



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**

**“El Crecimiento Del Sector Franquicias En La Economía  
Mexicana, Como Una Fuente Alternativa De Inversión, 1985-  
2008”**

**Tesina**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**Licenciatura en Economía**

**PRESENTA**

**Edgar Omar Jurado Guerrero**

**Asesor: Lic. Manuel López Olguín**

**Agosto de 2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **Agradecimientos**

**Este trabajo, representa un paso fundamental en mi desarrollo profesional y personal, que sin duda, no hubiera sido posible sin la ayuda de muchas personas que han creído incondicionalmente en mí.**

**Primeramente, quisiera agradecerle infinitamente a mis padres, Froylán Jurado Aguilar y Martha Beatriz Guerrero Sánchez, que indiscutiblemente han sido las personas que más me han apoyado. Muchas gracias por su amor, su comprensión, su buen ejemplo y toda la paciencia que me han dado a lo largo de toda mi vida. Siempre los llevo en mi pensamiento.**

**A mi hermana Anahí, que con su optimismo, dedicación y buen humor, me han servido como inspiración y ejemplo a seguir.**

**A Dios, por darme la oportunidad de cumplir mis sueños, pero sobre todo, por todas las bendiciones que me ha dado desde siempre.**

**A mis abuelos, por su apoyo y cariño.**

**A mis tíos y primos, que siempre me han dado ánimo y apoyo en todos los momentos de mi vida.**

**A mis amigos, que igualmente me han servido como ejemplo, pero sobre todo, gracias por los buenos momentos.**

**A todos mis maestros, por ayudarme a ser una persona cada vez más profesional.**

**Al Lic. Manuel López Olguín, por brindarme todo el apoyo para la realización de este proyecto.**

**A todas las personas, que me han servido como inspiración para ser una mejor persona.**

**A todos ustedes, muchas gracias.....**

## **Justificación:**

En los últimos años, las franquicias en México han registrado un crecimiento sostenido entre 15 y 17%<sup>1</sup>. Actualmente en el mercado mexicano operan 830 franquicias, las cuales generan más de 500 mil empleos directos en 42 mil puntos de venta, por lo que esta industria ya representa 6% del Producto Interno Bruto (PIB).

Este crecimiento se debe a la madurez que ha logrado el mercado, debido al mejoramiento de la legislación, a la mayor apertura comercial del país y al desarrollo de nuevas tecnologías, pero sobre todo “al interés del mercado nacional por incursionar en este nuevo negocio”.

La región Iberoamericana cuenta con más de 400 millones de clientes, quienes tienen la oportunidad de adquirir productos y servicios en más de dos mil empresas franquiciantes, cifra que representa 10 por ciento de todas las firmas que operan a nivel mundial.

A nivel mundial operan más de 17 mil empresas franquiciantes con más de 1.6 millones de puntos de venta y oferta de trabajo para más de 12 millones de personas, además de obtener ventas anuales por alrededor de tres trillones de dólares.

## **Objetivo General:**

Explicar y analizar el impacto del crecimiento del sector franquicias en la economía mexicana durante el periodo 1985-2008.

---

<sup>1</sup> Es importante señalar que las franquicias no existen como sector en el Sistema de Cuentas Nacionales, ya que son pertenecientes al Sector de Servicios

**Hipótesis:**

El éxito de las Franquicias en nuestro país, se debe a que empresas tanto nacionales como internacionales, han decidido operar a través de este sistema debido a que ha demostrado tener un efecto multiplicador en materia de ventas, empleo y apertura de puntos de venta.

**Presentación:**

La franquicia es una figura jurídica que ofrece la posibilidad de crear y hacer negocios, en donde el inversionista cuenta con la tecnología, conocimientos, experiencias y asesoría que le brinda otra persona a cambio de un pago, durante un cierto tiempo y sujeto a determinadas reglas.

Así pues, el otorgamiento de franquicias permite a las compañías ampliarse con rapidez, así como financiar su crecimiento con dinero de terceros. Como ningún otro, este sistema proporciona al propietario del negocio los recursos necesarios para expandirlo a un ritmo que de otra manera le sería imposible alcanzar.

De esta manera, el otorgamiento de franquicias ofrece a los empresarios pequeños y faltos de capital la posibilidad de triunfar a nivel nacional. Puede convertir compañías locales y pequeñas en fuerzas regionales. Igualmente, el otorgamiento de franquicias ayuda a las grandes empresas a desarrollar los mercados desatendidos, así como los internacionales.

## ÍNDICE

	Página
<b>CAPÍTULO I “CONCEPTOS TEÓRICOS GLOBALES EN EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS”</b>	<b>7</b>
1.1 Empresa y Empresario en el Concepto Global	<b>7</b>
1.2 Clasificación de Empresas	<b>11</b>
1.3 Origen y Antecedentes históricos de la Franquicia en el entorno global	<b>13</b>
1.3.1 Primeros Sistemas de Franquicias	<b>15</b>
1.4 Definición y Descripción de Franquicia	<b>18</b>
1.5 Elementos Claves de una Franquicia	<b>21</b>
1.6 Desarrollo del Contrato de Una Franquicia	<b>32</b>
1.7 Tipología de las Franquicias	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO II “SISTEMAS DE FRANQUICIAS EN EL MUNDO”</b>	<b>40</b>
2.1 Estados Unidos	<b>41</b>
2.2 España	<b>47</b>
2.3 Brasil	<b>53</b>
2.4 Datos y Cifras de del Sector Franquicias a Nivel Mundial (2003)	<b>57</b>
2.5 Asociación de Franquicias	<b>61</b>
2.6 Federación de Franquicias	<b>62</b>
2.6.1 World Franchise Council (Consejo Mundial de Franquicias)	<b>63</b>
2.6.2 Asociación Latinoamericana de Franquiciatarios.	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO III “LA FRANQUICIA EN MÉXICO (ANTECEDENTES Y CONCEPTOS TEÓRICOS”</b>	<b>67</b>
3.1 Confusiones en el concepto de franquicia en México	<b>68</b>
3.1.1 Diferencias entre franquicias y otras operaciones o denominaciones legales	<b>69</b>
3.2 Giros más usuales de franquicias en México	<b>70</b>
3.3 Factores de éxito en la franquicia en México	<b>71</b>
3.4 Concepto de Franquicia en México	<b>73</b>

3.4.1 Elementos de la Franquicia	<b>76</b>
3.5 La franquicia en México, como negocio bilateral y mercantil	<b>77</b>
3.6 Licencia de uso de la franquicia mexicana	<b>78</b>
3.6.1 Marca, nombre o aviso comercial en la franquicia mexicana	<b>79</b>
3.7 Reglamentos que rigen a la franquicia en México	<b>80</b>
3.8 Manuales de operación en la franquicia	<b>81</b>
3.9 Conceptos clave en la celebración del contrato de una franquicia	<b>83</b>
3.10 Inversión de capital y trabajo en las franquicias en México	<b>86</b>
3.11 Tipos de franquicias en el mercado mexicano	<b>87</b>
3.12 Documentos y contratos previos para la celebración del contrato de la franquicia en México	<b>89</b>
3.12.1 Contrato de Franquicia.	<b>90</b>
CAPÍTULO IV “DESARROLLO DEL SECTOR FRANQUICIAS EN MÉXICO”	<b>93</b>
4.1 Nacimiento de la A.M.F.	<b>93</b>
4.2 Historia de las Franquicias en México	<b>96</b>
4.3 Estadísticas del Sector Franquicias en México (2007)	<b>100</b>
4.4 Certificación de Franquicias por parte de la A.M.F.	<b>110</b>
4.5 Franquicias de Bajo Costo, como fuente segura de inversión	<b>111</b>
4.6 Inversiones Extranjeras en las Franquicias en el Mercado Mexicano	<b>115</b>
4.7 Franquicias extranjeras en México	<b>116</b>
4.8 Inversiones de franquicias mexicanas en mercados extranjeros	<b>120</b>
4.8.1 La apertura de la primera franquicia mexicana en el mercado asiático	<b>123</b>
4.8.2 Ejemplo de Franquicias Mexicanas en Brasil	<b>125</b>
4.9 Perspectivas de exportación de franquicias mexicanas	<b>125</b>
4.10 El Mundo del Internet en el Sector de las Franquicias	<b>127</b>
4.11 Créditos al Sector Franquicias en México	<b>132</b>
4.11.1 Plan Nacional de Franquicias	<b>134</b>
4.11.2 Apoyo de Consultores Certificados a nuevas franquicias	<b>135</b>
4.12 La Banca y el Programa Nacional de Franquicias	<b>138</b>

4.13 Resultados del Programa Nacional de Franquicias 2008 (primer trimestre)	<b>142</b>
4.14 Perspectivas futuras del Plan Nacional de Franquicias (2009)	<b>143</b>
4.15 Ubicación de México entre los diez primeros países ante el World Franchise Council (2008)	<b>146</b>
4.16 Asesoría y Consultoría para el Sector Franquicias en México Avaladas por la A.M.F.	<b>148</b>
<b>CAPÍTULO V “CONSIDERACIONES GENERALES DE LA FRANQUICIA EN MÉXICO”</b>	<b>152</b>
5.1 Franquiciar un Negocio en México	<b>154</b>
5.2 Factores que Determinarán el rumbo de la franquicia	<b>156</b>
5.3 Las reglas universales de las franquicias en el mercado mexicano	<b>161</b>
5.4 Desarrollo Integral de una Franquicia	<b>164</b>
5.5 Los 10 pasos fundamentales antes de adquirir una franquicia	<b>166</b>
5.6 Conclusiones Generales	<b>171</b>
5.7 Mejoras al Sector Franquicias mexicano	<b>173</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>177</b>



## **CAPÍTULO I “CONCEPTOS TEÓRICOS GLOBALES EN EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS”**

Para lograr el propósito de crear una empresa bajo el concepto de franquicia, es importante que todo empresario interesado en este tipo de negocios, desarrolle las ideas necesarias tanto en creatividad e ingenio, ya que toda empresa que pretende iniciar sus operaciones en un entorno nacional o global, necesita un principalmente los siguientes elementos:

- Un producto o servicio que ofrecer.
- Medios y recursos para proporcionar los distintos servicios y productos.
- Contar con un lugar de trabajo para producir y vender sus productos, así como de las materias primas y materiales necesarios para su buen funcionamiento.
- Personal altamente calificado en cada una de las áreas del negocio.
- Contar con la maquinaria, equipo, tecnología y procedimientos para fabricar y proporcionar servicios de manera adecuada y eficiente.
- Conocimiento del mercado, con el fin de evaluar si es posible que el negocio tenga éxito.
- Coordinación eficiente de todos los elementos y recursos con los que cuenta el empresario.

### **1.1 Empresa y empresario en el concepto global**

La empresa en su concepto de negocio, representa complejidad para definirla, debido a que puede ser analizada desde varios puntos de vista:

- ❖ La empresa puede representar los intereses de una sola persona o bajo cualquiera de los tipos de sociedad que regula la legislación mexicana.
- ❖ La empresa puede ser definida según su giro, por su actividad comercial, industrial o servicios.

- ❖ La empresa por su ubicación geográfica puede tener distintos campos de operación, ya sea a nivel local, regional, estatal, nacional, internacional, o sus combinaciones.
- ❖ La empresa por su tamaño puede ser clasificada como micro, pequeña, mediana y gran empresa, de acuerdo a sus distintas características en número de empleados, recursos de capital, montos de producción, volúmenes de venta, etc.
- ❖ La empresa puede definirse por los recursos que la forman: recursos materiales, recursos humanos, sistemas, tecnologías, recursos de propiedad industrial, etc.
- ❖ La empresa puede definirse desde el punto de vista de su estructura organizacional. La empresa puede conceptuarse por su contenido y objetivo social.
- ❖ La empresa también puede ser definida por sus vínculos de intereses de su estructura legal.

De esta forma, el autor Francisco Arturo Montaña Sánchez, define el concepto de empresa como *“...una organización legalmente formalizada, que produce y distribuye bienes y servicios, según su giro y campo geográfico de operación, bajo la dirección de un empresario que coordina factores de producción (recursos económicos, humanos y organizacionales) para lograr competitividad en el mercado, satisfaciendo necesidades y gustos de los clientes y cumpliendo con su objetivo social, con el propósito de obtener beneficios para sus dueños y para los miembros de su fuerza laboral<sup>2</sup>”*.

---

<sup>2</sup> Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México: Panorama Editorial p. 96

Bajo esta definición, el empresario resulta ser el impulsor, ya que con su acción directa o indirecta, es el que lleva a hacer o producir a una empresa. De esta manera, es quien realiza la coordinación de los factores de producción de la empresa. Igualmente, es importante señalar que la función o actividad empresarial no siempre recae en una sola persona, sino en varias dentro de la organización, con lo que da origen al empresariado o función empresarial.

Así pues, el concepto de empresario puede variar según el tamaño de la empresa, su giro, el tipo y número de empleados, y otros aspectos tecnológicos, lo cual dificulta una definición aceptable, sin embargo, entre sus características principales se distinguen:

- ❖ Asumir riesgos.
- ❖ Toma de decisiones.
- ❖ Creatividad, iniciativa y realización.
- ❖ Innovaciones y cambios.
- ❖ Fija la cultura, objetivos, metas y planes.
- ❖ Es tenaz.
- ❖ Designa y relega responsabilidades.
- ❖ Ejerce el control.

De acuerdo al autor Francisco Arturo Montaña Sánchez, se puede clasificar la función y características de un empresario según el siguiente cuadro:

### Cuadro No. 1 Funciones y Características de un empresario

Concepto de empresario	Características de un empresario
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <u>Es la persona que actúa motivado por los retos y oportunidades.</u></li> <li>❖ <u>Realiza actividades empresariales.</u></li> <li>❖ <u>Crea, administra e innova.</u></li> <li>❖ <u>Toma decisiones, asumiendo riesgos.</u></li> <li>❖ <u>Aporta creatividad, iniciativa, visión, tenacidad y recursos económicos.</u></li> <li>❖ <u>Se apoya en delegados y segundas manos.</u></li> <li>❖ <u>Ejerce el control adecuado y necesario.</u></li> <li>❖ <u>Establece la cultura, objetivos y planes de la empresa.</u></li> <li>❖ <u>Su meta es el logro de sus objetivos.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <u>Actuar ante oportunidades y amenazas.</u></li> <li>❖ <u>Ser eficiente, eficaz y tenaz.</u></li> <li>❖ <u>Tener creatividad, iniciativa y realización.</u></li> <li>❖ <u>Dirigir a la empresa.</u></li> <li>❖ <u>Asumir riesgos y toma de decisiones.</u></li> <li>❖ <u>Realizar innovaciones y cambios.</u></li> <li>❖ <u>Designar y delegar en segundas manos.</u></li> <li>❖ <u>Fijar la cultura, objetivos, metas y planes.</u></li> <li>❖ <u>Lograr las metas y objetivos.</u></li> </ul>

Actualmente, en México, la empresa se encuentra reglamentada por varias legislaciones (mercantiles, civiles, seguridad social, seguros, seguridad e higiene, laborales, fiscales, tratados internacionales, etc.) que comprenden reglas para:

- ❖ La constitución, funcionamiento, modificación, liquidación, disolución y clausura.
- ❖ Las actividades o actos.
- ❖ Empresas privadas y públicas, de carácter mercantil y civil.
- ❖ La empresa y empresarios, que son conceptos distintos, pero inseparables.
- ❖ El patrimonio de la empresa, sean bienes físicos o derechos como los de propiedad industrial.
- ❖ El alcance de la responsabilidad de la empresa, como la responsabilidad civil.

- ❖ El alcance de la responsabilidad de propietarios, socios o accionistas independientes.
- ❖ Empresas especiales como las empresas bancarias.
- ❖ Seguridad para las personas y bienes.

Algunas de las leyes, aplicables a las empresas, más comunes en la legislación mexicana son las siguientes:

- ❖ Código de Comercio, que es de carácter federal.
- ❖ Código Civil, para cada uno de los Estados de la República Mexicana.
- ❖ Ley General de Sociedades Mercantiles.
- ❖ Código Fiscal de la Federación y su reglamento.
- ❖ Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento y otras leyes fiscales.
- ❖ Leyes y reglamentos de la Administración Pública, federal y locales, que contienen reglas para las empresas sobre sus actividades, por caso, en materia de salud o permisos.
- ❖ Leyes que contienen reglas sobre protección al consumidor.
- ❖ Leyes sobre seguros y fianzas.
- ❖ Leyes y reglamentos en materia de seguridad social, laboral, seguridad, ecológicas e higiene en el trabajo.

## **1.2 Clasificación de las empresas**

Las empresas pueden clasificarse desde varios puntos de vista, tal como se puede apreciar en la siguiente lista:

### 1. Por su formalidad de constitución o personalidad:

#### **Individual:**

- Una persona
- Varias personas o en copropiedad

**Sociedad mercantil:**

- Sociedad en nombre colectivo
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedad cooperativa

**Sociedad Civil:**

- Asociación en participación
- Asociación o sociedad civil

**2. Por su giro:****Sistemas primarios:**

- Empresas agrícolas
- Empresas extractivas

**Sistemas secundarios:**

- Empresas industriales: artesanías, transformación, etc.
- Empresas comerciales

**Sistemas terciarios:**

- Empresas de servicios

**3. Por su ubicación geográfica o área específica de operación:**

- Local
- Regional
- Estatal
- Nacional

- Internacional

4. Por su tamaño:

- Según recursos económicos
- Capital
- Volúmenes de producción
- Volúmenes de ventas
- Según recursos humanos

5. Por su denominación convencional:

- Micro empresas
- Empresas pequeñas
- Empresas medianas
- Empresas grandes o gran empresa

### **1.3 Origen y Antecedentes históricos de la Franquicia en el entorno global**

El contrato de franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias han sido utilizadas como medio para la prestación de servicios públicos, a partir del siglo XX han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios.

El desarrollo del concepto de franquicias se remota al siglo XII<sup>3</sup>. Sin embargo, existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las franquicias como sistema comercial y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX y la segunda desde la posguerra hasta nuestros días.

---

<sup>3</sup> "Origen y Antecedentes Históricos de la Franquicia" Consultado el 15 de octubre de 2008 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/franquicias.htm>

El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término "franc". Así mismo en Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región<sup>4</sup>.

En esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre, en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el Papa.

El primer antecedente que se puede tomar como inicio de la franquicia en la época moderna, se originó en los Estados Unidos por medio del otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "public utilities" como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias.

De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos.

---

<sup>4</sup> Idem



### 1.3.1 Primeros Sistemas de Franquicias

En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez años, logró rápidamente que fuera reconocida como una de las marcas más importantes en el territorio norteamericano, con lo cual se sembraron las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente<sup>5</sup>.

No obstante a lo anterior, la utilización masiva del sistema de franquicias por el sector privado comenzó en Norteamérica en 1865, al finalizar la Guerra de Sucesión, como forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con viajeros y comerciantes del sur y oeste.

Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes.

En 1898, General Motors adoptó un sistema similar, ya que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, viéndose en la necesidad de otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de autopartes siguieron el ejemplo de las dos anteriores, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios.

---

<sup>5</sup>"Origen de las Franquicias" Consultado el 15 de octubre de 2008 de <http://www.franquiciaenlinea.com/section/933.html>

En esta misma época la industria de bebidas comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. En este caso, una embotelladora (franquiciado) recibía el concentrado, o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de una fórmula, junto con el derecho a producir las bebidas, identificadas con la marca del franquiciador y distribuir las en un área exclusiva.

Por su parte, el franquiciador realizaba la publicidad, el mercadeo y otros servicios de apoyo, exigiéndole al franquiciado la producción de las gaseosas, obviamente bajo estrictos criterios de calidad previamente definidos.

En 1899, mediante la utilización de este sistema, la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo<sup>6</sup>. Para esa época, Coca-Cola operaba directamente sus fuentes de soda donde expendían su producto. Sin embargo, algunos inversionistas lograron convencer a la firma para que les otorgara el derecho a proveerse, por parte de Coca-Cola, del concentrado necesario para embotellar la bebida en las instalaciones del franquiciado, quien se encargaría de distribuirla a nivel regional. El franquiciado, absorbía así el 100% del costo de instalación y se encargaba de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario centralizado.

Conforme crecía la demanda del producto, los franquiciados de Coca-Cola vendieron a su vez franquicias a otros. De esta manera, subfranquiciaron el negocio, de forma que adquirirían de Coca-Cola el concentrado que luego, con un sobreprecio, revendían a sus subfranquiciatarios. De este modo suplieron la falta de recursos y de habilidad administrativa necesarios para llegar directamente a todo el mercado nacional.

En 1921, la empresa Hertz Rent a Car comenzó a ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, lo cual impulsó que actualmente

---

<sup>6</sup> Idem

se ubique como líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios.

Paralelamente en Francia, en ese mismo año, la fábrica de lanas "La Lainiere de Roubaix" trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta y para tal efecto, se asocio con un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultanea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del sistema de franquicias.

A mediados de los años 30, después de la gran depresión en el marco del gran dinamismo empresarial que vivía los Estados Unidos, aparecieron en el mercado las franquicias de los hoteles y los restaurantes Howard Johnson. Esta cadena se había iniciado en 1925 como un negocio de helados con un capital inicial de US \$500, obtenido de prestamos de terceros<sup>7</sup>.

El señor Johnson ante la carencia de los recursos económicos necesarios para inaugurar nuevos restaurantes, utilizo el método de franquicia como sistema de expansión. Es así como celebro un acuerdo de franquicias, con un compañero de universidad, mediante el cual se comprometió, por un lado a venderle helado y otros productos relacionados con el negocio, y por otro a ayudarlo con el diseño, instalación y supervisión del restaurante.

Los franquiciados, no tenían experiencia previa en el negocio de los restaurantes. Sin embargo, a través de las franquicias sus dueños obtenían los beneficios que les otorgaba el franquiciador, tales como la experiencia y la oportunidad de

---

<sup>7</sup> Idem

beneficiarse de las ganancias de un concepto probado. A cambio Howard Johnson obtuvo ganancias de los productos que vendió a sus franquiciados.

Después del gran auge de la posguerra, de nuevo son los Estados Unidos los protagonistas del desarrollo de las franquicias, a mediados del siglo XX. El mayor crecimiento de las franquicias se produjo después de la segunda Guerra Mundial.

Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el periodo de la posguerra fuera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia. Una economía y población en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios, y una oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

Al regreso de la guerra de miles de hombres, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con intenciones de establecer negocios propios y en ocasiones estimulados por la facilidad de financiamiento que ofreció el Gobierno norteamericano de la posguerra, contribuyó también a la consolidación de la figura.

El método de franquicias permitió que personas emprendedoras pero inexpertas, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Así mismo, los hombres de negocios que tenían conceptos innovadores o experiencia en algún campo específico encontraron que por medio de las franquicias, podían explotar estos conceptos sin el capital requerido para otro tipo de negocio.

#### **1.4 Definición y Descripción de Franquicia**

**La franquicia**, es una figura jurídica que ofrece la posibilidad de crear y hacer negocios, en donde el inversionista cuenta con la tecnología, conocimientos,

experiencias y asesoría que le brinda otra persona a cambio de un pago, durante un cierto tiempo y sujeto a determinadas reglas.<sup>8</sup>

De esta forma, la franquicia surge como una necesidad de renovación constante de la oferta de mercado, obligada por la imparable y creciente aparición de nuevos competidores, así como a la exigencia de ofrecer nuevos productos.

La franquicia consigue un mayor acercamiento al consumidor a través de una especialización bien entendida, centrada en un mejor conocimiento del producto y sobre todo, un mejor servicio y atención al consumidor.

Igualmente, la franquicia intenta ofrecer seguridad, al basarse en la creación de una red de tiendas que sustenta todo un sistema de distribución y que determina el apoyo de cada uno de los componentes de la red-negocio con los otros.

Bajo este esquema de funcionamiento, la franquicia asegura unos mínimos de rentabilidad, la calidad del producto franquiciado, su originalidad, y los conocimientos que ya posee una de las partes -el franquiciador- que ofrece la posibilidad a otras personas de incorporarse a un negocio que les supone un menor riesgo comercial debido a la experiencia que brinda la cadena de tiendas en funcionamiento del franquiciador.

Para el autor Meyer, H. en su libro titulado "Marketing: Ventas al por Menor", las franquicias se definen como un acuerdo contractual, mediante el cual, una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.<sup>9</sup>

Meyer, H. y Kohns, S. establecen que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de franquicia, puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad; donde la

---

<sup>8</sup> Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México:Panorama Editorial p. 9

<sup>9</sup> Meyer, H(1992). "Marketing: Ventas al por Menor". McGraw-Hill. Bogotá Colombia p. 37

mayoría de los acuerdos son por veinte años. Después de que el periodo haya terminado, el franquiciador a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad.<sup>10</sup>

Por otro lado, Phillips Kothler establece en su libro titulado "Dirección de la Mercadotecnia", como concepto de franquicia, un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.<sup>11</sup>

La definición proporcionada por la Federación Europea es la siguiente:

"...se trata de un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción,...) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación".

Esta definición, que presenta los principales puntos que dan forma a este sistema, coincide con la establecida por la Cámara de Comercio Internacional y adoptada por el Consejo de Europa, aunque en esta última sí se menciona el pago de una contribución que el franquiciado debe hacer por el derecho que le es concedido a usar la marca o fórmula comercial del franquiciador.

El Tribunal de primera Instancia de París, por Decreto del 28 de abril de 1978, establece que:

---

<sup>10</sup> Kotler, Phillips. (2002). Marketing Management. (11a. Ed.). Ed. Prentice Hall, Nueva Jersey, Estados Unidos pp. 14-15

<sup>11</sup> Idem

"...la franquicia es un método de colaboración entre una empresa franquiciadora, de una parte, y una empresa franquiciada de otra, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo acelerado de las empresas contratantes, por medio de la acción común resultante de la conjunción de los recursos humanos y económicos, manteniéndose al mismo tiempo la independencia respectiva, en el marco de acuerdos de exclusividad recíproca".

De esta manera, el decreto define a la franquicia como *"...una colaboración entre una marca y un conjunto de empresarios individuales que se constituyen en una cadena de distribución. Esta colaboración supone la solidaridad comercial entre ambas partes"*.

## 1.5 Elementos Claves de una Franquicia

### ➤ **Franquiciador - Franquiciante**

Es quien aporta la denominación social, nombre comercial, insignia y marca de fábrica, de comercio o de servicio, así como los conocimientos y experiencias de naturaleza técnica, comercial y administrativa, financiera u otros que se puedan aplicar en la práctica a la explotación de una empresa o al ejercicio de una profesión.

El autor Francisco Arturo Montaña Sánchez<sup>12</sup>, lo define como aquel participante del sistema de franquicia, que tienen la titularidad de una marca, nombre o avisos comerciales o de cualquier otra titularidad de propiedad industrial, así como la tecnología probada y la experiencia para fabricar y / o comercializar un producto o servicio; está organizado para ceder al franquiciatario el uso de dicha marca y transferir conocimientos, apoyo técnico y administrativos para el desarrollo del negocio.

---

<sup>12</sup> Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México: Panorama Editorial p. 32

De esta manera, el franquiciador desea y busca, que para operar un negocio bajo su sistema de franquicia, cada franquiciado satisfaga varios requisitos, lo que se denomina perfil del franquiciado, el cual tiene definido previamente para que la franquicia conserve e incremente su imagen y prestigio.

El Código Deontológico Europeo de la Franquicia lo define como:

*"...el iniciador de una red de franquicia, compuesta por él mismo y sus franquiciados individuales, de la cual el franquiciador es el tutor permanente".*

Los aspectos más importantes que recibe el franquiciador en retorno por la franquicia son:

- ❖ Un derecho de franquicia: Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién les concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.
- ❖ Una regalía: Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.
- ❖ Un derecho de publicidad: Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.
- ❖ Las ganancias por venta de equipos, provisiones o servicios o productos terminados al concesionario.

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- ❖ Tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.



- ❖ Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
- ❖ Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- ❖ Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
- ❖ Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- ❖ Realizar un aumento rápido de las ventas.
- ❖ Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados de esta manera, una ayuda inicial y continua. Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización del negocio franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

### **Ventajas y desventajas**

**Ventajas:** Las principales ventajas en la franquicia para el franquiciador son las siguientes:

- ❖ Con una inversión reducida de capital, logra una penetración en el mercado con diversos negocios franquiciados.
- ❖ La introducción en el mercado de su producto, el crecimiento de su negocio y la consolidación de su marca, se logra con negocios en los cuales no

tiene una responsabilidad directa en la administración de los mismos, los cuales son atendidos por los propietarios (franquiciatarios).

- ❖ De la misma manera, no tiene responsabilidad directa en casos de pérdida o fracaso, así como la responsabilidad de tipo fiscal, laboral, civil o mercantil.
- ❖ Conserva y se reserva la titularidad de su marca y nombre comerciales, la calidad del producto o servicio y la iniciativa de mejorar el producto y tecnología.
- ❖ Obtiene ingresos por concepto de cuotas o regalías que le cubre el franquiciatario.

**Desventajas:** Como desventajas para el franquiciante, se pueden citar los siguientes aspectos:

- ❖ Que las deficiencias de funcionamiento u otras razones, de uno o varios franquiciatarios, deterioren la imagen y prestigio de la marca y producto.
- ❖ Que tenga dificultades en el cobro de las cuotas y regalías.
- ❖ Que no se tenga confidencialidad en los secretos profesionales que componen su sistema de franquicia.
- ❖ Que los franquiciatarios desvirtúen los procedimientos y métodos.

### **Obligaciones**

- ❖ Ser propietario o tener los derechos legales de uso, del nombre comercial, marca y otros elementos distintivos de identificación, así como la obligación de permitir al franquiciado el uso de tales derechos de propiedad industrial o intelectual.
- ❖ Haber explotado con éxito un concepto de negocio, durante un período de tiempo razonable, y como mínimo una unidad piloto antes de poner en marcha la red de franquicia.

- ❖ Poner a disposición del franquiciado los productos objeto de la franquicia.
- ❖ Otorgar formación y asistencia técnica continuada (durante toda la vigencia del contrato) al franquiciado. Aquí podemos distinguir entre:

a) Formación y asistencia previa: ofrecida antes del lanzamiento de una franquicia, que puede concretarse mediante la entrega de manuales operativos o de funcionamiento (Guía de la franquicia).

b) Asistencia y formación previa y permanente: se realiza a través de seminarios o cursos que permiten una circulación de información y que desarrolla entre los franquiciados un sentimiento de pertenencia a la red, estimulando el buen funcionamiento del sistema.

- ❖ Controlar la calidad de los productos ofrecidos.
- ❖ Respetar las cláusulas de exclusividad establecidas.

### ➤ **Franquiciado - Franquiciatario**

Para el autor Francisco Arturo Montaña Sánchez, se define como la parte en el sistema de franquicia que adquiere, y a quien se le concede, por virtud del contrato correspondiente, el derecho de producir y / o comercializar un producto o servicio de una marca o servicio determinado, así como a recibir los apoyos técnicos necesarios, por cierto tiempo, en cierto territorio y bajo los términos y condiciones asignados en un contrato, a cambio de una pago al franquiciante.<sup>13</sup>

De esta forma, se entiende como el individuo o la sociedad que conforma el conjunto o cadena de negocios (industria o distribución) que explotan la concesión (marca, producto, etc.) del franquiciador.

---

<sup>13</sup> Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). "La Franquicia", México: Panorama Editorial p.33

El franquiciado debe reunir una serie de cualidades, ya que el franquiciador utiliza a los franquiciados como piezas clave desde el momento en que éstos son los encargados de la venta del producto o prestación del servicio. Entre las características más importantes con las que debe contar se encuentran:

- ❖ Experiencia o mucha "intuición comercial".
- ❖ Debe ser líder con espíritu de equipo.
- ❖ Debe sentirse muy motivado.
- ❖ Debe tener fé en el sistema.
- ❖ Debe ser una persona de grandes metas y espíritu ganador.
- ❖ Debe tener una situación financiera saneada.

La edad, según las estadísticas, oscila entre en 25 y 55 años, aunque en algunos casos se ha salido de estos límites.

### **Ventajas y desventajas**

**Ventajas:** La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

- ❖ Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
- ❖ Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- ❖ Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- ❖ Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
- ❖ Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- ❖ Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- ❖ Tener locales y decoración interior bien concebidos.

- ❖ Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- ❖ Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

**Desventajas:** Entre las desventajas más comunes para el franquiciado son:

- ❖ Los pagos por regalías, que con el tiempo, tienen más impacto psicológico, ya que a más tiempo se usa menos la asesoría, mientras que a más tiempo, las ventas son mayores y en consecuencia los pagos crecen porque se calculan sobre resultados. Esto es, que los pagos parecen ya no tener sentido.
- ❖ Las oportunidades e iniciativas que tiene para innovar productos y mejorar los procedimientos son muy reducidas, ya que debe de respetar las del franquiciante.
- ❖ La supervisión, control y evaluación del franquiciante puede generar descontento en el franquiciado.
- ❖ Posibilidad de decepción del franquiciado ante las expectativas creadas respecto a los beneficios de la franquicia.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- ❖ La voluntad de trabajar solidariamente.
- ❖ La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- ❖ El fundamento legal de la fórmula.

## Obligaciones

- ❖ Tiene la obligación del pago de regalías (royalties).
- ❖ Vender exclusivamente los productos que cumplan los requisitos ofrecidos por el franquiciador.
- ❖ No desempeñar ni directa ni indirectamente un comercio similar en un territorio en el que se pueda competir con alguno de los miembros de la red franquiciada.
- ❖ Proteger el Know-How del franquiciador y no utilizarlo para algo distinto a la explotación de la franquicia, al igual que no divulgarlo a terceros.
- ❖ Informar al franquiciador de cualquier infracción de los derechos de propiedad industrial o intelectual del franquiciador.
- ❖ Asistir a los cursos de formación del franquiciador y hacer asistir a sus empleados.
- ❖ Lograr una facturación mínima.
- ❖ Planificar de antemano sus pedidos y mantener unas existencias mínimas.
- ❖ Abonar una cantidad determinada para las campañas publicitarias emprendidas por el franquiciador.
- ❖ Cumplir las normas relativas a instalaciones y aspecto del local.
- ❖ No cambiar la localización de las instalaciones sin consentimiento del franquiciador.

## ➤ **Marca Comercial**

La marca es uno de los elementos distintivos del producto y el principal indicativo formal a efectos comerciales y legales. La franquicia tiene su punto de apoyo en el valor de la marca. De esta manera, el cliente encuentra desarrollados en idéntico valor los atributos de calidad que busca tanto en su establecimiento como en otro, sin poder llegar a diferenciarlos entre sí. Su expansión tiene que ver con los cambios que se van produciendo en el entorno: desarrollo económico, social y también urbanístico<sup>14</sup>.

