intención de explotar esta particularidad en beneficio de la empresa y su costo es absorbido en los resultados durante el período en que rinden este beneficio (ejemplo de esta clase de intangibles son la patentes, las licencias y las marcas registradas).

Existen características principales de los activos intangibles:

- A. Representan costos que se incurren o derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios específicos a las operaciones de la entidad durante periodos que se extienden más allá de aquel en que fueron incurridos. Los beneficios que aportan son en el sentido que permitir que estas operaciones reduzcan sus costos y aumentan las utilidades.
- B. Los beneficios futuros que se espera obtener se encuentran en el presente en forma intangible, frecuentemente representados mediante un bien de naturaleza incorpórea, o sea, que no tienen una estructura material ni aportan una contribución fiscal a la producción u operación de la entidad. El hecho de que crezcan de características físicas no impide de ninguna manera que se les pueda considerar como activos legítimos. Su característica de activos les da su significado económico, más que su existencia material.

El requisito que deben cumplir estas partidas para ser reconocidas como activos y no como gastos, es que exista una razonable certeza de que serán capaces de generar utilidades a la empresa en cantidad suficiente que permita que sean absorbidas a través de su amortización. Consecuentemente, aquellas que aun cuando su naturaleza sea la descrita en los párrafos anteriores, sólo sean capaces de reducir pérdidas o de generar utilidades menores a su propio costo, no deberán ser capitalizadas.

Forman parte del costo todos los gastos relacionados con la adquisición o desarrollo del intangible. Los gastos adicionales pueden ser honorarios y gastos de abogados, costo de desarrollo y experimentación, costos asignados y cualquier otro desembolso identificable con la adquisición.

El costo de los activos intangibles debe ser absorbido a través de la amortización en los costos y gastos de los periodos que resulten beneficiados de ellos. La amortización deberá hacerse mediante un método racional, sistemático y consistente durante el término de vida útil estimada del intangible.

Los intangibles cuyo término de vida está limitado por ley, reglamento o por su misma naturaleza, deben amortizarse en un periodo no mayor a la vigencia establecida en el documento que los regula, por lo general mediante la aplicación del método de línea recta.

Cuando la duración de los intangibles no está limitada a un término fijo de vida, o sea, que su período de beneficio es indefinido, debe hacerse una estimación de este periodo para ser amortizados durante el mismo, la elección del período de amortización es discrecional para la entidad.

Las características de estos activos, los hacen vulnerables a perder su valor al dejar de tener capacidad aportar beneficios a las operaciones futuras. Consecuentemente, se hace necesario que periódicamente se sujeten a una evaluación en relación a las operaciones de la empresa y a la posibilidad que tengan de generar utilidades para la misma.

Los activos intangibles deben presentarse formando parte del último grupo de activos en el balance general. Cuando sean importantes, deberán distinguirse los diferentes conceptos de activos intangibles, ya sea en el mismo balance general o en una nota, especificando el método y el plazo de amortización empleado por cada uno.

Cuando un intangible haya perdido su valor económico y consecuentemente se cargue a resultados, deben revelarse las circunstancias que obligaron.

Los gastos relativos a la creación o adquisición de marcas o nombres comerciales son identificables con los ingresos por la venta de productos o servicios bajo esa marca o nombre comercial consecuentemente, son partidas diferibles las que constituyen costos de creación o adquisición de marcas o nombres comerciales que se utilicen en los productos o servicios. Si es posible estimar la vida útil de los nombres y marcas comerciales, se amortizan en línea recta durante ese período. Si la vida útil no puede estimarse, la amortización deberá hacerse en un plazo mínimo de la vida que sí pueda estimarse.

En los estados financieros que se formulen de empresas en la etapa preoperatorio, debe revelarse este hecho, así como la fecha estimada de iniciación de operaciones. Considerando su importancia relativa, deberá revelarse el monto de los proyectos discontinuados o abandonados.

Al iniciarse la etapa operatoria, deberá revelarse el método de amortización que se vaya a seguir por la franquicia. Normalmente esta revelación formará parte de la descripción de las políticas contables que la empresa sigue.

Consecuentemente, deberá aclararse que la amortización de los gastos preoperativos se definirá e iniciará al comenzar la etapa operatoria.

CAPITULO VIII ASPECTOS FINANCIEROS

En las empresas u organizaciones normales el análisis de los aspectos financieros es mucho más sencillo dado que son objetos tangibles y por esto pueden realizar su planeación financiera a través de presupuestos, controles, etc. Sin embargo los valores que deberá analizar la empresa franquiciante para determinar el costo total de la franquicia y que posteriormente aplicará a cada franquicia son de naturaleza muy distinta y deben considerar factores muy diferentes tales como:

- Cuota inicial de franquicia.
- Regalías.
- Cuotas de publicidad.
- Inversión inicial.
- Otras cuotas o pagos.

1. CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA.

Consiste en un pago que se efectúa durante la firma del contrato de franquicia y se compone de los siguientes puntos:⁶¹

- Gastos generados por las primeras reuniones entre franquiciante y el prospecto de franquiciatario.
- Asistencia y aplicación de conocimientos para la evaluación del punto de venta propuesto por el prospecto a franquiciatario.
- Impresión de las copias necesarias de los manuales (Know-How) que se deban entregar al prospecto a franquiciatario.
- Impartición de los cursos de capacitación.
- Asistencia técnica en obras de remodelación, construcción o adaptación de locales.

⁶¹ Asociación Mexicana de Franquicias. 2003

- Contacto con proveedores de obra, equipo necesario y materia prima, publicitarios realizados para contactar a los prospectos a franquiciatarios.
- Gastos legales realizados para la firma y registro del contrato de franquicia.

Dado el punto de vista del franquiciante se puede decir que es el precio que se paga por obtener el derecho a la franquicia, es decir el franquiciatario compra un paquete intangible de derechos, que incluye el derecho a utilizar el nombre comercial, los conocimientos y en general todos los servicios que brinda el franquiciante al franquiciatario al momento en que se establezca la franquicia tales como la capacitación, mercadotecnia, asesoría en la selección de la ubicación adecuada.

Una cuota inicial demasiado alta, entorpece la comercialización de la franquicia y frena la expansión de la marca; y si por el contrario, la cuota inicial es baja, la empresa franquiciante corre el riesgo de perder dinero cada vez que otorgue una franquicia.

El franquiciante debe entender que la cuota inicial de franquicia representa, en primera intención, la recuperación de los gastos en que incurrió para desarrollar su sistema de franquicias.

En una segunda etapa, se constituirá en una fuente de utilidades.

Costo de desarrollo y adaptación al sistema de franquicias.

- Consultoría en franquicias.
 - Plan de negocios o conceptualización
 - Desarrollo del marco legal (contrato, COF, contratos auxiliares, etc.)
 - Manualización y programa de capacitación a franquiciatarios.
 - Marketing y sistema de otorgamiento de franquicias.

- Otras consultorías
 - Fiscalistas, publicistas, estudio de mercado, proyectos arquitectónicos, imagen corporativa y/o convenios con empresas proveedoras.

- Costos de comercialización
 - Medios especializados
 - Medios impresos (prensa, revistas de negocio, etc.)
 - Folletería (Papel membretado, tarjetas de presentación, solicitudes de franquicia. etc.)
 - Videos o CD promocional
 - Eventos especializados (lanzamiento de la franquicia, ferias, misiones, comerciales, etc.)
 - Honorarios del o de los ejecutivos que se integrarán en la primera etapa de comercialización.
 - Viajes y viáticos estimados para la comercialización inicial.

