

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
POLITICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE ESTUDIOS  
SOCIOLOGICOS**

**RETOS Y PERSPECTIVAS  
DE LAS FRANQUICIAS  
SOCIALES EN MEXICO**

**Tesina que presenta María de los  
Ángeles Carmen Toledo Díaz Rubín  
para obtener el grado de Licenciada  
en Sociología**

22 de mayo 2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## ÍNDICE

Introducción.....	3
1. Fundamentos de la Franquicia	
1.1 La franquicia .....	11
1.2 Tipos de franquicia.....	29
2. Las franquicias en México	
2.1 Antecedentes.....	36
2.2 Desarrollo.....	39
2.3 Normatividad.....	41
2.4 Consolidación.....	46
2.5 Análisis y Perspectivas.....	50
2.6 Cifras de la industria de las franquicias.....	52
2.7 Participación de la mujer en el sector franquicias.....	54
3. Las Franquicias sociales en México	
3.1 Antecedentes.....	58
3.2 La Franquicia Social dentro del contexto de Gerencia Social Innovadora.....	59
3.3 La Franquicias Social en el Mundo.....	60
3.4 Casos de Franquicias Sociales en México .....	68
3.5 Análisis y Perspectivas.....	75
4. Consideraciones finales.....	82
Fuentes de consulta.....	88
Anexo 1	
Metodología Para El Desarrollo De Un Sistema De Franquicias....	93
Anexo 2	
Glosario De Términos.....	103
Anexo 3	
Cifras del sector.....	108

## INTRODUCCION

A partir de la década de los años noventa del siglo pasado, las franquicias en México se han establecido como un modelo de empresa que ha permitido el establecimiento de unidades productivas formales, la generación de empleo y rentabilidad para los protagonistas de este sector, es decir a las empresas franquiciantes y sus redes de franquiciatarios.

En términos generales, la franquicia puede ser definida como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes (franquiciante y franquiciatario) pero vinculadas mediante de un contrato en el cual la empresa franquiciante cede a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su “saber-hacer” empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

La franquicia como modelo de empresa existe desde el siglo XIX en Estados Unidos, pero es en América Latina, concretamente en Brasil donde se adapta este modelo para crear las “franquicias sociales”, que serán el objeto central de este trabajo. Las franquicias comerciales en México llegan a finales de los años ochenta principalmente las marcas norteamericanas. Es hasta los años noventa donde se implantan y crecen los conceptos de origen nacional y en la primera década del siglo, tomando el ejemplo de Brasil, en la firma consultora Gallastegui Armella Franquicias y posteriormente en Feher & Feher se empieza a hablar ya de “franquicias sociales mexicanas”.

Las franquicias como modelos de empresa en nuestro país han sido bien recibidas por los emprendedores en los 26 años desde que se abrió el primer Mc Donald’s en la ciudad de México. Hoy hay más de mil empresas a nivel nacional que operan bajo esta fórmula de expansión empresarial acelerada.

Las franquicias son por ende, una manera de asociarse donde el franquiciatario transmite sus conocimientos al franquiciante para que éste opere la unidad productiva licenciada.

En las redes de franquicias los “actores empresariales” descritos por Max Weber en *“La ética protestante y el espíritu capitalista”* crean una sinergia en donde el “capitalismo aventurero” y el “capitalismo racional” no se contraponen sino que actúan generando ganancias que vienen de las ventas y regalías; y el patrimonio que se forja con el crecimiento de marca y expansión territorial.

Los sistemas de franquicias, profesionalizan al pequeño y mediano emprendedor y posibilitan el paso del empresario tradicional al empresario moderno. En las empresas franquiciantes exitosas, independientemente del giro, están presentes las características comunes de este binomio al cual se refiere Gina Zabludovsky (Fuente: Zabludovsky Kuper, Gina, *Reflexiones en torno al estudio de los empresarios en México, Política y gobierno*, vol. I, núm.1, México, enero junio 1994.):

- A. El comportamiento y la orientación de la acción están enfocados a crear una sinergia con sus asociados para el crecimiento de la marca.
- B. La educación y formación es parte del éxito y separa a las empresas franquiciantes y sus asociados, que están preparados y capacitándose continuamente de los que no lo están. La Asociación Mexicana de Franquicias imparte mensualmente cursos de capacitación y la Universidad Anáhuac del Sur tiene el diplomado de nueve meses llamado Programa de Certificación para Ejecutivos de Franquicias (PROCEF).
- C. La competitividad internacional es el área donde hay más oportunidad y donde poco a poco las franquicias empiezan a incursionar. El mercado natural que es son los Estados Unidos de Norteamérica es el más difícil de acceder por las leyes proteccionistas en materia de franquicias que han sido una barrera de entrada para las franquicias mexicanas. Sin embargo, como se describe en el capítulo 2, las marcas mexicanas están ya presentes en otros países del mundo.

D. Tamaño de la empresa. Aunque la gran mayoría de las empresas franquiciantes son familiares, en las franquicias modernas hay diferenciación de las distintas áreas de la empresa y preocupación por la innovación tecnológica. Específicamente, se crean áreas de atención a las franquicias cuyas funciones son la comercialización, capacitación y asistencia técnica.

En el ámbito de las asociaciones donde participa la sociedad civil se le conoce como el Tercer Sector que es diferente del Estado y de las empresas. Respecto a esta categoría cognoscitiva hay diferentes posturas sobre su validez como lo explora Mario Roiter. Sin embargo, todos parecen coincidir en que la sociedad civil se asume como una entidad productora de servicios de bienestar ya sea en combinación o alternativos a las empresas y el Estado.