La Ley de Marca española define la marca como:

*"...todo signo o medio que se distinga o sirva para distinguir en el mercado de productos o servicios de una persona, los productos o servicios idénticos o similares de otras personas o empresas".*

Por su parte, la American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing) establece que:

"será marca un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos que trata de identificar los bienes y servicios de un vendedor/es y diferenciarlo de la competencia".

## ➤ **Imagen de Marca**

La imagen parte del hecho de que los consumidores tienen percepciones diferentes de los productos y marcas. Esto hará que se formen distintas sensaciones o impresiones sobre el producto y la empresa en general, por eso sólo las franquicias más serias, innovadoras, que ofrezcan mayor esfuerzo en marketing, serán las elegidas por los futuros franquiciados. La notoriedad de la cadena juega un papel muy importante. Así, por ejemplo McDonalds, entre otras, necesitan poca documentación, ya que están fuertemente arraigadas en la mente

---

<sup>14</sup> SOLE, M. L., y SUBIRA, E., (1997) "Franquicia e Internacionalización", en *Ponencias y Comunicaciones. XI Congreso Nacional, VII Congreso Hispano-Francés*. Lleida: Universidad, Junio, p. 352

de los consumidores, también en la de los candidatos. Pero también algunas marcas jóvenes, a través de su originalidad, han singularizado sus productos o servicios, provocando la atención del consumidor y despertando su interés en poco tiempo, desarrollando éste sus propias impresiones sobre la capacidad que el producto tiene para satisfacer sus necesidades y deseos.

### ➤ **Logotipo**

El logotipo es el símbolo o gráfico que representa un nombre, un personaje o cualquier otra composición de formas, colores, que permite reconocer al primer golpe de vista una empresa o un producto, es una traducción visual de la imagen de marca.

### ➤ **Know- How**

El Know-How (saber-hacer) de una franquicia y su transmisibilidad al franquiciado, es fundamental para el buen funcionamiento de una cadena de franquicia. El término "saber hacer" engloba varios aspectos que comprenden: el saber, el hacer, el saber-hacer, el hacer saber y el saber recibir. El candidato a franquiciado deberá analizar estos aspectos para poder aplicarlos a su franquicia.

**El Saber:** es un conocimiento exhaustivo sobre una determinada actividad; un franquiciador conocido poseerá este saber.

- **El Hacer:** es la capacidad de poner en práctica este saber. El hacer permitirá a ambas partes demostrar que poseen unos conocimientos o tecnología superiores al de un profesional medio. El futuro franquiciado no necesitará informarse y profesionalizarse por su cuenta, ya que el franquiciador le proveerá de todo aquello que sea necesario y conveniente para su franquicia.

- **El Saber-Hacer:** son los conocimientos comerciales de organización y gestión, es decir, la técnica utilizada por el franquiciador que le ha hecho llegar al éxito. También será conveniente desarrollar un saber-hacer negativo que nos dirá todo



aquello que nunca se debe hacer. Habrá que utilizarlo para no caer en los fracasos que hayan podido ser experimentados por otras tiendas franquiciadoras.

- **El Hacer-Saber:** implica la transmisibilidad del saber-hacer, que debe ser posible reproducir tanto material como intelectualmente.

- **El Saber Recibir:** este saber junto con el saber, aprender es una facultad que el franquiciado debe poseer para llevar con éxito y beneficiarse plenamente de todos los conocimientos que le son proporcionados por el franquiciador.

Bajo todos estos conceptos, se puede definir más concretamente al Know- How como un conjunto de informaciones prácticas no patentadas, resultantes de la experiencia y la comprobación del franquiciador, el cual deberá ser considerado secreto por el franquiciado, sustancial e identificado. La aportación del Know-How incluye en algunos supuestos la formación del personal franquiciado".

#### ➤ **Royalty (Regalías)**

Es un pago periódico, generalmente mensual, aunque en algunas ocasiones llega a ser anual, y que se establece previamente como contrapartida a los beneficios que obtiene el franquiciado por la utilización del nombre y marca del franquiciador, así como por los servicios que éste presta en el desarrollo de la franquicia. En la mayoría de los casos se establece pagar un porcentaje sobre las ventas del franquiciado, ya que es un medio objetivo de valorar las ventajas reales que obtiene cada franquiciado.

En bastantes ocasiones no se exige el pago de regalías, especialmente en la franquicia de producto y distribución, prefiriendo el franquiciador aplicar un sobre precio en la venta de sus productos al franquiciado.

En el análisis de las regalías, la determinación del nivel a exigir es algo que el franquiciador tiene que fijar con el máximo cuidado y objetividad. El porcentaje de

regalía que se exige puede oscilar, dependiendo de cada caso, entre el 0.5% y el 20% del volumen de ventas anuales del franquiciado.

### ➤ **Unidades Piloto**

Las unidades piloto son centros de explotación en los que se pone en práctica el saber hacer del franquiciador. Únicamente puede ser considerada como unidad piloto aquel centro dotado de contabilidad autónoma, y que presente un resultado positivo en un ejercicio mínimo de 12 meses.

## **1.6 Desarrollo del Contrato de Una Franquicia**

Cuando una empresa decide lanzarse al mundo de la franquicia motivado por diferentes causas, después de haber realizado los estudios de mercado pertinentes y fijado los objetivos que servirán de soporte y estructura de las relaciones entre el franquiciador y franquiciados, comienza la búsqueda del franquiciado ideal, ya que como actuación más generalizada, el franquiciador no suele conceder una franquicia a cualquiera. El franquiciado es localizado mediante una campaña de búsqueda previamente programada y, tras ponerse en contacto las dos partes, el franquiciador informa al candidato mediante la entrega de documentación informativa junto con un cuestionario a rellenar con sus datos personales, económicos, profesionales, financieros o experiencia previa entre otros.

Después de analizar el cuestionario y comprobar que el candidato es idóneo, se le comunica el pago de una contribución de entrada. Asimismo, se le tiene que facilitar el "paquete de franquicia" para su estudio, el cual podrá examinar durante un período determinado, comprometiéndose, a su vez, por escrito, a no usar lo aprendido para ejercer la competencia y a no romper la confidencialidad sobre el material entregado y, en su caso, a devolverlo tal y como se le entregó sin hacer copias.

Si el interesado se decide por la franquicia se le entrega toda la información necesaria que constituye el "paquete de franquicia" y comienza tutelaje de la red sobre el ya franquiciado, concretándose los temas específicos de mayor interés entre los que cabe destacar:

1) Localización del punto de venta: si el futuro franquiciado dispone de local, el franquiciador estudiará si la ubicación es la más idónea para la actividad a desarrollar con arreglo a su mercado potencial, área de gravitación, flujo transeúnte, magnitudes espaciales, etc.

Si el candidato aún no tiene local, el franquiciador le informará de la mejor ubicación en la ciudad en función de los condicionamientos de la empresa.

2) Acondicionamiento del local: el franquiciador será el primer interesado en que la imagen del establecimiento sea lo más sugestiva posible, de acuerdo con las directrices marcadas en cuanto a decoración, escaparates, mobiliario, ambientación, luces, colores, etc. Se busca una reproducción de los otros locales de la cadena, como un factor singular capaz de distinguirlo de todos los demás en el mercado.

3) Exclusividad territorial: en el contrato de franquicias debe señalarse claramente el territorio potestativo del franquiciado. Puede o no existir exclusividad; si existe, el franquiciador se comprometerá a no conceder en el mismo la apertura de ninguna otra franquicia.

4) Exclusividad de producto: el franquiciador fijará los límites de los surtidos de productos según lo dispuesto en el contrato en cuanto a cantidades, precios, rebajas, liquidación de saldos, etc.

En el contrato también se deberá establecer, para determinadas franquicias, la libertad para proveerse de determinados productos que no le son facilitados por los mismos.

5) Merchandising (Comercialización): será propuesto por el franquiciador, que basándose en la experiencia de sus tiendas piloto, conocerá el merchandising más apropiado en la explotación.

6) Formación del personal tutelada por el franquiciador directa e indirectamente: para ello se crean escuelas de formación propia o se realizan cursos de aprendizaje y actualización, con el fin de proporcionar los conocimientos técnicos a los profesionales.

7) Ayuda a la gestión: la gestión del negocio por el franquiciado será asistida por el franquiciador. Algunas franquicias son administradas a distancia por sistemas informáticos, llevando el control de los activos, ventas, tesorería, gastos y fiscalidad. El franquiciado deberá conocer las cuentas de resultados de los establecimientos piloto para una buena gestión y control.

8) Acciones publicitarias: las acciones publicitarias por parte del franquiciador van encaminadas a una promoción permanente de la marca, con las que se persigue una ayuda a la venta a favor del franquiciado. En algunos contratos de franquicia se establece que el franquiciado debe contribuir con una parte cuyo montante está incorporado al precio de los productos, o mediante un royalty sobre ventas, a los planes de publicidad del franquiciador.

9) Duración del contrato: la media general es de cinco años, aunque se dan algunos casos de duración indefinida. Muchas franquicias de servicios oscilan entre diez y veinte años.

## 1.7 Tipología de las Franquicias

Podríamos decir que "prácticamente *todo* es franquiciable". Para Ortega, la franquicia puede aplicarse tanto en el campo de la producción como en el campo de la distribución de bienes y servicios, ya sea para empresas grandes como para pequeñas. Según las características del franquiciador y el franquiciado, pueden distinguirse los siguientes tipos de franquicia<sup>15</sup>:

### A. Según el sector de actividades al que pertenece el franquiciador

1. *Franquicia de producción*: el franquiciador fabrica directamente los productos que distribuye a los franquiciados. La utilizan los grupos industriales, considerando la franquicia como el medio más rentable para distribuir sus productos y controlar su distribución. Son, por ejemplo, los concesionarios de automóviles y las gasolineras.

2. *Franquicia industrial*: en este caso, dos industriales se asocian de forma que uno cede al otro el derecho a fabricar y comercializar su producto, utilizando su marca. El franquiciador cede al franquiciado por un contrato de franquicia, además de su saber hacer, el derecho de fabricación y comercialización de sus productos y su marca. Se trata, por ejemplo, de sociedades como Coca-Cola o Seven-up que venden el concentrado a mayoristas franquiciados, que efectúan la mezcla, embotellan y venden a los detallistas.

3. *Franquicia de distribución*: en ella el franquiciador no aporta el producto ni aporta marca alguna, sino que se encarga simplemente de distribuirlo al franquiciado, que a su vez es quien lo comercializa. Por ejemplo, Rexall y Christienssens para juguetes, Unic y Disco en el sector alimentario.

---

<sup>15</sup> ORTEGA, E. (1997) *La Dirección del Marketing*, ESIC, Madrid p. 54

4. *Franquicia de servicios*: el franquiciador no vende productos pero si ofrece fórmulas de prestación de servicios con un método para explotar y rentabilizar estos servicios directamente a los consumidores. Es el caso de Avis y de Hertz para el alquiler de coches, de McDonalds en comida rápida, y Holiday Inn en hoteles.

5. *Franquicia artesanal*: se caracteriza porque el franquiciador es un artesano. Como ejemplo, se encuentra la franquicia mexicana “100 por ciento México, Hecho a mano”. En el local están a la venta productos realizados en madera, cartón, barro, cerámica, textiles, metales y otros materiales típicos de la obra popular de México. En el local existen a la venta productos realizados en los estados de Colima, Chiapas, Chihuahua, DF, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí y Tlaxcala<sup>16</sup>.

6. *Franquicia agrícola*: en este caso el franquiciador es un agricultor.

## **B. Según el grado de integración de la red**

1. *Franquicia integrada*: es la que tiene lugar entre un fabricante y varios detallistas. Los productores distribuyen un producto de forma exclusiva y directa a través de una red de establecimientos franquiciados minoristas. Es el caso de muchas empresas de automóviles de distribución de productos petrolíferos.

2. *Franquicia Semi-integrada*: según Ortega, es la que se realiza entre el fabricante y el mayorista o entre el mayorista y los detallistas. Este tipo de franquicia es, probablemente, el que más se ha extendido en todo el mundo, abarcando los puntos alimenticios, de ferretería, textil, accesorios de automóviles, etc.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> “La artesanía mexicana conquista Miami” Consultado el 9 de diciembre de 2008 de: [http://www.tormo.com.mx/noticias/36/La\\_artesania\\_mexicana\\_conquista\\_Miami.html](http://www.tormo.com.mx/noticias/36/La_artesania_mexicana_conquista_Miami.html)

<sup>17</sup> Idem

### **C. Cuando el franquiciador es el propio detallista**

1. *Franquicia horizontal*: es la que tiene lugar entre empresas situadas al mismo nivel de la distribución, es decir entre los fabricantes mayoristas y entre minoristas. Este tipo de franquicia se produce entre los propios detallistas como consecuencia del éxito de varios puntos de venta pilotos que posteriormente se franquician a otros puntos de venta. De esta forma, también se entiende por el tipo de franquicia que relaciona integrantes del mismo nivel del canal de distribución, por ejemplo: Franquicia de detallistas donde el franquiciador y franquiciado son detallistas (ejemplo: Holliday Inc.) o franquicia de fabricante donde el franquiciador y el franquiciado son fabricantes (ejemplo: Coca Cola).

2. *Franquicia vertical*: el franquiciador es, en este caso, el propio detallista que franquicia al fabricante al ser poseedor de una marca desconocida. Este tipo suele darse en la alta costura: Pierre Cardin, Courreges, etc.

### **D. Según el grado de coparticipación financiera y personal**

1. *Franquicia activa*: en la que el franquiciador exige que sus franquiciados sean ellos mismos los que estén al frente de sus negocios.

2. *Franquicia financiera*: en este caso, el franquiciador es sólo un inversor que no gestiona directamente la franquicia, responsabilidad que confía a gestores y empleados. Se produce una separación entre el capital y la gestión de la franquicia.

3. *Franquicia asociativa*: es aquella en la que de alguna manera el franquiciado y el franquiciador están asociados. El franquiciado está asociado con capital del franquiciador o el franquiciado tiene acciones con la franquicia.

## **E. Cuando el franquiciado posee o gestiona diferentes franquicias**

1. *Multifranquicia*: cuando el franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.

2. *Purifranquicia*: un franquiciado tiene concedidos dos o más franquicias, normalmente complementarias.

## **F. Formas específicas de franquicia**

1. *Master en franquicia (Franquicia Maestra)*: es el sistema que se utiliza para instalar una franquicia fuera de un país de origen. Se trata de una relación contractual que une a un franquiciador extranjero con una persona física o jurídica de un país en cuestión, actuando este último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de los puntos de venta que se van abriendo, responsabilizándose del desarrollo y representación del franquiciador, de forma exclusiva en su país. Normalmente el master franquiciado explota el establecimiento piloto, siendo el responsable de una selección de nuevos franquiciados, de la inversión y de la publicidad.

Esta modalidad facilita la rápida adaptación del paquete de franquicia a las características legales, comerciales y económicas del nuevo país<sup>18</sup>. Pero ésta, no es la única forma para la expansión internacional de la franquicia, ya que también existe la posibilidad de instalar una sucursal propia o empresa filial que hace las funciones de franquiciadora en el nuevo país, o comenzar con un establecimiento piloto franquiciado que permite testar el éxito del negocio para después ensayar el método más conveniente de exposición filial, sucursal o master franquiciado.

---

<sup>18</sup> Sole, M. L., y Subira, E., (1997) "Franquicia e Internacionalización", en *Ponencias y Comunicaciones. XI Congreso Nacional, VII Congreso Hispano-Francés*. Lleida: Universidad, Junio, p.351.



2. *Sucursal propia*: según Solé y Subirá<sup>19</sup> uno de los inconvenientes de la técnica del master es la pérdida de control sobre la red de franquiciados del país en cuestión. Esto se puede solucionar creando una filial propia en el país de implantación. Aquí la inversión inicial será superior a la necesaria cuando se opta por la anterior fórmula y, además, obliga a crear una infraestructura (oficinas, personal) que facilitará una adecuación a las normas jurídicas, locales, laborales, etc.

Para que este sistema funcione, será necesario que la diferencia entre países no sea demasiado grande, y por otro lado, se prevea un número de franquiciados a contratar bastante elevado. Esta fórmula está teniendo mucho éxito debido al desarrollo de los países de la Unión Europea.

3. *Franquicia corner*: espacio dentro de un gran almacén o una gran tienda en el que se instala una franquicia, no es todo el local comercial y en ese espacio se venden o se prestan los servicios al franquiciador, según los métodos y las especificaciones originales del franquiciador bajo una marca y una asistencia técnica. Este es el caso, por ejemplo de algunas tiendas especializadas en grandes almacenes o grandes superficies o pequeños espacios, muy especializados en otro tipo de establecimientos: alimentación, ferretería, perfumería, óptica, etc..

Normalmente el franquiciado es el propietario o el arrendatario del local, pero pueden darse múltiples combinaciones entre propietario/arrendatario y franquiciado, o incluso puede tratarse de personas diferentes.

---

<sup>19</sup> Idem

## CAPÍTULO II “SISTEMAS DE FRANQUICIAS EN EL MUNDO”

La expansión que se ha experimentado en el terreno de las franquicias a nivel mundial en los últimos años, no ha sido menos importante que en Estados Unidos.

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta. Para 1971, habían ya 156 franquicias norteamericanas funcionando con 3365 unidades fuera de Estados Unidos<sup>20</sup>.

Esta tendencia a la internacionalización y la exportación de franquicias, se debió principalmente por la globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio. De esta forma, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás países con mucha mayor velocidad, agilizando la promoción a nivel mundial de una franquicia extranjera. De hecho, en muchos casos, los mercados demandan cientos de franquicias antes de que lleguen a sus países o se publiciten en sus localidades.

Además, y como consecuencia de la globalización de los mercados, se han ido unificando las necesidades y los hábitos de los consumidores a nivel mundial.

Por otra parte, la probabilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado, que además identifican la necesidad de modificar o tropicalizar el concepto original, lo cual asegura su mejor introducción al mercado.

---

<sup>20</sup> Ferenz Feher Tocatli, Juan Manuel Gallástegui (2001) “Las franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas.”, McGraw Hill. México p. 28

## 2.1 Estados Unidos

De acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos, a finales de 2006 había en este país más de 2,000 franquiciadores con cerca de 760,000 establecimientos franquiciados que realizaron ventas por más de 1.53 billones de dólares, es decir, 40% todas las ventas al por menor. Eso significó un incremento de 40% sobre el nivel de ventas de las franquicias cinco años atrás. En relación con el Producto Nacional Bruto (PNB), las franquicias generan 13% de la riqueza del país, con ventas tres veces más altas que las de la industria automotriz estadounidense. Como empleador, el sector de las franquicias proporciona 18 millones de empleos, muchos de ellos a personas sin experiencia laboral que no hubiesen encontrado trabajo en ningún otro lugar<sup>21</sup>.

De este modo, a medida que las franquicias estadounidenses se trasladan a otros países para aprovechar las oportunidades de los florecientes mercados del extranjero, mayor es también el número de países del mundo que están adoptando el sistema de franquicias. En 1971, los expertos del Departamento de Comercio de Estados Unidos informaban que 156 compañías de ese país funcionaban en el extranjero con unos 3,365 establecimientos. Actualmente esa cifra ha crecido a 342 compañías con más de veinte veces el número de unidades: 68,939.

De acuerdo con el Departamento de Comercio, las ventas de productos y servicios de las compañías de franquicias han crecido a razón de un 10% anual durante los últimos años. Esta tendencia se ha mantenido hasta el año 2,000, con la mitad de todas las ventas al por menor hechas a través de compañías de franquicias<sup>22</sup>.

Estas nuevas tendencias en el mercado estadounidense, se ve impulsada principalmente a que más de la mitad de las mujeres de este país se gana ahora la vida fuera de casa, y de acuerdo con las estadísticas de la Oficina de

---

<sup>21</sup> Steven S. Raab, Gregory Matusky (2008) "Franquicias, cómo multiplicar su negocio", Ed. Limusa. México p. 21

<sup>22</sup> Idem

Estadísticas Laborales de Estados Unidos, esta proporción seguirá en aumentos en las décadas siguientes. De esta manera, esta tendencia ofrece una oportunidad para una amplia gama de negocios que operen con franquicia y que estén dispuestos a desempeñar los quehaceres de las amas de casa tradicionales. Las guarderías, el cuidado de los niños en casa, la preparación de la comida, el lavado de ropa y el servicio de tintorería son sólo algunos ejemplos de los servicios que ahora necesitan y pueden pagar las familias estadounidenses cuyas dos cabezas trabajan y por ello cuentan con un ingreso familiar más alto. De esta forma, el aumento en el número de mujeres que trabajan también da lugar a nuevas e innovadoras franquicias concebidas para atraer a las mujeres como franquiciatarias.

De acuerdo con cifras de la International Franchise Association, las ventas de los minoristas no dedicados al negocio de los alimentos descendieron durante la década de 1970, pero se recuperaron durante la primera mitad de la siguiente y han venido manteniendo un índice de crecimiento del orden de 12.3%. De esta forma, la aplicación de mejores técnicas de compras y de ventas ha convertido a esos minoristas en un sector altamente competitivo, lo que ha hecho que recurran al otorgamiento de franquicias para mejorar su distribución y la capacitación de empleados.

### **Legislación: historia e impacto**

Gracias a la expansión de las franquicias en este país, se tuvo que realizar una reglamentación adecuada para evitar abusos como los que se cometieron en la década de los años de 1960. Durante cierto tiempo, el otorgamiento de franquicias se convirtió en un terreno de ventas de alta presión y de promesas exageradas de ingresos ilimitados a cambio de inversiones irrisorias. El problema dio lugar a demandas cada vez más numerosas para que interviniera el gobierno por medio de reglamentos.

California fue el primer estado en prestar atención a esas exigencias, ya que siendo testigo de las importantes pérdidas que muchos de sus residentes franquiciatarios estaban sufriendo a manos de franquiciadores, que sólo estafaban a los nuevos inversionistas, en 1970 ese estado promulgó la primera ley del país sobre inversiones en franquicias. A partir de entonces, toda compañía que deseara vender franquicias debía registrarse antes de ofrecer o vender sus franquicias en California o a sus residentes, e imponía un periodo de capacitación antes de que pudiera cerrarse una venta. También obligaba a franquiciadores a entregar a los posibles franquiciatarios una copia del contrato de franquicia, otra de sus estados financieros más recientes y una más del documento de presentación, lo que en realidad convertía la oferta de la franquicia en un contrato oficial por escrito que el estado tenía derecho a revisar<sup>23</sup>.

Actualmente, 15 estados cuentan con leyes que reglamentan específicamente el funcionamiento de las franquicias. Y muchos estados más cuentan con leyes que afectan indirectamente este sistema de comercialización.

El gobierno federal empezó a reglamentar las franquicias en 1979, cuando la Comisión Federal sobre Comercio (o FTC, por sus siglas en inglés) promulgó un reglamento completo y de aplicación nacional para el otorgamiento de franquicias. Al igual que el reglamento de California, el de la FTC establecía el derecho de un posible franquiciatario a obtener información confiable acerca del negocio del franquiciador. El reglamento de la FTC convertía en ilegal cualquier oferta o venta de una franquicia dentro de los Estados Unidos si ésta no iba precedida de la entrega de un documento de presentación durante el primero de los siguientes acontecimientos:

- 1) La primera reunión personal para discutir la venta de la franquicia.
- 2) Cuando menos diez días hábiles antes de la firma de cualquier contrato de franquicia o similar.
- 3) Cuando menos diez días antes de efectuar cualquier pago al franquiciador.

---

<sup>23</sup> Steven S. Raab, Gregory Matusky (2008) "Franquicias, cómo multiplicar su negocio", Ed. Limusa. México p. 123

**Estados que han reglamentado franquicias en Estados Unidos:**

California, Dakota del Norte, Dakota del Sur, Hawaii, Indiana, Illinois, Maryland, Michigan, Minnesota, Nueva York, Oregon, Rhode Island, Virginia, Washington, Wisconsin, y en ciertas circunstancias, Texas.

Si bien actualmente la legislación de la FTC tiene aplicación a nivel nacional, hay leyes estatales que imponen normas más estrictas que las leyes federales y que tienen prioridad sobre el reglamento de la FTC.

Bajo estas condiciones, la redacción de un documento de presentación de la oferta puede basarse en el formato básico de presentación de la FTC o en la Circular Uniforme de una Oferta de Franquicia (o UFOC, por sus siglas en inglés). La UFOC, que resulta la más completa y utilizada de las dos formas, contiene 20 disposiciones sobre el negocio franquiciado y sus directivos.

Otro documento importante en Estados Unidos, es el contrato de franquicia donde se estipulan los términos de la relación. Su contrato podrá variar de acuerdo con su negocio específico, pero debe cubrir muchos de los aspectos especificados en el UFOC, tales como: pago de derechos por la compra y funcionamiento de la franquicia, terminación y renovación del contrato, descripción del programa de capacitación de su compañía, obligaciones del franquiciatario de adquirir el inventario o los materiales del franquiciador o de terceros y tamaño del territorio concedido.

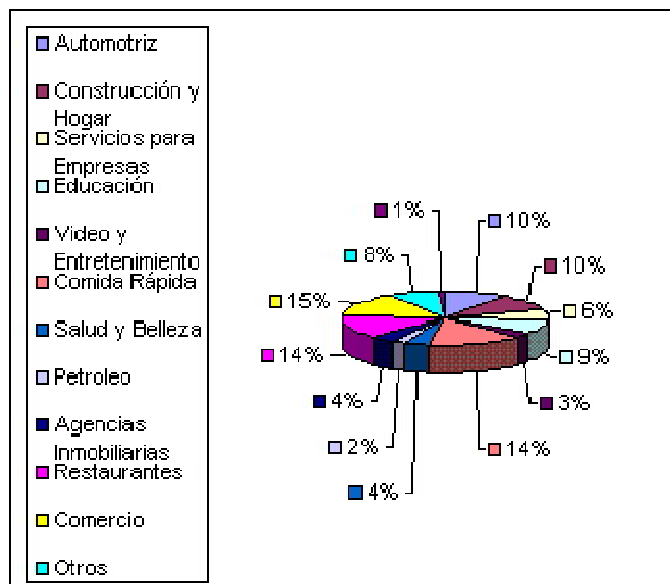
## **Cuadro No. 2 Estadísticas del sector franquicias en Estados Unidos**

- ❖ **El negocio de las franquicias equivale al 50% del total de las ventas al por menor en Estados Unidos.**
- ❖ **Emplea a más de 15 millones de estadounidenses.**
- ❖ **Más de 75 sectores, utilizan el sistema de las franquicias para proporcionar bienes y servicios a los consumidores.**
- ❖ **En 1999, un estudio realizado por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, reveló que el 86% de las franquicias adquiridas en los últimos cinco años seguían con los mismos propietarios, mientras que el 97% del total de franquicias abiertas en ese periodo, continuaban funcionando.**
- ❖ **En otro estudio realizado por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, se demostró que en el periodo de 1971 a 1997, menos del 5% de las franquicias fueron cerradas anualmente. Igualmente, este mismo estudio demostró que en el periodo de 1978 a 1998, el 62% de los negocios que no funcionaban bajo la forma de franquicia, cerraron antes de los 6 años de existencia.**
- ❖ **1 de cada 12 negocios funciona bajo el esquema de franquicia.**
- ❖ **Existen más de 1500 empresas franquiciantes.**
- ❖ **Funcionan en Estados Unidos más de 75,0000 negocios como franquicias.**
- ❖ **La inversión inicial promedio para una franquicia es de 250,000 U.S.D.**
- ❖ **El porcentaje que se debe pagar por regalías por franquicia se encuentra en el rango del 3 al 6% de las ventas netas mensuales.**
- ❖ **La mayoría de las empresas que funcionan como franquicias, tienen menos de 100 unidades.**
- ❖ **El promedio del contrato de una franquicia es de 10 años.**
- ❖ **La comida rápida es el sector con mayor demanda en el sector franquicias de Estados Unidos.**

Fuente: Steven S. Raab, Gregory Matusky (2008) "Franquicias, cómo multiplicar su negocio", México. Editorial Limusa.

**Cuadro No. 3 Sector de Actividad de las Franquicias en Estados Unidos (2004)**

Sector/Actividad	%
Automotriz	10
Construcción y Hogar	10
Servicios para Empresas	6
Educación	9
Video y Entretenimiento	3
Comida Rápida	15
Salud y Belleza	4
Petroleo	2
Agencias Inmobiliarias	4
Restaurantes	14
Comercio	15
Otros	8
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Fuente: "Franchise Advice and Information Network (Franchise Census 2004)" consultada el 20 de abril de 2009 de: [http://www.seda.org.za/siteimgs/franchise/CENSUS\\_12.PDF](http://www.seda.org.za/siteimgs/franchise/CENSUS_12.PDF)

**Cuadro No. 4 Ganancias Anuales por Sector de Actividad en Estados Unidos (2004)**

Sector/Actividad	(Millones de dolares)	%
Automotriz	7302.071	5.647747577
Construcción y Hogar	5906.483	4.568337538
Servicios Para Empresas	521.99	0.403730361
Educación	615.417	0.475990972
Comida Rápida	7894.676	6.10609473
Salud y Belleza	2591.405	2.004308272
Otro	6820.756	5.275477077
Petróleo	52219.44	40.38884526
Agencias Inmobiliarias	1923.612	1.487807365
Restaurantes	3532.64	2.732301425
Comercio	39514.65	30.56239371
Video y entretenimiento	448.598	0.346965713
<b>Total</b>	<b>129291.738</b>	<b>100</b>

Fuente: "Franchise Advice and Information Network (Franchise Census 2004)" consultada el 20 de abril de 2009 de: [http://www.seda.org.za/siteimgs/franchise/CENSUS\\_12.PDF](http://www.seda.org.za/siteimgs/franchise/CENSUS_12.PDF)



## 2.2 España

Los orígenes de la franquicia en España se sitúan, a mediados del siglo XX en el sector automovilístico; seguido por el sector textil y en el de distribución de alimentos, que constituyen los precursores de la franquicia moderna. En la década de los setenta se afianzan en este país redes de franquicia extranjeras, principalmente de origen francés y estadounidense, y, a partir de la década de los ochenta, se inicia un fuerte crecimiento de esta fórmula de negocio, que supone la duplicación del número de enseñas existentes en la década anterior.

En la primera mitad de la década de los noventa se observa un ligero incremento en el número de empresas franquiciadoras, si bien el número de establecimientos se reduce a causa, principalmente, de que tales empresas deciden expandirse a través de sucursales propias, no logran permanecer en determinados mercados o finaliza su actividad. Poco a poco se produce una profesionalización de la franquicia, de forma que este proceso de maduración posibilita una mayor competitividad de las redes más eficientes y adaptadas al entorno global.

Según el primer informe del sistema de franquicia, realizado por el Servicio de Estudios Estadísticos de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), a finales del año 2001 existían en España 646 empresas franquiciadoras, que mayoritariamente tienen origen español (86,1%). Además, del número total de establecimientos vinculados a redes de franquicia (35.692), un 77,8% se corresponde con establecimientos franquiciados, cuyo volumen de facturación alcanza la cifra de €8,081,248, que supone el 70,8% de la facturación global de la franquicia en España (€11,421,815), y agrupa al 68,6% de los empleados en la franquicia.

Por otra parte, si se analiza la distribución de las centrales franquiciadoras en el territorio español que describe el informe mencionado, es de destacar el elevado número de empresas franquiciadoras que se concentra principalmente en Madrid

(32,8%) y Cataluña (32,0%), seguidos a cierta distancia por el porcentaje existente en la Comunidad Valenciana (9,6%) y Andalucía (7,0%).

### Cuadro No. 5 Características Generales de la Franquicia en España

CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA		Número	Porcentaje
<b>No. De empresas franquiciantes</b>	Origen español	556	86.1
	Origen extranjero	90	13.9
	Total	646	100
<b>No. De establecimientos</b>	Propios	7,931	22.2
	Franquiciados	27,761	77.8
	Total	35,692	100
<b>No. De empleados</b>	Propios	48,121	31.4
	Franquiciados	105,048	68.6
	Total	153,169	100
<b>Facturación Global*</b>	Establecimientos Propios	3,340,567	29.2
	Establecimientos franquiciados	8,081,248	70.8
	Total	11,421,815	100

\*En miles de Euros

Fuente: "Servicio Estadístico de la AEF (2001)" recuperado el 16 de agosto de 2008 de: <http://www.franquiciadores.com/>

Respecto a las redes de franquicia de origen extranjero que operan en España, la mayor parte de ellas proceden de Estados Unidos (37.8%) y de Francia (25.6%), que son precisamente las primeras cadenas franquiciadoras extranjeras que se afianzaron en territorio español, a las que le siguen las franquicias italianas y británicas en una misma proporción (7.8%).

### **Cuadro No. 6 Sectores de actividad de las franquicias**

<b>SECTOR DE ACTIVIDAD</b>	<b>No. De empresas franquiciantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Confección, moda y complementos	125	19.4
Hostelería y restauración	98	15.2
Tiendas especializadas	59	9.1
Decoración, mobiliario y textiles	44	6.8
Belleza y cosmética	37	5.7
Agencias inmobiliarias	31	4.8
Servicios varios	31	4.8
Servicios de automóvil	30	4.6
Informática	29	4.5
Centros de enseñanza	23	3.6
Tintorerías	17	2.6
Agencia de viajes	15	2.3
Deportes	14	2.2
Alimentación	13	2
Centros de salud	13	2
Joyería y bisutería	11	1.7
Limpieza y reparaciones	11	1.7
Dietética y parafarmacia	9	1.4
Fotografía	9	1.4
Construcción	8	1.2
Parques de diversión	7	1.1
Oficina y papelería	6	0.9
Panadería y pastelería	6	0.9
<b>Total</b>	<b>646</b>	<b>100</b>

Fuente: "Servicio Estadístico de la AEF (2001)" recuperado el 16 de agosto de 2008 de: <http://www.franquiciadores.com/>

El 25% de las franquicias españolas operan ya en mercados internacionales, según revela el informe sobre Internacionalización de la Franquicia Española en 2006 elaborado por el Servicio de Estudios Estadísticos de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF). De acuerdo con el estudio, ya son 202 las empresas franquiciadoras de origen español que están desarrollando planes de expansión internacional. En total, la franquicia española está en la actualidad en cerca de 90 países a través de 7273 establecimientos<sup>24</sup>. En cuanto, a los principales países en los que recalán las franquicias españolas son Portugal, México y Francia, aunque su presencia también destaca en países de Asia, principalmente en China y Japón, y crece progresivamente en Estados Unidos.

Los sectores de actividad que muestran mayor dinamismo a la hora de salir al exterior son el sector moda, que cuenta con 46 empresas franquiciadoras internacionales; hostelería, con 34, y el que comprende a las tiendas especializadas, con 21. A ellos les siguen el sector servicios, con 18 empresas franquiciadoras y el de belleza y estética con 12<sup>25</sup>.