- Costos de otorgamiento, una vez firmado el contrato
 - Asistencia de selección del punto de venta.
 - Otorgamiento o, en su caso, aprobación del proyecto ejecutivo de construcción y/o adaptación del punto de venta.
 - Supervisión de obra.
 - Capacitación
 - Manuales (impresos y costo de materiales)
 - Asistencia inicial (Reapertura)

Para determinar el costo por franquicia, se dividirá entonces, el total de costos entre el número de franquicias por otorgar que arroje el programa de desarrollo.

La mayoría de las empresas franquiciantes, una vez que determinan el costo por franquicia, lo convierten en dólares (americanos) con la intención de solventar las constantes variaciones de la economía nacional.

El paso siguiente será el análisis de los competidores directos en el sector franquicias verificando de tal forma, que la empresa franquiciante sea interesante frente a la competencia, esto es, quiénes están en nuestro nicho de mercado, analizar a todos los competidores.

Los principales aspectos a considerar dentro de la investigación son los siguientes:

- Cuotas de franquicias.
- Regalía y cuotas de publicidad.
- Ventajas y desventajas de la competencia.
- Número de puntos de venta.
- Experiencia en el mercado.
- Nivel de ventas.
- Soporte técnico que recibe el franquiciatario.
- Vigencia del contrato de franquicia.
- Valor percibido de la marca (el cual aumenta entre más franquiciatarios se tengan).

2. REGALÍAS

El pago de regalías se requiere a fin de compensar la asistencia técnica continua a la que obliga el franquiciante y el esfuerzo que ha representado al mismo, en tiempo y dinero, el posicionar su marca y concepto. Igualmente, se entiende que el pago de regalías sustenta el adecuado funcionamiento de la operación de franquicias.⁶²

Entre diversas formas de regalías se destacan tres tipos:

- A. Regalías porcentuales sobre las ventas brutas. Se trata de un porcentaje fijo sobre los ingresos brutos del negocio que, generalmente, tiene periodicidad de cobro de un mes. El promedio mexicano es del 6% al 14%.
- B. Regalías de franquicias de producto o distribución. Es el tipo de regalía que comúnmente aplican, aquellas empresas franquiciantes que son franquiciantes o proveedoras únicas de los productos principales o totales que comercializa su red de franquicias. Esta regalía está implícita en el precio de costo al que compra el franquiciatario. Favorece en mucho al franquiciante ya que le permite cobrar las regalías en la reposición de inventario del franquiciatario, tal forma que el primero no cae en sistema de monitorio o de auditorías de ventas para determinar el monto de regalías que el franquiciatario le debe reportar. Los giros de negocio más comunes que aplican esta regalía son: helados, ropa, zapaterías.
- C. Regalías fijas. Son aquellas en que el franquiciatario paga al franquiciante una cantidad fija previamente pactada sin importar el monto de las ventas brutas que el franquiciatario ingrese a su negocio. En el mejor de los casos, esta figura le permite al franquiciante una facilidad administrativa en la operación de su red, sin embargo, ante una economía inestable como la de nuestro país, representa un verdadero problema al tratar de negociar un aumento en la regalía fija.

⁶² Ibidem.

Para calcular el monto adecuado de regalías que debe exigir al franquiciatario, deberá determinar un porcentaje que no afecte en la rentabilidad del negocio en cuanto al retorno de la investigación.

Igualmente, el franquiciante, deberá observar cuidadosamente si el porcentaje de regalías que percibirá cubre perfectamente los costos de operación de la empresa franquiciante y cumple con las expectativas de utilidad de la misma.

3. CUOTAS POR PUBLICIDAD

Principalmente es para mantener la presencia de marca en los medios adecuados, elemento vital para el éxito de la franquicia. En algunos casos esta cuota se divide en dos partes: institucional y regional.

La regional o local se destina al esfuerzo publicitario que el franquiciatario debe realizar e su propia zona, para reforzar la imagen de su punto de venta. La institucional reúne el esfuerzo de todos los franquiciatarios para llevar a cabo un plan de publicidad que permita posicionar la marca, como se indico anteriormente, en los medios adecuados.⁶³

4. INVERSIÓN INICIAL

Se refiere al monto que el franquiciatario deberá invertir para poner en marcha la operación del negocio.

- Construcción, remodelación o adaptación del punto de venta.
- Capital inicial de trabajo.
- Decoración e imagen interna y externa.
- Mobiliario y equipo de trabajo.

⁶³ Ibidem

- Utensilios de trabajo y uniformes de personal.
- Contratación de personal.
- Inventarios iniciales.
- Depósito o traspaso inicial y rentas en adaptación de local.
- Gastos legales, permisos y licencias
- Gastos de preapertura e inauguración.

El monto de la inversión se debe analizar periódicamente para actualizarlo a valores presentes, de otra forma el franquiciatario se formará falsas expectativas al adquirir la franquicia y, una vez que concluya la apertura de su franquicia y se encuentre con una inversión inicial mayor a la esperada, la credibilidad del franquiciante se verá deteriorada, provocando una mala relación con el franquiciatario desde el inicio.

5. OTRAS CUOTAS Y PAGOS.

Estas cuotas adicionales solamente se hacen efectivas en situaciones extraordinarias entre el franquiciante y el franquiciatario y comúnmente se encuentran detalladas en el contrato de franquicias.

Las más comunes son:

- Cuota por capacitación adicional
- Cuota por traspaso de franquicia.
- Multas por incumplimiento del contrato de franquicias.
- Intereses por pagos tardíos de regalías.
- Operación de emergencia.
- Seguros.

CONCLUSIONES

La planeación y conocimiento de las organizaciones es indispensable para el correcto funcionamiento de cualquier negocio que pretende ser exitoso; el sistema de franquicias, como se ha estudiado es una forma clara y consistente de hacer crecer los negocios de forma sólida y permanente, esto bajo la condición de realizar los estudios pertinentes con la dedicación y esfuerzo que cualquier proyecto de magnitud considerable debe conllevar.

Como en cualquier negocio en donde la Administración es aplicada, la planeación es el elemento clave para desarrollar las funciones y actividades necesarias, en el caso de las franquicias esta regla es aún más acentuada, el riesgo de fracaso es mucho mayor cuando no son estudiadas las posibilidades del negocio para franquiciar adecuadamente.

Superadas estas dificultades es claro que dicho sistema es una opción presente y sugerida para que las organizaciones alcancen el crecimiento esperado sin la inversión de capitales en nuevos mercados, asimismo posicionarán sus productos y marcas en lugares y nichos de mercado que no podrían alcanzar por si solos; sumado a todo esto, esta forma de hacer negocios garantiza cumplir una de las reglas de Administración Organizacional más ambiciosa, la de alcanzar el binomio “ganar-ganar” en todo momento, en este sistema ambas partes ganarán beneficios económicos claros y sin tener que esperar periodos de tiempo muy largos, pero además de ganar financieramente como organizaciones (ambos trabajando juntos, pero independientes al final) aportan mejoras para satisfacer necesidades de la sociedad dado que los giros en donde se diversifica el sistema abarcan prácticamente todos los sectores productivos, teniendo como consecuencia un alza en el consumo de productos nacionales, generación de empleos directos e indirectos y aportaciones al crecimiento de la economía nacional, confirmando así la tendencia de “ganar-ganar” que las franquicias generan por la naturaleza de su sistema.