El término Tercer Sector, se acuñó en los años sesenta del siglo pasado en Estados Unidos por investigadores que estudiaban las organizaciones no lucrativas desde una perspectiva económica. “La sociedad civil es un espacio en el cual participan las asociaciones que proyectan su acción hacia la construcción de ciudadanía participativa y otros actores sociales individuales que se constituyen en referentes sociales...” (Fuente: Arditi Benjamin (Compliator), *Democracia postliberal el espacio político de las asociaciones*, Roitter Mario “El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil”, Ed. Anthropos, Barcelona 2005, p 39-40)

A diferencia de los movimientos sociales que tienden a ser vistos como disruptivos, el Tercer Sector en la economía globalizada del siglo XXI, aparece como un socio colaborador de los gobiernos neoliberales. Sin embargo, la sociedad civil no tiene una lógica única ni una sola voz. La propia naturaleza de estas asociaciones expresa las diferencias sociales y culturales, así como al multiplicidad de intereses sociales existentes en la sociedad.

Si es posible franquiciar una cafetería y llevarla a cualquier ciudad, ¿por qué no podría hacerse lo mismo con una Organización No Gubernamental (ONG), que se dedica a elevar la calidad de la educación primaria para que esa organización pueda extenderse hacia otras localidades? ¿Una asociación cuya misión es

rescatar niños en peligro de calle, una fundación para elevar la educación de las escuelas primarias en nuestro país?

El núcleo central del Estado moderno fue la protección, la prevención colectiva frente a la desgracia individual y no la redistribución de la riqueza. Son ejemplo de ello las redes de protección concebidas y administradas por este Estado del pasado, las instituciones y prestaciones asistenciales. Para aquellos que no contaban con otro capital que su capacidad de trabajo, podían confiar en la colectividad y en el Estado proteccionista.

Hoy, en un mundo globalizado, los Estados carecen de recursos o el margen de maniobras para realizar la mayoría de las funciones que antes se consideraban la razón de ser de las burocracias estatales nacionales. La globalización según Bauman “beneficia mucho a muy pocos, a la vez que excluye o margina a dos tercios de la población mundial” Cita (Fuente Bauman Zygmunt, *Las globalizacion consecuencias humanas*, Ed. Fondo de Cultura Economica, Mexico 2001 p. 97)

Esta situación posibilita y legitima la aparición de las Franquicias Sociales, que por definición son organismos sin afán de lucro, que buscan el poder beneficiar a un sector de la población, que tiene algún grado de marginación o requiere contar con servicios, atención o programas especiales por su condición particular.

La Franquicia Social busca ser autosustentable al mismo tiempo que genera un beneficio social. En este tipo de franquicias, la organización social - ya sea una fundación, una asociación civil, una organización no gubernamental o una institución de asistencia privada -, actúa como “franquiciante” del sistema buscando contribuir a la solución de necesidades sociales y al desarrollo sustentable.

A diferencia de la figura tradicional de la franquicia, las llamadas franquicias sociales requieren del apoyo e inversión de personas y otras empresas del sector público y privado, que ligados a la responsabilidad social se unan para que su proyecto social logre expandirse a otras regiones. Por ser un esquema que permite la cooperación entre la sociedad civil y el sector público, la Franquicia

Social se ha convertido en una figura de gran interés como modelo para hacer participar a ambos sectores en la prestación de diferentes servicios en países pobres.

Debido a que la Franquicia Social resuelve una problemática o necesidad social es común que el término se confunda con filantropía entendida como “*amor al género humano*”, porque hace referencia a la ayuda que se ofrece sin requerir una respuesta o algo cambio. El voluntariado, las donaciones y la acción social sin fines de lucro, como sería el caso de las franquicias sociales forman parte de la filantropía, porque pretenden construir una sociedad más justa y equitativa.

Por su vocación de origen, la franquicia social se puede confundir también con la responsabilidad social corporativa (RSC), o responsabilidad social empresarial (RSE), porque ésta se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa.

Las empresas comerciales pueden destinar parte de su lucro para realizar labores filantrópicas o de responsabilidad social, pero en una franquicia social nace como organización sin fines de lucro para resolver una problemática social.

La ventaja que tiene un sistema de franquicias para las organizaciones sociales que buscan crecer y replicar su concepto es el valor de un programa probado, mayor posibilidad de obtener los resultados deseados, la adopción de un modelo reconocido que influye en la atracción de los recursos y la confianza de donantes.

Las franquicias sociales, pueden acceder a fondos de co-inversión social, buscar capital semilla a fondo perdido o la recuperación del financiamiento por medio de regalías. Es un sistema inédito sin fines lucrativos, pero es fundamental poner atención a los costos para que el proyecto tenga una vida larga y sea exitoso. Se debe contar de entrada, con donativos de empresas e instituciones, al mismo tiempo que se implanta un programa de desarrollo del sector al que se está



beneficiando. Es decir, la Franquicia Social busca ser autosustentable al mismo tiempo que resuelve alguna problemática o necesidad social.

La responsabilidad social empresarial es la obligación moral que tiene toda empresa hacia la sociedad en la que está inmersa. Al referirnos a sociedad no se involucra únicamente a la comunidad con la que se relaciona en un entorno geográfico, sino también a sus empleados, accionistas, directivos, colaboradores, proveedores y voluntarios incluso sobre temas como el medio ambiente.