Con respecto al origen de las franquicias exportadoras por Comunidades, destaca Cataluña, con 72 enseñas exportadoras y Madrid con 68. Le siguen a continuación la Comunidad Valenciana, que cuenta con 17 franquicias con planes internacionales y Andalucía con 16.

Los 10 sectores con más presencia en el exterior por número de establecimientos son:

1. Alimentación
2. Moda Femenina
3. Mobiliario y Textil Hogar
4. Hostelería: Restaurantes y bares

---

<sup>24</sup> “Una de cada diez franquicias españolas se encuentran en el extranjero”, consultada el 13 de Septiembre de 2008 de: [http://www.emprendedoresnews.com/notaR/una\\_de\\_cada\\_cuatro\\_franquicias\\_espanolas\\_esta\\_presente\\_en\\_el\\_extranjero-3699-2.html](http://www.emprendedoresnews.com/notaR/una_de_cada_cuatro_franquicias_espanolas_esta_presente_en_el_extranjero-3699-2.html)

<sup>25</sup>Idem

5. Tiendas especializadas
6. Tintorerías
7. Hostelería: Fast Food
8. Informática
9. Dietética y Parafarmacia
10. Moda: Arreglos de ropa

## **Países de destino**

### ***Europa***

Según se desprende del informe elaborado por el Servicio de Estudios Estadísticos de la AEF, los principales países europeos de destino para las franquicias españolas son Portugal, que cuenta con 91 marcas y 1665 establecimientos; Francia con 31 marcas y 1013 locales abiertos y Andorra, que cuenta con 30 franquicias españolas que están presentes con 42 establecimientos. A ésta le sigue Italia, con 28 marcas y 192 locales; Alemania, con 16 y 115; y Grecia, con 12 y 412.

A mayor distancia, se sitúa Turquía con 6 franquicias y 544 establecimientos y Polonia, también con 6 franquicias y 111 establecimientos.

En total son 112 los conceptos de negocio españoles instalados en 33 países europeos.

### ***América***

En Latinoamérica, destacan cuatro países por encima de los demás: México, con 35 marcas y 342 locales; Venezuela, con 14 empresas franquiciadoras españolas y 176 establecimientos; Argentina, con 9 franquicias y 384 establecimientos y por último, Brasil, con 8 franquicias españolas y 262 locales franquiciados.

Con respecto a los Estados Unidos, destaca que ya son 16 las empresas españolas con 39 locales funcionando.

En total son 23 los países en los que ya están presentes los franquiciadores españoles.

### **Asia y Oriente Medio**

El sector de moda fue el primero que inició la exportación en Oriente Medio, y hoy ya son 38 las compañías pertenecientes a diversos sectores que están presentes en 25 países de Oriente Medio y Asia.

En este sentido, cabe señalar, China que cuenta con 9 marcas y 296 locales. Le sigue Arabia Saudí, con 13 y 92; Japón, con 5 y 45; los Emiratos Árabes Unidos, con 10 marcas y 45 establecimientos e Israel con el mismo número de locales que EAU (45) pero con la mitad de empresas (5). De esta manera, 38 franquicias españolas están presentes en un total de 25 países del continente asiático.

### **África**

Seis países del continente africano son destino de las empresas españolas. Destaca fundamentalmente Marruecos, que cuenta con 13 franquiciadores y 32 establecimientos. A gran distancia le siguen los países de la zona mediterránea: Egipto, Túnez y Argelia que cuentan con 3 empresas franquiciadoras.

### **Oceanía**

La lejanía geográfica limita claramente la expansión de las franquicias españolas en este continente. En la actualidad, según el informe de la AEF, solo 3 marcas, 1 de moda y 2 de textil-hogar tienen un total de 21 establecimientos en Australia y Nueva Zelanda

## 2.3 Brasil

### Historia

En Brasil, el franchising (franquicia) comenzó en 1960 con la escuela de idiomas Yázigi y, en la década siguiente, con la instalación de la primera tienda McDonald's en el país. Hasta 1981, las franquicias estaban concentradas en las áreas de distribución de vehículos, combustibles y envasado de bebidas, que son áreas tradicionales de franquicias de productos y marcas.

En 1992, el mercado de franquicias fue abierto a la competencia internacional y, en 1994, fue promulgada una legislación específica para el sector que pasó a regir las relaciones entre franquiciados y franquiciadores. Durante la década del noventa, el sector alcanzó tasas de crecimiento impresionantes y ocupó la tercera posición en el ranking mundial de franquicias.

El sistema de franquicias brasileño se convirtió en una forma específica y exitosa de gestión empresarial, incluso para expansión de las micro, pequeñas y medias empresas, con alta capacidad de generar inversiones, exportaciones, empleos y renta en virtud de las oportunidades ofrecidas por este sistema. Del total de empresas que operan en el régimen de franquicias en ese país, 90 por ciento son genuinamente brasileñas<sup>26</sup>.

Las ventajas de la franquicia para fortalecer la economía derivan de la mejor estructuración de la actividad empresarial cuando está coligada a una red cuyos negocios ya han sido comprobados y reconocidos en el mercado.

En vista de los beneficios que proporciona, paralelamente a la situación socioeconómica de Brasil en las últimas décadas, el mercado asistió a un crecimiento vertiginoso y constante del sistema, que aun en periodos de crisis

---

<sup>26</sup> "Franquicia en Brasil, la historia" Consultado el 13 de septiembre de 2008 de: [http://www.portaldofranchising.com.br/esp/area.asp?A040\\_cod\\_area=3&A041\\_cod\\_conteudo=1](http://www.portaldofranchising.com.br/esp/area.asp?A040_cod_area=3&A041_cod_conteudo=1)

económica demostró crecimiento superior al del PIB (producto interno bruto) brasileño.<sup>27</sup>

## **La Asociación Brasileña de Franquicias**

La ABF – Associação Brasileira de Franchising (Asociación Brasileña de Franquicias) es una entidad sin fines de lucro, creada en 1987, para divulgar, defender y promover el desarrollo técnico e institucional del modelo de negocio denominado Franchising/Franquicia. Para ello, reúne a todas las partes que se relacionan en la franquicia – franquiciadores, franquiciados, consultores y prestadores de servicios, para garantizar y diseminar la práctica de la buena franquicia en Brasil. La ABF orienta cómo investigar correctamente una franquicia, indica literaturas especializadas y proporciona datos sobre las empresas franquiciadoras en Brasil y en el exterior. Para las empresas interesadas en expandir sus negocios mediante el sistema de franquicia, la ABF orienta cuáles son las medidas necesarias para dar forma al negocio, así como relaciona profesionales de consultoría en Franchising para que asesoren el proceso<sup>28</sup>.

### **Actividades principales**

La ABF orienta cómo investigar correctamente una franquicia, indica literaturas especializadas y provee datos sobre las empresas franquiciadoras en Brasil y en el exterior. Para las empresas interesadas en expandir sus negocios mediante el sistema de franquicia, la ABF orienta cuáles son las medidas necesarias para dar forma al negocio, así como relaciona profesionales de consultoría en Franquicias para que asesoren el proceso. Además de prestar todos los servicios de apoyo, información y asesoría, la ABF ofrece un amplio calendario de cursos y acontecimientos destinados, principalmente, a las personas que desean ingresar en el Sistema de Franquicias como Franquiciados, Franquiciadores o Prestadores

---

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup> “Datos del franchising en Brasil” Consultado el 6 de octubre de 2008 de: [http://www.franquiciashoy.com/franchise.cfm?s\\_booth=590389](http://www.franquiciashoy.com/franchise.cfm?s_booth=590389)



de Servicios. Otra actividad importante es la relación con instituciones públicas y privadas, a fin de crear alianzas comerciales y nuevas posibilidades para el desarrollo seguro y acelerado de la franquicia en Brasil, mediante financiaciones e incentivos.

### **Crecimiento del Sector Franquicias en Brasil**

El crecimiento en este sector en Brasil, se encuentra en sustancial crecimiento, cada año se registra un aumento del 10%, y el país posee 56,000 acuerdos de franquicia, representando unas 680 marcas diferentes, de los que el 90% son brasileñas. El mercado de la franquicia en Brasil ha sido dividido en 12 sectores: calzados y accesorios, restauración, educación y adiestramiento, deporte - salud - belleza y entretenimiento, gráfica y señal, turismo, informática y electrónicos, limpiezas y conservación, mueble y decoración, servicios, automovilismo, vestuario. Un sector que representa un excelente crecimiento es representado por calzados y accesorios con un crecimiento del 53% con marcas importantes como Tribos dos pes, TennisOne, Andarella y muchos otros. A seguir el sector alimentario, que comprende el mayor número de redes; informática y electrónica, viajes y turismo<sup>29</sup>.

### ***Características de la Franquicia en Brasil (2005)***

El éxito de la franquicia en Brasil se debe a seis factores principales<sup>30</sup>:

- ❖ Falta de recursos disponibles para el empresario que desea expandir su negocio.
- ❖ Reducción acentuada de la oferta de empleo.
- ❖ Creatividad y perfil emprendedor del brasileño.

---

<sup>29</sup> "Aspectos y temas sobre el desarrollo de la franquicia en Brasil" Consultado el 7 de octubre de 2008 de: <http://www.infofranchise.es/detail.cfm?IdNotizia=9479&IdSezione=2&strKey=es>

<sup>30</sup> "Características de la franquicia en Brasil" Consultado el 7 de octubre de 2008 de: [http://www.portaldofranchising.com.br/esp/area.asp?A040\\_cod\\_area=3&A041\\_cod\\_conteudo=1](http://www.portaldofranchising.com.br/esp/area.asp?A040_cod_area=3&A041_cod_conteudo=1)

- ❖ El sistema se profesionalizó mucho en los últimos años con el ingreso de profesionales con más experiencias y con profundo conocimiento corporativo.
- ❖ Opción para el crecimiento de las empresas, dado que el costo del capital en Brasil es uno de los más caros del mundo.
- ❖ La franquicia está presente en todos los sectores de la Economía (industria, comercio y servicios) y, también, en prácticamente todos los ramos de actividades.

#### **Datos del sector franquicias en 2005:**

- ❖ 971 redes franquiciadoras
- ❖ 61,458 unidades en todo Brasil
- ❖ 15,600 millones de dólares en facturación
- ❖ Crecimiento de 2005 frente a 2004 = 13%
- ❖ Número de empleados del sistema en Brasil: 553,000 en total. El sistema genera 20,000 nuevos empleos por año.
- ❖ El sector es uno de los que más invierte en entrenamiento y capacitación profesional.

## 2.4 Datos y Cifras del Sector Franquicias a Nivel Mundial (2003)

- ❖ Cada minuto se abre una nueva franquicia en el mundo y ya existen más de 15,000 empresas franquiciantes y 3 millones de unidades franquiciadas. Hay 2 trillones de USD que avalan el negocio en el mundo.
- ❖ Los mercados más importantes (en número de franquiciantes) en el mundo son en orden descendente: USA, Canadá, Brasil, Japón, Australia, Inglaterra, Francia, México.
- ❖ En Latinoamérica los mercados más importantes (en número de franquiciantes) son: Brasil, México, Venezuela, Argentina, Uruguay, Colombia, Chile y Perú.
- ❖ En el mundo el 95% de negocios que son franquicias logran pasar el quinto año, el 65% de los negocios independientes no consiguen sobrevivir al quinto año de vida, lo que convierte al formato de franquicias en un negocio de bajo riesgo.
- ❖ Existen 100 mil empresas peruanas que están en capacidad de Franquiciarse.
- ❖ En Perú el 85% de franquicias son de origen extranjero, mientras que el restante son nacionales. El 65% son de Estados Unidos.
- ❖ Las Franquicias en Perú facturan alrededor de USD 250 Millones de Dólares. En Royalties más de 1 millón de dólares.  
En este mismo país, vienen generando las Franquicias más de 10,000 puestos de trabajo, 80% en el rubro de comida rápida.
- ❖ En Perú, a diferencia de Estados Unidos donde el 95% de las micro y pequeñas empresas utilizan el sistema de Franquicia, aquí solamente lo hace el 1%.
- ❖ En Estados Unidos, existen más de 2,000 empresas franquiciantes y la mitad ya ha exportado sus formatos al exterior. Una de cada doce empresas son Franquicias. El 50% de todas las ventas al por menor se realiza mediante franquicia y ésta es responsable del 40.9% del total de las ventas minoristas.

- ❖ Uno de cada doce negocios establecidos es una franquicia en Estados Unidos. Una nueva unidad de franquicia abre cada ocho minutos y ya hay alrededor de 550 mil unidades franquiciadas en todo este país.
- ❖ Las unidades franquiciadas en Estados Unidos emplean a más de ocho millones de personas; hay en promedio entre ocho y catorce empleados por establecimiento generando más de 170 mil puestos de trabajo cada año.
- ❖ En México las franquicias venden 4,000 millones de U.S.D. por año, contando con más de 30,000 locales (en 1998 solo habían 16,000). Las franquicias han creado 300,000 puestos de trabajo permanentes.
- ❖ En Venezuela existen más de 250 marcas franquiciantes y más de 2,000 franquiciadas, siendo el 55% marcas nacionales y el 45% extranjeras. Existen más de 1,500 establecimientos y ya han creado mas de 60,000 empleos directos y 120,000 indirectos. El crecimiento anual del sector es del 10%.
- ❖ En España el sistema de franquicias tiene una facturación anual de €13,989,483. Existen 650 marcas franquiciantes de las cuales 531 son de origen español y 119 extranjeras. La cifra de establecimientos propios es de 9,522 y franquiciados de 33,032. El numero de empleados en el sistema es de 186,000. (Datos al 31 de Dic 2003) .
- ❖ En Argentina la cifra de empresas que operan bajo este sistema está alrededor de las 350, siendo el 89% nacionales y el 38% ubicadas en el rubro gastronómico. La generación de empleos en locales propios y franquiciados es de 58,671.

A continuación, se presentan distintos cuadros ilustrativos sobre las cifras de los diferentes mercados a fin de brindar un panorama mas completo acerca del sistema de franquicias en el mundo y su evolución:

Cuadro No. 7

<b>Empresas franquiciantes por país 1995</b>	
<i>País</i>	
Estados Unidos	3,000
Canadá	1,000
Brasil	932
Japón	714
Australia	600
Francia	520
Alemania	500
Gran Bretaña	414
Italia	400
México	375
Países Bajos	341
España	280
Austria	200
Hungría	200
Suecia	200
Noruega	185
Sudáfrica	180
Suiza	170
Bélgica	150
Malasia	125
Indonesia	105
Argentina	100
Singapur	85
Hong Kong	84
Portugal	70
Finlandia	70
Dinamarca	68
Filipinas	56
Colombia	48
Chile	45
República Checa	35
Israel	18

Cuadro No. 8

<b>Número de franquicias por país 1995</b>	
<i>País</i>	
Estados Unidos	250,000
Japón	139,788
Canadá	65,000
Brasil	60,000
Francia	30,000
Gran Bretaña	26,400
Australia	26,000
México	18,724
España	18,500
Italia	18,500
Alemania	18,000
Países Bajos	11,975
Hungría	10,000
Suecia	9,000
Noruega	3,500
Argentina	3,500
Bélgica	3,083
Austria	3,000
Singapur	1,600
Dinamarca	1,210
Finlandia	900
Malasia	800
Colombia	300
República Checa	100
Filipinas	61
Chile	25
Israel	15
Bulgaria	7

Fuente: World Franchising Council 1995

**Cuadro No. 9 FRANQUICIAS EN EL MUNDO (2003):**

<b>Pais</b>	<b>Franquiciantes</b>	<b>Establecimientos</b>
China	1,900	87,000
E.U.A.	1,500	760,000
Japón	1,100	220,000
Brasil	1,000	43,500
Canadá	850	85,000
Francia	765	34,745
Alemania	760	41,000
Australia	700	50,000
Reino Unido	677	35,600
España	610	23,276
Italia	606	36,547
Gran Bretaña	590	32,100
México	520	26,000
Grecia	500	3,000
Sudáfrica	373	20,515
Argentina	370	12,000
Portugal	363	3,000
Benelux	360	16,540
Austria	260	4,000
Venezuela	260	1,400
Uruguay	120	400
Marruecos	120	540
Colombia	90	400
Chile	74	500

Fuente: World Franchise Council (2003)

Para el desarrollo de las franquicias en cada país en un entorno global, es necesario reconocer la importancia de conceptos como:

## **2.5 Asociación de Franquicias**

Las asociaciones nacionales de franquicias agrupan a todas las empresas franquiciantes de un país. La International Franchise Association (IFA), agrupa a las empresas franquiciantes de Estados Unidos y fue la primera asociación de este tipo en el mundo. Las asociaciones nacionales de franquicias han sido factor clave para el desarrollo y la promoción de las franquicias en los países donde esta figura se ha constituido como un importante impulsor de desarrollo económico y comercial. Asimismo, han fungido como interlocutoras frente a las autoridades gubernamentales, al tiempo que han promovido que la aprobación de leyes permita el correcto desarrollo de las franquicias<sup>31</sup>.

Antes, las asociaciones nacionales de franquicias agrupaban solo a los franquiciantes, pero esta tendencia ha ido cambiando con el tiempo, ahora los franquiciatarios también tiene cabida en ellas. Ejemplo de este cambio son la misma IFA y la Asociación Brasileña de Franquicias (ABF), que han aceptado a los franquiciatarios entre sus filas y con ello han fortalecido tanto al sector como a ellas mismas.

El World Franchise Council es un organismo que agrupa a la mayoría de las asociaciones nacionales y federaciones regionales de franquicias (Federación Europea de Franquicias, Federación Iberoamericana de Franquicias y Federación Asiática de Franquicias).

---

<sup>31</sup> Ferenz Feher Tocatli, Juan Manuel Gallástegui (2001) "Las franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas.", México: McGraw Hill p. 76

Este organismo ha dispuesto que la presidencia de las asociaciones nacionales que formen parte de él recaiga siempre en un franquiciante. No obstante, quizá en el futuro cambie esta disposición.

Las asociaciones de franquicias desempeñan múltiples funciones, por ejemplo, difunden y defienden la cultura de las franquicias en los países donde se han constituido. También contribuyen, mediante la organización de pláticas, cursos, talleres y hasta ferias de franquicias, a que la figura comercial de la franquicia sea mejor conocida por todos los interesados o por quienes pudieran llegar a interesarse en ella, desde los franquiciantes y franquiciatarios, hasta los inversionistas del ramo.

Entre sus funciones también está mediar para resolver los conflictos entre los franquiciantes y los franquiciatarios, así como apoyar al sistema de franquicias ante las autoridades que vigilan el cumplimiento de los marcos jurídicos de regulación.

Otra de sus funciones es establecer relaciones con países interesados en importar y exportar franquicias. Para hacerlo generalmente publican directorios especializados y organizan reuniones en las que los inversionistas pueden conocer a los franquiciantes miembros de la asociación promotora de estas actividades. Un beneficio adicional de una asociación es que da relativa certidumbre sobre las inversiones que podrían hacerse en las franquicias que la componen.

## **2.6 Federación de franquicias**

Una federación de franquicias, es una organización de carácter regional que agrupa a las asociaciones nacionales de franquicias de una región geográfica determinada. En la actualidad existen tres federaciones de franquicias, la europea, la asiática y la iberoamericana<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Idem



Las federaciones de franquicias promueven y defienden a las franquicias en los países donde éstas se encuentran. Asimismo, poseen importantes mecanismos para comercializar franquicias y facilitar sus importaciones y exportaciones a otros países. También tienen la importante función de mantener un constante intercambio de información entre sus miembros, quienes suelen apoyarse entre sí.

### **2.6.1 World Franchise Council (Consejo Mundial de Franquicias)**

El Consejo Mundial de Franquicias (WFI), es una asociación que agrupa a las asociaciones nacionales de franquicias de todo el mundo. Se formó en 1994 con los siguientes miembros fundadores:

Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, República Checa, Dinamarca, Francia, Alemania, Gran Bretaña, Hong Kong, Hungría, Italia, Japón, Malasia, México, Holanda, Nueva Zelanda, Portugal, Singapur, Sudáfrica, España, Suecia, Estados Unidos y la Federación Europea de Franquicias.

Los objetivos principales del Consejo Mundial de Franquicias, son: el informar a todos sus miembros de los acontecimientos más importantes en materia de franquicias, así como la representación de ésta ante los organismos internacionales.

La inscripción a este consejo se encuentra abierta a todas las Asociaciones Nacionales de Franquicias, que para su constitución requiere una membresía de suscripción, así como un Consejo de Administración que generalmente se encuentra constituido por empresas franquiciantes. Para cada país, solo se reconocerá una sola asociación nacional de franquicias, a excepción de Hong Kong.

## **Objetivos Generales:**

- ❖ Proporcionar un foro en la que cada una de las asociaciones de franquicias en el mundo pueda tomar partido en igualdad de condiciones, donde sus puntos de vista y soberanía serán respetadas, con el fin de que sus necesidades e intereses cuenten con apoyo internacional.
- ❖ Compartir información y experiencias acerca del sector de las franquicias a nivel mundial, con el fin de proporcionar un mejor “know how” o transmisión de conocimiento.
- ❖ Representar internacionalmente el concepto de la franquicia, así como las opiniones de las distintas asociaciones nacionales de franquicias ante los organismos internacionales.
- ❖ Fomentar el desarrollo y la evolución de las asociaciones nacionales de franquicias en el mundo.

## **Requisitos Generales para pertenecer al Consejo Mundial de Franquicias:**

- ❖ Contar con una membresía de suscripción, en la que estén representadas la mayoría de las empresas franquiciantes de un país, así como sus representantes.
- ❖ Que cada Asociación Nacional de Franquicias cuente con un Consejo de Administración, que en su mayoría se encuentra constituido por representantes de las empresas franquiciantes.
- ❖ Contar con un código de ética, el cual debe ser seguido por todos los miembros de una asociación nacional de franquicias. Éste debe ser similar al código de ética al propuesto por el Consejo Mundial de Franquicias.

## 2.6.2 Asociación Latinoamericana de Franquiciatarios

La Asociación Latinoamericana de Franquiciatarios se constituyó en México, Distrito Federal mismo país en donde tiene su sede desde el año 2007. Entre sus países miembros se encuentran: Colombia, Argentina, Brasil, España, Costa Rica, Chile, Nicaragua, entre otros. Entre sus principales fines cuenta con los siguientes<sup>33</sup>:

- ❖ Ser un equilibrio en la relación franquiciante - franquiciatario.
- ❖ Ayudar a consolidar a la industria de las franquicias en Territorio Nacional e Internacional.
- ❖ Procurar, difundir, promover, dignificar y desarrollar el sistema de franquicias en Territorio Nacional.
- ❖ Asesorar y prestar asistencia a los Franquiciatarios y Franquiciantes para la compraventa de franquicias.
- ❖ Velar y promover un correcto desarrollo, difusión y consolidación de las franquicias.
- ❖ Realizar estudios de mercado que orienten y favorezcan el crecimiento y la consolidación de las franquicias.
- ❖ Fomentar y favorecer un crecimiento ordenado y equitativo del mercado de las franquicias en Territorio Nacional.
- ❖ Canalizar las necesidades de los franquiciatarios.
- ❖ Favorecer y mantener relaciones de mutuos beneficios para los franquiciantes y franquiciatarios.
- ❖ Dar oportunidad al franquiciatario a invertir en un negocio probado, disminuyendo su riesgo y haciéndose parte de un sistema mayor.
- ❖ Ser un órgano representativo de los franquiciatarios.
- ❖ Apoyar, proporcionar asistencia a los franquiciatarios para ejercer sus derechos.

---

<sup>33</sup> "Asociación Latinoamericana de Franquiciatarios" Consultado el 8 de octubre de 2008 de: <http://www.franquiciasenmexico.com.mx/asociacion-latinoamericana-de-franquiciatarios.html>

- ❖ Organizar eventos que ayuden a impulsar el equilibrio entre franquiciante – franquiciatario e impulsar las franquicias en Territorio Nacional.
- ❖ Ser un órgano certificador de franquicias para salvaguardar la calidad de las mismas.
- ❖ Otorgar servicios y ayudar a sus agremiados.
- ❖ Otorgar asistencia al público en general, respecto del contrato de franquicia.
- ❖ Recibir cuotas de sus agremiados para la realización de su objeto.
- ❖ Promoción a través de los órganos de información de la Asociación tales como pagina en Internet y boletines informativos, entre otros, así como presencia en revistas especializadas de negocios, prensa, radio, televisión y en cualquier otro medio de comunicación.
- ❖ Otorgar a los franquiciantes una excelente alternativa de expansión de sus negocios.

### **CAPÍTULO III “LA FRANQUICIA EN MÉXICO (ANTECEDENTES Y CONCEPTOS TEÓRICOS)”**

La franquicia es una figura jurídica que ofrece la posibilidad de crear y hacer negocios, en donde el inversionista cuenta con la tecnología, conocimientos, experiencias y asesoría que le brinda otra persona a cambio de un pago, durante cierto tiempo y sujeto a determinadas reglas<sup>34</sup>.

En México, los antecedentes no van más allá de un cuarto de siglo. A partir de 1985 se realizaron los primeros negocios en base a franquicias, con la apertura del primer McDonald's y posteriormente siguieron Burger King, Domino's Pizza y muchas otras.

En 1982 se publicó la Ley de Transferencia de Tecnología y en 1990 se dio a conocer el Reglamento de esta ley. Posteriormente, el 27 de junio de 1991 se publicó la Ley de la Propiedad Industrial (LPI) y el 23 de noviembre de 1994 el Reglamento de la Propiedad Industrial.

En un inicio, las primeras franquicias en México fueron extranjeras; posteriormente se desarrollaron franquicias mexicanas, como lo fueron Videocentro, la Mansión, la Tablita, pero satisfactoriamente hoy en día varias franquicias de origen mexicano se encuentran en proceso de internacionalización.

Como una necesidad al crecimiento de franquicias en México, se fundó en 1989 la asociación Mexicana de Franquicias, A.C.

De esta forma, el término de franquicias se fortalece en México hasta los primeros años de la década de los noventa.

---

<sup>34</sup> Montañó Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México: Panorama Editorial. P.9

El 26 de agosto de 2003, se publica en el periódico “El Economista”, en su sección de franquicias, los tipos de franquicias existentes de origen nacional, cuyos giros participan de la siguiente proporción:

**Cuadro No. 10 Tipos de Franquicias en México**

<b>Alimentos</b>	<b>38%</b>
<b>Farmacias</b>	<b>5%</b>
<b>Educación</b>	<b>5%</b>
<b>Decoración</b>	<b>4%</b>
<b>Salud</b>	<b>3%</b>
<b>Computación</b>	<b>3%</b>
<b>Talleres Mecánicos</b>	<b>3%</b>
<b>Tintorerías</b>	<b>3%</b>
<b>Ropa</b>	<b>3%</b>
<b>Juegos</b>	<b>3%</b>
<b>Perfumes</b>	<b>3%</b>
<b>Otros</b>	<b>27%</b>
	<b>100%</b>

Fuente: Periódico “El Economista” Sección Franquicias Publicado el 26 de agosto de 2003, México  
 Nota: En esta clasificación “otros” está comprendido por diversos tipos de giros como: servicios financieros, construcción, seguridad, servicios domésticos, internet, bienes raíces, control de peso, mascotas y servicios postales.

### **3.1 Confusiones en el concepto de franquicia en México**

Debido a que la franquicia no es una figura tipificada por la ley mexicana, se han presentado confusiones respecto a su naturaleza, por lo cual se ha pretendido entrelazarla con otras operaciones o contratos similares, como son la distribución, la licencia, la comisión, la concesión, la asociación y en algunos casos la compraventa.<sup>35</sup>

Para que se compare la franquicia de otras operaciones, se deben de cumplir con ciertos elementos característicos que la distinguen, como son:

<sup>35</sup> Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México: Panorama Editorial. P.14

- La franquicia otorga licencia para el uso de marca y / o nombre comercial.
- Transmite tecnología, conocimientos, experiencia y asistencia técnica.
- Apoya con métodos operativos, comerciales y administrativos.

En la figura de “franquicia”, se permite el uso de una marca y transmite tecnología. De esta manera, la marca debe de ir acompañada de la tecnología, para que el producto se elabore con la calidad y marca que representa a la calidad, prestigio e imagen proyectada. De este modo, existe franquicia cuando se transmite tecnología para realizar el negocio al amparo de una marca y / o nombre comercial.

### **3.1.1 Diferencias entre franquicias y otras operaciones o denominaciones**

En el caso de la licencia, ésta permite el uso de una marca o nombre; en la distribución se permite el uso de la marca y el distribuidor tiene físicamente el producto para entregarlo a los consumidores después de su comercialización. A diferencia de la licencia y distribución, la franquicia, permite el uso de la marca para producir los productos o servicios, donde además se concede la tecnología y la metodología para hacer funcionar el negocio.

En la comisión, se actúa en representación del comerciante, aspecto que no sucede en la franquicia, en la cual el franquiciatario actúa en nombre propio.

El tratarse de una concesión, ésta se otorga a una persona para que preste un servicio, generalmente de carácter público, como si fuera realizado por la administración pública, lo cual no sucede en el caso de la franquicia. Otras figuras que tampoco corresponden adecuadamente al concepto de franquicia son: la compraventa en algunos casos; y el contrato de asesoría.

### 3.2 Giros más usuales de franquicias en México

Los tipos de negocios que los franquiciantes ofrecen hoy en día a los franquiciatarios son de muy variados giros, por lo que la Asociación Mexicana de Franquicias ha realizado la siguiente clasificación:

**Cuadro No. 11**

RAMO	GIROS			
ALIMENTOS	Aguas	Hamburguesas	Pollos	Yogurt
	Café	Helados	Repostería	Varios
	Donas	Panadería	Sándwiches	
	Dulces	Pizzas	Tortas	
BELLEZA				
BIENES RAÍCES				
CENTROS RECREATIVOS Y DE ENTRETENIMIENTO				
COMPUTACIÓN Y SERVICIO SE INTERNET				
DECORACIÓN Y REMODELACIÓN				
EDUCACIÓN	Capacitación	Estimulación temprana	Idiomas	
HOTELES				
IMPRESIÓN Y ROTULADO				
RESTAURANTES	Taquerías	Comida Típica	Bares	Varios
	Comida internacional			
SALUD	Control de peso	Farmacias	Cuidado especializado	
SERVICIOS	Automotriz	Limpieza	Prendarios	
	Financieros	Seguridad	Postales y envío	
TIENDAS DE CONVENIENCIA				
TINTORERÍAS				
LAVANDERÍAS				
VESTIMENTA Y ACCESORIOS				
SERVICIOS DEL SECTOR FRANQUICIAS	Proveedores	Asesoría y consultaría		
VARIOS	Agencias de viaje		Libros	Misceláneos
	Productos para descanso		Venta Menudeo	

Fuente: Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). La franquicia, México: Panorama Editorial p. 16



### 3.3 Factores de éxito en la franquicia en México

Crear un nuevo negocio desde el punto de vista del franquiciatario, obliga a estudiarlo mediante distintos aspectos generales:

- Giros
- Productos
- Precios
- Cuotas de franquicia
- Inversión inicial necesaria
- Antecedentes del prestigio de la franquicia
- Éxitos logrados por los franquiciantes y sus franquiciatarios
- La franquicia más conveniente por sus beneficios y productividad.

En el caso de México, la Asociación Mexicana de Franquicias, establece que una empresa o negocio puede ser franquiciable si cumple con ciertos requisitos, como son<sup>36</sup>:

- Un trabajo constante y preciso entre franquiciante y franquiciatario.
- Que el producto, marca y nombre sean conocidos, de éxito reconocido y de esta forma hayan ganado la preferencia en la aceptación de los consumidores.
- Que la producción del producto sea estandarizada y homogénea, fácil de operar y transmitir conocimiento.
- Que el negocio aporte utilidades atractivas.
- Que el producto o servicio tenga una calidad en congruencia con el precio y la ubicación del negocio.
- Que el franquiciante tenga la estructura necesaria para prestar el apoyo, capacitación, asesoría y demás responsabilidades a su red de franquiciatarios.

---

<sup>36</sup>“Asociación Mexicana de Franquicias” Consultado el 19 de noviembre de 2008 de <http://www.franquiciasdemexico.org/index.php?idsec=31>

- Que se cuente con la documentación necesaria para promover las franquicias (circular de oferta, contrato, registro de marca, documentación técnica, legal, administrativa y operacional).

Cuando el negocio ha sido estructurado bajo el sistema de franquicias, el franquiciante investiga al posible franquiciatario para conocerlo y evaluarlo, en cuanto a sus datos y características generales, para determinar si reúne el perfil establecido. La Asociación Mexicana de Franquicias, establece que el perfil adecuado debe satisfacer requisitos tales como<sup>37</sup>:

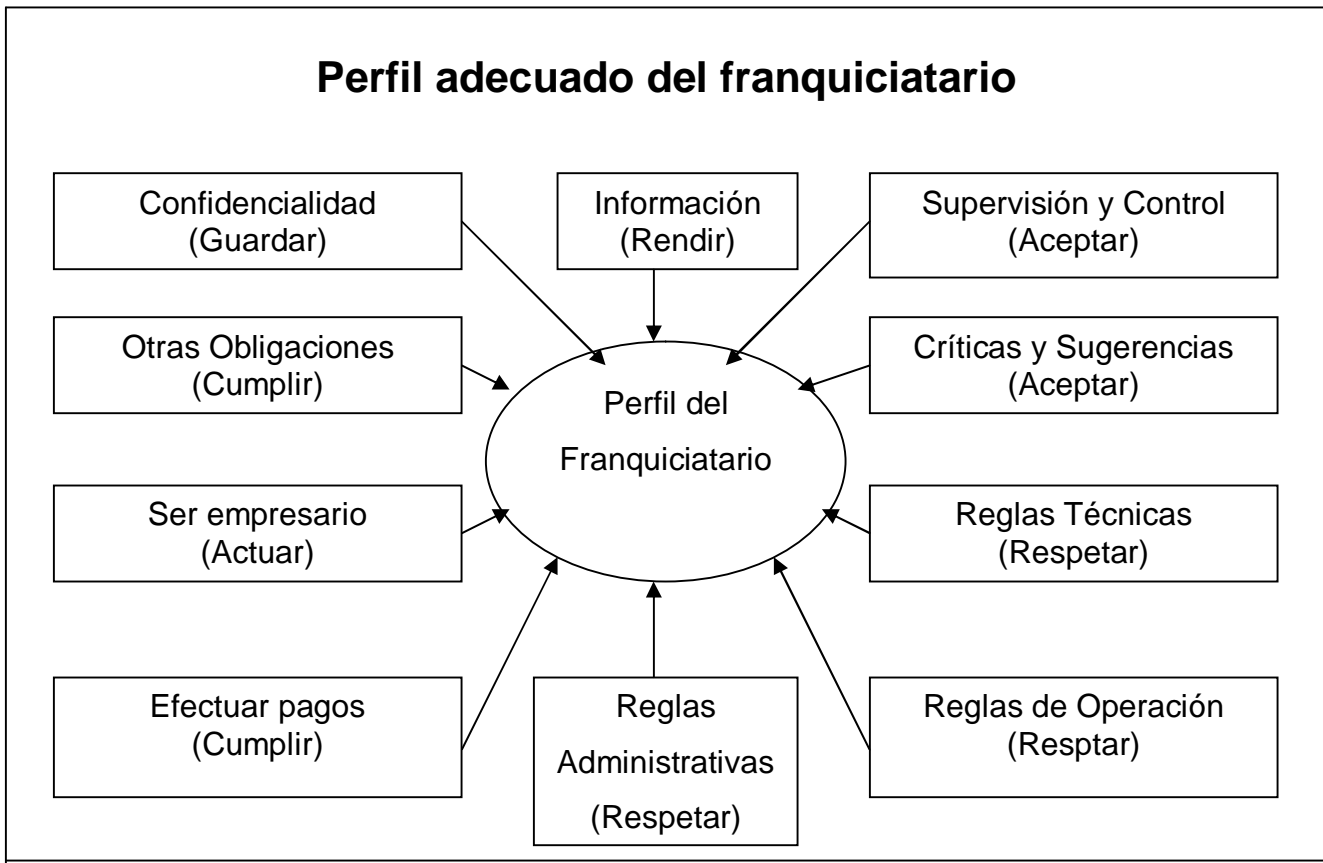
- Establecimiento de términos respecto a confidencialidad de los métodos y secretos del negocio.
- Suministrar la información a que se obliga en el contrato de franquicia.
- Aceptar la supervisión, control y demás obligaciones que se pacten en el contrato.
- Aceptar las críticas, sugerencias y decisiones del franquiciante en caso de ser requerido.
- Efectuar los pagos al franquiciante al cual está obligado mientras dure el contrato de la franquicia.