Para aquellos propietarios de negocios y/o marcas comerciales que no cuentan con los recursos necesarios para hacer crecer su negocio, pero saben que la fórmula establecida en el formato original es repetible, podrán tomar este sistema como una opción para alcanzar su crecimiento en mercados que por si solos son imposibles de llegar, esta alianza estratégica será el conducto, sin embargo deberán estar conscientes del esfuerzo que esto implicará dado que tendrán que generar opciones para aquellos que estén interesados en compartir su negocio con ellos, es decir deberán estar dispuestos a desarrollar metodologías para transmitir el conocimiento de cómo se desarrolla sus funciones diarias el negocio en absolutamente todos los aspectos (productivos, humanos, financieros, contables y legales) además de dar atención y soporte técnico constante para aquellos que se afiliarán a su marca y serán quienes ayuden al crecimiento de la misma haciendo crecer su prestigio.

Por último los inversionistas con capitales limitados pero con espíritu emprendedor encuentran en este sistema una solución; las franquicias, son una oportunidad de inversión que ofrece elementos firmes a estos reduciendo el riesgo de pérdida, apoyados en la solidez de aquel que los seleccionará como asociado de negocios, es por esto que para reducir considerablemente el peligro, el inversionista deberá estudiar cuidadosamente la franquicia que adquirirá; deberá estar seguro de que es una inversión que llena sus expectativas porque no tendrá una libertad para desarrollar su negocio, sino que deberá sujetarse a la normas que su franquiciante establezca para su marca y/o producto, deberá estar dispuesto a cumplir con la obligaciones fiscales y financieras que un negocio como este requerirá.

El sistema de franquicias es una forma de hacer negocios que ofrece grandes beneficios a todas las partes involucradas, por lo que su estudio y difusión es importante para desarrollar aun más este sistema, el conocimiento de sus elementos y las interrelaciones que se dan dentro de él, así como su manejo y funcionamiento son garantía de encontrar en este medio una fuente de inversión y difusión de la cultura de negocios en donde la cooperación es la base del crecimiento, ya que varios organismos trabajando conjuntamente alcanzan sus objetivos por separado.

BIBLIOGRAFÍA

ADLER Nancy. Internacional Dimensions of Organizacional Behavior. Boston PWS Kent. 2000. Pp 185.

CONSTANZO Zaragolla Juan. Desarrollo de sistemas de Franquicias. Editorial Mc Graw Hill. México.1997.Pp 140

DI CONSTANZO Juan. Vilalta Alejandra. Cárdenas Donato. Desarrollo de sistema de Franquicias. Editorial Mc. Graw Hill. México. 1997. Pp 204.

DÍAZ Bravo Arturo. Contratos Mercantiles. Sexta Edición. Colección de textos Jurídicos Universitarios. México. 2001

ENRIQUEZ del Mercado Oscar. Contratos Mercantiles. Editorial Porrúa. México. 2001. Pp 298.

FERNÁNDEZ Arena José Antonio. Proceso Administrativo. México. Trillas 2000

FERENZ Feher. Las Franquicias un efecto de la globalización. Editorial Mc Graw Hill. México.2001.Pp 192

FERENZ Feher Tocatli. Franquicias a la Mexicana.: Hablemos de franquicias con franqueza. Editorial Mc Graw Hill. México. 1999.Pp 72

FLECHOSO Sierra José Joaquín. El libro de la franquicia. Biblioteca nueva. España. 2004

GIBSON, James. Ivancevich, John. Donelly James. Las organizaciones. 10ma Edición. 2001. McGraw Hill.Chile.Pp 578

GONZÁLEZ Calvillo Enrique. La experiencia de la Franquicia. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.Pp 140

GONZÁLEZ Calvillo Enrique. González Calvillo Rodrigo. Franquicias: la Revolución de los 90's. Editorial Mc Graw Hill. México. 1991.Pp 140

HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ. Introducción a la Administración. Un enfoque Teórico Práctico. Mc Graw Hill. México. 2000.

HERNANDO Jiménez Aurora. Contrato de franquicia de empresa. Editorial Civitas. México. 2000.Pp 211

HERMIDA Jorge A. Marketing de concepto de Franchising. Ediciones Macchi. Argentina. 1994.Pp 218

HERMIDA Jorge A. Marketing de Concepto y Franchising. Claves para armar un Proyecto que le permita competir y crecer en su mercado. Ediciones Machi. Buenos Aires. 1993.Pp 244

I. DE LA ROSA y E. León ¿Cómo desarrollar una franquicia? Manual de Consulta. México.1997. SECOFI. Pp 70.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México.2003.

IZAZABAL Alicia. Franquicias: El negocio del futuro. Aplicación Tributaria. España.2000.

LARIS Casillas Francisco Javier. Administración integral. Editorial Continental. 1995.Pp 170.

MENDENSON Martín. Guía practica para la franquicia. Desclee de Brouwer. 2000.Pp 107

PORVIN Robert L. Fraude en la Franquicias: Como protegerse antes y después de invertir. Editorial Continental. México. 1995. Pp 325

REYES Ponce Agustín. Administración de la empresa teoría y práctica. Parte 1 y 2. 1993. México: Limusa. Pp 530

HERNANDEZ Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México 2000.

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Material didáctico para el desarrollo de franquicias. México. 1997.Pp 60

SHERMAN Andrew. Franchising and Licensing: Two ways to build your business. 1999. Amacom.Pp 288

TERRY PH. D George r. Franklin Stephen. Principios de Administración. Editorial Continental. México. 1996. Pág. 518

THEODORE Morden. The globalization of Markets. Harvard Business Review. Mayo – Junio. 1993. Pág. 94

TORRES de la Rosa Alejandra. El contrato de franquicia en el Derecho Mexicano. Editorial Porrúa. México. 2000.Pp 114

VAZQUEZ del Mercado Oscar. Contratos Mercantiles. Editorial Porrúa. México. 2001.

ZORRILA Arenas Santiago. Introducción a la Metodología de Investigación. Editorial Oceano. México. 1990.

HEMEROGRAFIA.

Diario Oficial de la Federación de Enero de 1990. Primera Sección.

Entrepreneur. 500 Franquicias. Volumen 11 número. México, Enero de 2003.

LEGISLACIÓN.

Código Civil.

Código de Comercio.

Código Fiscal de la Federación.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley del Fomento y Protección Industrial

Ley de la Propiedad Industrial

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Ley Federal de Derechos de Autor

Ley Federal del Trabajo

Ley General de Sociedades Mercantiles

Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial

Reglamento Sobre el Control Y Registro de la Transferencia y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

DICCIONARIO

Nuevo Diccionario Enciclopédico Larousse Ilustrado. Primera Edición. Volumen VIII. Tomo III. Editorial Porrúa. España. 1998

ANEXOS

ANEXO NO. 1

CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIAS

EL PRESENTE DOCUMENTO CONSTITUYE LA INFORMACIÓN QUE NUEVO COLEGIO BILBAO S.C. (EN ADELANTE BILBAO) EN SU CARÁCTER DE FRANQUICIANTE BILBAO EN CUMPLIMIENTO DE LO DISPUESTO POR EL SEGUNDO PÁRRAFO DEL ARTÍCULO 142 DE LA LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL DEBE ENTREGAR A SUS FUTUROS FRANQUICIATARIOS ANTES DE LA FIRMA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA CORRESPONDIENTE. EL PRESENTE DOCUMENTO HA SIDO ELABORADO SIGUIENDO LOS LINEAMIENTOS Y CONTENIDOS QUE MARCA EL ARTÍCULO 65 DEL REGLAMENTO DE LA LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL.

CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA PARA EL DESARROLLO DE UN COLEGIO BILBAO.

Introducción:

NUEVO COLEGIO BILBAO S.C. oferta en los términos del presente documento una franquicia para operar un establecimiento BILBAO dentro de un área geográfica definida dentro de los Estados Unidos Mexicanos mediante propiedad directa. La franquicia que se oferta incluye la licencia de uso de la marca COLEGIO BILBAO y de todas aquellas involucradas en la operación de la unidad franquiciada así como la tecnología y conocimientos necesarios para operar dicha unidad. Una unidad franquiciada BILBAO es una escuela privada en los niveles Preescolar, Primaria y Bachillerato de acuerdo a lo establecido por la SEP dirigido a proveer servicios educativos.

La franquicia es hoy en día uno de los formatos de negocio más seguros y exitosos tanto en México como en el mundo. Permite al inversionista desarrollar su propio negocio utilizando la experiencia y los conocimientos del franquiciante. Formando parte de la red de Colegio Bilbao se reciben de manera general los siguientes beneficios: Una marca conocida y posicionada en el sector Educativo Nacional.

Experiencia: lo que se traduce en eficiente metodología y probado "Know-How" en el ramo educativo Estrategias de economía de escala, aplicadas tanto a la promoción de las unidades como al abastecimiento de los insumos en beneficio de franquiciatarios y clientes. Pertenecer a un grupo sólido y prestigiado que permite a sus integrantes un permanente intercambio de experiencias e información.

Un sistema de trabajo sencillo y definido con infraestructura y organización, administrativa y operacional probadas y consolidadas. Programas de capacitación propios con asesoría, supervisión y apoyo constante.

La presente circular de oferta de franquicia no pretende ser únicamente una forma de cumplir con lo que dispone la Ley de Propiedad Industrial y su Reglamento. Pretende dar a conocer al futuro inversionista en una franquicia BILBAO toda aquella información de carácter operativo, técnico y legal que sustenten plenamente su decisión de contratar con NUEVO COLEGIO BILBAO S.C. el otorgamiento de una franquicia BILBAO.

En NUEVO COLEGIO BILBAO S.C. nos daría mucho gusto que usted formara parte de nuestra red de franquiciatarios. Estamos a sus órdenes para aclarar cualquiera de los puntos que componen el presente documento. Le recomendamos que lo lea cuidadosamente, que lo consulte si lo cree necesario, con sus abogados, contadores o consultores en general de tal manera que no le quede a usted duda que al firmar el contrato de franquicia BILBAO estará iniciando una exitosa experiencia desde todos puntos de vista.

A t e n t a m e n t e.

NUEVO COLEGIO BILBAO S.C.

Nota: Para mayor facilidad en la lectura de la presente circular de oferta de franquicia Nuevo Colegio Bilbao S.C., se referirá indistintamente como COLEGIO BILBAO, BILBAO o el FRANQUICIANTE. Por lo que se refiere al interesado en contratar la franquicia se le referirá como USTED o EL FRANQUICIATARIO.

CONTENIDO

EL FRANQUICIANTE.

- I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL FRANQUICIANTE
- III. DESCRIPCIÓN 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.
- VIII. DERECHO DEL FRANQUICIATARIO A CONCEDER O NO SUBFRANQUICIAS A TERCEROS.
- IX. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIATARIO RESPECTO DE LA INFORMACIÓN DE TIPO CONFIDENCIAL QUE LE PROPORCIONA EL FRANQUICIANTE.
- X. OBLIGACIONES GENERALES DEL FRANQUICIATARIO
- XI. RECIBO

I. EL FRANQUICIANTE

NUEVO COLEGIO BILBAO S.C. es una sociedad mexicana constituida según consta en escritura pública número 2343 de fecha 7 de marzo de mil novecientos ochenta y ocho otorgada ante la fe del Lic. José Enrique Millet Puerto, notario Público Número once del Distrito Judicial de Texcoco. El registro federal de contribuyentes del COLEGIO BILBAO es NCB-880307AA1. Las instalaciones del Colegio se ubican en Tlalmimilolpa No. 39 San Mateo Tlaltenango, Cuajimalpa de Morelos, C.P. 05600 Tel. 5810-13-46, 5810-13-48, 510-71-66 y 510-71-67, e-mail: bilbao@bilbao.edu.mx.

II. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL FRANQUICIANTE

Nuevo Colegio Bilbao S.C., es una sociedad constituida el 7 de marzo de 1988 por un grupo de empresarios mexicanos de enorme visión comercial encabezado por el Prof. Tomás Bilbao Durán y el cual está integrado por: Dr. Víctor Arredondo Álvarez, Ing. Jorge Manuel Azpíri Mercado, Lic. Jorge Roberto Azpíri Tancredi, Sr. José María Bilbao Durán, Lic. Raúl Garza Padilla, Lic. Raúl Garza Muñoz, Ing. Ricardo Hedley Ludlow de Landero, Act. Roberto de Jesús Bernardino Olvera Osante, Lic. Heriberto Román Talavera, Lic. Ana María Serna Rodríguez, Lic. Ricardo Serna Rivera, Ing. Enrique Serna Rodríguez, Lic. Eduardo Andrade.

En el COLEGIO BILBAO colabora un selecto grupo de directivos y ejecutivos con una amplia experiencia en el ramo de la Educación. Se mantiene una política de desarrollo equilibrado que busca un crecimiento ordenado a través de franquiciatarios que cumplan con un perfil empresarial que nos permita consolidar una exitosa franquicia. No buscamos únicamente el crecimiento en número de franquicias. Queremos un desarrollo sólido para cada uno de nuestros franquiciatarios y para toda la red.

III. DESCRIPCIÓN DE LA FRANQUICIA

El COLEGIO BILBAO tiene como lema "Con superación humana y respeto a la naturaleza, lograremos un mundo mejor" y su misión describe perfectamente lo que somos y lo que pretendemos.

MISIÓN: Impartir una educación académica de tipo humanístico y ecológico enfatizando lo ético, social, científico, cultural y deportivo fortalecida por el uso de la informática y la enseñanza de idiomas.

Detectar y desarrollar en forma temprana las habilidades, aptitudes, autoestima y creatividad de los educandos con métodos pedagógicos modernos y actualizados con tecnología de punta. Respetar las diferencias culturales, credos religiosos y políticos de nuestros alumnos y alumnas y valorar las tradiciones y costumbres nacionales. Todo esto se realizará en un ambiente de amplia seguridad, con un soporte administrativo y financiero de carácter ético y comprometido.

Ponemos a su disposición todas las estrategias técnicas y comerciales que le permitirán operar un COLEGIO BILBAO de manera eficiente y exitosa. Para nosotros es muy importante proporcionarle de manera constante asistencia técnica en todo lo relativo a la operación del negocio, ventas, ubicación, mantenimiento, Seguridad, transporte, así como a programas de mercadotecnia y publicidad.

En el COLEGIO BILBAO contamos con gente calificada que en los términos del contrato de franquicia trabajará con todos los franquiciatarios auxiliándolos y asistiéndolos en el éxito de su unidad, COLEGIO BILBAO se ha comprometido en dar a sus clientes la más avanzada tecnología que servirá para enfrentar los retos de calidad y servicio necesarios en una empresa líder en el ramo de la Educación básica.