Las franquicias sociales tienen una década de existir en nuestro país y se encuentran en una etapa temprana de crecimiento por el poco tiempo de existencia. La finalidad de este trabajo es analizar los casos documentados de las que ya operan y presentar sus distintas propuestas para la resolución de problemas sociales. Debido a que son formas de organización empresarial de reciente aparición serán abordadas como estudio preliminar y de manera descriptiva ya para medir su impacto social deberán pasar por lo menos cinco años de operación efectiva.

Se incluirán los siguientes casos como ejemplos de franquicias sociales:

***Daunis*** una organización que produce tamales creada para la integración al trabajo a personas con síndrome de Down, y fomentar una nueva cultura de respeto, dignidad e igualdad de oportunidades.

***Fundación Rafa Márquez*** creada por la inquietud del futbolista de hacer “algo” por su país. Dentro de sus instalaciones se imparte un programa llamado NED, que son las siglas de nutrición, educación y deporte. Niños y jóvenes de comunidades marginadas de entre cinco y 15 años reciben una comida al día, acceso a cursos de reforzamiento escolar como cómputo y lectura, así como un entrenamiento deportivo.

La Fundación ***Unidos Somos Iguales*** a través de su programa llamado Unidos, ayuda a que niños y jóvenes interactúen con personas de capacidades diferentes, por medio de actividades cotidianas de esparcimiento

La Fundación ***Empresarios por la Educación Básica A. C. (ExEb)*** es una institución sin fines de lucro que promueve la participación de empresarios y sociedad civil para apoyar la tarea educativa, mediante el fortalecimiento de los programas de autogestión escolar ya existentes e innovando con mejores prácticas.

El ***Centro de Fortalecimiento de la Sociedad Civil***, tiene como función el promover la participación en el desarrollo de una sociedad democrática mediante la vinculación entre las organizaciones de la sociedad civil (OSC), entre éstas y los diferentes niveles de Gobierno para incidir en políticas públicas que eleven el bienestar social.

En el presente trabajo pretenden contestar las siguientes interrogantes:

- ¿Las franquicias sociales en México cumplen con la función de resolver una problemática social?
- ¿Cuál es el estado actual de las franquicias sociales?
- ¿Cómo podrían mejorar las franquicias sociales? Ya sea de manera interna con mejores modelos de gestión o externamente en la medida en que generen mayores impactos sobre la problemática social que las ocupa.

Para ello, se han planteado los siguientes objetivos:

- Conocer y analizar el desarrollo de la figura de la franquicia en México a través de su historia.
- Analizar el impacto potencial de la Franquicia Social en México a futuro.
- Propuestas para las mejores prácticas de la Franquicia Social e incorporación de la figura a sectores que no se han visto involucrados con la figura.

Para desarrollar los objetivos y contestar las interrogantes la presente investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

Una sección referente al marco teórico conceptual, se hablara de la figura de la franquicia como modelo de empresa; el origen del término y evolución del concepto en Europa y Estados Unidos, así como de las características y elementos

constitutivos de las franquicias modernas, con el fin de ubicar posteriormente a las franquicias sociales dentro de un contexto general.

En términos generales se analizarán los diferentes tipos de franquicia, describiendo los que operan en el mercado actual, enfatizando en el objeto de esta investigación que es la Franquicia Social, sus características como modelo de empresa autosustentable y sus diferencias con la Franquicia Comercial tradicional. Se hará una reseña de la Franquicia Social en el mundo desde su origen, desarrollo y características en diversos países precursores a México.

Para poner en el contexto de nuestro país a la figura de la Franquicia Social, se ha incluido un apartado sobre las franquicias en México, sus antecedentes, historia y normatividad, así como una descripción de las tres etapas históricas de las franquicias comerciales mexicanas.

En términos generales se hablará del proceso de desarrollo y expansión de las franquicias en nuestro país y los retos de crecimiento del sector para situar a la figura de la Franquicia Social dentro del contexto de gerencia social innovadora ejemplificando con cinco franquicias sociales que operan actualmente en México descritas con anterioridad.

Finalmente se hará un análisis del naciente sector y perspectivas de las llamadas franquicias sociales basados en la experiencia de quien suscribe esta investigación junto con sus conclusiones y fuentes de consulta en las que se apoyó el presente trabajo.

## 1. FUNDAMENTOS DE LA FRANQUICIA

### 1.1 La Franquicia

El concepto de franquicias se sitúa en el siglo XII. 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 que se designaban utilizando el término "franc".

En Francia a las ciudades con "cartas francas" se les garantizaban ciertas libertades como la dispensa permanente de pagar tributos. La Iglesia Católica también concedía autorizaciones a terceros para la recolección de los diezmos permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera comisión y el resto para el Papa.

Hay registros de que el Primer Contrato de Franquicia que como tal, se firmó en 1926 entre General Motors y uno de sus distribuidores en Estados Unidos.

La franquicia puede ser definida como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, el franquiciante y el franquiciatario, pero vinculadas mediante un contrato, en el cual la empresa franquiciante sede a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su "saber-hacer" empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

"La Franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, el franquiciante concede al franquiciatario por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes" (1).

(1) GALLASTEGUI, Juan Manuel, "Seminario de Introducción a la Franquicias", Módulos 1 y 2 .México, N/D, 2009

Básicamente los sistemas de franquicias son un tipo relación simbiótica donde el franquiciante otorga licencia a un comerciante independiente llamado el franquiciatario, para que venda productos o servicios de su titularidad (2)].

También se puede definir como “Concesiones de una marca o producto o servicios a la que se añade la concesión de un conjunto de métodos y medios propios para que la empresa concesionaria asegure la explotación racional de la concesión, administrando la empresa en condiciones tales que permitan alcanzar la mejor rentabilidad para el concedente y concesionario (3).