El perfil de las partes es necesario en la franquicia. El franquiciatario desea que el franquiciante tenga ciertas cualidades o características para que el negocio sea exitoso. De la misma manera, el franquiciante espera que el inversionista satisfaga cierto perfil.

---

<sup>37</sup> Idem

**Cuadro No. 12**



Fuente: Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México: Panorama Editorial p. 20

### **3.4 Concepto de franquicia en México**

La franquicia es un negocio que ha tomado mayor importancia en los últimos 25 años, en particular desde la publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 27 de junio de 1991 de la Ley de la Propiedad Industrial (LPI), en la que por primera vez se considera de manera específica la figura de "franquicia"<sup>38</sup>.

La LPI establece en su artículo 142 que: *"existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quién se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos*

<sup>38</sup> "Reglamento de la ley de la propiedad industrial" Consultado el 13 de septiembre de 2008 de <http://ppbconsultores.com.mx/tag/franquicia/>

*operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”.*

Y continua expresando que: *“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 establezca el reglamento de esta ley”.*

Por su parte, el Reglamento de la LPI (RLPI) dispone en su artículo 65 que el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados, previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la información técnica, económica y financiera.

De esta forma la LPI no define a la franquicia, ya que se limita solamente a reconocer a esta manera de hacer negocios al expresar que “existirá franquicia”, por lo que se ha homogenizado un concepto funcional en México, con la finalidad de identificar y comentar los elementos que participan en una franquicia.

## Cuadro No. 13 Concepto Teórico de la Franquicia En México

La **Franquicia** es un negocio bilateral y mercantil, por el cual una persona llamada franquiciante, en su calidad de legítimo titular, concede a otra llamada franquiciatario.

Elementos en una franquicia.

- Licencia de uso de una marca debidamente registrada, y / o nombre y / o aviso comerciales.
- Facultades para distribuir o fabricar o ambas, de un cierto producto o servicio.
- Conocimientos técnicos y experiencias necesarias, por medio de capacitación, asistencia técnica y asesoramiento.
- La existencia de manuales y métodos operativos, comerciales y administrativos, con el fin de producir y / o distribuir productos y / o servicios de manera uniforme, con calidad, prestigio e imagen.
- Exclusividad en procesos y operaciones.
- Se establece un plazo y territorio determinado.
- El franquiciatario se obliga a:
  - Proporcionar información al franquiciante.
  - Operar el negocio con estos apoyos.
  - Efectuar pagos como contraprestación a dicho franquiciante, generalmente encadenados a las ventas brutas o netas del producto o servicio.
  - Aportación de capital necesario.
  - Destinar el trabajo requerido

Lo anterior, mediante la celebración de un contrato que contenga las obligaciones y los derechos de las partes, así como las bases y alcances del negocio que se franquicia. De esta forma, el franquiciante se reserva el derecho de supervisión, control y evaluación, y de esta manera tiene la obligación de informar al franquiciatario los pormenores de la franquicia, previamente a firmar el contrato definitivo de franquicia.

Fuente: Fuente: Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México: Panorama Editorial p. 29

### 3.4.1 Elementos de la franquicia

De acuerdo al concepto de franquicia establecido en México, se destacan los elementos participantes en la definición, de los cuales se obtiene la siguiente clasificación:

**Cuadro No.14**

<u>Partes</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Franquiciantes y franquiciatario.</b></li> </ul>
<u>Objetivos del negocio</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Producir y / o distribuir bienes o servicios de manera uniforme.</b></li> <li>• <b>Mantener la calidad, prestigio e imagen.</b></li> <li>•</li> </ul>
<u>Objetivos de la franquicia</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transmite conocimientos técnicos.</b></li> <li>• <b>Proporciona asistencia técnica.</b></li> <li>• <b>Aporta método operativos, comerciales y administrativos.</b></li> <li>• <b>Supervisa, controla y evalúa.</b></li> </ul>
<u>Elementos legales</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Negocio bilateral y mercantil.</b></li> <li>• <b>Licencia de uso.</b></li> <li>• <b>Marca y / o nombre y / o aviso comercial.</b></li> <li>• <b>Contrato de franquicia.</b></li> <li>• <b>Circular de oferta de Franquicia.</b></li> <li>• <b>Manuales de operación.</b></li> </ul>
<u>Elementos de operación de la franquicia</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relativa exclusividad.</b></li> <li>• <b>Confiabilidad y confidencialidad.</b></li> <li>• <b>Plazo.</b></li> <li>• <b>Territorio y ubicación.</b></li> <li>• <b>Contraprestación. Inversión de capital e inversión de trabajo.</b></li> <li>• <b>Rendir información.</b></li> <li>• <b>Obligación y derechos.</b></li> </ul>

Fuente: Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México: Panorama Editorial p. 32

### 3.5 La franquicia en México como negocio bilateral y mercantil

**Negocio Bilateral:** Para el franquiciatario, como empresario, es indispensable analizar el negocio como tal: comparar ingresos contra egresos; el costo de los diferentes pagos que se deben efectuar al franquiciante, para compararlos con los beneficios esperados que en el futuro se reciban en apoyos y tecnología; la inversión del capital que representan los costos de la franquicia; el valor de adquisición e instalación de los equipos; la estimación del periodo previo de espera antes de alcanzar el punto de equilibrio entre ingresos y egresos; así como todos los otros aspectos normales de un negocio<sup>39</sup>.

De esta forma, la franquicia resulta un negocio bilateral, porque beneficia o debe beneficiar de manera recíproca y justa a las dos partes que en ella intervienen: franquiciantes y franquiciatario.

Asimismo, es bilateral debido a que, el titular de una marca planea la expansión de su negocio colocando franquicias entre personas que sean cumplidas, que tengan capacidad empresarial, que cuenten con los recursos suficientes y con elevado sentido de responsabilidad para que su marca no pierda imagen y prestigio.

Para implantar la colocación de franquicias entre los posibles interesados, deben realizarse desde una buena y definida planeación estratégica, de tal forma que para promover y otorgarlas sean homogéneas en su estructura en su operación, apoyos, manuales, personal, cobranza de las cuotas o regalías al igual que sus métodos para su control.

**Negocio mercantil:** la franquicia es un negocio mercantil y se encuentra reglamentado en el Código de Comercio y en la LPI, entre otras leyes aplicables; es oneroso, porque existen gravámenes a cargo de las partes.

---

<sup>39</sup> Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México: Panorama Editorial. P.39

### 3.6 Licencia de uso en la franquicia mexicana

El titular de una marca registrada, según el artículo 136 de la LPI podrá conceder mediante convenio, licencia de uno a una o más personas, con relación a todos o a algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia deberá estar inscrita en el Instituto Mexicano de la Propiedad para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros.

Por otra parte, los artículos 62 y 63 establecen que los derechos que confiere una patente o registro, podrán transmitirse total o parcialmente en los términos y con las formalidades que indica la legislación común. Para que la transmisión de derechos produzca efectos en perjuicio de terceros, deberá de inscribirse en el Instituto Mexicano de la Propiedad.

El titular de una patente o registro podrá conceder, mediante convenio, licencia para su explotación. La licencia deberá ser inscrita en el Instituto Mexicano de la Propiedad, con el fin que genere efectos en perjuicio de terceros.

**Ley de la Propiedad Industrial:** Esta ley fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 27 de junio de 1991 y tiene por objeto entre otras:

- ❖ Proteger la propiedad industrial mediante la regulación y otorgamiento de patentes de invención; registros de modelos de utilidad, diseños industriales, marcas y avisos comerciales, publicación de nombres comerciales, declaración de protección de denominaciones de origen y regulación de secretos industriales.
  
- ❖ Prevenir cualquier tipo de actos que atenten contra la propiedad industrial o que constituyan competencia desleal relacionada con la misma. De esta manera se establecen sanciones y penas respecto a ellos.



### 3.6.1 Marca, nombre o aviso comercial en la franquicia mexicana

**Legítimo titular de la marca:** Para que la negociación de los términos del contrato es de especial cuidado verificar las características legales inherentes al mismo, como: la capacidad de ejercicio del franquiciante, sea persona física o mora, cuidando en este último caso las facultades de representación; los aspectos de la calidad de propietario de las marcas, las vigencia y el registro de las marcas.

**Marca:** Las marcas, las patentes y los nombres comerciales constituyen uno de los objetivos principales en el desarrollo de una franquicia, ya que por una parte, se encuentra la obligación del franquiciante de permitir el uso al franquiciatario y, la obligación de éste, de hacer un buen uso de la marca.

Igualmente, el franquiciatario tiene el derecho de utilizar el nombre del contrato, pero también tiene la obligación de usarlo en los términos y condiciones establecidos.

Se entiende por marca todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado. Los industriales, comerciantes o prestadores de servicios podrán hacer uso de marcas en la industria, en el comercio o en los servicios que presten. Sin embargo, el derecho a uso exclusivo se obtiene mediante su registro en el Instituto Mexicano de la Propiedad.

Pueden constituir una marca los siguientes signos:

- ❖ Las denominaciones o figuras visibles, distintivas, susceptibles de identificar productos o servicios que se apliquen o traten de aplicarse frente a los de su misma especie o clase.
- ❖ Los tridimensionales.
- ❖ Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales.

- ❖ El nombre propio de una persona física siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado.

Bajo estas condiciones, el registro de una marca tendrá una vigencia de 10 años contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud y podrá renovarse por periodos de la misma duración.

### **3.7 Reglamentos que Rigen a la Franquicia en México**

#### **Reglamento de la ley de la propiedad industrial**

Este ordenamiento tiene por objeto reglamentar la Ley de la Propiedad Industrial y su aplicación e interpretación para efectos administrativos. Fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de noviembre de 1994.

#### **Reglamento del Instituto Mexicano de la Propiedad**

Este reglamento tiene por finalidad determinar la organización y competencia de las autoridades del Instituto, para el ejercicio de las atribuciones que le confiere a la Ley de la Propiedad Industrial y que fuera publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de noviembre de 1994.

#### **Estatuto orgánico del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial**

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial es un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios que tiene por objeto, actuar como autoridad administrativa, en la aplicación de la Ley de la Propiedad Industrial, su reglamento y demás disposiciones a la materia. Fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de diciembre de 1994.

## **Circular de oferta de franquicia**

El Reglamento de la LPI establece que el titular de cada franquicia, (nacional o extranjera) deberá proporcionar a los interesados previa celebración del contrato de franquicia, la siguiente información técnica, económica y financiera:

- ❖ 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.
- ❖ Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- ❖ Monto y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.
- ❖ Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
- ❖ Definición de la zona territorial de funcionamiento 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 le proporcione el franquiciante.
- ❖ En general, las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

### **3.8 Manuales de operación en la franquicia**

Los manuales de operación representan la herramienta de la franquicia por medio de los cuales se ilustra y transmiten los conocimientos técnicos, asistencia técnica y los métodos operativos, comerciales y administrativos para producir y distribuir

de manera uniforme, manteniendo así la calidad, prestigio e imagen con el fin de cumplir con los objetivos del negocio de la franquicia.

De esta forma, los manuales se han vuelto un complemento valioso del contrato de franquicia y constituyen de esta forma uno de los elementos indispensables para los programas de capacitación.

Dependiendo del giro y tipo de la franquicia, los manuales pueden referirse a: programas computacionales, programas administrativos de personal, para información e inducción de nuevos trabajadores, políticas de funcionamiento colectivo, procedimientos de tipo administrativos, etc. De esta forma, los manuales pretenden satisfacer toda la operación del negocio, que como idea general se mencionan las siguientes:

- **Manuales de conocimientos técnicos de:**
  - Métodos operativos.
  - Métodos de producción uniformes o estandarizados.
  - Métodos de producción con calidad.
  - Métodos y programas de capacitación.
  - Políticas y estrategias de operación.
  - Funciones de apoyo: compras, almacén, etc.
  - Instalaciones y decoración del local.
  
- **Manuales comerciales de:**
  - Uso de la marca y tecnología.
  - Operación del producto.
  - Limpieza e higiene.
  - Publicidad.
  - Mercadotecnia.

- **Manuales administrativos de:**
  - Imagen, prestigio y filosofía de la empresa.
  - Programas de computación.
  - Administración de personal.
  - Inducción de personal.
  - Procedimientos.
  - Información, reportes y controles.

### **3.9 Conceptos clave en la celebración del contrato de una franquicia.**

#### **Relativa exclusividad en la franquicia**

La franquicia por regla general implica, según el contrato, una relativa exclusividad, que se fundamenta en los aspectos de zonificación geográfica, ya que la franquicia se otorga a varias personas interesadas.

Igualmente, se refiere a que en base a los estudios realizados por el franquiciante, éste usualmente divide en zonas o territorios que corresponderá a cada uno de los franquiciatarios para que sea su campo de operación.

#### **Confiabilidad y confidencialidad**

Todas las franquicias funcionan con datos, fórmulas, información y otros aspectos que se constituyen como elementos de éxito en el funcionamiento o producción de un producto, por lo cual no deben de ser divulgados.

El franquiciante de esta manera, transmite el know how al franquiciatario en cuestión, ya que está confiando en que éste no divulgará esos secretos. Por lo tanto, dicho franquiciatario se compromete en el contrato de franquicia o en contrato de confidencialidad a guardar la información confiada.

## **Plazo**

El plazo también corresponde a otro aspecto fundamental para la toma de decisiones sobre una franquicia puesto que éste da lugar a:

- ❖ La terminación de la operación.
- ❖ La renovación sobre bases diferentes.
- ❖ Un vencimiento anticipado por convenir a las partes o por incumplimientos de alguna de éstas.

Nota: En el caso de México, generalmente se trata de operaciones que se contratan a largo plazo, en su mayoría a 10 años.

## **Territorio y ubicación**

El territorio y ubicación resultan ser dos elementos muy relacionados entre sí. Por una parte, uno de los elementos de la franquicia es la exclusividad que usualmente se asigna por delimitación del territorio que corresponde a cada franquiciatario, en el cual se definen sus límites al referirse a todo un Estado, municipio, ciudad o colonia, precisando los límites entre cada uno.

La territorialidad está diseñada así por el franquiciante desde que proyectó el número de franquicias de su red, de acuerdo a sus estudios de mercado y financieros.

De esta forma, el territorio se vuelve el espacio geográfico que se identifica como el campo o zona de acción, en donde el franquiciatario, de manera exclusiva puede comercializar sus productos, de acuerdo a las características estudiadas del mercado.

Es importante señalar, que algunas franquicias pueden no señalar territorio y por tanto no se está ante la presencia de exclusividad.

También se debe resaltar que el giro del negocio es determinante para elegir la ubicación, por lo que el giro sugiere opciones como local a la calle para venta al público o local en cualquier piso tratándose de oficinas; local en cierta zona socioeconómica; local de cierto tamaño o con determinada altura, entre otras.

### **Contraprestación**

El franquiciatario debe pagar al franquiciante, según se haya pactado en el contrato, como contraprestación por los servicios recibidos o por recibir. Los pagos podrán pactarse tanto en moneda nacional o extranjera. Los conceptos pueden ser de muy variada naturaleza, según el producto y la franquicia de que se trate, que en términos generales se pueden mencionar los siguientes:

- ❖ Iniciales: Comisión o derechos por la aceptación de la franquicia. Pago único que se paga generalmente al firmar el contrato.
- ❖ Periódicos: Denominados como regalías. Usualmente se establece un porcentaje sobre las ventas brutas o netas, o bien, una cantidad fija, por lo cual se tratar de un pago en proporción al ingreso. También puede pactarse como cuota fija. De esta forma, estos pagos pueden pactarse en forma mensual, trimestral, semestral o anual.
- ❖ Esporádicos: Gastos institucionales como: publicidad, experimentación sobre productos nuevos, programas de capacitación eventuales o posteriores.
- ❖ Por subfranquicias: Por el derecho de otorgar subfranquicias a terceros bajo ciertas bases.

### **3.10 Inversión de capital y trabajo en las franquicias en México**

**Inversión de capital:** La inversión que el franquiciatario requiera realizar en el negocio debe ser cuidadosamente analizada y planeada para evitar así futuras inconformidades con el nuevo modelo de negocio, en especial durante el primer año de vida de la franquicia. En realidad, se refiere de un estudio financiero para presupuestar todos los egresos y los ingresos basados en estudios de mercado y financiero.

Otro aspecto a tomar en cuenta, es el apalancamiento de las exigencias de recursos. Si éstos serán cubiertos con capital propio o de financiamientos, lo que además genera pago de intereses.

Como un último aspecto a considerar, se encuentran la estimación y evaluación del tiempo que será necesario para recuperar el capital invertido; la rentabilidad del negocio, con relación al capital invertido, al tiempo de recuperación y al riesgo; la separación de las etapas de inversión y recuperación, es decir, la determinación del punto de equilibrio entre el volumen de ventas y los gastos fijos y variables.

**Inversión en Trabajo:** Este concepto representa la atención personal que el negocio requiere. Un buen producto apoyado con la imagen de una reconocida marca y operado en condiciones favorables del mercado, pueden no obtenerse resultados adecuados ante la falta de dedicación y atención que el negocio requiere, en especial, durante la primera etapa del mismo. De esta manera, se exigirá un mayor esfuerzo, cuando el producto, marca y mercado no son del todo atractivos.

De la misma manera, el esfuerzo de la inversión en trabajo debe ser compensado por los resultados que se esperan de una franquicia. Es de esperarse que la aceptación e imagen de una marca o producto o tecnología rindan resultados más



aceleradamente que partir de cero con un producto desconocido. De esta forma, esto es lo que en términos generales se espera de una franquicia.

### **3.11 Tipos de Franquicias en el mercado mexicano**

#### **Franquicia de producto y marca:**

Es aquella que otorga el uso y explotación de una marca o nombre comercial. Este tipo, se considera de alcance limitado, ya que sólo otorga la facultad de usar y explotar el producto o servicio de que se trate. En algunos casos como los helados o las gasolinas, el franquiciante puede convertirse en proveedor exclusivo del franquiciatario.

#### **Franquicia de negocio:**

Es un sistema que intenta ser completo o integral para la información y operación del negocio franquiciado. Este tipo de franquicias pueden incluir elementos tales como: uso y explotación de marca; conocimientos y asistencia técnica; reglas para fabricación y distribución del producto o servicio; adaptación, terminación y decoración del local; administración de personal, promoción, publicidad y en general todo el funcionamiento. El alcance será de acuerdo con el producto o marca en particular y con lo pactado en el contrato de franquicia.

*Nota: Es importante señalar que no todos los modelos de franquicia, comprenden al concepto de "franquicia integral", por lo que el solicitante de una franquicia debe estudiar con detenimiento y cuidado para evitar cualquier tipo de conflicto. De esta forma, en la práctica se han presentado varios modelos de franquicia que se pueden considerar intermedias entre franquicia de producto-marca y franquicia de negocio.*

## **Subfranquicia:**

Es la facultad que concede el franquiciante al franquiciatario para que en un cierto territorio y bajo ciertas reglas y políticas pueda conceder franquicias, o dicho de otra forma, “subfranquicias” a otras personas. De esta manera, ahora podremos identificar a las nuevas partes como subfranquiciante y subfranquiciatario.

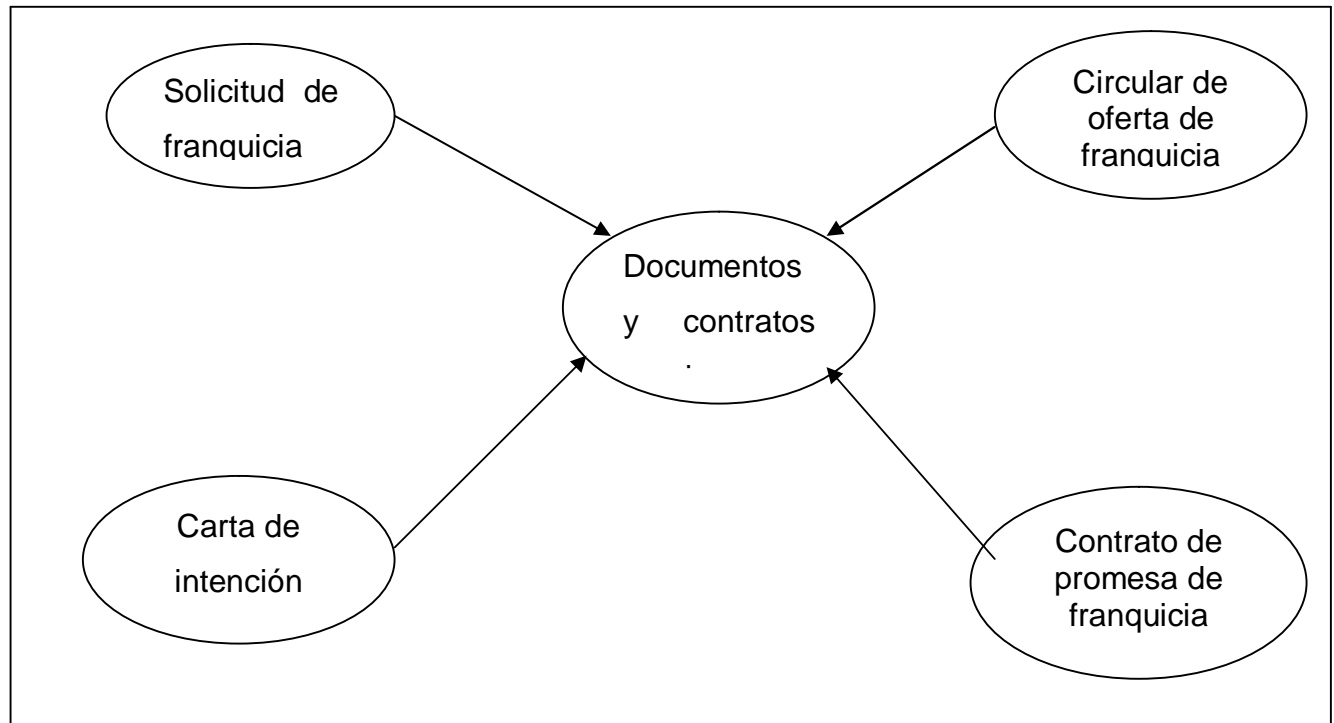
## **Terminación de la franquicia**

El fin del contrato de una franquicia se presenta al darse los siguientes casos:

- ❖ Transcurrido el plazo de vigencia en el contrato.
- ❖ Por acuerdo mutuo de las partes de darlo por vencido en forma anticipada.
- ❖ Por incumplimiento de alguna de las partes también se puede dar por vencido de manera anticipada, es decir, se rescinde.
- ❖ Otras causas previstas en la ley o en el contrato de franquicia, como muerte o quiebra.

### 3.12 Documentos y contratos previos para la celebración del contrato de la franquicia en México

Cuadro No. 15



Fuente: Fuente: Montañó Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México: Panorama Editorial p. 76

#### **Solicitud de franquicia**

Es un documento que presenta el aspirante de franquiciatario, al franquiciante, para que éste conozca, compruebe, estudie, evalúe y decida si el solicitante satisface el perfil de aspirante.

Este proceso de selección radica en el hecho de que el franquiciante debe conocer a la persona en que confiará su marca y secretos industriales, del negocio en cuestión.

### **Circular de oferta de franquicia**

Se trata de un documento que debe ser entregado por el franquiciante al solicitante de manera previa a la firma del contrato definitivo de franquicia, en la cual se proporciona la información mínima necesaria sobre las bases de operación.

Esta disposición se encuentra regida por el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y el artículo 65 del Reglamento de esta ley.

### **Carta de intención**

Es un documento por medio del cual, el solicitante de una franquicia formaliza su solicitud en el sentido de celebrar un contrato definitivo de una franquicia.

El solicitante no está comprometiéndose, sino que con seriedad manifiesta su voluntad formal a la solicitud.

### **Contrato de promesa de franquicia**

Es un contrato preparatorio que contiene todas las condiciones que se pactarán en el contrato definitivo de franquicia. Como su nombre lo indica es la formalidad de prometer la firma de un contrato a futuro de franquicia.

#### **3.12.1 Contrato de franquicia**

Es el documento que contiene las obligaciones y derechos de las partes que en él intervienen: franquiciante y franquiciatario, para definir y regular las relaciones, obligaciones y derechos entre los contratantes.

El contrato de franquicia es un documento que contiene las siguientes características:

- ❖ Mercantil: Porque se celebra entre personas que la legislación mercantil les da el carácter de comerciantes y porque el acto que celebran denominado como franquicia, también se le concede la naturaleza mercantil.
- ❖ Bilateral: Porque se celebra entre dos personas que tienen obligaciones y derechos.
- ❖ Oneroso: Porque no es gratuito ya que genera obligaciones de dar en materia económica a cada una de las partes.
- ❖ Tracto Sucesivo: Porque las obligaciones y derechos se cumplen con el tiempo.

Las obligaciones y derechos que usualmente contienen estos contratos son las que se mencionan en el Cuadro de Cláusulas del Contrato, las que se pueden clasificar de la siguiente manera:

## Cuadro No. 16

### Obligaciones y Derechos en el contrato de Franquicia

**Objetivo y Uniformidad:** El objeto del contrato de franquicia es conceder al franquiciatario el uso de la marca y nombre comercial, así como los conocimientos necesarios para su explotación.

También es objeto que el franquiciante pueda producir uniformemente, es decir, lograr una producción estandarizada.

**Marca:** Son elementos esenciales del contrato de franquicia, en su caso, según proceda: la marca, patente, nombre comercial, y demás elementos a que se refiere la Ley de la Propiedad Industrial.

**Plazo:** Es el tiempo que se pacta en el contrato de franquicia como vida de la operación, generalmente 10 años, sin que esto sea una regla. Al término puede renovarse o firmar un nuevo contrato sobre bases similares o diferentes, según se convenga.

**Alcance:** El alcance de la franquicia debe quedar plenamente descrito en el contrato. Éste puede referirse a limitarlo a una franquicia sólo para revender productos con el uso de la marca, a la autorización de uso para fabricar y vender sus productos, para lo cual se requiere transmitir todo el conocimiento técnico y de negocio para tal fin o una tercera opción en algún tipo de franquicia en aspectos intermedios.

**Contraprestación:** Es el pacto en el contrato de franquicia de los pagos a que está obligado el franquiciatario a efectuar al franquiciante, por los beneficios recibidos o por recibir.

Fuente: González Calvillo Enrique "La experiencia de las Franquicias" México McGraw Hill 1994 p. 32

## **CAPÍTULO IV “DESARROLLO DEL SECTOR FRANQUICIAS EN MÉXICO”**

Actualmente, se ha visto una marcada tendencia de los empresarios por invertir en franquicias, ya que hoy en día han demostrado ser una forma más rápida para entrar en los negocios y de acceder a nuevas tecnologías, estrategias de mercado, capacitación de personal y; productos y servicios reconocidos, ampliamente aceptados por el consumidor; consecuencia del efecto que produce el neoliberalismo frente a los países fuertemente impulsado por el efecto de la globalización.

### **4.1 Nacimiento de la A.M.F.**

A finales de la década de 1980 existía un gran interés en Estados Unidos por el impulsivo desenvolvimiento de las franquicias en nuestro país además de una necesidad imperiosa del mercado de hacer negocios bajo este esquema<sup>40</sup>.

En ese entonces, la Asociación Internacional de Franquicias (IFA) con sede en Washington, D.C., designó a un representante especial en nuestro país con la finalidad de organizar el sistema de franquicias en México, además de colaborar con las autoridades mexicanas para adoptar reglamentaciones más favorables dentro de la ley de tecnología, ya que varias firmas estadounidenses se encontraban invirtiendo en nuestro país.

En junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México, misma que estuvo a cargo de la Cámara de Comercio Americana con sede en la ciudad de Guadalajara, Jalisco.

Debido al éxito de la misma, se comienza a pensar en la idea de la creación de una Asociación Mexicana de Franquicias.

---

<sup>40</sup> Feher Tocatlí Ferenz “Franquicias a la mexicana editorial” México, McGraw Hill 1999 p. 12

A finales de ese mismo año, en el mes de noviembre, se llevó a cabo la primera reunión con la finalidad de la creación de la antes mencionada Asociación, la cual se desarrolló en el Distrito Federal con la participación de destacadas personalidades en el mundo de los negocios de nuestro país.

Así es como en 1989 nace formalmente la Asociación Mexicana de Franquicias que contaba con la participación de seis empresas y dos consultores con la finalidad de crear y consolidar el desarrollo de las franquicias en México.

De esta forma, representa un verdadero punto de enlace de negocios entre las personas que otorgan servicios de franquicias y las personas que están interesadas en las mismas.

En 1991, la Asociación Mexicana de Franquicias adquirió mayor personalidad al principiar el “boom” de las franquicias en México. Es ese año, las franquicias llegaban a diario, sobre todo de Estados Unidos; se llegó a la cifra de 65 empresas, que ofrecían franquicias inscritas en la AMF, de las cuales 70% era de origen extranjero y 30% nacionales<sup>41</sup>.

De esta forma, en 1992 las franquicias siguieron creciendo, al grado de haberse considerado a México como el país con mayor crecimiento en franquicias en el mundo.

Las empresas franquiciantes asociadas en la AMF a fines de este año eran 150, por lo cual aumentaron considerablemente el porcentaje de empresas mexicanas; la proporción fue de 57% de empresas extranjeras y 43% de nacionales.

De esta forma, la Asociación Mexicana de Franquicias (A.M.F.), se ha establecido firmemente con la misión principal de crear y consolidar el desarrollo de las

---

<sup>41</sup> González Calvillo Enrique “La experiencia de las franquicias” México McGraw Hill 1994 p. 53



Franquicias en México. Asimismo, la A.M.F. fue creada con cuatro objetivos principales:

1. Difundir la cultura de franquicias a nivel nacional.
2. Profesionalizar el sector de las franquicias.
3. Interactuar con entidades gubernamentales para establecer reglamentos y legislación.
4. Apoyar a las empresas mexicanas en la expansión del formato de franquicias en el ámbito nacional e internacional.

De esta misma manera, la Asociación Mexicana de Franquicias tiene entre otros objetivos los siguientes<sup>42</sup>:

- ❖ Desarrollar y promover acciones que permitan mejorar las condiciones en las que se encuentra el sector de franquicias en México.
- ❖ Establecer normas que promueven el profesionalismo de las empresas franquiciantes y profesionistas que participan en el sector.
- ❖ Participar con organismos y asociaciones públicas y probadas en la promoción de la industria de las franquicias en México.
- ❖ Representar a las franquicias ante el sector gobierno, y gestionar entre éste acciones y legislación que permitan mejorar las condiciones en las que se encuentra el sector.
- ❖ Desarrollar un banco de estadísticas y trabajar conjuntamente con otros sectores de la iniciativa privada en un plan general de desarrollo, promoción y supervisión de programas privados y gubernamentales que beneficien al sector de las franquicias.

---

<sup>42</sup> "A.M.F." Consultada el 25 de julio de 2008 de: <http://www.franquiciasdemexico.org/>

Actualmente, debido al crecimiento que ha presentado el sector franquicias, se han desarrollado nuevos objetivos entre los cuales destacan<sup>43</sup>:

- ❖ Apoyo al otorgamiento de créditos.
- ❖ Incrementar las membresías en la A.M.F.
- ❖ Aumentar la credibilidad de la A.M.F.
- ❖ Impulsar la capacitación de las personas interesadas en adquirir una franquicia, así como de aquellos que quieren desarrollarla.
- ❖ Fortalecimiento del Sector Franquicias frente al gobierno.
- ❖ Promover cambios en las leyes que favorezcan la expansión.

## **4.2 Historia de las franquicias en México**

Desde que llegaron a México las franquicias, han sido un sector de la economía que no ha dejado de crecer. De esta manera, cuando los primeros empresarios trajeron a nuestro país conceptos hasta entonces desconocidos por el consumidor mexicano, abrieron brecha para todos aquellos emprendedores que querían tener su propio negocio o lograr la consolidación de su marca y alcanzar sus objetivos de expansión.

Si bien, el inicio no fue fácil debido en gran parte a la falta de información sobre el tema, solamente unos cuantos tenían a su alcance datos sobre el sector, aunado a la falta de legislación. Las leyes vagamente definían a la franquicia. Ante la situación prevaleciente de la década de los ochenta de graves problemas económicos y políticos, ante la era de la apertura económica y ante la inminente globalización de la economía mundial, se produjo el cambio que formalizó el concepto de "franquicia" en México.

---

<sup>43</sup> Idem

La historia de las franquicias en México inicia en el año 1985 con la llegada de las primeras franquicias: McDonald's, y K.F.C..

McDonald's abrió las puertas de su primer restaurante en la zona de Perisur, trayendo a nuestro país innovaciones en el concepto de negocios tradicional como la contratación por hora, mercadotecnia agresiva y un producto con un alto nivel de estandarización.

Hacia finales de los 80's otras marcas se aventuraron a venir a México. Tal fue el caso de Domino's Pizza y Howard Johnson, quienes utilizaron un modelo diferente al de McDonald's para su ingreso al país. En el caso de esta última, la empresa estableció, junto con socios mexicanos, una oficina propia en nuestro país. Las otras dos marcas entraron en base a contratos de Franquicia Maestra, es decir, un grupo mexicano adquirió los derechos exclusivos de comercializar las marcas en México.