En el COLEGIO BILBAO estamos convencidos que la franquicia constituye la herramienta comercial más exitosa para expandir rápidamente nuestro concepto con el claro objetivo de dominar el mercado. Sabemos que el otorgamiento de franquicias implica además de licenciamiento de la marca COLEGIO BILBAO, la transmisión de toda nuestra experiencia y conocimientos.

Hemos trabajado para proporcionar a nuestros franquiciatarios un sistema sólido; un concepto líder con una organización y respaldo únicos. Estamos orgullosos de la calidad técnica de nuestro programa de franquicias, el que sin duda está a la altura de los más grandes e importantes sistemas de franquicias en el mundo. Creemos que en México el sector Educativo presenta una excelente oportunidad de negocios entre otras por las siguientes condiciones:

Dirigimos nuestro negocio al porcentaje más amplio de la población, es decir a la población menor a 20 años.

Damos un servicio justo y razonable a un mercado insatisfecho tanto en cantidad como en cuanto a calidad.

El mercado mexicano desea ser atendido de manera profesional, con garantía en el servicio y es aquí donde EL COLEGIO BILBAO ha probado su éxito. Para lograr que directores, coordinadores y profesores serios y reconocidos puedan cumplir con los estándares de calidad establecidos por COLEGIO BILBAO.

Contamos con un sistema de capacitación y entrenamiento de altísima calidad, con planes y programas continuos y efectivos, con asesoría y soporte continuo en la operación diaria, sistemas y tecnología de punta, sistemas lógicos para dar un servicio satisfactorio y en general un sistema que asegura el éxito de cada una de las unidades franquiciadas que integran nuestra red.

IV. DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL QUE INVOLUCRA LA FRANQUICIA.

Como sistema de Franquicia, BILBAO involucra marcas, manuales, software y secretos de operación que se detallan por separado cuando usted lo solicite.

V. MONTOS Y CONCEPTOS DE LOS PAGOS QUE EL FRANQUICIATARIO DEBE CUBRIR AL FRANQUICIANTE.

Cuota inicial de franquicia unitaria. El franquiciatario deberá pagar una cuota inicial de franquicia unitaria por cada establecimiento BILBAO que desarrolle en su territorio. La cuota de franquicia inicial unitaria compensa a NUEVO COLEGIO BILBAO S.C., por los gastos en los que incurre por la prestación de los servicios de asistencia a la apertura y puesta en marcha de cada nuevo establecimiento de la cadena. La cuota inicial de franquicia unitaria BILBAO es de \$250,000 (Doscientos cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) por unidad (se entiende por unidad a Preescolar, dos unidades a Primaria, dos unidades a Secundaria y dos unidades a la Preparatoria) más IVA en toda la República Mexicana que deberá ser liquidada en su totalidad al momento de la firma del contrato de franquicia de cada establecimiento.

El plazo de la franquicia es por 10 años escolares y podrá ser renovada. Asistencia Técnica y Servicios. Equivalente al 7:50% (siete y medio por ciento) sobre las ventas brutas mensuales, porcentaje al que deberán adicionarse los impuestos correspondientes.

Capacitación y Asesoría Postapertura. Gastos y viáticos del personal que lo impartirá.

VI. TIPOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS QUE EL FRANQUICIANTE DEBE PROPORCIONAR AL FRANQUICIATARIO.

NUEVO COLEGIO BILBAO S.C. le proporcionará el siguiente apoyo: Obligaciones de Pre-apertura (pre-operativos). La siguiente ayuda en relación a la pre- apertura:

1. Aprobaremos o no el sitio que usted haya elegido para su Institución Educativa (uso de suelo).
2. Contamos con una empresa especializada para desarrollar el proyecto de los planos así como la adaptación y acondicionamiento del establecimiento para escuelas o colegios.
3. Le apoyaremos con personal para el entrenamiento y/o capacitación inicial como se describe más adelante.
4. Le proporcionaremos una copia de nuestro Manual Confidencial de Operaciones (“Manual de Operaciones”).

Obligaciones Post-apertura.

1. Les daremos asistencia continua respecto al sistema, incluyendo mejora y cambios del mismo. También atenderemos sus consultas telefónicas a través del personal de nuestras oficinas y por cualquier otro medio de comunicación.
2. Nos esforzaremos por proporcionarle un entrenamiento especial en varios aspectos a fin de que su COLEGIO BILBAO funcione óptimamente.
3. Realizaremos inspecciones con fines de: Evaluar la operación de la Escuela, así como el buen empleo y funcionamiento del sistema. Esto se realizará con la frecuencia que juzguemos apropiada.

4. Mantendremos un Programa General de Capacitación del personal en la Matriz para el Cliente.
5. Administraremos la Publicidad BILBAO.

ENTRENAMIENTO.

Proporcionaremos un Programa de Entrenamiento inicial para la operación de la Franquicia BILBAO para usted que ha firmado el Contrato de Franquicia antes de que se abra la Escuela. Las personas designadas para dar el entrenamiento deben terminar el programa a su entera satisfacción y deben ser personas autorizadas para proporcionarlo.

La parte de entrenamiento incluye todos los materiales de instrucción que se entregarán al momento del entrenamiento. Si determinamos que hay deficiencias significativas en las operaciones de su Colegio, podrá ser motivo para que usted o su socio de funcionamiento y sus encargados y empleados clave, asistan a los Programas de Entrenamiento adicionales, los cuales podrán causar honorarios. El Franquiciatario será responsable de todos sus gastos, incluyendo la remuneración, viaje, alojamiento y comidas incurridas durante el Programa de Entrenamiento obligatorio en el Distrito Federal.

VII. DEFINICIÓN DE LA ZONA TERRITORIAL.

La ubicación del Colegio debe de estar de acuerdo con nuestras guías de consultoría y con los requisitos para la selección del lugar, y todo quedará sujeto a nuestra aprobación. Usted debe proporcionar toda la información sobre el lugar propuesto. No consideraremos un local propuesto hasta que recibamos toda la información solicitada. Para la aprobación del lugar se consideran factores tales como la ubicación general, el tipo de vecindario y la distancia a otras Franquicias BILBAO que funcionen en el área de mercado. Nos reservamos el derecho de aprobar un local propuesto.

Estimaremos el tiempo entre la fecha en que usted firmó el Contrato de Franquicia y la fecha en que usted debe abrir su Colegio, lo cual debe de ser entre uno y doce meses. Esta estimación puede, sin embargo, variar dependiendo de diversos factores, incluyendo encontrar un local, dependiendo de la construcción y de sus esfuerzos para lograr el proyecto.

La Escuela debe ser abierta y estar en funcionamiento en un plazo máximo de 12 meses después de la fecha de firma del Contrato de Franquicia. Proporcionamos a nuestros franquiciatarios toda la información para la selección de ubicación de acuerdo a nuestra experiencia y estándares.

VIII. DERECHO DEL FRANQUICIATARIO A CONCEDER O NO SUBFRANQUICIAS A TERCEROS.

El sistema de franquicias BILBAO por el momento no otorga el derecho a sus franquiciatarios de subfranquiciar unidades-

IX. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIATARIO RESPECTO DE LA INFORMACIÓN DE TIPO CONFIDENCIAL QUE LE PROPORCIONA EL FRANQUICIANTE.