Para ser franquiciante no sólo es necesario disponer de una empresa solvente y con prestigio comercial en el sector de que se trate, hace falta también tener una noción de empresa y un excelente concepto de negocio, que aporte novedades y valores diferenciales en el producto, en el servicio o en la manera de comercializarlo.

El éxito del sistema se basa principalmente en haber experimentado con anterioridad, todo el procedimiento de franquicia a través de un establecimiento piloto, que habrá permitido corregir los posibles errores, así como aumentar los conocimientos necesarios para un mejor desarrollo del concepto de FRANQUICIA, aportando lo que es de hecho una de las bases de la franquicia: Aportar experiencia al franquiciatario.

(2) FARINA, Juan, Contratos Comerciales Modernos, Buenos Aires, Argentina, Editorial Astrea, 1997

(3) ETCHEVERRY, Raúl Aníbal Derecho comercial y económico, contratos parte especial, Buenos Aires, Argentina, Editorial Astrea Tomo I p.387, 1995

*El FRANQUICIANTE* deberá reunir estas características:

1. Que haya desarrollado con buenos resultados, una fórmula comercial diferenciada de la competencia, en establecimientos propios.
2. Que sea poseedor de la propiedad de la marca con la que va a comercializar el producto o servicio.
3. Que disponga de la capacidad para formar a sus futuros franquiciatarios, dándoles la asesoría y asistencia técnica necesaria, que les permita replicar con éxito la operación comercial.

*EL FRANQUICIATARIO* deberá reunir estas características:

El franquiciatario es toda aquella persona física o jurídica que, mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada.

El perfil depende de la complejidad de la operación del negocio, así como los resultados que espera la empresa de sus inversionistas. Sin embargo, lo que se espera de un futuro franquiciatario en general se puede resumir en los siguientes puntos:

1. Que sea emprendedor, esto se traduce en diversas actitudes como liderazgo, trabajo en equipo, creatividad y entusiasmo.
2. Capacidad para acatar y seguir métodos, sistemas directrices y de resolución de problemas. A pesar de que el corporativo estará en todo momento para apoyarlo y ayudarlo en situaciones difíciles,
3. Deberá apegarse cien por ciento a los métodos y procedimientos ya establecidos.
4. Que sea leal y haya empatía con la misión y valores de la empresa. No basta con disponer del capital requerido, debe existir una identificación con el concepto y la manera en que funciona la empresa.

5. Es importante para el franquiciante que el franquiciatario vea en el negocio, además de un generador de ganancias, un proyecto de vida en el cual se comprometa durante los años que establezca el contrato de franquicia.
6. Que se dedique a operar la franquicia. Como se dice "al ojo del amo...", por ello es importante que el franquiciatario sea quien opere personalmente la unidad, así estará garantizando el buen servicio y operación en general.
7. Capacidad en el manejo de personal. Saber delegar responsabilidades y mantener un equipo que trabaje en un ambiente organizacional adecuado es la pieza clave de todo negocio, por ello, el franquiciatario como cabeza de dicho establecimiento debe procurar tener un factor humano comprometido y contento.
8. Que sea vendedor. Durante su vida de franquiciatario debe tener una visión de vendedor, tanto del producto o servicio que ofrece como del concepto en sí.
9. Que sea conocido en el área geográfica donde va a operar la unidad franquiciada. Ser un empresario serio, que cuente con un prestigio en la región donde operara le da fuerza al negocio, además que el franquiciatario se sirve de sus contactos para una mejor promoción.
10. Que conozca su mercado. Debe tener claro qué terrenos pisa, saber cómo y a través de qué estrategias llegará a sus clientes.
11. Capacidad financiera requerida. Además de la cuota de entrada, hay costos que están incluidos en la inversión inicial. Adicionalmente deben contar con un colchón para solventar sus gastos personales y de operación mientras arranca la unidad y empieza a dar resultados.
12. Que el origen de sus recursos sean lícitos. Que cuide el buen nombre y la imagen de la empresa franquiciante.

Como contrapartida a las aportaciones del franquiciante el franquiciatario deberá:

1. Pagar el total de la inversión necesaria para instalar y adecuar su establecimiento según proyecto del franquiciante
2. Pago al franquiciante de los cuotas iniciales y pagos periódicos de las regalías establecidas a cambio de los servicios de asesoría y asistencia técnica permanentes que recibe de él.
3. Disponer del inventario en calidad y variedad según los terminos que establece el franquiciante .
4. Ceñirse al precio de venta aconsejado por el franquiciante
5. Respeto de todos los aspectos relacionados con la imagen corporativa de la franquicia.
6. Aceptar la asesoría y controles periódicos del franquiciante informando continuamente de la evolución del negocio y aceptar cualquier modificación que el franquiciante haga para la obtención de resultados positivos.
7. Respetar las exclusividades territoriales y de marca
8. Compromiso de asistir a las capacitaciones que realice el franquiciante.
9. Usar los métodos de trabajo, directrices comerciales y de administración general que el franquiciatario trasmite a través de los Manuales

De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

*Reputación:* es un sistema de licencias establecido y bien conocido; el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

*Capital de trabajo:* cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciante le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciante puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.



*Experiencia:* el consejo dado por el franquiciante compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

*Asistencia :* el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

*Utilidades:* al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadenas.

*Motivación:* debido a que el concesionario y el franquiciante se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo (4).

Los especialistas coinciden con que existen tres periodos en el desarrollo de las franquicias como sistemas comerciales y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX, la segunda desde la posguerra hasta finales del siglo y la tercera de principios del siglo XXI a nuestros días.