A principios de 1989 ante la necesidad de dar una formalidad a un esquema de negocios que aún no era legislado pero cada vez se hacía más común, un grupo de empresarios funda la Asociación Mexicana de Franquicias, con el firme propósito de dar un impulso a este modelo comercial y promover la correcta regulación del mismo.

El término franquicia en México es relativamente joven. La franquicia existe como figura legal en México desde 1991, pero es hasta diciembre de 1994 en que se aprueba la primera legislación que regula los elementos que debe reunir una empresa para convertirse en una franquicia.

De esta forma, desde la apertura del primer McDonald's en la Ciudad de México en 1985 y al ser considerado como pionero de las franquicias extranjeras en nuestro país, se dieron paso a distintas gestiones para que otras marcas entraran al mercado mexicano, de tal forma que entre 1988 y 1994, las franquicias en

México tuvieron un crecimiento de 845%, estableciéndose en las grandes ciudades como el Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey, Estado de México y Querétaro. Los factores que también influyeron de manera decisiva en el auge de las franquicias fueron las modificaciones al reglamento de Inversiones extranjeras en 1989 que desregula y facilita los trámites para la inversión de empresas extranjeras en México; y las leyes de transferencia de tecnología en 1990 y la de fomento industrial sin olvidar la aparente estabilidad económica del país en esas fechas.<sup>44</sup>

Sin embargo no fue sino hasta 1991 cuando es promulgada la Ley de Propiedad Industrial cuando se concedió una definición legal que contribuía a generar confianza y seguridad entre aquellos que se aventuraban a entrar en un formato de negocios novedoso. Las obligaciones y derechos que marca la ley sin duda han contribuido al fortalecimiento y maduración del mercado de franquicias en México otorgando certeza jurídica tanto a franquiciantes como a franquiciatarios.

Teniendo ya un marco legal como respaldo, el sector inicio un desarrollo sostenido el cual fue puesto a prueba con la crisis económica de mediados de los años noventa en la cual la mayoría de las franquicias que operaban en ese momento en nuestro país compraban insumos en el exterior, teniendo que enfrentarse al aumento del valor de los mismos ya que eran cotizados en dólares y la paridad cambiaria no beneficiaba a nuestra moneda. Sin embargo una vez más el Sistema de Franquicias demostró su versatilidad al buscar insumos nacionales, creando no solo redes de distribuidores sino también fuentes de empleo que en ese momento tanto se necesitaban.

El favorable ámbito legal que fue creado aunado a la llegada de franquicias sobre todo americanas que consideraban a México como un buen lugar de expansión y la relativa facilidad con la que se adaptan al entorno, formó un gran interés entre el empresariado mexicano, quienes al tener conceptos fácilmente aplicables

---

<sup>44</sup> UNAM (2000) "Franquicias en México" Consultado el 21 de noviembre de 2008 de <http://www.comerciomexico.com/franquicias/>.

aprendieron el esquema y lo implementaron en sus empresas, creando así nuevos conceptos.

A finales de 1994, México se vio sumergido en una profunda crisis económica, situación que sumada a la creación acelerada de franquicias nacionales y extranjera que no se preocuparon por adecuar sus conceptos al mercado nacional, hizo que el sistema de franquicias sufriera un decrecimiento, y el cual sirvió para que sobrevivieran las franquicias mejores establecidas y de esta forma se creó una nueva mentalidad entre franquiciantes y franquiciatarios.

De esta manera, la consolidación del crecimiento de las franquicias en México se logra a partir de 1996, cuando el sector retomó su crecimiento con un ritmo moderado pero constante del 20% por año, gracias a la fortaleza de las franquicias que sobrevivieron a la crisis de 1994 y 1995 y al surgimiento de nuevas franquicias mexicanas.

El crecimiento ha sido constante, por lo que el número de franquicias mexicanas ha ido en aumento, sin embargo los conceptos del exterior no han dejado de entrar lo que amplía el rango de oportunidades para quienes desean adquirir una franquicia. Los giros también han experimentado cambios, al inicio las franquicias estuvieron claramente enfocadas al sector de la comida rápida, actualmente podemos encontrar franquicias de giros tan variados como la reparación de fachadas hasta aquellas que proveen servicios de Internet que tan indispensable se ha convertido para la mayoría de nosotros.

### 4.3 Estadísticas del Sector Franquicias en México (2007)

Según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) organismo representativo que agremia a las empresas más importantes del sector, el 95% de los negocios operados bajo este sistema sobreviven por lo menos 5 años y el 98% de estos, llegan a cumplir 15 años de operación a diferencia del modelo tradicional<sup>45</sup>.

De acuerdo a la AMF, la facturación en México de este sector es de 85 mil millones de pesos anuales y da empleo directo a más de 550,000 personas.

Conforme a estos mismos datos, el sector mantuvo la tendencia de años anteriores, creciendo en el año 2007 el 14%. Para lograr que este potencial de las franquicias se materialice, es necesario que se impulse a este sector mediante apoyos específicos claramente orientados a la utilización de estos modelos exitosos.

Asimismo, la distribución según la A.M.F de las franquicias en México es la siguiente: Distrito Federal 44%, noreste 21%, occidente 21% y 14% el resto del país.

De más de 750 marcas inscritas ante la A.M.F., considera que 250 son oportunidades de negocios.

Información general franquicias en México:

- ❖ 60% de los negocios independientes (no franquicia) no completan el segunda año de vida.
- ❖ 95% de los negocios franquiciados siguen vivos al 5º. Año de funcionamiento.

---

<sup>45</sup> Idem

- ❖ En México cerca de 15 centavos de cada peso es gastado en una franquicia.
- ❖ En el 2007 se tuvo un crecimiento en ventas, alcanzando así 85 mil millones de pesos.
- ❖ México está en el octavo lugar a nivel mundial en el desarrollo y funcionamiento en el sector franquicias.
- ❖ El sector de las franquicias participa con el 6% del producto interno bruto (PIB).
- ❖ El 25% de las Franquicias en México consisten en Servicios.
- ❖ Tan sólo el 5% de las Franquicias en México se ubican en el sector de Espectáculos.
- ❖ El 9% de las Franquicias en México prestan servicios de cuidado y belleza personal.
- ❖ El 14% de las Franquicias en México se dedican a la educación.
- ❖ La Asociación Mexicana de Franquicias ha otorgado 600 certificaciones aproximadamente.
- ❖ Las Franquicias en México generan actualmente mas de 650,000 empleos.
- ❖ Las Franquicias en México cuentan con mas de 6,000 puntos de venta.
- ❖ Se estima que en el 2020 el 90% de las empresas en México serán Franquicias.
- ❖ Sólo 35% de las Franquicias en México han sobresalido en el extranjero.
- ❖ Al 2007 las 10 industrias de Franquicias mas importantes son: Comidas Rápidas, Ventas al por menor, Servicios, Automóviles, Restaurantes, Servicios de Mantenimiento, Construcción y Edificación, Venta de Comida al por menor, Servicios para Negocios, Hotelería.
- ❖ Franquicias Mexicanas en Estados Unidos : Helados Holanda, Julio, Ópticas Devlyn, Sushi Itto, El Fogoncito, Domit, La Baguette, Carlos & Charlies, Helados Bing, Hawaiian Paradise, Tortas Locas Hipocampo, El Tizoncito, Kilo Donas, Alarmas Reser, nancy Florerías, Taco Inn, Electrónica Steren, Tintorerías Max.

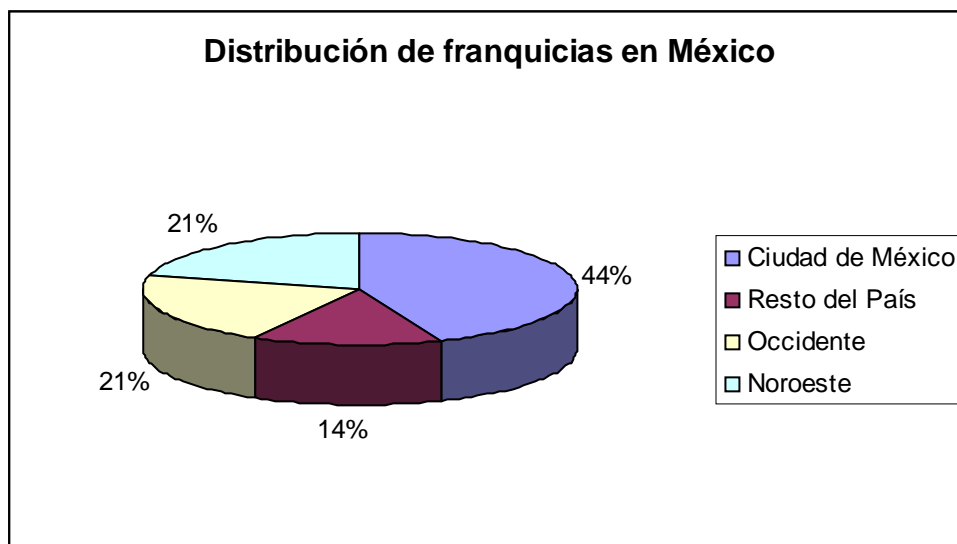
### Origen de las franquicias en México

- 68% México
- 27% EUA
- 3% España
- 2% Canadá y otros países

### Insumos de las franquicias en México

- 82% Nacionales
- 18% Importados

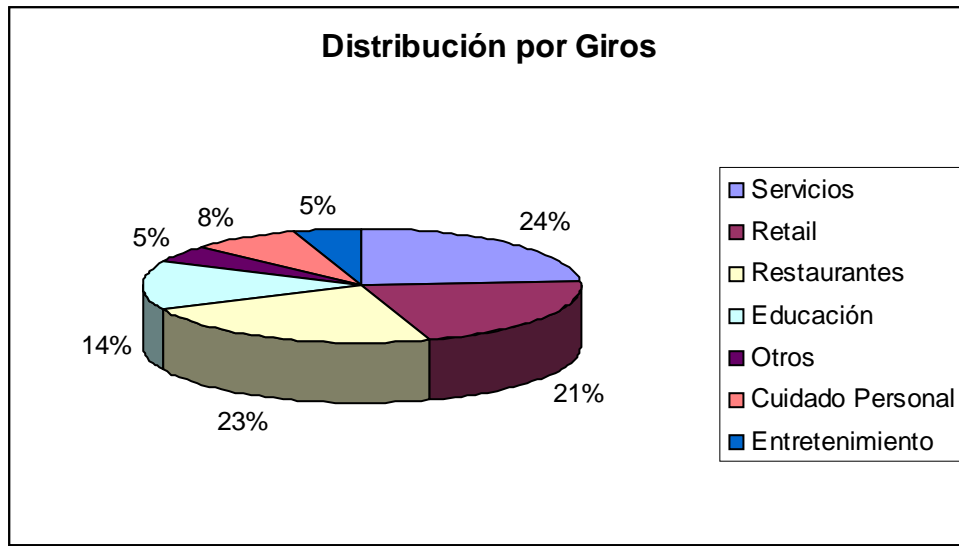
**Gráfica No. 1**



Fuente: Elaboración Propia con Datos de la A.M.F. 2007

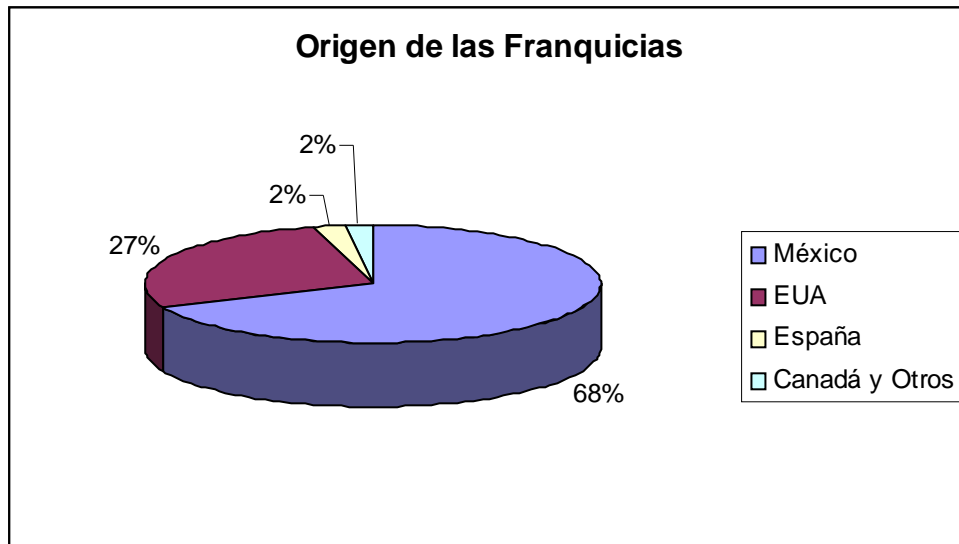


**Gráfica No. 2**



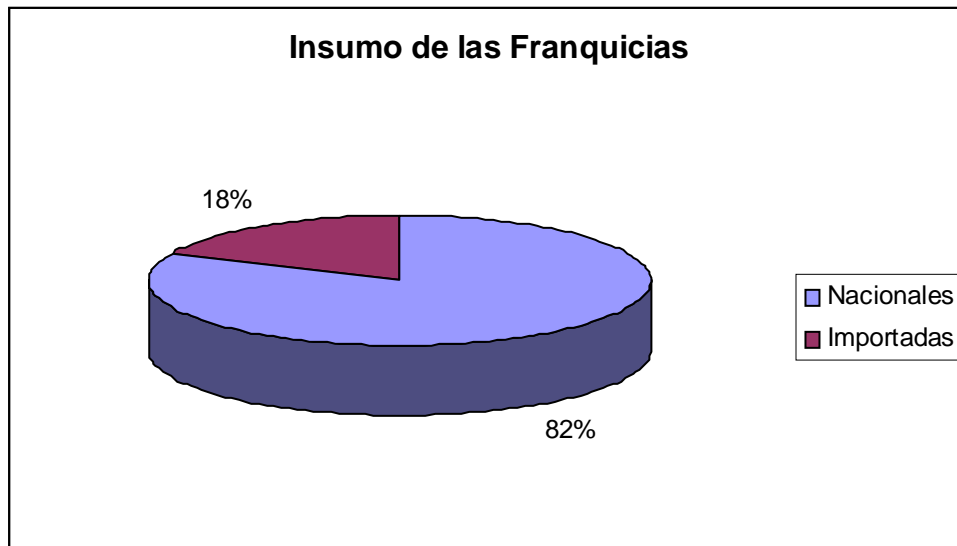
Fuente: Elaboración Propia con Datos de la A.M.F. 2007

**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración Propia con Datos de la A.M.F. 2007

**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración Propia con Datos de la A.M.F. 2007

En el periodo de desarrollo de las franquicias en México, se tenía la idea que este formato era exclusivamente un formato de negocios para comida rápida, pero a lo largo de la década de 1990 fue desapareciendo paulatinamente este concepto, ya que antes de que se cumplieran los primeros diez años de haberse creado la Asociación Mexicana de Franquicias, éstas habían experimentado una verdadera revolución; abarcando cada vez más rubros en las áreas de productos y servicios, y ofreciendo más y mejores oportunidades de negocios los empresarios.

De esta manera, el éxito de las franquicias fue cada vez más notable, ya que a consecuencia de la crisis de 1995, este sector se estancó, de forma que las franquicias salieron más fortalecidas de la experiencia y así habían recobrado su dinamismo al terminar dicha crisis. Mientras que a muchos pequeños negocios no les quedó otra salida que el cierre permanente de unidades o su desaparición, los establecimientos franquiciados que cerraron definitivamente fueron pocos. En la mayoría de los casos se optó por la reubicación y, entre otros, se llevó a cabo un cambio de dueños, factor importante que permitió salir al sector franquicias a flote e iniciar una etapa de maduración para los siguientes años.

Y es que, a pesar de los tropiezos, las franquicias no dejaron de crecer. Según cifras de la A.M.F, en 1996 solamente existían 200 con 15000 puntos de venta, mientras que al cierre de 1997 operaban ya 450 franquicias en México, con cerca de 16 mil puntos de venta, generando ventas estimadas en \$3000 millones de dólares y 156 mil empleos. De esta forma generaron el 0.75% de la riqueza nacional.

En lo que respecta a 1998, el crecimiento del sector del sistema de franquicias fue de, aproximadamente, 20 por ciento con respecto al año anterior, rebasando ya las 500 franquicias disponibles en México y empleando así unas 200 mil personas. En este año, los puntos de venta ascendieron a 17390.

Para 1999, el panorama macroeconómico no era del todo alentador, por lo cual el sector franquicias se mostraba cauteloso, alcanzando un crecimiento menor al que se logró entre 1997 y 1998. De esta manera, se alcanzaron los 20 mil puntos de venta, mientras que las franquicias mexicanas se establecieron con el 60% del total.

Por otra parte, los contratiempos económicos no resultaron impedimento para que las franquicias continuaran con su proceso de consolidación ya que, si bien no permanecieron ajenas al destino del país, se logró un crecimiento sostenible en el sector de las franquicias en esta etapa.

Asimismo, durante este tiempo, de los más de 40 giros en que participan las franquicias, la tendencia de crecimiento se dirigió de una manera importante hacia las firmas especializadas en servicios, que concentraron para esta etapa alrededor del 36 por ciento; seguidas por los alimentos, ropa, construcción, bienes raíces y otros.

En esta etapa, se logró que la mayoría de los insumos consumidos por el sector franquicias fueran de origen nacional, siendo así el 70 por ciento, cifra que

contrasta enormemente con los inicios del sector, cuando la mayoría de los insumos que consumían las franquicias (sobre todo las de cadenas de comida rápida) eran importados.

De igual forma, se inició con la expansión de franquicias de diversos estilos, antes desconocidos en el mercado mexicano como el automotriz, hogar, limpieza, educación, consultoras, agencias de viajes, salones de belleza y, específicamente, servicios financieros no tradicionales, que con los años fueron adquiriendo una relevancia más importante.

Aún así, las franquicias del sector alimentos siguieron creciendo y crearon nuevos nichos de mercado, sobre todo fuera de la Ciudad de México, donde encontraron suficientes compradores dispuestos a adoptar un nuevo estilo de consumo. Así, a finales de 1999, ya el 58 por ciento del total de franquicias instaladas en el país eran nacionales, mientras que el resto corresponde a empresas de Estados Unidos (34 por ciento), Canadá y España principalmente.

Este crecimiento, cobró mayor relevancia tomando en cuenta que a nivel mundial se considera que un país tiene un sistema muy desarrollado cuando el porcentaje de franquicias nacionales se acerca al 80 por ciento, por lo tanto, México ya ocupaba la décima posición entre los países más importantes dentro este rubro (después de Estados Unidos, Brasil, Canadá, Francia, Gran Bretaña, Alemania, Italia, España y Portugal), con lo cual se dan las condiciones para que en un plazo menor a cinco años, las franquicias mexicanas alcanzaran una cifra cercana al 70 por ciento del total.

A este último punto, vale la pena agregar que las compañías extranjeras habían encontrado dos buenas razones para seguir viendo al país con interés: el probado desarrollo de la franquicia en este territorio, y la solidez que México ofrecía dentro de las economías emergentes en el entorno mundial.

Es importante mencionar que algunas firmas mexicanas encontraron, precisamente a partir de la crisis, una oportunidad para incursionar en el mercado externo, y para el año 2000, por lo menos una veintena de ellas como Holanda, Ópticas Devlyn, Julio, Sushi Itto, El Fogoncito o Diversiones Moy, experimentaban condiciones de éxito en otros mercados. Esta condición se debió a la nueva visión de negocios de los empresarios mexicanos, ya que estas franquicias se habían expandido no precisamente de forma accidental, sino respaldadas por un constante trabajo de desarrollo en el sur de Estados Unidos, Centro y Sudamérica y, en Europa, específicamente España, que se había convertido en un país objetivo muy importante para las franquicias nacionales.

De esta forma, se empezó a vislumbrar un futuro próspero para el sistema de franquicias mexicanas, donde el objetivo siempre fue muy claro: seguir creciendo y con paso firme. Asimismo, el crecimiento sostenido hasta el día de hoy ha dependido de dos cosas principalmente: la habilidad de los participantes en el sector franquicias mexicano, así como de las circunstancias económicas del país.

Pese a la juventud de este sector que comenzó formalmente en 1989, había logrado colocarse entre los primeros lugares como un sector importante en el desarrollo de la economía.

La evolución del sector franquicias en la economía mexicana seguía demostrando un crecimiento sostenido después del año 2000, por lo que según cifras del Consejo Mundial de Franquicias, las empresas que franquiciaban en México, representaban el 3.1% del total de las que habían en el mundo; el 3.6% de las ventas totales a nivel mundial que eran de 1.4 trillones de dólares; y 4.3% de los 12.5 millones de personas empleadas en el mundo<sup>46</sup>.

En el “Informe de Actividades 2003-2005” de la Asociación Mexicana de Franquicias, se señaló una recomposición del sector franquicias en México, ya que

---

<sup>46</sup> “Franquicias: Crecimiento Explosivo” Consultado el 4 de octubre de 2008 de: <http://www.anahuac.mx/idea/articulos.05.html>

ahora 7 de cada 10 franquicias eran mexicanas ,por lo cual se había convertido en el sector con mayor número de puntos de venta en el país, al sumar más de 50,000 establecimientos a finales de 2005. Asimismo, en el país se consolidaron y expandieron franquicias en 72 giros de negocio, resaltando: los servicios que representan el 24% del total, alimentos con el 23%, vestido con el 10% y bienes raíces con el 8%.

El crecimiento de las franquicias se había visto tan desarrollado, que de cada 100 pesos que una persona gasta en el país en cualquier producto o servicio, 15 pesos se destinan a una franquicia, y de esa cifra, 12 pesos son para una franquicia exprés. Con estas características, las franquicias representaron en el año 2004 el 5% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, ofreciendo cerca de 550 mil empleos directos en más de 50 mil puntos de venta, según cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias<sup>47</sup>. De esta manera, en este mismo año, el empleo generado por el sector franquicias representó el 1.2% del empleo nacional, una gran comparación con 1996, donde solo representaba el 0.43%.

En el 2006, los datos económicos indicaron que el sector de la franquicia empleó directamente a más de 60 mil personas, además de aportar el 6% al PIB nacional.

Por otro lado, el primer cuatrimestre del 2007, las franquicias registraron ventas superiores a 25 mil millones de pesos con la apertura de dos mil puntos de venta y la generación de poco más de 15 mil empleos. Esto representa un crecimiento por arriba de 120% en los dos últimos años, propiciando por la reconversión de los negocios tradicionales

De esta forma, el sector franquicias se mantuvo preparado para crecer con la puesta en marcha del Programa Nacional de Franquicias que, con el apoyo del gobierno, buscaría mayor acceso a crédito para el desarrollo de nuevas unidades,

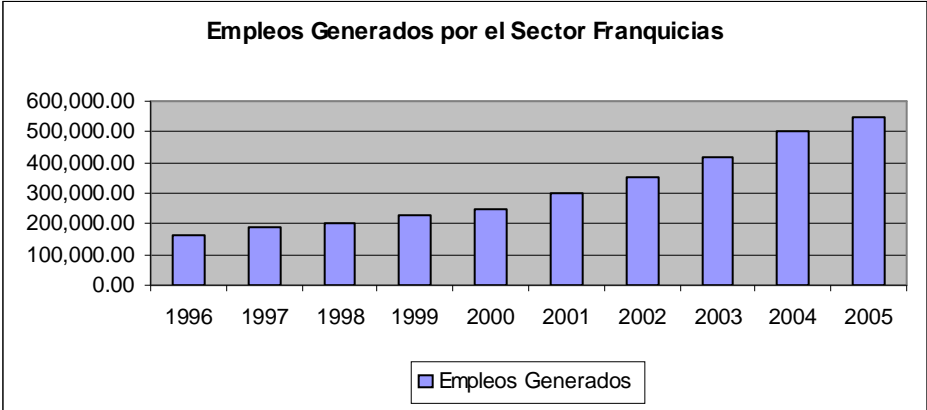
---

<sup>47</sup> “La Franquicia en México” Consultado el 4 de octubre de 2008 de: <http://www.franchisekey.com.mx/franquicia/Article/ID/122/Session/MX-1-pSpF5i47-0-IP/guidObject/000001-20070705-111208-01/.htm>

internacionalización de las marcas mexicanas y apoyos para promover el desarrollo y la comercialización de este modelo de negocios.

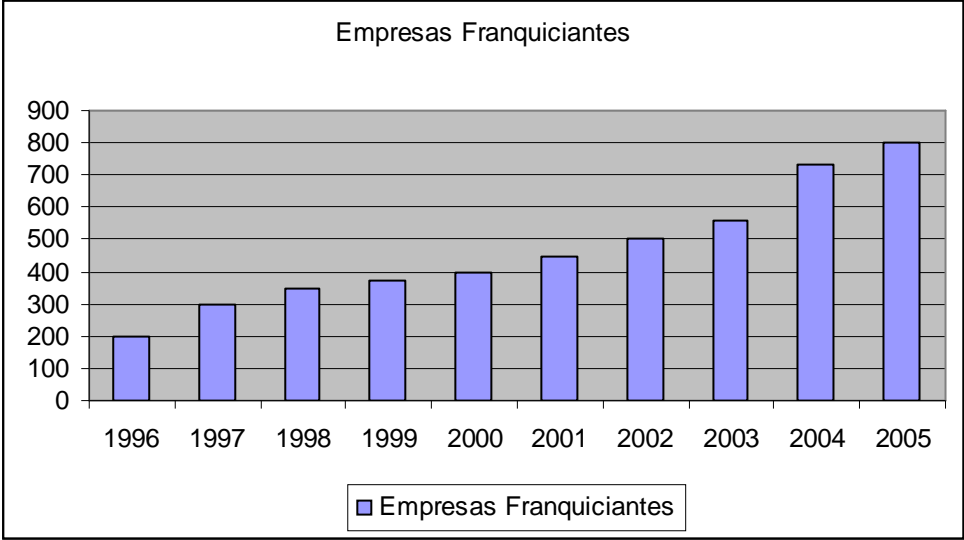
El objetivo principal del Plan Nacional de Franquicias, sería que en seis años el sector de las franquicias generaría más de 1.5 millones de empleos directos y 7.5 millones de indirectos.

**Gráfica No. 5**



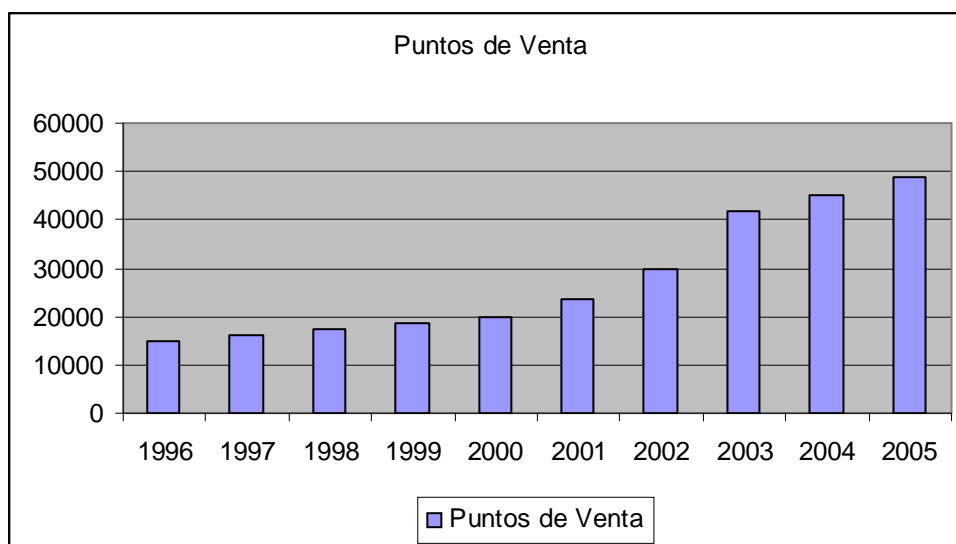
Fuente: Elaboración propia con datos de la A.M.F. 1996-2005

**Gráfica No. 6**



Fuente: Elaboración propia con datos de la A.M.F. 1996-2005

**Gráfica No.7**



Fuente: Elaboración propia con datos de la A.M.F. 1996-2005

#### **4.4 Certificación de Franquicias por parte de la A.M.F.**

Durante el año 2001, la Asociación Mexicana de Franquicias promovió la creación de la Norma Mexicana de Franquicias, documento que refleja los requisitos que debe cumplir cualquier empresa que se considere seria y profesional en el mundo de la franquicia.

De esta manera, se desarrolló el distintivo denominado como “Norma Oficial de Franquicias Mexicanas”, el cual resulta un elemento más de seguridad para el inversionista. Al comprar una Franquicia Certificada, el inversionista puede tener mayor tranquilidad de que en realidad, recibirá los apoyos ofrecidos por el franquiciante, incrementando así su posibilidad de éxito.

El Programa de certificación parte de la Norma Mexicana de Franquicias, la cual fue desarrollada por miembros afiliados y consultores de la Asociación Mexicana de Franquicias, en conjunto con la organización “Calidad Mexicana Certificada A.C.” (CALMECAC), empresa dedicada desde hace varios años a la certificación de cumplimiento de diversas normas, tales como ISO 9000, ISO 14000, Distintivo



H y Stars and Diamonds. El propósito principal de este distintivo es facilitar el otorgamiento de créditos para franquicias y que también sirva como elemento de referencia para inversionistas. Asimismo, tiene las siguientes finalidades:

- ❖ Favorecer un crecimiento ordenado del mercado de las franquicias en nuestro país.
- ❖ Impulsar la constante profesionalización de las empresas que participan en el sector.
- ❖ Dar un elemento de mayor confianza al inversionista en el proceso de toma de decisiones sobre qué franquicia seleccionar.
- ❖ Abrir de manera definitiva y responsable las puertas al financiamiento para la adquisición y apertura de puntos de venta franquiciados, basado en la experiencia y reconocimiento del propio franquiciante.

La Norma Oficial de Franquicias Mexicanas, fue desarrollada bajo los parámetros metodológicos de la International Standards Organization (ISO), la cual contiene cinco aspectos fundamentales:

- ❖ Elementos Legales.
- ❖ Administración y Operación.
- ❖ Aspectos Financieros.
- ❖ Comercialización y Mercadotecnia.
- ❖ Planeación Estratégica.

#### **4.5 Franquicias de Bajo Costo, como fuente segura de inversión**

Para el año 2007, en el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial se encontraban registradas 850 marcas, y de éstas, 60% tenían un costo menor a los \$250 mil pesos, a comparación de muchas otras que pueden llegar a costar millones de pesos.

Actualmente, existe la dificultad respecto a la manera de considerar que una franquicia es de bajo costo, y la seguridad que proporciona a un empresario invertir en este tipo de negocios.

Al respecto, Eduardo Poblete, Director de Poblete & Asociados, experto en el sector, asegura que el costo de las franquicias no implica un riesgo mayor del que representa invertir en una franquicia costosa, ya que el crecimiento del sector se debe al profesionalismo con que trabajan estos negocios, sin importar el tamaño, considerando que son negocios probados<sup>48</sup>.

Es importante considerar que la mayoría de la información que proporcionan las empresas franquiciantes a los futuros franquiciatarios no contemplan los gastos indirectos inherentes a su creación, ya que por ejemplo, existen empresas que obligan la constitución de una empresa, pero el constituirse como tal tiene un costo; se tienen que tramitar permisos, avisos de apertura comercial ante las autoridades, contratar un contador, mandar hacer papelería adicional al letrado del negocio, papelería corporativa, realizar gestiones para la apertura del establecimiento, considerando aparte que la cadena de suministros de muchas franquicias está valuada en dólares o euros.

Con base en lo anterior, en México, según estudios del Banco Interamericano de Desarrollo, los gastos indirectos que no tienen que ver con la adquisición de la marca llegan a representar hasta un 34% sobre el valor de la franquicia. De esta manera, nuestro país se encuentra entre los países que más trámites tienen que realizarse para abrir una empresa y también se encuentra entre los países con mayor número de días para abrir una empresa<sup>49</sup>.

Con todas estas características, nos referimos a que una franquicia de bajo costo se ubica sobre los 150 mil pesos, considerando que a esta cifra hay que agregarle

---

<sup>48</sup> "Franquicias de Bajo Costo" Consultado el 2 de Octubre de 2008 de: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/44098.html>

<sup>49</sup> Idem

un costo adicional de 34%, más un fondo de reserva que permita cuando menos la subsistencia de los primeros tres meses de funcionamiento. Es decir, que se deben tener por lo menos 300 mil pesos disponibles considerando que esta cantidad no debe ser todo el patrimonio del nuevo empresario. De esta forma, lo importante es diversificar; parte de este patrimonio hay que dejarlo en una reserva para poder sostener gastos e imprevistos.

Asimismo, se ha asegurado que las franquicias menores de \$150 mil pesos son de dudosa procedencia, pero actualmente existen muchas franquicias exitosas en ese rango, como el caso de las de Hipocampo, que incluso superan la tasa de crecimiento mundial. De esta forma, podemos ver que no siempre es necesario invertir en franquicias bien posicionadas, porque se está demostrando que si nos encontramos con negocios bien planeados, sin duda alguna son más baratos y tienen cuotas más bajas, mayores tasas de rendimiento y tiempos de recuperación más cortos.

De esta manera, estas franquicias de bajo costo se presentan como una fuente segura de inversión, ya que en México existe un índice muy elevado de fracaso de los emprendedores tradicionales, es decir, aquellas personas que inician un negocio sin tener conocimiento o experiencia necesaria para lograr casos de éxito.

Entre los factores de fracaso se encuentran principalmente: el cálculo incorrecto de los recursos necesarios para acreditarlo; mala ubicación; ausencia de un estudio de mercado y desconocimiento de la competencia. Asimismo, muchos de estos negocios carecen de imagen corporativa y de estándares de calidad, y mucho menos tienen un manual de operaciones.

Por el contrario, las franquicias de bajo costo han comprobado que son negocios probados, que gozan de cierta acreditación. Asimismo, cuesta menos trabajo operar la franquicia por que el franquiciador le da al franquiciado buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos y un "know how" del manejo

del negocio. Los franquiciados también reciben una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.

A continuación, se presentan las 10 franquicias con mayor y menor inversión según el directorio oficial de Franquicias Hoy, avalado por la Asociación Mexicana de Franquicias 2007:

#### **Las de menor inversión:**

- ❖ **MTM Soluciones Digitales:** es una franquicia de sistemas digitales para estampar en textil, láser y sublimación. Cuota de inversión: desde 5 mil y hasta 100 mil pesos.
- ❖ **Quequi Máginco:** franquicia de pastelería cuya inversión va de los 10,000 a los 150,000 pesos.
- ❖ **Deja de Fumar Fumando:** esta franquicia ofrece ayuda contra la adicción al tabaco mediante la modificación de conducta. Su inversión es de 18 mil a 38 mil pesos.
- ❖ **Kumon Instituto de Educación, Franquicia de Centros de Matemáticas:** tiene un monto de Inversión de 50 mil pesos.
- ❖ **Coco Express:** se dedica al sistema de atracción y enfriamiento del agua y carne de coco. Su cuota de inversión va de los 100 mil a 130 mil.