Con el fin de proteger la reputación y el buen nombre del BILBAO y buscando mantener los estándares de operación, el FRANQUICIATARIO deberá operar la Unidad en estricto cumplimiento con los Manuales del FRANQUICIANTE que en calidad de comodato le son entregados, así como de acuerdo con cualquier otra comunicación por escrito que le haga el propio FRANQUICIANTE. EL FRANQUICIATARIO deberá tratar siempre los Manuales y cualquier otra información identificada como confidencial y proporcionada por el FRANQUICIANTE, no quedando autorizado para copiar, duplicar, transmitir, grabar o de cualquier otra forma reproducir, total o parcialmente los materiales e información confidenciales.

De tal forma será parte de su obligación como integrante del sistema de franquicias BILBAO, vigilará y tomará las medidas necesarias para que todos sus empleados cumplan con las mismas obligaciones de confidencialidad celebrando un acuerdo de Confidencialidad que contenga las mismas estipulaciones que el que el FRANQUICIATARIO suscribirá con el FRANQUICIANTE.

Es primordial que el Franquiciatario reconozca que los manuales o cualquier otra información confidencial proporcionada por el FRANQUICIANTE será en todo momento propiedad del propio FRANQUICIANTE, debiendo conservarlos el FRANQUICIATARIO a buen resguardo y con la obligación de devolverlos al FRANQUICIANTE al momento de la terminación por cualquier causa del contrato respectivo.

EL FRANQUICIATARIO convendrá y estará de acuerdo que, durante la vigencia del contrato de franquicia, así como al término del mismo por ninguna razón, deberá comunicar, divulgar o utilizar para beneficio de cualquier otra persona o personas, físicas o morales, la información confidencial, tecnología, conocimientos técnicos o cualquier otra información que el FRANQUICIATARIO haya recibido del FRANQUICIANTE, ni podrá duplicarla, grabarla, copiarla o de cualquier otra forma reproducirla. Toda vez que esa información confidencial será transmitida al personal del FRANQUICIATARIO y exclusivamente para su utilización en la operación de la unidad y específicamente en la medida que sea necesaria para cada puesto, el FRANQUICIATARIO se obligará a vigilar y tomar las medidas necesarias para que su personal cumpla con la confidencialidad a que se refiere este capítulo.

Toda la información confidencial a que el presente capítulo se refiere constituye secretos industriales en los términos de lo dispuesto por la Ley de la Propiedad Industrial.

X. OBLIGACIONES GENERALES DEL FRANQUICIATARIO. EL FRANQUICIATARIO

Reconocerá y convendrá en que cada COLEGIO BILBAO es esencial para la operación del Sistema BILBAO y por lo tanto es requisito fundamental adherirse a los estándares y políticas del FRANQUICIANTE para el manejo uniforme de todos los COLEGIOS BILBAO franquiciados, así como cumplir con los estándares y políticas de la misma en conexión con el uso de las Marcas.

En tal virtud, el FRANQUICIATARIO estará obligado a:

Utilizar las instalaciones de su Franquicia únicamente para la operación del mismo, conviniéndose igualmente desde este momento en que el FRANQUICIATARIO no podrá establecer, operar o de cualquier otra forma utilizar las instalaciones ya citadas, para la apertura, operación y administración de cualesquier tipo de negocio, oficinas o establecimientos que tengan un fin distinto al que constituye la operación COLEGIO BILBAO.

Cumplir con todas las leyes y reglamentos vigentes o futuras aplicables, incluyendo, pero no limitándose a aquellas relacionadas con la construcción de edificios, mantenimiento, ecología, fiscales, salubridad y seguridad, licencias de funcionamiento, prevención de incendios, licencia de anuncios, uso de suelo y todo lo estipulado por la SEP etc., en el entendido que el FRANQUICIANTE asesorará pero no tendrá obligación de tramitarlas al FRANQUICIATARIO, ni tendrá responsabilidad alguna en caso de incumplimiento o infracción del FRANQUICIATARIO de alguna de las leyes aplicables.

EL FRANQUICIATARIO deberá, en todo momento durante el término del contrato de franquicia respectivo, mantener la unidad BILBAO y todas sus instalaciones, mobiliario, anuncios y equipo dentro y fuera del mismo, en perfectas condiciones y conforme a la imagen del sistema BILBAO tal y como sea señalado por el FRANQUICIANTE, cumpliendo con lo que al efecto determinen las Leyes aplicables.

· EL FRANQUICIATARIO permitirá al FRANQUICIANTE o a sus representantes, la entrada al COLEGIO BILBAO a fin de verificar la operación global de la misma. En caso de encontrarse cualquier anomalía o desviación de los estándares, o bien algún incumplimiento a los Manuales, el FRANQUICIANTE lo hará saber al FRANQUICIATARIO, quien deberá corregir la anomalía o desviación en los plazos que se señalen en el contrato de Franquicia, por escrito el FRANQUICIANTE, además de hacerse acreedor a la sanción que corresponda de acuerdo a lo pactado en el contrato de franquicia.

· Con el propósito de preservar la calidad, prestigio y buen nombre del sistema BILBAO, el cual se basa primordialmente en la magnífica calidad de los servicios, así como la que se exige a los proveedores autorizados, queda prevista como obligación del FRANQUICIATARIO la de pagar en forma y tiempo a los proveedores.

· EL FRANQUICIATARIO otorgará expresamente su consentimiento para permitir el acceso del FRANQUICIANTE y/o de la persona(s) que él determine, a los sistemas y programas de cómputo de BILBAO.

· EL FRANQUICIATARIO se obligará a llevar a cabo cualquier modificación al sistema aplicativo propuesto por el FRANQUICIANTE con el fin de adaptar las mejoras que aseguren un funcionamiento adecuado.

· EL FRANQUICIATARIO deberá entregar oportunamente al FRANQUICIANTE un reporte de ventas de la unidad BILBAO dentro de los siguientes días hábiles al cierre de cada mes, en la forma que le indique el FRANQUICIANTE. La falta en la entrega en los reportes de ventas constituirá un incumplimiento al contrato de la franquicia respectivo por lo que el FRANQUICIATARIO se hará acreedor a la pena convencional pactada más el correspondiente al Impuesto al Valor Agregado

RECIBO

LA PRESENTE CIRCULAR DE OFERTA INCLUYE LA INFORMACIÓN BÁSICA EN RELACIÓN A LA FRANQUICIA, LA CUAL SE PROPORCIONA EN CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO POR EL ARTÍCULO 142 DE LA LEY DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL Y CONFORME AL ARTÍCULO 65 DE SU REGLAMENTO.

EL FRANQUICIANTE Y EL FUTURO FRANQUICIATARIO RECONOCEN QUE EL CONTRATO DE FRANQUICIA QUE EN SU MOMENTO SUSCRIBAN SERÁ LA ÚNICA FUENTE DE DERECHOS Y OBLIGACIONES ENTRE ELLOS POR LO QUE EN EL SUPUESTO DE QUE EXISTIERA CONTRADICCIÓN ENTRE EL CONTRATO Y ALGUNA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL PRESENTE DOCUMENTO, PREVALECE EL CONTRATO. LEIDO EL CONTENIDO Y ALCANCE DEL PRESENTE DOCUMENTO LO RECIBO DE CONFORMIDAD EL DÍA _____.