#### *A. Las Franquicias De Primera Generación*

El primer antecedente de franquicia en los Estados Unidos fue la concesión a particulares, por vía legislativa para la explotación de los ferrocarriles y los bancos. Estas primeras formas de franquicias se convirtieron para el gobierno americano un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida, sin la utilización de dineros o fondos públicos pero supervisando la operación de los particulares que obtuvieron ganancias significativas.

(4) LUQUE, G. Consejos para el Futuro Franquiciario. Revista Dinero. (2000).

La utilización masiva del sistema de franquicias en Estados Unidos por el sector privado comenzó 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.

Durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company estableció una red de distribuidores para evitar su inminente quiebra. Fueron los mismos vendedores de las máquinas quienes propusieron a la empresa pagar a Singer por el privilegio de ser vendedores de las maquinas de coser y el precio para que los vendedores quienes eran intermediarios pudiesen ganar sobre la venta a quienes se les cobraba una comisión por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos. Debido a los altos costos laborales que implicaba el mantener un ejército de vendedores directos, este esquema hizo a Singer una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano.

La franquicia concebida por Singer resolvió un problema de distribución ya que encontró una manera de posicionar su producto modificando los hábitos de consumo del mercado ya que los centros de costura Singer fueron el antecedente directo de una importante red de establecimientos franquiciatarios en los que la empresa comenzó a comercializar máquinas de coser y otros accesorios para el hogar.

A Singer se le considera el precursor del actual sistema de franquicias, dando origen a los sistemas de franquicias con que contamos actualmente (5).

En 1898, la General Motors quien no contaba con los recursos para abrir puntos de venta propios adoptó un sistema similar por la necesidad de otorgar concesiones. Este sistema sigue siendo exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día.

(5) GONZALEZ CALVILLO, Enrique, La Experiencia de las Franquicias, Primera edición, México, Mc Graw Hill, 1994

Las compañías petroleras y de autopartes también siguieron el ejemplo logrando con ello la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios en territorios extensos.

Por esta misma época la industria refresquera comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. El franquiciatario que en este caso era la embotelladora recibía el concentrado o la fórmula del concentrado y se le exigía tanto la producción de las bebidas bajo estrictos criterios de calidad previamente definidos y su distribución en un territorio exclusivo. El franquiciante a su vez, se encargaba de realizar la publicidad y otros servicios de apoyo.

Fue así como la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo mediante la utilización de este sistema. En 1889 cuando Coca-Cola operaba directamente sus fuentes de soda donde expendían su producto, algunos inversionistas lograron convencer a la firma para que les otorgara el derecho a proveerse del concentrado necesario para embotellar la bebida en sus instalaciones. El franquiciatario, absorbía el 100% del costo de instalación se encargaba de su manejo y distribución, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario centralizado.

Conforme fue creciendo la demanda del producto, los franquiciatarios de Coca-Cola vendieron a su vez subfranquicias a otros: adquirían de Coca-Cola el concentrado que revendían a sus subfranquiciatarios así lograron llegar directamente a todo el mercado nacional supliendo la falta de recursos y de habilidad administrativa.

En 1921, la empresa Hertz Rent a Car amplió su red de distribución mediante concesiones similares a las franquicias. Hertz es hoy el líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios.

En Francia, la fábrica de lanas "La Lainiere de Roubaix" se asoció con un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la

exclusividad de la marca en un territorio y aseguró así la comercialización de la producción de su nueva planta.

Los hechos ocurridos en Estados Unidos y Francia, de manera simultánea, han dado pie para que los expertos en franquicias sitúen el año de 1929 como el nacimiento de los sistemas de franquicias modernos.

A mediados de los 1930 con el final de la depresión, establecimiento de la electricidad y la aparición de los vehículos, surgen en el mercado americano las franquicias hoteleras y los restaurantes.

El caso de Howard Johnson es emblemático. Esta importante cadena se inició en 1925 como un negocio de helados, obteniendo un préstamo para capital inicial de quinientos dólares.

El señor Johnson carecía de los recursos económicos necesarios para inaugurar nuevos restaurantes, y utilizó el método de franquicia como sistema de expansión. Celebró un acuerdo de franquicias mediante el cual se comprometió, por un lado a venderle helado y otros productos relacionados con el negocio al franquiciatario, y por otro a ayudarlo con el diseño, instalación y supervisión del restaurante.

Fue un acuerdo beneficioso para ambas partes: los franquiciatarios, que no tenían experiencia previa en el negocio de los restaurantes obtenían los beneficios que les otorgaba el franquiciante, tales como la experiencia y la oportunidad de beneficiarse de las ganancias de un concepto probado. A cambio Howard Johnson obtuvo ganancias de los productos que vendió a sus franquiciatarios.

Todas estas franquicias de 1ª. Generación pueden calificarse como rudimentarias o elementales, sin embargo desde entonces tenían dos elementos fundamentales:

- La licencia de uso de una marca.
- La transmisión de conocimientos para comercializar un producto.

En todas las franquicias de 1ª. Generación observamos como elementos prioritarios la distribución de un producto fabricado por el Franquiciante y el desarrollo de un canal de distribución controlado también por el Franquiciante.

En estas franquicias de 1ª. Generación se pone poca atención a aspectos como:

- Manualización de operaciones
- Asistencia técnica permanente
- Supervisión o asesoría
- Desarrollo de nuevos productos
- Marketing

### *B. Las Franquicias de Segunda Generación*

El mayor crecimiento de las franquicias en Estados Unidos se produjo después de la segunda Guerra Mundial, particularmente en la década de 1950. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos y legales ayudaron a que en el periodo de la posguerra se diera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia. La economía y población en crecimiento, crearon un aumento en la demanda de bienes y servicios, y con ello una oportunidad para desarrollar nuevas empresas. Otros factores como el sistema de la autopista interestatal ayudaron también a impulsar el establecimiento de las franquicias basadas en venta de alimentos o establecimientos de servicios.