#### **Las de mayor inversión:**

- ❖ **Prendamex:** franquicia de casas privadas de empeño más grande México, con una inversión inicial de 301 mil dólares.
- ❖ **Laboratorio Médico Polanco:** la franquicia de análisis clínicos y de gabinete requiere de un monto de inversión inicial de 480 mil dólares.

- ❖ **La Parroquia:** franquicia de restaurante-cafetería con 200 años de historia y tradición, famoso por su cocina y café, el monto de inversión inicial es de 550 mil dólares.
- ❖ **McDonald's:** el restaurante de comida rápida más exitoso del mundo, tiene un monto de inversión inicial de 600 mil dólares.
- ❖ **Burguer King:** esta cadena de restaurantes Fast food tiene un monto de inversión inicial de un millón de dólares.

#### **4.6 Inversiones extranjeras en las franquicias en el mercado mexicano**

Las Franquicias extranjeras han tenido un papel fundamental en el desarrollo de estos sistemas en México, pues de hecho este sistema aplicado por primera vez a mediados de los ochentas del siglo pasado fue mediante la inversión extranjera en México.

La Ley de Inversión Extranjera fue reformada a finales del sexenio del Ex Presidente Carlos Salinas de Gortari, abriendo nuevas posibilidades para aquellas empresas extranjeras que tenían planes de invertir sin la intervención de inversionistas mexicanos. La nueva modificación a la ley, fue el inicio de las nuevas inversiones extranjeras en México, por lo que las Franquicias Extranjeras no podían ser la excepción.

La actual Ley de Inversión Extranjera, establece que una empresa extranjera que realiza habitualmente actos de comercio en México, debe inscribirse en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, con el fin de proporcionarle personalidad jurídica respecto a sus obligaciones y derechos.

De esta manera, es importante que cuando una empresa extranjera comercializa Franquicias en México, debe estar tutelada continuamente bajo la supervisión de un abogado corporativo.

## **4.7 Franquicias extranjeras en México**

Durante la ceremonia de inauguración de la trigésima FERIA Internacional de Franquicias (FIF), se reconoció que México es uno de los mercados claves para la industria de las franquicias estadounidenses, pues ha demostrado ser un mercado maduro y abierto a nuevos modelos de negocios. De esta manera, México se consolida como país de inversión para franquicias de Estados Unidos, España, Brasil y Portugal, coincidiendo así los presidentes de las asociaciones de franquicias, así como la ministra consejera para asuntos comerciales de la Embajada de Estados Unidos<sup>50</sup>.

De acuerdo a cifras estadísticas de la World Franchise Council, en el año 2007 México se ubicó en el séptimo lugar entre 33 naciones. Esto lo posiciona como un país prometedor en cuanto a firmas extranjeras interesadas en llegar a otros territorios se refiere. Es por eso que Estados Unidos, Guatemala, Venezuela, Uruguay, entre otros han puesto los ojos en México para impulsar sus franquicias; las cuales están programadas para llegar aquí en los próximos años<sup>51</sup>.

### **Empresas interesadas en el mercado mexicano**

Una de las franquicias maestras con gran auge en los Estados Unidos es “Two men and a truck (Dos hombre y un Camión)”, con presencia en su país de origen y con planes de expansión hacia Canadá y México. Esta franquicia ofrece servicios profesionales de mudanza y planea abrir sus primeras sucursales en la Ciudad de México.

También se prevé que lleguen otras franquicias de EU, como “Aamco Transmissions (Transmisiones Aamco)”, talleres automotrices con sede en

---

<sup>50</sup> “México, atractivo para franquicias extranjeras” Consultado el 27 de junio de 2008 de: <http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=98&lang=es>

<sup>51</sup> “Franquicias Extranjeras en México” Periódico El Universal, México 2008 consultado el 22 de febrero de 2008

Filadelfia; “Bar Louie”, cadena de restaurantes tipo bar, el cual es famoso en ese país, está interesado en abrir unidades en toda la República Mexicana.

“Right at home (Seguro en Casa)”, Franquicia dedicada al cuidado de personas en casa, ya sea que estén enfermas o con discapacidades, también está interesada en entrar a nuestro territorio.

“Instant Imprints (Impresiones Instantáneas)”, dedicadas a la impresión de productos para mercadotecnia de empresas; “Mr. Handyman (Sr. Reparaciones)”, camionetas tipo Van donde viajan especialistas en reparaciones en su hogar o comercio, “Jan-Pro”, servicios de limpieza a casas y oficinas.

Otras firmas interesadas en entrar a la República Mexicana son 4: “Refuel (Reabastecimiento de combustible)”, originaria de Canadá, la cual es una empresa dedicada a la logística y transportación de combustible con las más altas normas de seguridad, reduciendo procesos e incrementando la productividad.

Guatemala está presente en el mercado mexicano con la franquicia líder en la organización de torneos de fútbol, “Futeca”; Igualmente, Perú inicia operaciones de franquicias en México con el restaurante “El Segundo Muelle”, ubicando su primera unidad en la zona de Santa Fe.

“Decomóvil” es una franquicia venezolana que brinda servicios de decoración de interiores por medio de una camioneta donde se tienen los muestrarios de los servicios brindados. “Castells & Castells”, por su parte, es la casa de subastas de mayor tradición en Uruguay, donde el cliente puede adquirir desde obras de arte hasta materiales para construcción, lotes de herramientas, entre muchos otros artículos<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> “Llegarán Nuevas Franquicias a México en 2008” Consultada el 21 de septiembre de 2008 de: [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)

Con respecto a la presencia de firmas españolas en México, según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, representan el 4.4 sobre el total de todo el sector en el país, contabilizándose actualmente 33 redes funcionando y más de 300 establecimientos operativos.

A nivel de Latinoamérica el mercado nacional cobra relevancia para los franquiciantes españoles, quienes de acuerdo con datos de Eduardo Abadía, presidente de la Asociación Española de Franquiciarios, 40% de los proyectos de expansión de franquicias españolas se orientan hacia México.

Por orden de importancia, destaca la presencia de la especialista en tintorería rápida “Pressto”, que cuenta con 97 locales, seguida de “Mango” y “Ciencia Divertida”, compañías que cuentan con hasta 23 establecimientos en México.

Analizando el segmento de actividad donde la franquicia española mantiene mayor presencia destaca el sector moda, con un total de 9 marcas funcionando como son, “Mango”, acompañada de “Trucco”, con 19 locales, “Springfield”, con 10 tiendas, “Adolfo Domínguez” con 12 unidades, “Artesanos Camiseros” con 4, “Etxart & Paño” con una sola unidad; la especializada en prendas íntimas “Women`s Secret” con 7, y las dedicadas a la comercialización de ropa infantil y juvenil, “Pili Carrera” y “Neck & Neck”, con un local respectivamente.

Por otra parte, dedicándose al arreglo de prendas opera “Retoucherie de Manuela” con 3 puntos de atención al cliente, así como la especialista en relojes “Valentín Ramos” con 15 unidades, y las dedicadas al sector del complemento, “Cuplé” y “Fun & Basics”, con 7 y 1 establecimientos cada uno.

Analizando el sector de alimentos y bebidas, han llegado a México negocios como “Lizarran Tabernas Selectas”, con 2 establecimientos, y “Tapasbar”, con 1, mientras que en el sector de servicios más especializados, como fotografía, imagen, herboristería, etc., se encuentran “Imaginarium” (10), “Clean & Clean” (8),



“KA Internacional” (4), “Dinamix” (10), “Naturhouse” (12), “Trimage” (9), “MC Inmobiliarias” (8), “Ecolider” (3), “Centronet”, “MRW Fotografía Aérea”, “Adade”, “Alfa Inmobiliaria”, “Serhogar System” (4), “Cellulem Block “(3), “Grupo Orbere” (3) y “Equi Eco Qualiti” (5).

A partir del año 2007, franquicias de Portugal han buscado establecerse en el mercado mexicano, ya que durante la trigésima edición de la Feria Internacional de Franquicias, se contó por primera vez con la participación de seis franquicias portuguesas, de las cuales la mayoría se encuentra enfocados en el mercado inmobiliario.

Para David Mendes, director general de la Asociación Portuguesa de Franquicias, México se ha convertido en el punto más importante de inversión para las franquicias portuguesas en Latinoamérica, pues sirve como un mercado puente con el resto de los países de la región.

El interés de las franquicias portuguesas por invertir en México se basa en el tamaño del mercado de consumidores, la madurez que presenta la industria y la estabilidad económica por la que atraviesas el país, destacando que la Ciudad de México es su mercado de interés.

De esta manera, con la primer visita de las franquicias portuguesas, se dio la pauta para generar contactos con inversionistas mexicanos que desean convertirse en franquiciatarios maestros o bien, impulsar la apertura de locales de estas franquicias, cuya inversión en cada unidad se estima en 500 mil dólares.

La presencia de franquicias de origen brasileño, es cada vez más común en el mercado mexicano, principalmente en estados donde el nivel de consumo es alto.

Un ejemplo, son las diez franquicias que entraron a la ciudad de Monterrey en el año 2007, ya que el nivel de consumo de los regiomontanos se encuentra por

encima de la media nacional. La llegada de estos negocios representó la inversión de 2 millones de dólares y la creación de aproximadamente 500 empleos directos.

De esta manera, en la ciudad de Monterrey también se estrenaron por primera vez en el país marcas de distintos países como “Bit Company”, dedicada a la capacitación profesional; “Carmen Steffens”, de bolsos y calzado; “China in Box”, comida rápida; “Global Franchise” con varios conceptos, entre ellos ropa infantil y juvenil.

De la misma forma que el estado de Nuevo León ha sido lugar para la llegada de distintas marcas de empresas, también se ha convertido en un desarrollador de conceptos de franquicias, ya que para el año 2007 existían en el mercado mexicano 72 conceptos de origen regiomontano. De esta manera, este estado cuenta con 13 mil 200 puntos de venta que generan 144 mil empleos directos y con ventas de \$19 mil 200 millones de pesos anuales. Asimismo, Nuevo León representa el 24 por ciento del mercado nacional de franquicias, en donde la Ciudad de México concentra el 44 por ciento y Guadalajara 18 por ciento.

A decir de la A.M.F., todas estas empresas interesadas en invertir en México, sin duda están encontrando nuevos horizontes para crecer fuera de sus países originarios. Los empresarios extranjeros han decidido incursionar en el mercado mexicano gracias a la participación conjunta de la Asociación Mexicana de Franquicias, y las diferentes empresas de consultoría.

#### **4.8 Inversiones de franquicias mexicanas en mercados extranjeros**

En el año 2007, con una inversión superior a 10 millones de dólares, 11 franquicias mexicanas anunciaron la entrada de sus marcas a Estados Unidos, país que enfrenta una desaceleración económica.

De esta manera, la crisis estadounidense será aprovechada por las franquicias mexicanas para tener mayor oportunidad a futuro, ya que en otros casos se ha visto que de las grandes crisis surgen las grandes oportunidades, tal como el caso mexicano en el año de 1995 en el sector de las franquicias. Así pues, se considera que es el momento idóneo para entrar a Estados Unidos, pues una vez que ese país resurja de su situación económica, los inversionistas mexicanos ya estarán instalados.

Asimismo, representa la incursión más grande de marcas mexicanas a Estados Unidos, con un paquete de 11 empresas que estarán llegando entre 2008 y 2009, ya que para el año 2007 solo operaban cinco marcas en el mercado estadounidense que se han colocado en una posición, sobre todo en el sector de alimentos.

Las nuevas empresas que llegarán a Estados Unidos son Prendamex, El Fogoncito, Dormimundo, Beleki, Hawaiian Paradise, Farmacias Dermatológicas, Zingara, Rosticería Nápoles, Los Equipales, La Artesa y Sutmart All Sport Center.

Estas 11 franquicias mexicanas ingresarán al mercado de Estados Unidos con un capital inicial conjunto de unos 10 millones de dólares para el establecimiento de tres puntos de venta propios, como franquicias maestras, e iniciar después el proceso de crecimiento.

También durante el año 2007, franquiciatarios de 10 marcas mexicanas iniciaron su expansión hacia otros territorios como el español, donde el principal objetivo era concertar negocios con empresarios españoles por más de 10 millones de dólares durante el Salón Internacional de la Franquicia. De esta forma, 10 marcas participaron en el Salón Internacional de la Franquicia en Valencia, España<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> "Prevén franquicias mexicanas negocios por más de 10 mdd en España" consultado el 28 de junio de 2008 de <http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=61&lang=es>

Este acontecimiento significó que por primera vez una misión de empresarios de franquicias mexicanas, estuviera presente en dicha Feria, una de las más importantes del mundo. De esta manera, el propósito de ésta misión comercial fue la de poder penetrar al mercado europeo a través de España, con diferentes conceptos y giros de negocios de nuestro país.

Las franquicias mexicanas que expusieron por primera vez sus conceptos en Valencia, España, principalmente pertenecían al giro de tintorerías, escuelas de estimulación temprana, comida mexicana, decoración de pasteles y de diseño e impresión publicitaria, entre otras.

Las franquicias mexicanas que expusieron sus conceptos fueron:

- ❖ El Fogoncito, restaurante con presencia de negocios en Centroamérica.
- ❖ Cd Kids, escuela de estimulación temprana y de música para pequeños.
- ❖ Zydeco, Restaurante-bar.
- ❖ Qué Antojos!, franquicia yucateca de venta de fruta fresca y golosinas, aderezadas con chile chamoy.
- ❖ Tintorerías Max, que ya tiene presencia en Centro América y quiere también incursionar el mercado de Estados Unidos.
- ❖ Mundo M, negocio dedicado a la venta de bisutería y productos para el arreglo de la mujer.
- ❖ Interlingua, Escuela de Idiomas.
- ❖ Publysorpresas, dedicada al diseño e impresión de material publicitario.
- ❖ Quequimágico, franquicia que se dedica a la elaboración y decoración de pasteles.
- ❖ Beleki, empresa de fabricación de donitas.

De esta manera, se dio un paso muy importante en la exportación de franquicias mexicanas, ya que la Feria de Franquicias de Valencia, es visitada por más de 20

mil empresarios españoles y de otros países de Europa, quien asisten a conocer las novedades que en franquicias se presentan.

Un aspecto muy importante con la participación de las empresas mexicanas en el evento ibérico, fue que por fin se logró romper con los mitos de que las empresas mexicanas no son competitivas y que tampoco tienen capacidad de competir en mercados como el español, uno de los más importantes en el ámbito mundial<sup>54</sup>.

Algunas franquicias mexicanas, han decidido afianzar su crecimiento y consolidación en el mercado centroamericano. Tal es el caso de la franquicia mexicana “Beleki”, la cual a partir del año 2006 se dio a la tarea de abrir en este territorio unas 50 sucursales de donitas recién hechas, con una inversión transnacional de 1.5 millones de dólares.

De las 50 tiendas que se abrieron en 2006, 20 se ubicaron en El Salvador y 30 en Guatemala, siendo que la inversión de esta franquicia para los inversionistas extranjeros fue de 12 mil dólares, siendo así una de las opciones más económicas y representativas con las instalación de kioscos dentro de las tiendas de autoservicio. Así pues, se generaron más de 200 empleos directos.

La apertura de este tipo de establecimientos resultan un proyecto importante para el desarrollo económico del país, ya que se están vendiendo los derechos y la licencia maestra para poder operar con una marca mexicana y bajo el esquema establecido a varios empresarios centroamericanos, lo cual posiciona en un buen lugar a México.

#### **4.8.1 La apertura de la primera franquicia mexicana en el mercado Asiático**

La marca de tacos “El Fogoncito” inauguró su primer punto de venta en China, mientras que ya contaba con unidades en países como Costa Rica, Honduras y

---

<sup>54</sup> “Buscan Franquicias mexicanas incursionar en el mercado europeo” consultado el 2 de octubre de 2008 de: <http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=59&lang=es>

Nicaragua. De esta manera, al establecer esta franquicia en este país, fue con el objetivo de abrir otros dos puntos de venta, para luego transformarla en una franquicia maestra en este país asiático.

La apertura de esta unidad de comida mexicana se logró después de varios años de negociaciones con el gobierno de China, para que por fin a principios de 2007 y con la asesoría de las consultorías especializadas en materias de franquicias como Feher & Feher y Latin Asia, se iniciaran las “pre-operaciones” de esa nueva unidad para explorar el mercado y operar formalmente a partir del día de la inauguración<sup>55</sup>.

El monto de la inversión fue de aproximadamente 1.5 millones de dólares, por lo que se espera que este tipo de negocios sean bien recibidos por los chinos e iniciar en esa nación con el esquema de franquicias mexicanas.

De esta manera, El Fogoncito es la primer incursión de una franquicia mexicana a China, considerando que este tipo de negocios tienen un rango muy bajo de fracasar, ya que previamente se realizaron estudios de factibilidad que demostraron que el poder adquisitivo de los más de mil 300 millones de chinos respondería favorablemente a los tacos al pastor, gringas, quesadillas y alambres. Ahora, el reto consistía un reto adicional, pues los gustos asiáticos están más orientados al consumo de vegetales y especias.

Así, en el desarrollo de la primer taquería en China, se tuvieron que regionalizar platillos, incluyendo una variedad de setas y hongos, así como mayores condimentos, para evitar que los sabores de la comida mexicana resultaran difíciles de asimilar para el consumidor asiático.

---

<sup>55</sup> “Inauguran este mes primera franquicia mexicana en China” Consultado el 2 de octubre de 2008 de: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/37311.html>

#### 4.8.2 Ejemplo de franquicias mexicanas en Brasil

“**El mundo de a 3 pesos**” es una de las franquicias 100% mexicanas que comenzaron a exportar su concepto a Brasil.

Hoy en día, Brasil y México han intensificado su exportación bilateral de franquicias. Según el presidente de la Asociación de franquicias en Brasil, estos dos países tienen un crecimiento anual similar, en el ámbito de las franquicias (9-10%). Se estima que las franquicias generan más de 50 mil empleos y puntos de venta tanto en Brasil como en México<sup>56</sup>. Las cifras indican que para Brasil, el sector de las franquicias equivale el 2% del PIB de ese país.

Además, el Presidente de la Asociación añadió que los brasileños han invertido alrededor de 5 millones de dólares en 10 nuevos conceptos completamente mexicanos y entre los cuales se encuentra “**El Mundo de a Tres Pesos**”.

El Mundo de a Tres pesos es una franquicia 100% mexicana que vende productos de primera y de segunda necesidad, a tres Pesos. La franquicia ofrece sólo productos mexicanos, con la finalidad de contrarrestar los efectos negativos del comercio ambulante y de los productos de mala calidad provenientes principalmente de China.

#### 4.9 Perspectivas de exportación de franquicias mexicanas

Actualmente, se han exportado más de 20 Empresas Franquiciantes Mexicanas a Estados Unidos, España y países Centro y Sudamericanos

Se espera que en los próximos años, franquicias mexicanas se expandan; algunas por primera vez. Franquicias como Helados Holanda, Julio, Ópticas Devlyn, Sushi

---

<sup>56</sup> Revista Entrepreneur publicada el 14 de septiembre de 2007 y consultada en septiembre de 2008

Itto, El Fogoncito, Domit, La Baguette y Carlos & Charlie's, se encuentran en etapa de exportación ya desde hace algunos años.

En los últimos meses, más de 20 marcas nacionales han buscado exportar sus conceptos de franquicias Centroamérica, Europa y Asia, principalmente.

Entre los conceptos que se encaminan a la apertura de nuevas franquicias en Centroamérica, Ferez Feher, consultor de Feher & Feher destacó a la joyería mexicana de Tanya Moss, el bar Crudalia y la empresas de sastrería y reparaciones Arréglalo. De acuerdo con la empresa de consultoría Feher & Feher, para los próximos años se espera la expansión de distintas tiendas multimarcas, como "Super City" y "Oxxo", donde se tiene la oportunidad de ofrecer distintas marcas de productos existentes en el mercado, sin tener que limitarse a una sola. De igual manera, se espera que nuevos segmentos de negocio comiencen a franquiciar por primera vez<sup>57</sup>.

De esta forma, se espera que los llamados Baby Boomers, alimenten una nueva generación de franquicias, además de que se espera que muchas de ellas presenten ofertas tendientes a cubrir las necesidades de hijos de madres que trabajan por medio de estancias infantiles, guarderías y centros de entretenimiento.

De esta forma, las tendencias de nuevos negocios de franquicias relacionadas con el rubro alimenticio, tendrán que ver con el concepto conocido como Fast Food de calidad o Usual Dinning, donde la comida tiene una calidad superior a la comida rápida.

---

<sup>57</sup> Se espera que en los próximos años franquicias mexicanas se expandan" Consultado el 24 de septiembre de 2008 de: <http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=129&lang=es>



#### 4.10 El Mundo del Internet en el Sector de las Franquicias

Al entrar al siglo XXI nos encontramos inmersos en la economía global y la revolución tecnológica, razón por la cual el Internet se presenta como la nueva forma y oportunidad de hacer negocios en comercio on- line, de esta forma, también tocando la puerta de la industria de la franquicia<sup>58</sup>.

Es en este nuevo marco, donde el mundo del Internet presenta un enorme potencial de crecimiento y desarrollo, la franquicia se une para aprovechar las oportunidades y beneficios que una red de alcance mundial ofrece a nivel de usuarios, aplicaciones, transacciones realizadas a través de ella y como excelente vía de comunicación que permite el acceso a los mercados.

La Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo, señala en un estudio que a pesar del colapso de muchas empresas "dot com", el comercio electrónico o e-commerce continua creciendo exponencialmente.

Para el año 2005, existían en México menos de 100 empresas que se encuentran a la vanguardia tecnológica, al haber promovido el cambio y capitalizado soluciones tecnológicas. Según el Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología (CONACYT), solamente 3,000 empresas desarrollan aplicaciones técnicas para ser competitivas, mientras que 2 millones 800 mil empresas improvisan sus soluciones tecnológicas y son reactivas ante el cambio tecnológico<sup>59</sup>.

Con estos cambios en la economía mexicana, la competitividad ya no solo tiene relación directa con la mano de obra o costo de insumos, sino con la tecnología misma. Dentro de la economía en general, no ha sido práctica común el asociar a la franquicia con la tecnología, sin embargo la creciente importancia que el Internet ha cobrado crea un impacto sorpresivo en la industria de las franquicias.

---

<sup>58</sup><http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0131302004021X0040029&idcuer>

<sup>59</sup> Idem

Los cambios pueden apreciarse, desde el surgimiento de cadenas de franquicias, con conceptos tecnológicos y de computación, hasta la notable diferencia en la forma e incremento de eficiencia en el manejo de cadenas de franquicias ya existentes, (metodología de captación de prospectos, ferias virtuales de franquicias, mercados on-line para venta y compra de productos y servicios, acceso al consumidor final con información directa y comunicaciones con las unidades de la cadena, etc.).

### **La franquicia en el mundo de la red virtual**

El Internet ha convertido al mundo entero en una comunidad global y la industria de la franquicia se encuentra buscando constantemente la forma de adaptarlo y adecuarlo al sistema de franquicia, y a nuevas formas de e-business.

A continuación, se mencionan algunas de las aplicaciones del internet y sus beneficios que están emergiendo en el ámbito de la franquicia internacional.

**Intranet (red privada):** Los Franquiciantes internacionales han desarrollado intranets para facilitar y agilizar la comunicación con los franquiciatarios. De esta forma, un programa Intranet bien pensado y diseñado puede resultar altamente efectivo en términos de productividad, reducción de costos y manejo de tiempos.

Así mismo, es el medio por el cual, se anuncian nuevos productos a la red, se efectúan los reportes y auditorías y en general se presta asistencia y apoyo a los franquiciatarios. En un futuro podemos esperar usos más sofisticados de esta herramienta de comunicación, que seguramente se utilizará para análisis de resultados de negocios, planeamiento de mercadeo y planeación financiera.

**El nuevo vehículo de entrega:** Se visualizan el desarrollo de nuevos conceptos de cadenas de franquicias para la entrega y proveeduría de servicio y mantenimiento a transacciones efectuadas por medio del Internet. Estos nuevos conceptos y cadenas de franquicias estarán a tono con el crecimiento resultante

de las ventas efectuadas on-line. Eventualmente, las líneas tradicionales que han existido entre el vendedor y la cadena de entrega y servicio irán desapareciendo, especialmente desde el punto de vista del consumidor final.

Un ejemplo para este nuevo tipo de entrega, sería que un consumidor en China compre un refrigerador americano por medio del Internet y pueda llamar a un número local, para recibir servicio. El vendedor podrá estar en Estados Unidos pero tendrá franquicias que efectúen la entrega del producto y proporcionen el servicio local al consumidor.

### **Capacitación y Apoyo con el Internet**

Dos de los aspectos más importantes para el éxito de una cadena de franquicias, son la capacitación y el apoyo. En muchos casos, la capacitación a franquiciatarios, ya está siendo proporcionada, por medio del Internet. El costo de la capacitación es especialmente alto en casos de Franquicias Internacionales.

Estos costos pueden ser reducidos notablemente al utilizarse el Internet como vehículo para proveer la capacitación directa al franquiciatario, de tal manera que al contratarse nuevo personal, éste puede tomar su curso de capacitación en forma inmediata por Internet y evitarse así los costos de viajes.

En México, la franquicia Todo de Cartón creó en el 2001 el CAVITC "Centro de Atención Virtual Todo de Cartón", una sección exclusiva para que sus franquiciatarios puedan obtener toda clase de asistencia y apoyo técnico a través de su página web y que funge al mismo tiempo como mecanismo de comunicación directa con la cadena- mediante noticias, boletines informativos, foros, sala virtual de juntas etc.

## **Acceso Masivo a Prospectos de Franquiciatarios Calificados**

El Internet también ha permitido superar uno de los principales retos en el crecimiento de cadenas de franquicias; el encontrar prospectos calificados. El atraer a personas con el perfil idóneo a franquiciatario, por medio del "sistema antiguo", es una labor tediosa y altamente costosa.

Aparte de publicidad en medios, las ferias de franquicias son, definitivamente las principales plataformas para atraer candidatos a convertirse en posibles franquiciatarios. Sin embargo, las exposiciones de franquicias son de corta duración y requieren de desplazamiento de los interesados, inclusive hacia otras ciudades.

Es aquí donde el internet se convierte en una herramienta de apoyo a las ferias mismas, ofreciendo acceso permanente y directo a la información de franquicias. De hecho, los organizadores de las ferias de franquicias ya están extendiendo sus ofertas al internet, como es el caso de **franquicias.com**.

Si bien, nada substituye al contacto personal entre los franquiciantes y los candidatos a franquiciatarios, el internet resulta un excelente complemento a los métodos tradicionales de promoción.

## **Comunidades Virtuales de Apoyo**

El Internet ayudará a las cadenas de franquicias a transformarse en núcleos de conocimiento. Al haber un acercamiento de información, se podrán compartir experiencias, nuevos desarrollos, creación de nuevos productos e información de mercados.

Al combinarse estos, se mejoran notablemente las oportunidades de éxito de la cadena. Pero, por otro lado, con el avance de la tecnología, los cambios que

emergen en esta era post-Internet, también traen consigo inesperadas dificultades a la industria de la franquicia, que desde luego, no debemos ignorar.

Al momento, una cuestión de gran controversia, es de que manera crear "territorios virtuales", es decir, repartir el derecho a vender y los ingresos por ventas efectuadas vía Internet.

Por ejemplo:

Cuando en el contrato de franquicia se encuentra estipulado el derecho exclusivo de venta en un territorio definido, al establecerse una operación de ventas por internet, se corre el riesgo de:

- ❖ Violar el contrato de franquicia en la forma de una interferencia del franquiciante en el territorio del franquiciatario o, en el mejor de los casos,
- ❖ Antagonizar a los franquiciatarios.

Otra área de gran reto es la habilidad que deberán tener los franquiciantes para proteger sus derechos de marca y su propiedad intelectual.

En el mundo del Internet es relativamente sencillo incurrir en delitos de propiedad intelectual y otros, incluyendo apropiación de nombres del dominio, el uso de links de hipertextos, además de productos, diseños, procesos.

Desde el punto de vista del franquiciante, la complejidad en la protección de derechos de su marca se amplifica en proporción directa al número de franquiciatarios que están autorizados a su uso. Mientras la legislación en materia de comercio electrónico y específicamente en la industria de franquicias se desarrolla, es recomendable que el contrato de franquicia , incluya cláusulas que contemplen aspectos relacionados con Internet, tocando temas de entorno legal, el comercio electrónico y los tratamientos fiscales que se deriven de éstos, así como la debida protección del capital intelectual.

El 29 Mayo del 2000, se realizaron en México reformas y adiciones que ya contemplan la figura y la influencia del internet, en el Código civil para el D.F. en Materia Común y para toda la República en Materia Federal, al Código Civil Federal de Procedimientos Civiles y al Código de Comercio y de la Ley Federal de Protección al Consumidor, en un intento de establecer normas y responsabilidades en su uso y aplicación por empresas e individuos.

De esta forma, el Internet es una herramienta que puede llegar a ser indispensable para el futuro de las franquicias, por lo que es importante que las empresas y los participantes en las redes de las franquicias lo consideren como una fuente de oportunidades de negocio que sobrepase a los posibles conflictos que pudieran presentarse por su utilización.

#### **4.11 Créditos al Sector Franquicias en México**

En los inicios del sector franquicias en México, los empresarios interesados en ingresar a este tipo de negocios, tenían que hacerlo con recursos propios, pues prácticamente no existía financiamiento por parte de la banca comercial ni de los franquiciadores.

Los datos para el año 2007, demuestran que de las más de 750 firmas que operaban en nuestro país, menos del 2% ofrecían algún tipo de financiamiento para sus posibles socios, ya que según Ramón Vinay, presidente mundial de Francorp, firma especialista en desarrollo de franquicias, este es un método de expansión que no requiere inversión por parte de los dueños de la marca, pues si tuvieran recursos para incrementar sus operaciones no darían franquicias y crearían su cadena propia. Asimismo, existen algunas franquicias que dan

financiamiento a los inversionistas interesados en abrir unidades, pero generalmente a partir de la segunda o tercer unidad<sup>60</sup>.

De esta manera, era raro encontrar en el país franquicias que tuvieran un acceso al financiamiento directo para la primera unidad. En un inicio se logró con ayuda de la Secretaría de Economía; posteriormente el banco HSBC empezaría a otorgar créditos a las personas interesadas en adquirir una franquicia por primera vez.

Para obtener este crédito, el empresario interesado en obtener una franquicia, tiene que hacer el trámite con el banco, el cual diseña el producto específico, para después otorgar financiamiento al franquiciado. Con estas condiciones, se trata de un crédito sin garantías, únicamente válido para la adquisición de la primera franquicia, cuyos montos oscilan entre \$10 mil y \$1.5 millones de pesos.

A comparación de Estados Unidos, el 50% de las ventas en detalle se realiza por las cadenas de franquicias, mientras que en México no alcanza ni el 2%, en gran parte impulsado a que en la unión americana, las franquicias tienen una mayor penetración debido a que los bancos entienden el valor que tienen en el mercado las franquicias, por ello prestan hasta el 80% del capital para montar un negocio de esta clase, tomando como garantía el contrato firmado.

Según la A.M.F. en México no existe la cultura de crédito ni por parte de las instituciones bancarias ni del público en general, por esto es que la mayoría de las franquicias del país fueron financiadas por los bolsillos de los inversionistas. Esta condición se ve también impulsada, debido a que en nuestro país las instituciones bancarias han demostrado nulo esfuerzo para agilizar la entrega de los recursos a los inversionistas.

---

<sup>60</sup> "Créditos evitan franquicias" Recuperado el 6 de octubre de 2008 de: <http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=55&lang=es>

### 4.11.1 Plan Nacional de Franquicias

#### Inicios

A mediados del año 2007, el Secretario de Economía, Eduardo Sojo, anunció el Plan Nacional de Franquicias, que en sus inicios calculaba un crecimiento adicional del sector de entre 2 y 3% anual. De esta manera, el director general del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), Jorge Amigo Castañeda, dio a conocer el Plan, el cual se encuentra apoyado por la Asociación Mexicana de Franquicias para llevarlo a cabo<sup>61</sup>.

Así pues, las personas que deseen obtener una franquicia o convertir su negocio en un modelo podrían contar con apoyo de la Secretaría de Economía (SE) para financiar cerca de la mitad del proyecto

De esta forma, el plan incluye un fondo inicial de garantía de la Secretaría de Economía para las franquicias de alrededor de 20 millones de pesos, a fin de otorgar créditos con un tope de 250 mil pesos pagaderos a 3 años, con la finalidad de que los negocios que quieren convertirse en modelos franquiciables, el apoyo económico sea para servicios de consultoría, mientras que para quienes quieren obtener una franquicia, el apoyo puede utilizarse como cuota inicial.

Asimismo, se establece como un programa nacional para hacer que el número de franquicias crezca por todo el territorio nacional, destacando el apoyo de la Secretaría de Economía que prestará solamente a la A.M.F. ante la aparición de la Asociación Coordinadora de Franquicias y Negocios México Americana.

Por su parte, Roberto Ramos Weckman, quien trabajó el Plan Nacional de Franquicias con las autoridades durante los dos años de su gestión al frente de la A.M.F., explicó que contiene cuatro puntos medulares. El primer punto y

---

<sup>61</sup> "Anunciará Secretaría de Economía Plan Nacional de Franquicias" Consultado el 14 de septiembre de 2008 del periódico "El Universal" publicado el viernes 2 de marzo de 2007



considerado como el más importante, consiste en el fomento al incremento en la consultoría, por lo cual bajarían los costos de la misma para el empresario, ya que la Secretaría de Economía y las de Desarrollo Económico de los estados aportarán entre 40 y 50 por ciento de este servicio, mientras que empresas de consultoría especializadas en el tema como Alcázar & Aranday, Poblete & Asociados y Feher & Feher proporcionarían el otro porcentaje.

El segundo punto es la creación de más empresas mexicanas y cursos para que exista mayor apertura de negocios; el tercero es la internacionalización de franquicias nacionales y la cuarta que pretende una ampliación en el financiamiento con el fin de lograr la apertura de mayores puntos de venta.

#### **4.11.2 Apoyo de consultores certificados a nuevas franquicias**

Para la puesta en marcha del Programa Nacional de Franquicias, la Secretaría de Economía aprobó a los consultores certificados para proporcionar financiamiento como son: Poblete & Asociados, Feher & Feher y Alcazar y Gallastegui.