NOMBRE Y FIRMA

ANEXO NO. 2

CONTRATO DE FRANQUICIA

En Los Montesinos (Alicante), De de dos mil dos. REUNIDOS De una parte..... mayor de edad, vecino de y D.N.I. quien actúa en nombre y representación de la Mercantil ODANA COTTON & GRAPHICS S.L. (en lo sucesivo ODANA) domiciliada en Los Montesinos (Alicante), Avda. del Mar, Nave 14-A, Polígono Industrial, con C.I.F. númerotitular de las concesiones de marca BARABÚ THE AMERICAN COTTON & GRAPHIC CO. (en lo sucesivo BARABU) Inscrita en la Oficina Española de Patentes y Marcas con el número..... de la Oficina Española de Patentes y Marcas, y con el número en la oficina de armonización del mercado interior "OAMI", en calidad de apoderado de la mercantil con idénticas facultades a las reconocidas estatutariamente a favor del administrador según escritura pública de apoderamiento otorgada con fecha ante el notario Sr. de Alicante (número de protocolo). Y de otra parte, D. con N.I.F. mayor de edad, domiciliado en, en la calle, número código postal en su propio nombre y derecho. Ambas partes se reconocen la mutua capacidad de obrar necesaria para la firma del presente CONTRATO FRANQUICIA SIN ROYALTIES y puestos previamente de acuerdo manifiestan que interesa al Sr.....adquirir de ODANA y para su venta a terceras personas en el establecimiento comercial sito en en la de en productos de la marca citada y a tal fin convienen en la redacción del presente contrato que en lo sucesivo habrá de regir las relaciones entre cliente y proveedor conforme a las siguientes

CLAUSULA PRIMERA.-

En virtud del presente precontrato ODANA cede el uso de su imagen corporativa y de la marca BARABU a D. para que la use en su establecimiento comercial sin tener que abonar por ello canon alguno por este concepto.

SEGUNDA.-

La concesión de la siguiente franquicia no supone en ningún caso la creación de un vínculo laboral entre el franquiciador y el franquiciado.

A.- Al contrario, la franquicia otorgada por la presente se configura como negocio propio del franquiciado, que este conducirá a su propio riesgo y ventura asumiendo los resultados del mismo.

B.- El franquiciado no está autorizado a presentarse como socio, agente o representante del franquiciador, ni tendrá ninguna representación, expresa o tácita, para actuar en su nombre en ningún ámbito de la actividad económica o social. Ningún acuerdo, pacto o promesa, declaración o actuación de cualquier clase efectuados por el franquiciado con infracción de lo dispuesto en el párrafo anterior, vinculará al franquiciador en modo alguno siendo el franquiciado el único responsable frente a terceros por tales actuaciones.

C.- Es obligación del franquiciado el obtener cualquiera de las licencias o permisos municipales o de cualquier otra índole exigidos por la administración que la explotación comercial requiera.

D.- Cumplir con las obligaciones contractuales y fiscales derivadas de la tenencia del local donde se asienta aquella con toda exactitud y puntualidad.

TERCERA.-

Los elementos decorativos, el mobiliario y demás elementos que componen la imagen corporativa de la marca BARABU serán suministrados por ODANA.

CUARTA.-

A.- El coste del montaje (el montaje se refiere exclusivamente a mobiliario y su instalación, material de iluminación y maquinaria) de la franquicia será asumido por el franquiciado, si bien a éste le será reembolsado su importe por el franquiciador en pagos mensuales sobre consumos de productos Barabú. Se abonará un 7% sobre el consumo de cada mes hasta el abono total del importe final de montaje de la franquicia. (impuestos no incluidos).

Una vez finalizado el abono, todos los elementos pasarán a ser propiedad de ODANA, si bien ésta los cederá indefinidamente siempre que se dediquen a la ubicación y venta de productos de la compañía ODANA, siendo retirados del establecimiento en caso contrario.

B.- El franquiciado no podrá traspasar la marca ni el establecimiento sin el previo aviso y aprobación por parte del franquiciador que conste por escrito.

C.- El mero traslado del establecimiento franquiciado a otro domicilio diferente del citado en este contrato deberá ser igualmente aprobado por escrito por el franquiciador.

D.- En caso de cesión a un tercero El franquiciado deberá pasar al franquiciador un listado con el desglose del precio pedido de traspaso, no pudiendo el franquiciado pedir en dicho traspaso el valor ya abonado del montaje por ODANA.

QUINTA.-

El franquiciador se obliga a asumir el pago del coste del establecimiento de la franquicia en las siguientes condiciones. 1º La cuantía de los abonos por el coste de establecimiento de la franquicia se fijarán atendiendo a los siguientes parámetros: 7% sobre consumo mensual de productos de la marca Barabú hasta el abono del costo del montaje. (Impuestos no incluidos).

SEXTA.-

El franquiciado deberá presentar ante el franquiciador y durante la vigencia del contrato, de un aval personal y solidario por importe de 15.025 euros (variable en función del punto de venta), que garantice la mercancía servida en el establecimiento del franquiciado, no pudiendo en ningún caso sobrepasar el débito, el importe que el aval cubre.

SEPTIMA.- FORMAS DE PAGO.

A la firma del contrato se dejara un depósito de 2.103,54 euros cuya finalidad será el cubrir los gastos que genere los desplazamientos así como planos del proyecto, este depósito se descontará como pago del presupuesto final. En caso de la no-aperturación de la franquicia se perderá la parte del depósito que haya sido utilizada para cubrir los gastos anteriormente mencionados, (desplazamiento, etc...) El montaje del mobiliario de la tienda se pagará por adelantado, comprometiéndose Odana Cotton & Graphics sl, al montaje del establecimiento en un período de un mes después de haberse hecho el ingreso de montaje en su totalidad y siempre y cuando la obra civil este terminada con anterioridad.

Este plazo se cumplirá salvo incidencias ajenas a la marca que fueran imposibles de resolver, en cuyo caso, la marca lo pondrá en conocimiento del franquiciado. El pedido inicial de producto de apertura de la tienda, será girado a 30,60,90,120 Y 150 días. Todos los pedidos posteriores serán girados a 30 días. En caso de no existir el aval los pagos se realizarán al contado.

OCTAVA.-

A.-El franquiciado se compromete al mantenimiento de la imagen corporativa de la marca según disponga ODANA.

B.- El franquiciado no podrá alterar sin previo consentimiento del franquiciador, el diseño de la tienda BARABU, comprometiéndose a mantenerla siempre en perfecto estado de conservación, decoración y limpieza de conformidad con los requerimientos de imagen de la franquicia BARABU.

C.- El franquiciado se compromete a la colocación de publicidad en los puntos indicados por la marca, recibiendo sin cargo dichos productos.

D.- El franquiciado deberá pasar semanalmente un listado con el importe de las ventas de la semana.

E.- El franquiciado deberá pasar mensualmente un listado de la cuenta de explotación de la franquicia (ingresos y gastos).

NOVENA.-

El franquiciado debe mantener la tienda abierta al público un mínimo de cuarenta y ocho horas semanales, no pudiendo cerrar por un periodo superior a tres días seguidos sin autorización expresa del franquiciador. Debiendo implicarse directamente el franquiciado en la atención, dirección y organización del establecimiento.

A.- Mantener al personal asegurado en el Régimen General de la Seguridad Social y remunerado según el Convenio de Comercio Textil de la provincia en que se ubique la franquicia.

B.- Tanto el franquiciado como el personal contratado deberán ofrecer en todo momento una imagen correcta de cara al público en cuanto a vestuario y aseo personal; así como se evitara el consumo de tabaco o derivados y de bebidas alcohólicas en el interior del comercio y durante el transcurso de la jornada laboral.