Entre 1945 y 1950, los miembros de las tropas armadas son dados de baja. Estos miles de hombres ambiciosos con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con intenciones de establecer negocios propios adquieren una buena cantidad de franquicias. La facilidad de financiamiento que ofreció el gobierno norteamericano de la posguerra, contribuyó también a la consolidación de la figura.

En la década de los años 50 se dieron dos fenómenos: un gran número de personas emprendedoras pero inexpertas, pudieron comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio

conocimiento del negocio franquiciado; al mismo tiempo , 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 utilizando recursos de terceros.

Indiscutiblemente la que podríamos llamar la 2ª. Generación de la franquicia inicia con el fenómeno Mc Donald's y su creador Ray Kroc.

La historia de McDonalds inicia el 15 de mayo de 1940, Dick y Mac McDonald abrieron el primer restaurante McDonald's en San Bernardino (California), sobre la Ruta 66. El menú consistía en 20 artículos, sobre todo la barbacoa. Era un restaurante de los llamados "*drive-in*", es decir con servicio en el automovil, de 56 metros con ventas anuales de \$200,0000 dólares

En 1948, identifican que el 80% de los ingresos del negocio provenía de las hamburguesas. Deciden cerrar por tres meses y reorganizar el concepto de negocio, dejando solo 9 platillos, envolturas desechables y un servicio enfocado a la rapidez con precios bajos.

Los hermanos McDonalds revolucionaron en concepto de comida rápida, inventaron equipo para las nuevas cocinas y automatizaron sus procesos convirtiendo su "*drive in*" en una fabrica de comida rápida.

En 1952 empezaron a concesionar los privilegios de explotación a través de minoristas, rediseñaron la arquitectura del local y Dick McDonald crea el símbolo distintivo de los arcos dorados. Para 1953, el sistema de concesiones había fracasado debido a la falta de supervisión y organización de la cadena. Empezaron a surgir restaurantes plagiados que copiaban la manera de operar creada pero no protegida por los hermanos McDonalds.

En 1954, Ray Kroc, quien tenia los derechos de producción de la Multimixer, con la cual McDonalds elaboraba las malteadas, intrigado por la compra de 10 unidades, decide visitar el restaurante, que era ya famoso en California.

Kroc a diferencia de los McDonalds, había viajado por el territorio americano y conocía las grandes oportunidades que existían, y se ofreció como agente de los derechos de explotación de los hermanos. En 1955 creó una compañía para otorgar licencias McDonald's Systems Inc. Se enfocó en buscar a lo que hacía diferente a McDonald's de los demás restaurantes del mismo giro.

En 1955 creó su propio restaurante en un suburbio de Chicago que fue el modelo a seguir para los demás concesionarios a los que reclutó entre sus amigos y valiéndose de la publicidad de boca en boca.

En 1975, McDonald's decidió incorporar el servicio McAuto. La gente puede pedir el pedido desde su automóvil, a través de una ventanilla situada en uno de los laterales. Así, además de que la sala esté llena, el servicio es, todavía, más rápido. Este concepto lo habían aplicado Wendy's y Pig Sandwich.

La primera concesión fuera de California la otorgó Ray Kroc a la familia Agates que fue la raíz de donde se originó el sistema de expansión nacional.

En 1970 decidió hacer su incursión en el mercado internacional donde no enfrentarían la competencia pero la experiencia de la hamburguesa, papas fritas y malteada no se comercializaban masivamente en otros países. La introducción de McDonald's en Canadá fue desastrosa en un inicio, en 1971 decidieron bajar sus precios y lograr el monopolio del mercado al final de la década

Para fines de 1985, cuando entro la primera unidad en México, el 21% de las ganancias de la empresa provenían de restaurantes en 44 países del extranjero.

Es relevante el estudio de esta franquicia en particular ya que no solo es considerada como el prototipo de la franquicia moderna sino ha sido objeto de estudios sociológicos como el de Geroge Ritzer Ritzer, que utiliza los cuatro pilares en torno a los cuales gira la cadena de comida rápida para hacer un análisis comparativo con el capitalismo.( Fuente:George,The McDonaldization Thesis Explorations and Extensions,SAGE Publications,Londres , 1998).

McDonaldización implica un aumento en eficacia, el cálculo, la predicción y el control a través de la sustitución de lo humano por la tecnología humana. Mientras que indudablemente trae con él muchos progresos positivos, la McDonaldización también implica una amplia gama de irrationalidades, especialmente la deshumanización y la homogeneización.

**La eficacia** es utilizar los mejores medios disponibles para satisfacer nuestro apetito de la manera más rápida para posteriormente saciársela a otro en una cadena de montaje.

**El cálculo** es el énfasis en la cantidad y no en la calidad. El ejemplo más representativo es la BigMac en la cual se percibe una gran cantidad de comida a un precio bajo, con un tiempo de espera corto y relativa satisfacción.

**La predicción** es el saber que ocurrirá en cualquier momento en cualquier lugar. Es reducir o eliminar la incertidumbre, todo lo que se produzca va a ser idéntico al anterior y al siguiente.

**El control** mediante la sustitución del hombre por la tecnología. En un hipotético desarrollo extremo eliminaría el papel del trabajador casi por completo.