A través de estos despachos especializados, las empresas podrán presentar sus proyectos ante la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa para que así, cada vez más empresarios vuelvan franquicia su negocio, o bien, diversos emprendedores adquieran una franquicia a través del financiamiento desde 250 mil hasta 500 mil pesos, a un plazo de 36 meses con tasa cero de interés.

#### **Reglas de operación**

Recursos destinados para el pago a despachos especializados en la asesoría para el desarrollo de nuevas franquicias.

- ❖ Monto de apoyo: hasta 250 mil pesos sin rebasar el 50% del costo total del desarrollo del nuevo modelo.
- ❖ Plazo: a 36 meses.

- ❖ Las primeras 18 mensualidades el beneficiario pagará al consultor el 50% del costo total del desarrollo. El beneficiario devolverá al fondo el apoyo otorgado a partir de la mensualidad 19 a 36.
- ❖ Durante el primer año el beneficiario solo pagara al fondo 20% del monto total del crédito, en el segundo año el 40% y el tercer año el otro 40%.
- ❖ Tasa de Interés: Tasa 0.
- ❖ Garantía: Sin garantía.
- ❖ Pagos Anticipados: Se podrán realizar pagos anticipados sin cargo alguno, siempre y cuando sean equivalentes al menos a una mensualidad completa.

Cubiertos los requisitos solicitados, estos serán presentados por el despacho de consultoría al Comité Nacional de Apoyo a Emprendedores Mexicanos vía el modelo de franquicia para que este a su vez evalúe cada solicitud sobre la base de su antigüedad en el mercado, número de sucursales propias, porcentaje de sobrevivencia, datos financieros y principalmente la opinión y el aval del consultor respecto a su viabilidad como franquicia.

En caso de ser aprobado, se entregan los recursos mencionados directamente al beneficiario para que este efectúe el pago de 50% del costo del proyecto al despacho de consultoría.

En caso de no ser aprobado el proyecto, el comité comunicará al despacho de consultoría las razones de la no procedencia.

El requisito indispensable para poder tener acceso al programa es tener como mínimo dos años de operación comprobables y contar con dos puntos de venta operando.

De esta forma, si se desea convertir un negocio en franquicia, la ventanilla única ante la Secretaría de Economía y la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana

empresa solamente será a través de los despachos antes mencionados, quienes solicitarán los siguientes documentos:

- ❖ Acta Constitutiva (en caso de ser persona moral)
- ❖ Poder Notarial(en caso de ser persona moral)
- ❖ IFE
- ❖ RFC
- ❖ Comprobante de Domicilio
- ❖ Cuestionario de información financiera (proporcionado en documento adjunto)
- ❖ Carta declaratoria con membrete de la empresa donde el emprendedor declare que no ha recibido recursos federales (proporcionado en documento adjunto).
- ❖ Breve historia y antecedentes del negocio y sus sucursales (antecedentes, inicio, situación actual, planes de crecimiento, mercado objetivo y potencial, etc.).
- ❖ Curriculum de la empresa.

### **Modelos de riesgo para el Programa Nacional de Franquicias**

La falta de nuevos jugadores de la banca comercial para crear productos que ofrezcan crédito a las franquicias ha impedido que el Programa Nacional de Franquicias haya podido echarse a andar con éxito para detonar una mayor apertura y creación de nuevos negocios a finales de 2007<sup>62</sup>.

Los modelos tradicionales de riesgo crediticio de la banca en México han limitado los planes para el P.N.F, por lo que se tendría que buscar nuevas fórmulas para financiar a nuevos franquiciatarios.

---

<sup>62</sup> "Modelos de riesgos, impiden arranque del PNF" Consultado el 6 de octubre de 2008 de: <http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=125&lang=es>

Al inicio de este plan, el único banco participante fue HSBC en una etapa de pre-evaluación, pero aún no proporcionaba crédito como tal a un franquiciatario, ya que aún no se había encontrado la forma de minimizar el riesgo.

Con estas perspectivas, al amparo del Programa Nacional de Franquicias, los comités trabajan en que la calificación para el crédito lo obtenga la franquicia madre (la madre) y una vez calificada, todos sus nuevos franquiciatarios tengan acceso al financiamiento de la banca comercial. Así pues, en este proceso de nuevas negociaciones, la Secretaría de Economía se encontró muy abierta a impulsar al sector con un fondo de garantía, una vez que la banca comercial proporcione el apoyo requerido.

#### **4.12 La Banca y el Programa Nacional de Franquicias**

Dentro de los primeros seis meses de funcionamiento, el Programa Nacional de Franquicias no lograba convencer a la banca comercial del país para el otorgamiento a emprendedores en la compra de franquicias.

A principios de 2008, solamente HSBC contaba con el producto “Credifranquicia”, mientras que la Secretaría de Economía y la Asociación Mexicana de Franquicias se encontraban a la espera de que Banorte, Bancomer, Banco Azteca e Inbursa se sumaran al programa.

En este mismo año, el Programa Nacional de Franquicia arrancó con 500 millones de pesos para el otorgamiento de créditos al sector. De esta cifra, 200 millones estarían destinados a la consultoría, capacitación y transferencia del modelo con recursos que saldrán de la Secretaría de Economía; en tanto, los 300 millones restantes, constituirían el fondo inicial de garantía para los préstamos de la banca.

Según el PNF, en el año 2008 se contempla un abanico de créditos para el desarrollo de nuevas franquicias, la transferencia del modelo de negocio, la

compra de equipo e infraestructura y para la contratación de servicios de consultoría.

Para este año, la Secretaría de Economía apoyará nuevamente hasta con 50% del costo total del desarrollo de una franquicia sin rebasar los 250 mil pesos, que se destinarán a cualquiera de los despachos avalados por esta dependencia y la A.M.F.. Asimismo, para adquirir un modelo de franquicia existente el monto de los apoyos ascenderá a 250 mil pesos como límite que se destinará a la compra de la licencia de la firma con un plazo de 36 meses sin intereses.

Al respecto, Carlos Roberts, presidente de la AMF, detalló que hasta la fecha hay 17 firmas avaladas para el acceso a este tipo de financiamientos. Entre otras se encuentran la escuela de idiomas Interlingua, Pak-mail de mensajería, las tiendas de conveniencia Super City, el taller mecánico SpeeDee y la tienda de ropa María Ferré<sup>63</sup>.

Por otra parte, Rafael Manzo Basto, coordinador del Programa de Apoyo a Emprendedores Mexicanos, vía el Modelo de Franquicias, indicó que la tasa de interés de estos créditos oscilará entre 12% y 18%.

### **Desarrollo de créditos 2008**

A finales del año 2007 y principios de 2008, se empezó a desarrollar una solución para el apoyo de crédito al sector franquicias en México, en la cual se evalúa al franquiciante (franquicia madre) para darle un crédito a sus posibles franquiciatarios.

Las instituciones participantes en este esquema son el banco HSBC, la Sofol (Sociedad Financiera de Objeto Limitado), Finmex, la Secretaría de Economía y ArCcanto Consultoría

---

<sup>63</sup> "La banca, incrédula ante el programa de las franquicias" Consultado el 6 de octubre de 2008 de: <http://www.franquiciasmexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=94&lang=es>

## **HSBC**

Diseña un esquema de crédito adecuado a las necesidades de cada franquicia considerando: inversión, giro, operación y retorno de inversión.

Características del financiamiento:

- ❖ Se financia hasta 50% de la inversión total, incluyendo el capital de trabajo y el costo de la franquicia.
- ❖ El plazo del crédito y la tasa de interés se determinan en función de las necesidades de cada franquicia.
- ❖ Se diseñan uno o varios esquemas de financiamiento de acuerdo al modelo de negocio o planes de expansión.
- ❖ A través de este esquema, el franquiciante cuenta con un esquema de crédito hecho a la medida, que garantiza el buen funcionamiento del negocio y acceso a servicios financieros con condiciones preferenciales (cuentas de cheques, nómina, terminales punto de venta, banca electrónica etc).
- ❖ Por su parte el franquiciatario obtiene condiciones y comisiones preferentes en crédito

## **Finmex**

Es una Sociedad Financiera de Objeto Limitado que promueve el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas facilitando la oferta de servicios financieros innovadores y de calidad, en condiciones favorables para el mercado y para la empresa.

Las características del financiamiento que ofrece FINMEX son diferentes a las de HSBC.

- ❖ Aporta 50% de la inversión vía deuda, un fondo aporta 25% de la inversión y el franquiciatario 25%.
- ❖ Con 25% de la inversión total obtiene el 45% del negocio, en tanto que el fondo es el dueño de 55% restante.
- ❖ Con este esquema el franquiciante obtendrá crecimiento acelerado, por el hecho de que la inversión inicial del franquiciatario es menor; existe un control mayor sobre franquiciatarios ya que éstos operan de una forma más institucional. La gran diferencia es que aquí el Fondo es quien recluta y selecciona a los franquiciatarios
- ❖ Por su parte, el franquiciatario será dueño de su propio negocio, ya que con sólo 25% de la inversión total obtiene el 45% del negocio. Pero lo más importante es que tiene un socio institucional en el cual apoyarse.

### **ArCcanto**

Esta consultoría financiera funge como extensionista financiero de la Secretaría de Economía. Su función consiste en apoyar a los franquiciantes (franquicias madre) a armar un expediente de crédito.

La información se debe presentar lo más clara posible para que las instituciones financieras puedan tomar una decisión. Los honorarios de ArCcanto Consultoría son cubiertos por la Secretaría de Economía.

En este sentido, la documentación que solicita la SE para poder dar estos apoyos es:

- ❖ Historia del franquiciante
- ❖ Proceso de selección de franquiciatarios
- ❖ Obligaciones y derechos del franquiciante (COF)
- ❖ Obligaciones y derechos del franquiciatario(COF)
- ❖ Inversión requerida

- ❖ Características de la operación. Esto es Detallar requerimientos del local, asesorías, apoyos, etc.
- ❖ Proyecciones financieras del negocio (mensuales a tres años)
- ❖ Detalle de aperturas, cierres y reubicaciones
- ❖ Reporte de ventas de las franquicias existentes
- ❖ Estados financieros dictaminados de la empresa de los tres últimos años
- ❖ Estados financieros parciales de 2007 con antigüedad no mayor a tres meses.
- ❖ Carta de autorización de consulta de Buró de Crédito
- ❖ Poderes del representante legal
- ❖ Identificación oficial del responsable legal
- ❖ Contrato de franquicia

De esta forma, la Secretaría de Economía participa en el programa otorgando un esquema de garantías para que se puedan dar los créditos. Además paga los honorarios de la consultoría.

#### **4.13 Resultados del Programa Nacional de Franquicias 2008 (primer trimestre)**

Al cierre del primer semestre a través del Programa Nacional de Franquicias, se crearon 1075 empleos directos, cifra que duplicó la de abril, cuando se registraron 405 plazas.

Según Carlos Roberts, cada empleo generado a partir del PNF, tuvo un costo de \$28,309 pesos, monto que para el 2012 se pretende reducir a \$2000 pesos. Asimismo, se crearon 146 nuevas franquicias, de las 175 que se tienen programadas como meta al final del 2008<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> "Cerca de la meta, el Plan de Franquicias" Consultado el 6 de octubre de 2008 de <http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=252&lang=es>



De esta forma, hasta el mes de junio, se abrieron 170 nuevos punto de venta de los 500 que se tienen programados para finales de ese año.

El Programa Nacional de Franquicias tiene presencia en 26 entidades de la República y se han desarrollado 31 proyectos en el Distrito Federal, 19 en el Estado de México, además de 11 en Coahuila, 10 en Baja California, 10 en Sinaloa y otros 29 desarrollos en Jalisco, Chiapas, Puebla, Durango y Guanajuato.

Para el año 2009, se pondrán en marcha dos nuevas vertientes del PNF las cuales se enfocarán en apoyar la actualización de los procesos de las franquicias y su internacionalización.

Sin incrementos en el presupuesto, Carlos Roberts, indicó que en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2009, no se contempló ningún incremento para el P.N.F, por lo que seguirá en 1700 millones de pesos para lo que resta en la administración de Felipe Calderón<sup>65</sup>.

Sin embargo, el Presupuesto para el 2008 fue de 200 millones de pesos, pero tuvo un reajuste hecho por la Secretaría de Economía después del cual quedó en 135 millones de pesos para el 2008. Este ajuste obedeció a que la vertiente de transferencia de modelo es la que menos ha sido socorrida, por lo que se espera que para el siguiente año exista la posibilidad para que la transferencia de modelo de franquicias se pueda financiar hasta 100% de la transferencia, con un periodo de 36 meses a tasa cero.

#### **4.14 Perspectivas futuras del Plan Nacional de Franquicias (2009)**

El Programa Nacional de Franquicias prevé un presupuesto para el 2009 de al menos 500 millones de pesos para consultoría, transferencia de modelos y el

---

<sup>65</sup> Idem

sistema de créditos, con lo que se pretende alcanzar 250 nuevas marcas mexicanas.

El subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, Heriberto Félix Guerra adelantó que incrementar a 500 millones de pesos el presupuesto para 2009 es necesario, para seguir impulsando el plan que se pretende sea uno de los mejores del mundo<sup>66</sup>.

De la misma forma, se espera que se siga contando con 300 millones de pesos disponibles en la parte de “credifranquicias” con la banca comercial, con el fin de financiar la creación de nuevas marcas.

De esta manera, se pretende superar los resultados iniciales del PNF, ya que al amparo del mismo se han otorgado 81 nuevas marcas mexicanas. Igualmente, se espera llegar a la meta de generar un millón de nuevos empleos en los próximos cinco años, con la apertura de 100 mil nuevos establecimientos, por medio del duplicado del número de marcas, para llegar a las mil 500.

### **Resultados del Sector Franquicias 2008**

Durante los primeros cuatro meses del año, el sector franquicias sumó alrededor de 30 mil millones de pesos en ventas, con lo que mantuvo su participación de 6% en el Producto Interno Bruto (PIB). De esta forma, se mantiene el objetivo de alcanzar las ventas superiores a los 80 mil millones de pesos al cierre del año<sup>67</sup>.

Respecto a la apertura de nuevos puntos de venta, en 2007 existían poco más de 60 mil a nivel nacional, aunque con el crecimiento de 13% previsto, se abrirían hasta ocho mil nuevas entidades, sin considerar el impulso porcentual que

---

<sup>66</sup> “Canalizan 500 mdp al Programa Nacional de Franquicias” Consultado el 8 de octubre de 2008 del periódico El Universal publicado el Sábado 29 de marzo de 2008

<sup>67</sup> “Mantienen franquicias participación de 6% en su PIB nacional” Consultado el 8 de octubre de 2006 del Periódico El Universal publicado el sábado 10 de mayo de 2008

obtendrá el sector como consecuencia del Programa Nacional de Franquicias. De igual forma, se espera cerrar el año con 672 mil fuentes de trabajo con las que contribuyen las franquicias en México.

Con crecimientos de dos dígitos en promedio por año, México mantendrá el séptimo lugar a nivel mundial ante el WFC, en el que participan unos 33 países.

Un aspecto a considerar para el crecimiento del sector, es que el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara se mantienen en los tres primeros lugares para el desarrollo de franquicias, con 80 por ciento de participación nacional, por lo cual se estará impulsando el desarrollo de franquicias por toda la República Mexicana.

### **Nuevas tendencias en la adquisición de franquicias**

Aproximadamente 30% de las franquicias de la categoría de \$100,000 a \$500,000 pesos son adquiridas por mujeres, de las cuales casi 90% son madres de familia. De acuerdo con cifras proporcionadas por la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), existen franquiciantes que incluso prefieren otorgar la marca a las mujeres, porque han demostrado tener mayor probabilidad de éxito en el negocio.

El rubro de mayor penetración de mujeres empresarias en el sector franquicias es en las que fluctúan entre 100 mil a 500 mil pesos, siendo que algunas ya cuentan hasta con cuatro puntos de venta de una misma marca.

Los sectores de mayor recurrencia para adquirir franquicias por parte de las mujeres, sobre todo de las madres de familia, son los de costura y confección.

La AMF precisa que de los 600,000 empleos que generó el sector franquicias en México en 2007, más de 50% son mujeres, quienes son contratadas por su alto nivel de responsabilidad.

Según los empresarios franquiciantes, la mujer en México, sobre todo la madre de familia, garantiza el éxito de la franquicia, debido a que la cultura mexicana la establece como el pilar del hogar y su elevado nivel de responsabilidad le impide dejar caer la empresa.

De acuerdo con las previsiones de la AMF, es posible que este porcentaje de penetración de mujeres empresarias en el sector franquicias continúe en crecimiento a razón del éxito probado en los negocios que manejan hoy en día.

De igual forma, entre el seis y siete por ciento de los trabajadores despedidos de empresas públicas y privadas están adquiriendo una franquicia, lo cual demuestra que este tipo de negocios se han convertido en una mejor opción de inversión en el país.

De esta manera, los empleados liquidados adquieren una franquicia por la seguridad que este sector otorga de permanencia en el mercado, ya que a comparación de un negocio propio, cuentan con mejores condiciones para su desarrollo.

#### **4.15 Ubicación de México entre los diez primeros países ante el World Franchise Council (2008)**

Según el último conteo realizado con base en los nuevos parámetros impuestos por el World Franchise Council; México se ubicó en la séptima posición durante 2007 y principios de 2008<sup>68</sup>.

Para obtener este ranking, es años anteriores, se calificaba a las empresas en términos numéricos, es decir, según cuantos puntos de venta contara una franquicia. Sin embargo, después de la última reunión del World Franchise Council

---

<sup>68</sup> "Las 10 naciones con mayor desarrollo de franquicias" Consultado el 23 de septiembre de 2008 de: <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=5481>

cambiaron los parámetros para medir el desarrollo del sector franquicias en los países.

Estos son los nuevos términos:

- ❖ Número de franquiciantes por país.
- ❖ Cantidad de franquiciatarios.
- ❖ Proporción entre franquiciantes totales y sus afiliados.
- ❖ Madurez del mercado.
- ❖ Antigüedad del sector.
- ❖ Tipo de legislación en el país.
- ❖ Certeza jurídica que otorga el franquiciante (Circular de oferta de franquicia).
- ❖ Programas de certificación de calidad.
- ❖ Apoyos gubernamentales.
- ❖ Exportación de franquicias.
- ❖ Antigüedad en el Consejo Mundial de Franquicias.

Bajo estos términos, el ranking a finales de 2008 quedó de la siguiente manera:

1. Estados Unidos
2. Brasil
3. Canadá
4. Japón
5. Francia
6. España
7. México
8. Australia
9. Alemania
10. Italia

Bajo estas condiciones, se puede apreciar que el sector de franquicias mexicano es tan importante, que ocupa el séptimo lugar en cuando al número de unidades o redes franquiciadas en el World Franchise Council.

Estar en los primeros 10 lugares de este esquema comercial no sólo ha sido impulsado por su rápido crecimiento, sino por las múltiples ventajas económicas que genera. El crecimiento de este mercado ha sido aproximadamente de entre 15 y 20 % anual, aunque gracias al apoyo del Programa Nacional de Franquicias de la S.E., se espera que éste aumente, ya que también permite crear y adquirir nuevas sucursales dentro y fuera del país.

Según Manuel Gallástegui, presidente de la consultora Gallástegui Armella, no descarta que el índice de crecimiento se duplique y México desplace a Brasil y se coloque como el mercado de franquicias más importante de Latinoamérica en un plazo menor a cinco años<sup>69</sup>.

Pese a la juventud de esta industria, que comenzó en 1989, pero que cuenta con 12 años de desarrollo real debido a la crisis de 1995, ha logrado colocarse entre los primeros lugares como un sector importante en el desarrollo de la economía.

#### **4.16 Asesoría y Consultoría para el sector franquicias en México avaladas por la A.M.F.**

##### **Feher and Feher**

Empresa dedicada a la consultoría, que principalmente ofrece soluciones completas durante el desarrollo de sus proyectos, lo cual les ha permitido culminar con una exitosa implementación de sus servicios en distintos ramos. Es socio de la A.M.F. desde el año 2002.

---

<sup>69</sup> "México es séptimo en franquicias" Consultado el 5 de octubre de 2008 de: CNNExpansión.com

Sus servicios se encuentran divididos en:

- ❖ Consultoría en Franquicias
- ❖ Consultoría en Negocios
- ❖ Consultoría Legal
- ❖ Diseño, mercadotecnia y publicidad
- ❖ Innovación, tecnología y consultoría en Sistemas
- ❖ Comercialización
- ❖ Seguimiento del desarrollo de los negocios
- ❖ Internacionalización de Franquicias
- ❖ Capacitación

### **Gallástegui Armella Franquicias**

Es la firma con mayor presencia a nivel nacional e internacional, la única que ha desarrollado una metodología exactamente aplicable al mercado latino, y que principalmente ha logrado integrar sus servicios, algunos servicios auxiliares de gran ayuda en el desarrollo de una franquicia como son:

- Estandarización de procesos
- Marco jurídico
- Manualización de operaciones
- Organización de empresas franquiciantes
- Asesoría en la importación y adaptación de franquicias extranjeras
- Internacionalización de franquicias (exportación de franquicias)
- Programas de asistencia técnica
- Cursos y seminarios especializados
- Branding
- Diseño arquitectónico
- Desarrollo de software

- Litigio en materia de franquicias
- Consultoría y servicios de litigio en materia laboral y de seguridad social
- Asesoría jurídica en materia corporativa y estructura jurídica de empresas
- Servicios de consultoría y litigio en materia civil, mercantil, administrativo, penal y amparo.

Es miembro fundador de la Asociación Mexicana de Franquicias (1989).

### **Poblete & Asociados Consultores en Franquicias, Negocios y Licensing**

Es una firma internacional, multidisciplinaria, de consultores especialistas en materia jurídica corporativa, desarrollo, estructuración, implementación, gerencia de proyectos de expansión, comercialización, administración e internacionalización de empresas, franquicias, negocios y licenciamiento en sus diversas modalidades. Esta firma es miembro del Grupo Corporativo Época, que desde hace más de treinta años de manera continua, en el litigio, consultoría corporativa y el desarrollo de empresas y negocios, y más de diez años de experiencia en desarrollo de sistemas de franquicias.

Es miembro de la A.M.F desde el año 2007.

### **González Calvillo, S.C. Abogados**

Año de operaciones: 1987

Beneficios para socios A.M.F.: Todos los servicios legales (excepto laboral, litigio y penal).

Servicios que ofrece: Servicios Legales Profesionales.



## **Franquicias en Línea**

Socio de la A.M.F desde 1992

Servicios que ofrece: Desarrollo de Franquicias, Asesoría Jurídica y Financiera.

## **Empire Business Brokers**

Socio de la A.M.F desde 2002

Servicios que ofrece: Servicio empresarial en Franquicias, Mercadotecnia, Apoyo Empresarial y Publicaciones.

## **Consultoría y Diseño de Negocios**

Socio de la A.M.F. desde 2002

Servicios que ofrece: Consultoría integral en franquicias, evolución de negocios a redes de franquicias y negocios con el método CDN y servicios de búsqueda de ubicaciones estratégicas.

## **Alcázar & Aranday**

Año de inicio de operaciones: 1994

Socio de la A.M.F. desde 2001

Servicios que ofrece: Asesoría Corporativa, Jurídica, Empresarial y Consultoría especializada en Franquicias.

## CAPÍTULO V “CONSIDERACIONES GENERALES DE LA FRANQUICIA EN MÉXICO”

La economía mundial atraviesa por un proceso de expansión de sus mercados, es por esto que muchas empresas intentan ampliar sus horizontes de desarrollo mediante la entrada a nuevos mercados. Sin duda alguna, uno de los exponentes más claros para esta expansión es la globalización, que ha permitido una mayor ampliación de la comercialización mundial.

Durante décadas pasadas, uno de los hechos económicos de mayor importancia fue el crecimiento de las franquicias como una forma de realizar negocios. Debido a esto se puede decir que la franquicia es un modelo de comercialización que, en mayor o menor grado, se ha desarrollado exitosamente alrededor del mundo.

El término franquicia se está convirtiendo cada vez más en un término familiar en el mundo, pero sobre todo en América Latina debido a que es un modelo de comercialización que se ha desarrollado con gran éxito alrededor del mundo<sup>70</sup>.

De esta manera, las franquicias se han convertido en una opción para hacer negocios, ya que representan verdaderas oportunidades para un éxito casi asegurado<sup>71</sup>. A nivel mundial, han demostrado mantener un ritmo de crecimiento entre 10% y 12% anual y de estos negocios franquiciados el 95% siguen vivos después de cinco años, mientras que de los negocios que son independientes, el 65% de ellos no llegan a completar el segundo año de vida.

Durante muchos años el sistema de franquicias en México no tenía cabido, sin embargo, con el paso de los años la globalización cambió esta situación y permitió su entrada en 1989. Sin embargo, hoy en día nuestro país ofrece a las franquicias la solidez necesaria para desarrollarse exitosamente dentro de las economías emergentes. En el país, el crecimiento de esta estrategia comercial ha hecho que

---

<sup>70</sup> Idem

<sup>71</sup> Idem

se ubique hoy en día entre los primeros países del mundo en función de redes o cadenas de franquicias y unidades franquiciadas. De esta manera, se puede decir que en México el futuro de las franquicias es muy promisorio ya que los mexicanos están en una etapa de consolidación en la que buscan nuevos productos y servicios. Los conceptos extranjeros han llamado mucho la atención y parte importante de las franquicias puede estar en los sectores de servicios como el educativo y de salud, sin embargo, los demás giros tiene más hacia donde crecer<sup>72</sup>.

De esta manera, se pueden reconocer las más importantes etapas de las franquicias en nuestro país:

1. 1985-1989: Desarrollo de este sector e incursión en México de franquicias extranjeras. En 1989 nace la Asociación Mexicana de Franquicias con el fin de crear y consolidar el desarrollo de las franquicias en México.
2. 1990-1994: Se presenta el “boom” del sector, donde se adquirió madurez que permitió la consolidación de las ya existentes y el surgimiento sobre todo de mayor número de franquicias mexicanas.
3. 1994-2000: Se logra un mercado consolidado con las franquicias que principalmente sobrevivieron a la crisis, con lo cual se abrió paso a nuevas franquicias fundamentalmente mexicanas y se inicia la exportación.
4. 2000- a la fecha: Se confirma la consolidación del sector de franquicias en el país, logrando crecimientos sostenidos entre 13 y 15% anualmente. Se logra la creación de un número mayor de empresas franquiciantes mexicanas, así como un mayor número de franquicias mexicanas en otros países. México logra el séptimo lugar en la clasificación del World Franchise Council en 2007.

De esta forma, las franquicias han mostrado en los últimos años un crecimiento muy acelerado, que junto con otros elementos como su diversidad en distintos

---

<sup>72</sup> Ferenz Feher Tocatli, Juan Manuel Gallástegui “Las Franquicias, un efecto de la globalización; 100 preguntas, 100 respuestas” McGraw Hill México, 2001 p. 57

giros y la seguridad que puede brindar el invertir en un negocio probado, hacen que este esquema sea muy atractivo para emprendedores.

En tiempos donde el crecimiento económico en el país ha sido muy moderado y la creación de empleos ha resultado moderada, el esquema de franquicias se presentó como una oportunidad para establecer un negocio propio.

Sin embargo, la adquisición de una franquicia no es sinónimo de éxito, ya que se requiere de una cuidadosa evaluación antes de tomar la decisión de inversión, en aspectos tales como: el tipo de trabajo requerido; la imagen de la marca en el mercado; el lugar y las características que debe guardar el local; el tipo de personal a contratar; los derechos y obligaciones que se adquieren, etc.

Asimismo, una de las maneras de expansión más exitosa y rápida de los negocios es el franquiciar. Un negocio podrá franquiciarse cuando sea capaz de transferir sus conocimientos a otros emprendedores, los cuales a través de su reproducción serán capaces de obtener ganancias. De igual manera existen muchas consideraciones de orden financiero, administrativo y técnico para lograr el establecimiento de una franquicia.

Hay conceptos de negocio que todavía no se ha franquiciado en el país, existiendo así varias oportunidades de negocio; de tal suerte que el sector de franquicias seguirá siendo muy atractivo en los próximos años.

### **5.1 Franquiciar un Negocio en México**

Franquiciar un negocio, es una de las actividades más remunerantes, pero también de las más especializadas, por lo que resulta indispensable la selección de un buen consultor, ya que generalmente las personas que están interesadas en ingresar en este tipo de negocios no poseen experiencia.

Las Franquicias en México como en todo el mundo, son una figura o ficción jurídica; de tal manera, si un consultor en franquicias es abogado, se convierte en un plus para el desarrollo de un sistema de franquicias.

Igualmente, se puede considerar un buen consultor, aquel que aunque no es abogado tiene estudios y experiencia en el desarrollo y procesos de implementación de Franquicias, y mejor aún si cuenta con la asistencia de un abogado corporativo, que en muchos casos son socios.

De esta manera, los motivos más considerados para Franquiciar un negocio en México son:

- ❖ **Expansión:** Para posicionar la marca o servicios y ampliar la zona geográfica del alcance de nuestros servicios.
- ❖ **Globalización:** Es un fenómeno que afecta a todos los sectores de negocios la implementación de las Franquicias; es una buena medida si sabe como aprovecharla.
- ❖ **Aumentar los ingresos:** En efecto los ingresos de su negocio se multiplicarán si implementa la franquicia en su negocio de la manera correcta.
- ❖ **Estratégico:** Tan diverso puede ser este punto como los mismos propósitos de la empresa en algunos casos son laborales, en otros de globalización o monopolio.

Antes de poder franquiciar un negocio, es importante conocer las fortalezas y debilidades que ofrece este sistema mediante un diagnóstico de franquiciabilidad, que generalmente realiza un consultor especializado para conocer el tipo de Franquicia que se podrá ofrecer y si comercialmente es viable. Los consultores

usan diferentes criterios de franquiciabilidad, por lo cual resulta muy importante conocer las razones por las cuales un consultor ha llegado a dichas conclusiones, a comparación del conocimiento si un negocio es franquiciable.

## **5.2 Factores que determinarán el rumbo de la franquicia**

### **❖ Internet y el comercio electrónico**

Según la Asociación Mexicana de Franquicias, en un futuro la mayoría de las redes de franquicias dispondrán de un nuevo canal de distribución en el mundo virtual que reforzará la distribución física. Las empresas exclusivas virtuales se disputarán los acuerdos con las redes de franquicia para distribuir los productos vendidos en la red. No obstante, para conseguirlo adecuadamente habrán de contar con especialistas que dominen tanto el sector como las herramientas digitales.<sup>73</sup>

### **❖ Segmentación y Creación de Segundas Marcas**

Debido al grado de saturación que empiezan a experimentar algunos sectores de actividad, los franquiciantes empiezan a considerar dos alternativas fundamentales:

- ❖ Buscar mercados exteriores.
- ❖ Desarrollar nuevos conceptos de negocio, dentro del mismo sector de actividad.

Esta segunda posibilidad se está empezando a desarrollar bastante por un motivo fundamental: se dispone de un conocimiento privilegiado del mercado y del sector de actividad, que facilita la penetración.

---

<sup>73</sup> “Asociación Mexicana de Franquicias “ Consultado el 23 de noviembre de 2008 de: <http://www.franquiciasdemexico.org/>

La creación de segundas marcas tiene una ventaja, que es la adquisición de las mismas a empresas competidoras en vez de comenzar desde nada. Normalmente estas empresas adquiridas tienen rasgos muy marcados que son los siguientes: no se trata de grandes organizaciones (apenas comienzan a crecer) y han detectado un nicho rentable y con grandes posibilidades de desarrollo. Estos hechos determinan precios de adquisición relativamente bajos y la fusión con la gran empresa le da un ritmo de crecimiento mucho más alto a esas marcas.

#### ❖ **Popularización de la Estrategia Jurídica como forma de evitar futuros problemas**

La industria nacional se ha profesionalizado cada día más, el mercado es cada vez más competido y más concurrido, lo que ha hecho recapacitar a las distintas redes de franquicia, por lo que los conocimientos jurídicos forman parte del planteamiento estratégico y se integra con él<sup>74</sup>.

Con esta perspectiva, la estrategia jurídica cobra un papel primordial en el que la prevención y el análisis de la situación son fundamentales.

#### ❖ **Mejora en los planteamientos a futuros franquiciatarios**

La aparición de la normativa reguladora del sector franquicias (art. 65, Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial) obliga a muchas redes a modificar su estrategia de comunicación hacia los posibles franquiciatarios para adaptarse a los requerimientos a que la ley exige.

Todavía se alejan los requerimientos y las formas de operar de otros mercados más rigurosos en esta materia (como el francés o el norteamericano), aunque se tiende a su forma de trabajar, en relativamente poco tiempo se estará a su nivel, lo

---

<sup>74</sup> "Franquicia, aspectos generales" Consultado el 9 de octubre de 2008 de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/laex/benitez\\_s\\_y/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/benitez_s_y/capitulo3.pdf)

que supone una buena noticia para todos, porque este hecho aporta mayor transparencia y mejora las relaciones futuras.

### ❖ Alianzas estratégicas

La forma de trabajar hoy en día de los franquiciantes, abre la oportunidad para la realización de distintos acuerdos posibles en todos los órdenes empresariales, sobre todo, tratándose de aspectos relacionados con el desarrollo de la red, con la tecnología, con la búsqueda de personal, con la implantación, con la publicidad, con el control de la red, con la logística o con cualquiera que tenga algo que aportar.

De esta forma, las marcas complementarias refuerzan su atractivo al público creando alianzas estratégicas, por medio de aperturas conjuntas en un mismo local, o en promoción de sus marcas conjuntamente.

Esta tendencia no se identifica especialmente entre empresas de un tamaño u otro, aunque resulta importante considerar las ventajas que traería dicha alianza.

### ❖ Programas de Lealtad

El conocimiento del cliente como medio para conseguir su lealtad ante una marca, es uno de los fundamentos más importantes que están empezando a mover a la mayoría de los sistemas de franquicias.

Los grandes minoristas y supermercados están utilizando ya herramientas de lealtad, lo cual genera que los clientes se sienten motivados a visitar con más frecuencia los establecimientos y así generar un mayor grado de identificación con los mismos<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> "Franquicia, aspectos generales" Recuperado el 9 de octubre de 2008 de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/laex/benitez\\_s\\_y/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/benitez_s_y/capitulo3.pdf)



Su utilización permite también disponer de amplias bases de datos que podrán proporcionar un conocimiento intenso del comportamiento de los clientes, y así prever y anticipar el futuro de una franquicia.

### ❖ **Internacionalización**

El desarrollo del mercado nacional y las necesidades de mantener el nivel de crecimiento, determina una salida natural de las franquicias mexicanas hacia el extranjero. Existen de esta manera, cada vez mayor número de franquicias mexicanas con presencia en el extranjero y varias más con expectativas internacionales.