C.- El franquiciador podrá realizar visitas periódicas al negocio franquiciado sirviéndose del personal técnicamente cualificado a fin de solventar los problemas que puedan plantearse al franquiciado o sus empleados. Así mismo el franquiciador y sin previo aviso tendrá derecho a efectuar controles periódicos al establecimiento objeto de la franquicia incluyendo los productos y servicios presentados a la clientela en el horario de atención al público, permitiéndole con ello comprobar que el franquiciado cumple con todas las obligaciones asumidas en virtud de este contrato.

D.- El franquiciado reconoce por el presente contrato que el franquiciador ostenta la titularidad de los signos distintivos de Barabú y se obliga a usarlos exclusivamente en conexión con sus productos y en la franquicia objeto de este contrato.

E.- El franquiciado se abstendrá de utilizar como símbolo, marca, rótulo, logotipo etc. Cualquier signo distintivo diferente a los aprobados por el franquiciador para su uso en el ámbito de la franquicia.

DÉCIMA.-

El franquiciado se compromete a la venta de productos BARABU teniendo totalmente prohibido la venta o exposición de artículos o publicidad que no competan a la marca BARABU.

UNDÉCIMA.-

El franquiciado tiene la obligación de integrar en su punto de venta todos los productos nuevos que ODANA COTTON & GRAPHICS, S.L., vaya integrando en su red de franquicias. Las cantidades mínimas las determinará ODANA COTTON & GRAPHICS, S.L., en función a las características del punto de venta. Igualmente ODANA COTTON & GRAPHICS, S.L. determinará el espacio dedicado a productos de campañas anteriores, dedicando un mínimo del 80% del espacio para productos de nueva campaña.

DUODÉCIMA.- FORMACIÓN.

El período de formación obligatorio será de una semana, distribuida de la siguiente manera: El franquiciado deberá pasar 2 días completos en las dependencias de la fábrica para acostumbrarse a los parámetros de impresión así como a las directrices de venta que la marca estipula. El franquiciado deberá pasar 3 días completos en una franquicia establecida que la marca indique, así como la obligación de dos reuniones anuales en las oficinas de la marca para conocer las nuevas colecciones e intercambiar impresiones, objetivos, etc.

DECIMOTERCERA.-

La obligación por parte del franquiciado de contratar cuatro veces al año a un escapatista para armonizar la colección correspondiente de cada temporada.

DECIMOCUARTA.-

La obligación del franquiciado de realizar una inversión anual en publicidad de 1.803,04 euros (300.000 Ptas.) de los cuales, 601,01 euros (100.000 Ptas.) los aportará el franquiciador a fondo perdido.

DECIMOQUINTA.-

Es obligación del franquiciado actuar con la máxima diligencia para optimizar el volumen de negocio de la tienda y sin perjuicio de ello, será obligación esencial de este contrato la consecución por el franquiciado de >un volumen mínimo de ventas igual a 80.000 euros el primer año, debiendo llegar a 100.000 euros en el segundo año (periodo de 12 meses) IVA incluido. (Según establecimiento).

DECIMOSEXTA.-

El franquiciado debe de proceder a la apertura de la tienda con un stock mínimo aconsejable según las directrices del franquiciador y mantenerlo según el mismo criterio.

DECIMOSÉPTIMA.-

A. Los precios de venta al público (P.V.P.) serán establecidos por ODANA COTTON & GRAPHICS SL.

B.- Al comienzo de cada campaña la marca BARABU será la responsable del pedido inicial, el cual lo adecuará en función de cada franquicia y su ubicación. Será causa de rescisión del contrato el no cumplimiento de susodicha cláusula.

DÉCIMO OCTAVA.-

La presente Franquicia comenzará su vigencia el día de la firma de este contrato, según se expresa en el encabezamiento, y continuará en vigor por un período de cinco años, finalizando por tanto el día..... de..... del añoEste contrato se prorrogará automáticamente por sucesivos períodos de dos años a partir de su vencimiento, a menos que cualquiera de las partes notifique a la otra por escrito con cuatro meses de antelación a la fecha de vencimiento inicial o de cada período de prórroga, su deseo de no renovarlo.

DECIMONOVENA.- CAUSAS DE EXTINCIÓN DE CONTRATO

Sin perjuicio de las causas generales de terminación previstas en la legislación vigente, son causas de resolución o extinción del presente contrato:

- A. El incumplimiento por cualquiera de las partes de las obligaciones asumidas por la formalización del presente contrato.
- B. La venta al mayor de productos de la marca BARABU, o venta de dichos productos fuera del establecimiento.
- C. El no-mantenimiento del personal en condiciones de legalidad vigente en cada Autonomía o Estado.
- D. El no-mantenimiento de unos stocks mínimos por artículo que la marca establecerá.
- E. La ubicación de productos ajenos a la marca Barabú sin el consentimiento por escrito de ODANA en los espacios y mobiliario de la marca BARABU.
- F. El no seguir los parámetros de estampación indicados por la marca.

- G. La insolvencia, la suspensión de pagos, quiebra o procedimiento concursal y la expropiación, o embargo de una parte sustancial de los activos en que se vea cualquiera de las partes, así como el impago de las facturas correspondientes a género comprado.
- H. El no llegar al volumen de negocio establecido. (El franquiciador determinará la flexibilidad en este punto).

VIGÉSIMA.- ABSTENCIONES

El franquiciado se abstendrá de abrir una segunda tienda, ya dentro o fuera del territorio expresado, (salvo consentimiento del franquiciador) así como en general, de ejercer un comercio similar al que es objeto de la franquicia durante la vigencia del contrato, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas. Del mismo modo, se abstendrá de ejercer un comercio similar al que es objeto de esta franquicia durante dos años después de la expiración del contrato en el territorio donde haya explotado la franquicia, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

A estos efectos, se considerarán personas interpuestas los parientes del franquiciado hasta el cuarto grado de consanguinidad o afinidad en línea recta, ascendente o descendente, y hasta el octavo grado de consanguinidad o afinidad en línea colateral

Se considerarán personas jurídicas interpuestas aquellas en las que el franquiciado o alguna persona interpuesta según la anterior enumeración ostenten aislada o separadamente un porcentaje superior al 10% del capital social o tenga invertidos de otro modo recursos que excedan de dicho porcentaje o tengan el poder o la facultad efectiva de dirigir los asuntos sociales. Infringidas las anteriores prohibiciones por el franquiciado de apertura de una segunda tienda o continuar con la actividad después de terminar la franquicia, asume frente al franquiciador una responsabilidad económica en concepto de daños y perjuicios, convencionalmente pactado de 200 euros por cada día que hasta los dos años de prohibición permanezca abierto el establecimiento infringiendo el compromiso de no competencia.

VIGESIMA PRIMERA.-

En el caso de que cualquiera de las previsiones contenidas en este acuerdo se convirtiera en razón de litigio para cualquiera de las partes o en caso de incumplimiento de lo que a estas incumbran en virtud de este contrato, las partes acuerdan someterse con carácter expreso a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de Torrevieja, con renuncia a su propio fuero, siendo de cargo de la parte que incumpliere sus obligaciones los gastos que cualquier reclamación judicial ocasionase, incluidos los gastos de abogado y procurador pese a que conforme a la legislación vigente, su intervención no fuera preceptiva.

Firman las partes el presente contrato en lugar y fecha que se indica en el encabezamiento en muestra de conformidad con el mismo.

FDO. EL FRANQUICIADOR.....

FDO. EL FRANQUICIADO-----