Las cadenas exitosas como McDonald's dependen del planeamiento central corporativo y ejercen control considerable sobre sus franquicias empleados y clientes. Si los encargados del proceso de expansión de McDonalds no tienen nada que ganar en ciertas áreas, entonces no perseguirán esos dominios. Sigue habiendo áreas pobres del mundo, y lugares sociales con poco que ofrecer, que por lo menos en este momento, están fuera de su área de influencia. Sin embargo, a medida que las áreas de recompensa se saturan se puede prever una época en que incluso estos dominios empobrecidos se convertirán en lugares nuevos y atractivos

El proceso de McDonaldización conduce a la creación de lo que se puede llamar "McJobs." Tales ocupaciones se encuentran lo más obviamente posible en restaurantes de la comida rápida y cadenas similares, pero también se están



encontrando cada vez más a través del mundo del trabajo. Es interesante ver cómo en una sociedad McDonalznizada los clientes hacen tareas que tendrían que ser hechas por los empleados pagados, por ejemplo el llevar la comida a su propia mesa y retirar los platos y basura después del consumo. De hecho, la explotación de clientes es mayor que la de los trabajadores. Los trabajadores deben ser pagados por lo menos un salario mínimo, los clientes no son pagados y pueden ser convencidos para que realicen un servicio que aumente las ganancias de la empresa.

El comer está en el centro de la mayoría de las culturas y para muchos es algo en el cual se invierten muchas horas, atención y dinero. El alterar la manera la gente come, como lo hacen las actitudes de McDonalzdization es una amenaza profunda al complejo cultural entero de muchas sociedades. e McDonald's y sus numerosos establecimientos se han convertido en un foco del contra-Americanismo, como se relatara mas adelante.

Es interesante la manera en que Rizter toma el caso de McDonalds para advertir sobre los peligros que llevaría un proceso de control y monopolización que podrían llevar a la desaparición del hombre, siendo vencido y sustituido por la inteligencia artificial. Una de las soluciones para ello, en opinión de Rizter es la presión desde la sociedad civil para que este tipo de establecimientos reduzcan o eliminen las irracionalidades de su sistema.

En México, el pintor Francisco Toledo ha encabezado un movimiento para impedir el que se abra un McDonalds en el centro histórico de la ciudad de Oaxaca como se relata en

“En el año 2002, la transnacional de comida rápida McDonald's, a través de una franquicia mexicana, intentaba abrir una nueva sucursal en la ciudad de Oaxaca, precisamente en el Centro Histórico de esta ciudad declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). La ciudad de Oaxaca es la capital del estado del mismo nombre que se encuentra en el sur de la República Mexicana. Oaxaca

es el estado con mayor población indígena en el país y uno de los más conocidos por el arraigo a sus tradiciones prehispánicas además de ser famoso por su tradición culinaria.

La historia fue complicada a la vez que vigorizante. Un movimiento ciudadano espontáneo se unió al Patronato Pro Conservación del Patrimonio Natural y Cultural de Oaxaca (ProOax, presidido por el pintor de origen oaxaqueño Francisco Toledo) manifestándose y haciendo pública su voz para que se negaran los permisos para el establecimiento de un nuevo McDonald's en el corazón de la ciudad.

Al igual que el activista y líder campesino francés José Bové, quien desmanteló junto con su comunidad a un McDonald's en señal simbólica de rechazo popular, Francisco Toledo convocó a una "tamaliza" (fiesta en donde se comen "tamales", platillo típico mexicano hecho de harina de maíz y relleno de carne de pollo o cerdo) justo frente al lugar donde el restaurante trasnacional se pretendía instalar. En ese movimiento oaxaqueño anti-McDonald's se lograron reunir alrededor de 10 mil firmas de protesta, así como el apoyo del Gobernador del Estado, José Murat, el Poder Legislativo Estatal y el alcalde de Oaxaca, Gabino Cué.

Si bien algunos manifestantes explicaban que, no necesitaban símbolos de trasnacionales estadounidenses localizados justo en el área donde se ubica una parte simbólica de la identidad cultural y las instituciones políticas, esta protesta no era una acción anti-estadounidense y no buscaba seguir esa lógica.

La protesta de ProOax es una lucha contra el libre comercio global que es promovido por el capitalismo, es sobre la lógica que sigue ese sistema económico; siendo entonces no una lucha contra un país específico, no en contra de un pasaporte, sino en contra la desnacionalización por la que atraviesa esta comunidad en su identidad, cultura y gastronomía; sin olvidar por supuesto la competencia desigual que presenta para los comercios ya establecidos.

El debate tampoco puede ser reducido exclusivamente a la confrontación gastronómica, pues tiene que ver con el patrimonio y herencia cultural de los oaxaqueños que puede verse ofendido o dañado. Un McDonald's en la plaza central puede lastimar la imagen de la Ciudad de Oaxaca que tiene más de 450 años de historia, y de pasada llegar a insultar la diversidad gastronómica del estado, la cual es reconocida en México y el mundo por su gran riqueza y sabor.”

Fuente: LLANO VAZQUEZ PRADA, Manuel, *McDonald's derrotado por la comida tradicional en la ciudad de Oaxaca, La gastronomía como patrimonio e identidad cultural de cada nación, Diálogos, propuestas, historias para una Ciudadanía Mundial, 07 / 2005.*

Pero todas estas reflexiones fueron posteriores a la llegada de las franquicias a nuestro país. Hace más de 25 años, México pasaba por un entorno económico difícil. Las consecuencias de las políticas económicas de los años 70 se hacían cada vez más evidentes. En 1982 se tocó fondo tras la caída del precio internacional del petróleo, la devaluación del peso frente al dólar –en tres ocasiones ese mismo año– y la suspensión del pago de la deuda externa con EE.UU.