Hoy en día, la expansión de las franquicias mexicanas se ha dado sobre todo a Centroamérica y Sudamérica. Sin embargo, otros mercados como el norteamericano o el europeo, más competitivos que los anteriores, no se tienen tan en cuenta, aunque algunas marcas ya se han implementado de manera exitosa.

La manera de organizar esta internacionalización es de dos formas: la franquicia master local y la implantación propia. No existe un patrón determinado sobre qué tipo de empresa es más apta para una o para la otra fórmula.

### ❖ **Inversión en Herramientas de Gestión**

El crecimiento de diversas redes de franquicias, ha generado que la mayoría de estos negocios, cuenten con procesos de control y análisis de la información mucho más complejos. De esta forma, muchas redes de franquicias requieren de herramientas y estructuras profesionalizadas para manejar adecuadamente la organización y así poder hacerla rentable.

### ❖ **Mejora de los planteamientos estratégicos y de los sistemas de organización**

Franquiciar ha resultado un procedimiento o alternativa de crecimiento para una empresa de éxito. En la mayoría de los casos, los empresarios que han planificado adecuadamente su expansión, han logrado los resultados que inicialmente se propusieron. Por otra parte, aquellos que no realizaron planificación alguna, abandonan la franquicia, al no obtener la rentabilidad deseada.

En México, las franquicias comienzan a plantear sus procesos de expansión como crecimiento estratégico.

### ❖ **Nuevos perfiles de Franquiciatarios**

Aquellos franquiciantes con deseo de construir un futuro sólido y una red estable, empiezan a ser cada vez más rigurosos en la selección de sus candidatos.

Ya no solamente es suficiente el dinero para entrar a formar parte de una franquicia, el perfil personal y profesional es más importante que el perfil económico.

### ❖ **Fusiones, adquisiciones e inversiones**

Se contemplan hoy en día, todo tipo de actividades financieras con el fin de lograr un más adecuado y firme crecimiento en el sector franquicias. Actividades de capital de riesgo, refuerzo de establecimientos propios, desinversiones parciales para apoyar otras líneas, tomas de participación en otras sociedades, impulso financiero a la exportación, etc.

### 5.3 Las reglas universales de las franquicias en el mercado mexicano

#### Regla de Oro: Identificar cuando un negocio es franquiciable

Hoy en día, en el gran mercado de la oferta de franquicias, podemos encontrar negocios que ni siquiera podían ser franquiciables y que sin embargo se han valido de diversos medios para intentar convencer al público de que su negocio resulta exitoso. El noventa por ciento de los negocios que están al público no son franquiciables, pero en base a la teoría de la franquiciabilidad propuesta por el Lic. Rafael Giménez Camacho, Presidente de la Asociación Latinoamericana de Franquiciarios (A.L.F.) se establece lo siguiente<sup>76</sup>:

“...Cualquier negocio que desee ser franquiciado debe contar por lo menos con una de las siguientes características: 1) Historia: El negocio debe tener un tiempo considerable en su mercado que compruebe su éxito; 2) Novedad: El negocio debe ser tan novedoso que esta característica se pueda ver reflejada en sus utilidades; 3) Exclusividad: Que el producto o servicio que comercializa la Franquicia sea lo más exclusivo posible, lo cual elimina la competencia y facilita el éxito del negocio.

Para el autor Vinay, una de las decisiones más difíciles para el emprendedor que ya ha probado el éxito en su negocio, es saber cuándo lanzarse a franquiciar<sup>77</sup>. Las primeras señales que pueden mostrar que un negocio está listo para entrar a este esquema son los siguientes:

- ❖ Cuando la demanda por un producto o servicio es tal que los propios consumidores comienzan a preguntar por la apertura de una sucursal más cercana, o en algún otro estado de la República.

---

<sup>76</sup> “Las Reglas Universales de las Franquicias” Recuperado el 13 de octubre de 2008 de: [www.franquiciasenmexico.com.mx/reglas-universales-franquicias.htm](http://www.franquiciasenmexico.com.mx/reglas-universales-franquicias.htm)

<sup>77</sup> Vinay, R (2004) “Comercialización de las Franquicias” Ed. Temas de hoy México p. 46

- ❖ Cuando otro empresario se acerca al dueño de un negocio con el afán de asociarse o “comprar” la idea o concepto para trasladarlo a otro lugar.
- ❖ Cuando el estado de resultados de la empresa sea financieramente sano.
- ❖ Cuando un empresario tenga la certeza de que pueda enseñar y transmitir la operación de su negocio a otras personas, hasta el más mínimo detalle.

### **Primer Regla: El éxito no es garantizado en ningún caso**

Las franquicias son negocios y como todo negocio tiene riesgos, las Franquicias no garantizan el éxito, la idea principal es que son negocios ya comprobados que tratan de reproducir su éxito con la inversión de un tercer (el Franquiciatario), sin embargo en ningún momento se ha reportado el caso de que el Franquiciante garantice las utilidades.

### **Segunda Regla: El Franquiciante es el empresario, el Franquiciatario es el inversionista**

Hay que tener en cuenta que en esta relación, el Franquiciante es el empresario y no el Franquiciatario lo cual significa que por regla general el Franquiciatario deberá seguir las reglas y lineamientos del Franquiciante, aunque las opiniones y experiencias de los Franquiciatarios deben ser tomadas en cuenta para mejoramiento del negocio la voluntad que se debe seguir es la del Franquiciante, ya que él es el experto en hacer funcionar el negocio y llevarlo al éxito.

### **Tercer Regla: Cada Sucursal franquiciada forma parte de un todo**

Las Franquicias son sistemas formados por unidades y cada una depende directamente de la otra, es decir que si una sucursal fracasa la especulación sobre el éxito del negocio disminuye, así como las acciones y el valor de cada franquicia para su traslado. Por este motivo los Franquiciatarios deben hacer frente común para exigir lo pertinente al Franquiciante.

#### **Cuarta Regla: El arte es copiar el éxito**

Básicamente, se refiere a que las cualidades y características que crearon la fórmula perfecta para alcanzar el éxito deben ser reproducidas de la manera más fiel posible, sobre todo cuando la Franquicia comienza.

La idea principal en la que se basa cualquier sistema de Franquicias es la repetición del éxito para sumar utilidades y en muchos de los casos presencia en sus mercados, pues cada sucursal que se apertura es una medalla mas al éxito de la franquicia y una excelente publicidad para su venta y presencia al consumidor.

#### **Quinta Regla: El negocio del Franquiciante es vender Franquicias**

Esta regla debe ser útil para ambas partes: Franquiciatario y Franquiciante; en el primer caso quien desea adquirir una Franquicia debe cerciorarse de que posterior a la venta de la Franquicia deberá ser provisto de asistencia de parte del Franquiciante, ya que en muchos de los casos hablando de Franquicias fracasadas dejan a la deriva a los franquiciatarios y en el caso del Franquiciante su negocio es la venta de negocios exitosos.

#### **Sexta Regla: Las Franquicias no son para todos**

El negocio exitoso que pone en venta el Franquiciante al gran público en general, no es precisamente apto para todo tipo de personas, pues éste selecciona a aquellos inversionistas que cuenten con el perfil que requiere, en algunos casos requieren experiencia previa y en otros dan mayor preferencia a la inversión que puedan hacer mas que a su experiencia, un error común.

## **Séptima Regla: Contar con un buen abogado en franquicias**

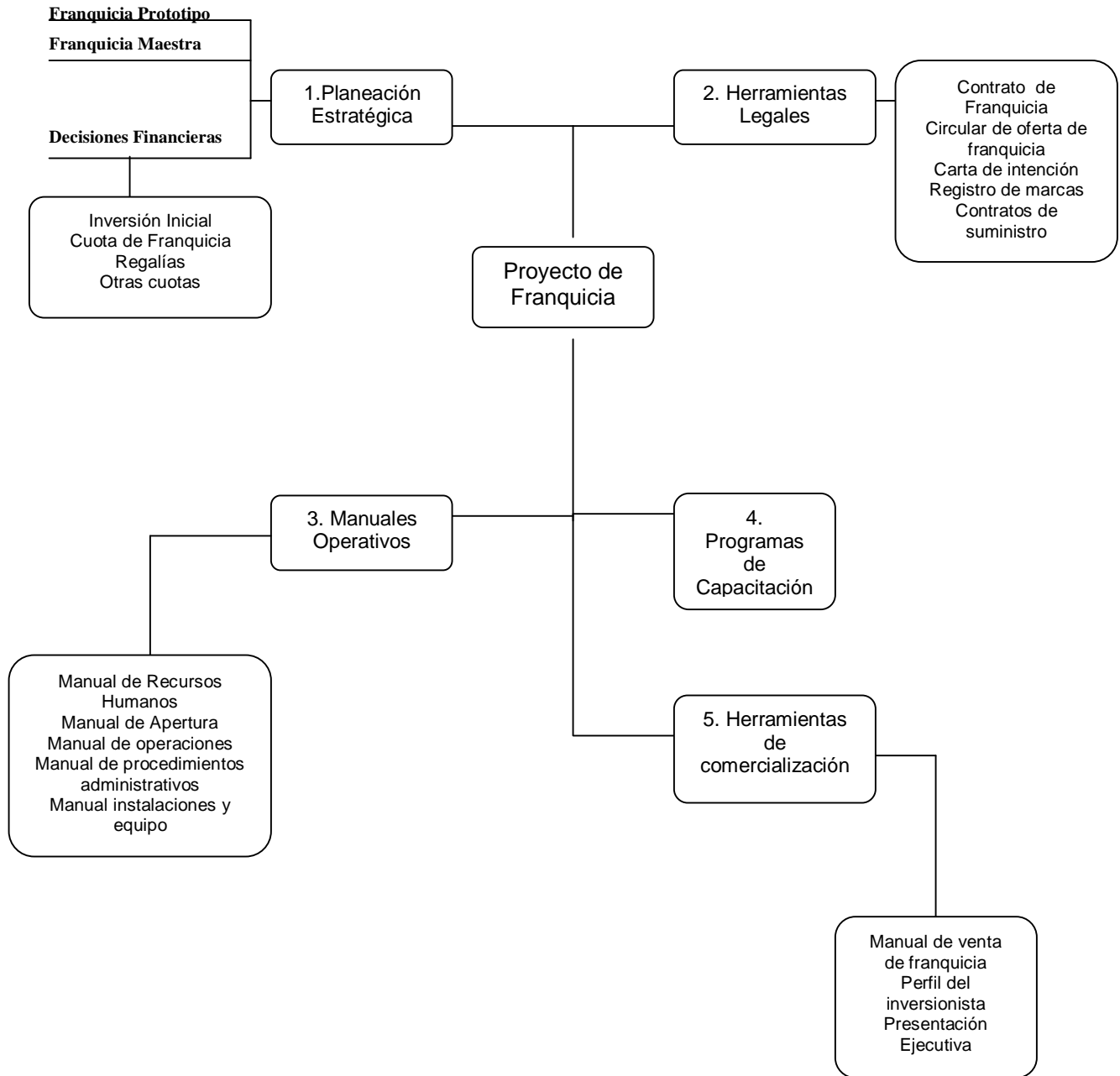
Las Franquicias en México son una rama intermedia entre el Derecho Corporativo en todo lo que se relaciona a los Contratos de Franquicias, Circular de Oferta de Franquicia y demás instrumentos legales y el Derecho de Propiedad Industrial por lo que se relaciona al registro de marcas y propiedad intelectual, por lo cual resulta importante estar asesorado por un abogado y no de un ejecutivo o broker de franquicias.

### **5.4 Desarrollo Integral de una Franquicia**

El desarrollo integral de un sistema de franquicias va más allá de los manuales y un simple contrato legal. Un verdadero desarrollo integral debe contemplar desde la franquiciabilidad de negocio y viabilidad financiera hasta la elaboración de los diferentes documentos que contengan el “know how” y la forma en que deberá ser transmitido. Durante la elaboración de los diferentes documentos, suficientes y necesarios, para un sistema de franquicia debe existir coherencia, continuidad y homogeneidad de tal forma que la información sea la misma en los contratos, manuales y programas de capacitación evitando contradicciones entre ellos.

De esta forma, la firma de consultoría “Franquicia en línea”, propone la siguiente metodología de desarrollo e implementación de sistemas de franquicia:

**Cuadro No. 17 Planeación Estratégica para la conformación de una franquicia**



Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.franquiciaenlinea.com> consultada el 24 de julio de 2008

## **5.5 Los 10 pasos fundamentales antes de adquirir una franquicia**

Para César Aranday, Socio Director de la firma Alcázar & Aranday, uno de los principales requisitos para adquirir una franquicia, es tener un gran entusiasmo por el concepto de negocio en el cual se desea participar<sup>78</sup>.

De esta forma y en base a los principales objetivos, establece diez puntos principales para la adquisición de una franquicia:

### **1. Informarse sobre el tema de franquicias**

La primera pregunta que todo empresario que quiera incursionar en este sector debe hacerse es ¿qué es realmente una franquicia? Esto se realiza principalmente con el fin de conocer las generalidades legales y teóricas sobre el tema.

Asimismo, se recomienda leer libros especializados, revistas, así como el trato con personas que hayan adquirido una franquicia, buscando así asesoría en la Asociación Mexicana de Franquicias o con firmas consultoras especializadas. De esta manera, el futuro empresario formará sus propias conclusiones.

### **2. Realizar una autoevaluación objetiva sobre el propio perfil para ser un franquiciatario**

Ser un franquiciatario no es nada sencillo y no todos cumplen con las características para poder serlo.

La mayoría de las empresas franquiciantes deben investigar a las personas interesadas en adquirir una de sus franquicias antes de continuar con el proceso

---

<sup>78</sup> [www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx), consultada el 12 de octubre de 2008



de adquisición de tal negocio. Esto es un síntoma de una franquicia seria, que se preocupa por su sistema de franquicias y por el éxito de todos sus franquiciatarios.

Resulta importante desconfiar de aquellas franquicias que demuestren un desinterés en esta investigación, pues muy probablemente están más preocupados por la venta de la franquicia que por el éxito del negocio.

De esta manera, resulta importante analizar por separado las ventajas y desventajas de ser franquiciatario, aplicando cada una en el caso particular del interesado de adquirir una franquicia.

### **3. El comienzo de proceso de investigación**

Es sumamente importante que el interesado en adquirir una franquicia no se deje deslumbrar por un solo concepto de negocio por muy atractivo que parezca sin antes investigar a otras franquicias y oportunidades de negocio y que manejen el mismo concepto. Por eso es importante la búsqueda de información y la evaluación de cada una.

La relación de franquicia debe basarse siempre en la transparencia de las dos partes. Es importante desconfiar de aquellas que no faciliten la información requerida, aunque también se debe entender que dicha información se la va a ir proporcionando conforme el franquiciante perciba su grado de seriedad e interés por adquirir la franquicia.

### **4. Análisis de la compra, elaboración y distribución de los productos o servicios de la franquicia**

Se refiere al estudio de cuáles son los productos y servicios que maneja la franquicia dentro de su concepto de negocio.

Asimismo, se debe analizar la logística de distribución de productos, es decir, si tienen un comisariato o centro de operaciones.

### **5. Identificación de la asistencia técnica de la franquicia.**

La asistencia técnica es un elemento fundamental para el éxito de una franquicia, ya que si no existe, entonces solamente estamos hablando de una simple licencia de marca y producto. La asistencia técnica es lo que le da gran parte del valor agregado a la franquicia en comparación a otro tipo de oportunidades de negocio.

De esta forma, se debe medir e identificar la asistencia técnica que ofrece la franquicia además de preguntar si representa un costo extra o si está incluido en la cuota de franquicia

### **6. Realizar un completo análisis financiero**

Se debe investigar la solvencia financiera de la empresa franquiciante, ya que operar una cadena de franquicias representa tener atrás una infraestructura económica muy importante, por lo cual se tienen que solicitar los datos sobre el número de personal que maneja la entidad franquiciante, qué otros negocios tiene, si es propietaria de algún inmueble, si es miembro de la Asociación Mexicana de Franquicias, sus gastos en publicidad corporativa, videos promocionales, capacitación de su personal, entre otros indicadores.

### **7. El acercamiento con otros franquiciatarios**

El acercamiento a los actuales franquiciatarios de la cadena de franquicias puede resultar benéfico, ya que directamente podrán proporcionar sus opiniones acerca del negocio.

Es importante considerar que las opiniones que ellos pueden dar acerca del negocio, son personales, por lo cual no se debe generalizar, considerando que difícilmente un empresario podrá estar cien por ciento satisfecho de sus resultados.

## **8. Investigación de los aspectos jurídicos**

Existen varios elementos jurídicos dentro de la franquicia, los cuales debe analizar detenidamente e incluso contar con la ayuda de su abogado. De tal manera, se deben solicitar en distintos momentos los siguientes documentos:

\* La Circular de Oferta de Franquicia (COF), éste es un requisito legal previo a la celebración del contrato. La COF deberá estar referida a la situación actual de la empresa franquiciante, así como a las obligaciones y derechos involucrados en la franquicia.

\* La situación marcaría de la franquicia, debiendo conocer las marcas y otros signos distintivos involucrados en la franquicia, así como verificar que la entidad franquiciante sea el legítimo titular o licenciataria autorizado para otorgar las licencias de uso correspondiente.

\* El contrato de franquicia, que deberá contener términos y conceptos suficientemente claros y concretos, con respecto a la vigencia, territorio, exclusividad, contraprestaciones, limitaciones y demás obligaciones y derechos que se adquieren en virtud de la relación.

\* Otros contratos o convenios relacionados, mismos que pueden estar o no incluidos dentro del mismo contrato de franquicia y que estarán referidos a la asistencia, suministro, distribución, confidencialidad, uso de marca, entre otros aspectos.

## **9. Análisis de las zonas probables de ubicación**

Por más atractivo que sea el formato de negocio de la franquicia, su ubicación es uno de los aspectos más determinantes de su éxito. La entidad franquiciante debe saber apoyar en ese sentido, sino con métodos estadísticos de investigación de mercado, sí al menos con una metodología o criterios para la selección del local adecuado.

Nunca se debe escoger un local basado en aspectos de ahorro económico, como el bajo costo de su renta o las características de sus instalaciones, ya que se está buscando un local que se adapte a la franquicia seleccionada y no al revés. El principal criterio debe estar sustentado en razones de influencia en el mercado y de flujo de clientes potenciales.

## **10. Adquisición de la franquicia.**

Es aquí donde el trabajo y el verdadero esfuerzo apenas comienza. La ventaja es que el empresario no estará sólo, ya que contará con el respaldo de la empresa franquiciante con quien ha formalizado una alianza que seguramente será fructífera.

## 5.6 Conclusiones Generales

Franquiciar una empresa hoy en día, es una de los métodos más eficientes y usados por las empresas para poder desarrollarse en el entorno en el que actualmente nos encontramos. Las ventajas de franquiciar son muchas, pero principalmente, cualquier empresa que goce con un adecuado posicionamiento en su sector y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la cobertura de nuevos mercados, así como de nuevos clientes.

Si una empresa se encuentra en la opción de franquiciar, es debido a que se trata de una empresa rentable y financieramente sana, que desarrolla y ofrece productos y servicios lo suficientemente innovadores y que además cuenta con un buen posicionamiento en su sector.

Por estas razones, un sistema de franquicia resulta más ventajoso y atractivo para la mayoría de las empresas, ya que el crecimiento se logra con costos de expansión inferiores a los que corresponderían a un desarrollo directo como en el caso de la apertura de unidades propias, lo cual proporciona a la franquicia su más importante ventaja.

De esta forma, la franquicia a través de un desarrollo paulatino y planificado, ha favorecido el posicionamiento de los empresarios en sus distintos sectores de actividad, debido a que en su mayoría se hace una anticipación ante posibles competidores en aquellos mercado en los cuales no se tiene presencia. De igual manera, ayuda a generar mayor influencia ante las tres partes involucradas en la actividad de la franquicia: proveedores, clientes y competidores.

Es indudable, que la franquicia en México ha generado para los empresarios tanto nacionales como extranjeros, mayores opciones de rentabilidad en su proceso de crecimiento, ya no solamente considerando un volumen de negocio mucho más

amplio, sino también por las mejores condiciones de compra y menores costos de producción.

Es importante mencionar que una empresa no puede empezar a franquiciar en cualquier momento, ya que se requiere de una detallada estrategia en cuestiones de planificación, para así lograr plenamente el proceso de crecimiento de una marca.

En estas condiciones, la economía mexicana ha presentado para las empresas que basan su crecimiento bajo el sistema de franquicias, excelentes condiciones y perspectivas de crecimiento, debido a la estabilidad que ha mostrado en los últimos años, así como a las mejoras en las legislaciones correspondientes.

Igualmente, el mercado mexicano ha mostrado mayor disposición y aceptación de nuevos y diversos productos, que han resultado originales para el comprador nacional, y que de esta forma genera una mayor competencia entre las empresas, con el fin de proporcionar cada vez mejores productos y servicios.

Con todas estas características, la franquicia representa en la economía mexicana un concepto de especial atractivo, ya que ha permitido a las empresas realizar proyectos de expansión sin necesidad de soportar inversiones de tal magnitud como las unidades propias, además que ayuda a liberar a la empresa franquiciante de la carga laboral del personal que puede requerir cada uno de los establecimientos.

Por otra parte, las franquicias han demostrado ser una fuente segura de inversión para aquellas personas que quieren abrir su propio negocio, ya que proporcionan una mayor seguridad económica en comparación de un negocio propio. De igual forma, el crecimiento de las franquicias se ha visto impulsado debido a que actualmente existen franquicias de distintos niveles de inversión, con el fin de que

cada vez más personas se integren a este tipo de negocios y así puedan contar con mayor autonomía financiera.

Para el desarrollo de la franquicia en México, ha resultado muy importante la participación de la Asociación Mexicana de Franquicias, que desde su fundación en 1989 se ha dado a la tarea de fortalecer a sus empresas afiliadas, entre las cuales se pueden distinguir a las principales franquicias nacionales y extranjeras.

De esta forma, su función principal es la promoción y difusión del desarrollo, consolidación y dignificación del sistema de franquicias tanto a nivel nacional como internacional.

### **5.7 Mejoras al desarrollo de los sistemas de franquicias en México**

- ❖ Lograr la diversificación de los puntos de venta de las empresas franquiciantes, ya que la mayoría de éstos se encuentran localizados en la Ciudad de México debido en gran parte a la categoría de centro financiero y de inversión con el que cuenta la ciudad; el resto de las franquicias se encuentran localizadas en puntos clave del país como lo son Guadalajara y Monterrey.

Actualmente existen Estados con gran potencial para el desarrollo y establecimiento de franquicias, por lo cual es importante el apoyo de la A.M.F. y de la Secretaría de Economía, con el fin de hacer llegar los conceptos de franquicias hacia otras regiones del país. También, es importante identificar aquellas pequeñas y medianas empresas por todo México, que cuenten con las características para funcionar como franquicia. De esta manera, se irán diversificando las empresas y se podrá lograr un mayor desarrollo de nuevos conceptos.

- ❖ Mayor presencia de la A.M.F. por diferentes zonas del país, ya que muchos empresarios carecen de información para convertir sus negocios en empresas franquiciantes, o bien, simplemente para la adquisición de alguna franquicia. De esta forma, la Secretaría de Economía, así como el Gobierno de Cada Estado de la República Mexicana, pudieran trabajar conjuntamente con la A.M.F. con el fin de proporcionar toda la información relacionada al desarrollo del sector franquicias en México a los empresarios de cada región del país.
  
- ❖ Diversificar el giro de funcionamiento de las franquicias, ya que actualmente más de la mitad, solamente se desarrollan en el giro de servicios y alimentos. En este sentido es importante considerar las nuevas tecnologías y tendencias, ya que éstas marcan el rumbo de los negocios de hoy en día.
  
- ❖ Utilización cada vez mayor de tecnología, ya que herramientas como el internet podrían simplificar varios procesos en el funcionamiento de las empresas franquiciantes, así como de cada uno de sus establecimientos.

Asimismo, la tecnología igualmente podría servir como herramienta de divulgación del sector franquicia, con el fin de poner en contacto a los nuevos empresarios con los propietarios de las empresas franquiciantes.

De esta manera, la firma de contratos, evaluación de franquiciatarios y asesoría a los nuevos empresarios, se pudieran realizar a través de las nuevas herramientas tecnológicas, con el fin de simplificar procesos y así impulsar el desarrollo de nuevas franquicias por todo el territorio nacional, considerando así que las distancias o ubicación de los empresarios y empresas franquiciantes no serían nunca más un problema para el funcionamiento de cada unidad de negocio.



- ❖ Lograr el interés de los bancos por participar conjuntamente con la A.M.F. y la Secretaría de Economía en el Plan Nacional de Franquicia. Hasta el momento solamente HSBC cuenta con créditos para este tipo de negocios, por lo que se espera que en 2008 y 2009 se sumen nuevos bancos como Banorte, Bancomer e Inbursa.
  
- ❖ Impulsar la exportación de nuevos conceptos de franquicias hacia otros países. Asimismo, buscar nuevos países como medio de expansión de franquicias mexicanas

Actualmente, las franquicias mexicanas de exportación tienen presencia mayoritariamente en Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica, así como en España y Portugal.

De esta forma, es importante impulsar a los nuevos empresarios mexicanos en otros países, por medio de la asistencia de sus representantes a las ferias de franquicias más importantes a nivel mundial, con el fin de exponer sus distintos modelos de negocios, logrando así promover sus conceptos en otros mercados.

Desde el año 2007, se estableció la primer franquicia mexicana en territorio asiático, por lo que este mercado podría ser explotado libremente por empresarios mexicanos, ya que nuestros productos se presentan como innovadores en aquellos países.

- ❖ Asimismo, impulsar a México como país receptor de franquicias extranjeras. Actualmente el mercado mexicano presenta gran dinamismo y aceptación por conceptos de otros países, por lo que la llegada de nuevas franquicias a nuestro país enriquecería las ofertas de bienes y servicios.

La mayoría de las franquicias de origen extranjero son de origen estadounidense, canadiense y español, pero debido al potencial del consumidor mexicano y la aceptación por conceptos innovadores de otros países, han arribado a nuestro país distintas empresas franquiciantes de países como Guatemala, Venezuela, Uruguay, Brasil, Perú y Portugal.

De esta forma, promover a México a nivel mundial como receptor de franquicias resulta igual benéfico por la generación de nuevos empleos, así como la diversificación de bienes y servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Correas, Oscar (2000) “Introducción a la crítica al derecho moderno”. Ed. Fontoroma. México
- De Buen, Néstor (2005) “Derecho del Trabajo Tomo 1: Conceptos Generales” . Ed. Porrúa. México
- Feher Tocatli Ferez “Franquicias a la mexicana editorial” México, McGraw Hill 1999
- Feher Tocatli Ferez, Gallástegui Juan Manuel (2001) “Las franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas.”, McGraw Hill. México
- Fröbel, Heinrichs y Kreye (1980) “La Nueva División Internacional del Trabajo” Ed. Siglo XXI . México
- García P. José Heriberto y Emilio Rabasa Gamboa (2005). “Problemas Actuales del Derecho Empresarial Mexicano”, Ed. Porrúa. México
- Gilpin Robert (1990),” La economía política de las relaciones internacionales.” Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, Argentina.
- González Calvillo Enrique “La experiencia de las franquicias “México McGraw Hill 1994
- Kotler, Phillips. (2002). Marketing Management. (11a. Ed.). Ed. Prentice Hall, Nueva Jersey, Estados Unidos
- Loucks, William N. Whitney, Willian G. (1973) “Comparative Economic System” 9a. Edición, Harper NY, USA

- Martínez P. Javier (1999).” La globalización de la economía mundial: principales dimensiones en el umbral del Siglo XXI.” México. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa
- Meyer, H(1992). “Marketing: Ventas al por Menor”. McGraw-Hill. Bogotá Colombia
- Montaña Sánchez, Francisco A. (2008). La Franquicia, México: Panorama Editorial.
- ORTEGA, E. (1997) “*La Dirección del Marketing*”, ESIC, Madrid
- S. Raab Steven, Matusky Gregory (2008) “Franquicias, cómo multiplicar su negocio” , Ed. Limusa. México
- SOLE, M. L., y SUBIRA, E., (1997) “Franquicia e Internacionalización”, en *Ponencias y Comunicaciones. XI Congreso Nacional, VII Congreso Hispano-Francés*. Lleida: Universidad, Junio
- Valenzuela F., J.C. (1992).” El estilo neoliberal y el caso mexicano en Estado y Políticas sociales en el neoliberalismo.” Ed. Porrúa. México
- Varela, Hilda B. (1999) “El nuevo sistema internacional.”Secretaría de Relaciones Exteriores, FCE, México
- Vinay, R (2004) “Comercialización de las Franquicias” Ed. Temas de hoy. México
- “Anunciará Secretaría de Economía Plan Nacional de Franquicias” Consultado el 14 de septiembre de 2008 del periódico “El Universal” publicado el viernes 2 de marzo de 2007

- “Canalizan 500 mdp al Programa Nacional de Franquicias” Consultado el 8 de octubre de 2008 del periódico El Universal publicado el Sábado 29 de marzo de 2008
- “Mantienen franquicias participación de 6% en su PIB nacional” Consultado el 8 de octubre de 2008 del Periódico El Universal publicado el sábado 10 de mayo de 2006
- Revista Entrepreneur publicada el 14 de septiembre de 2007 y consultada en septiembre de 2008

**Internet:**

- “A.M.F.” Consultada el 25 de julio de 2008 de:  
<http://www.franquiciasdemexico.org/>
- [www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx), consultada el 12 de octubre de 2008
- “Aspectos y temas sobre el desarrollo de la franquicia en Brasil” Consultado el 7 de octubre de 2008 de:  
<http://www.infofranchise.es/detail.cfm?IdNotizia=9479&IdSezione=2&strKey=es>
- “Asociación Latinoamericana de Franquiciatarios” Consultado el 8 de octubre de 2008 de: <http://www.franquiciasenmexico.com.mx/asociacion-latinoamericana-de-franquiciatarios.html>
- “Buscan Franquicias mexicanas incursionar en el mercado europeo” consultado el 2 de octubre de 2008 de:

[http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=59  
&lang=es](http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=59&lang=es)

- “ Características de la franquicia en Brasil” Consultado el 7 de octubre de 2008 de:  
[http://www.portaldofranchising.com.br/esp/area.asp?A040\\_cod\\_area=3&A041\\_cod\\_conteudo=1](http://www.portaldofranchising.com.br/esp/area.asp?A040_cod_area=3&A041_cod_conteudo=1)
- “Cerca de la meta, el Plan de Franquicias” Consultado el 6 de octubre de 2008 de  
<http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=252&lang=es>
- “Créditos evitan franquicias” Recuperado el 6 de octubre de 2008 de:  
<http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=55&lang=es>
- “Datos del franchising en Brasil” Consultado el 6 de octubre de 2008 de:  
[http://www.franquiciashoy.com/franchise.cfm?s\\_booth=590389](http://www.franquiciashoy.com/franchise.cfm?s_booth=590389)
- FMI. (2000) “Globalization: Threat or Opportunity”. Consultado el 24 de Junio de 2008 de: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200.htm#II>)
- FMI “¿Qué es la globalización?” Consultado el 21 de Marzo de 2008 de:  
<http://www.globalizate.org/ques.html>
- “Franquicia, aspectos generales” Consultado el 9 de octubre de 2008 de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/laex/benitez\\_s\\_y/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/benitez_s_y/capitulo3.pdf)
- “Franquicias: Crecimiento Explosivo” Consultado el 4 de octubre de 2008 de:  
<http://www.anahuac.mx/idea/articulos.05.html>

- “Franquicias de Bajo Costo” Consultado el 2 de Octubre de 2008 de:<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/44098.html>
- “Franquicia en Brasil, la historia” Consultado el 13 de septiembre de 2008 de:[http://www.portaldofranchising.com.br/esp/area.asp?A040\\_cod\\_area=3&A041\\_cod\\_conteudo=1](http://www.portaldofranchising.com.br/esp/area.asp?A040_cod_area=3&A041_cod_conteudo=1)
- “Inauguran este mes primera franquicia mexicana en China” Consultado el 2 de octubre de 2008 de:  
<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/37311.html>
- “La banca, incrédula ante el programa de las franquicias” Consultado el 6 de octubre de 2008 de:  
<http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=94&lang=es>
- “La Franquicia en México” Consultado el 4 de octubre de 2008 de:  
<http://www.franchisekey.com.mx/franquicia/Article/ID/122/Session/MX-1-pSpF5i47-0-IP/guidObject/000001-20070705-111208-01/.htm>
- “Las Reglas Universales de las Franquicias” Recuperado el 13 de octubre de 2008 de: [www.franquiciasenmexico.com.mx/reglas-universales-franquicias.htm](http://www.franquiciasenmexico.com.mx/reglas-universales-franquicias.htm)
- “México, atractivo para franquicias extranjeras” Consultado el 27 de junio de 2008 de:  
<http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=98&lang=es>
- “México es séptimo en franquicias” Consultado el 5 de octubre de 2008 de:  
[www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com)

- “Modelos de riesgos, impiden arranque del PNF” Consultado el 6 de octubre de 2008 de: <http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=125&lang=es>
- “Prevén franquicias mexicanas negocios por más de 10 mdd en España” consultado el 28 de junio de 2008 de <http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=61&lang=es>
- Secretaría de Economía (México) Consultado el 29 de Julio de 2008 en: <http://www.economía.gob.mx/?P=358>)
- Se espera que en los próximos años franquicias mexicanas se expandan” Consultado el 24 de septiembre de 2008 de: <http://www.franquiciasdemexico.org/scripts/noticias/vernoticia.php?idnot=129&lang=es>
- “Servicio Estadístico de la AEF (2001)” recuperado el 16 de agosto de 2008 de: <http://www.franquiciadores.com/>
- Tichauer, Ricardo (2002) “Cooperación Internacional: El papel de la empresa privada”. Consultada el 28 de julio de 2008 de: [http://www.sela.org/public\\_html/AAK2/esp/docs/coop/spxvrdcialcdi202/spxvrdcialcdi2-1.htm](http://www.sela.org/public_html/AAK2/esp/docs/coop/spxvrdcialcdi202/spxvrdcialcdi2-1.htm)).
- “Una de cada diez franquicias españolas se encuentran en el extranjero”, consultada el 13 de Septiembre de 2008 de: [http://www.emprendedoresnews.com/notaR/una\\_de\\_cada\\_cuatro\\_franquicias\\_espandas\\_esta\\_presente\\_en\\_el\\_extranjero-3699-2.html](http://www.emprendedoresnews.com/notaR/una_de_cada_cuatro_franquicias_espandas_esta_presente_en_el_extranjero-3699-2.html)



- UNAM (2000) “Franquicias en México” Consultado el 21 de noviembre de 2008 de <http://www.comerciomexico.com/franquicias/>).