Por otro lado, la Ley de Inversión Extranjera de esos años limitaba las participaciones foráneas en un 49% como máximo. Aún así, McDonald's apostó todo por entrar al mercado nacional. Por lo que decidió dar apoyo absoluto a su primer franquiciatario, el Sr. Kahan a través de asesoría y parte de la inversión inicial, ya que él sólo disponía de una parte (US\$200,000).

El emprendedor cuenta que fue durante el proceso de selección realizado en Chicago, Illinois, cuando quedó prendado de la marca y se dio cuenta de lo que realmente era y representaba. “Me enamoré de ella y concluí que no quería hacer otra cosa más que eso”, asegura. Esta etapa consistió en asistir una semana al corporativo para trabajar en las diferentes áreas que integran el negocio –desde la preparación de los alimentos hasta el empaque– y para entrevistarse con las cabezas de cada uno de los departamentos.

Una vez elegido por la firma internacional y como todos los concesionarios alrededor del mundo, Kahan tuvo que capacitarse durante un año en la

Universidad de la Hamburguesa de Chicago. Esto le sirvió de entrenamiento para afrontar la dura labor que siguió a la inauguración de la primera unidad en la República, el 29 de octubre de 1985.

El empresario no olvida una de las experiencias que tuvo el primer día de operaciones en la sucursal del Pedregal de San Ángel (al sur del Distrito Federal). En aquella ocasión, recibió un pedido del Colegio Americano de Guadalajara, que envió a un par de maestras a comprar hamburguesas para 600 personas, que transportaron en maletas.

La apertura creó tal expectativa en las familias mexicanas que el restaurante se convirtió en uno de los lugares favoritos de paseo de los domingos. Para Kahan, el fenómeno se tradujo en jornadas de trabajo de siete días por semana, de hasta 18 y 20 horas diarias.

Desde entonces, McDonald's observa una tendencia ascendente en México. Esto se debe, entre otros factores, a la innovación constante en su oferta y a la introducción de nuevos productos en su carta. Por ejemplo, fue clave el lanzamiento en el mercado nacional de la Cajita Feliz, en 1989: fue el primer menú infantil con un juguete de regalo. Además, la empresa se adapta a los gustos y cultura local. De ahí que en México existen platillos como el McBurrito a la Mexicana, los McMolletes y el Huevo a la Mexicana. (6)

Hasta el 2010, la presencia de McDonald's era de 119 territorios y países alrededor del mundo. Se estima que atienden a 58 millones de clientes al día en un total de 31,000 restaurantes que emplean a más de 1.5 millones de personas

El primer país latinoamericano en tener un McDonald's fue Costa Rica, en 1970. El primer McDonald's en El Salvador se inauguró en 1971, en Panamá abrió sus puertas en 1971. En Managua, Nicaragua en 1975. (7)

(6) Soyentrepreneur.com, consultada: 19 julio 2011.

En México, Venezuela y Argentina abrió en 1985. En Chile abrió en Noviembre de 1990. El 18 de noviembre de 1991 inauguró su primer restaurante en Uruguay. El primer McDonald's en Colombia fue inaugurado el 14 de julio de 1995, mientras que en el Perú fue en 1996, y en Ecuador 1997.

Ray Kroc es el padre de la franquicia moderna, responsable de su profesionalización. Cuando muere en 1984 McDonald's tiene más de 10,000 restaurantes. Hoy hay más de 30,000, se abre una unidad cada 16 horas. Según la Asociación Internacional de Franquicias, aproximadamente el 4% de todos los negocios en los Estados Unidos son franquicias.

### C. Las franquicias de 3ª. Generación

Con el final del S.XX en E.U.A. y Europa, empieza a hablarse de una nueva generación de franquicias, que no es otra cosa, que el darle una mayor atención a ciertos elementos presentes en toda franquicia exitosa:

Las franquicias 3G se distinguen por darle más atención a la calidad que a la cantidad. Estas nuevas empresas franquiciantes logran un mayor acercamiento al consumidor a través de un mejor conocimiento del producto y sobre todo, un mejor servicio y atención al consumidor. Se distinguen por pensar más en el franquiciatario y buscar con ellos una verdadera sinergia en beneficio de la marca.

Como desde sus inicios las franquicias 3G se sustentan en los elementos básicos de toda franquicia: Marca y Conocimientos ( "*Know How*")

(7) Idem.

En una franquicia 3G observamos al franquiciante preocupado por:

- Tecnología.
- Comunicación permanente y fluida con el franquiciatario.
- Capacitación permanente.
- Asesoría vs. supervisión
- Preocupación por niveles de satisfacción del cliente.
- Desarrollo permanente del modelo de negocio a franquiciar.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Selección cuidadosa y efectiva del franquiciatario.
- Manualización didáctica.
- Liderazgo del Franquiciante.
- Operación de acuerdo a un plan financiero.
- Preocupación por la calidad, eficiencia y productividad (certificaciones).
- Vocación de servicio.
- Interacción con su comunidad.

Según los últimos datos del World Franchise Council (WFC) existen en el mundo más de 17,000 empresas organizadas bajo el esquema de Franquicias.

Según la misma fuente, en el mundo existen casi un millón y medio de establecimientos franquiciatarios y prácticamente no existe país donde no haya por lo menos una Franquicia.

1.2 Los Diferentes Tipos de Franquicia. El modelo de organización, la replica del concepto y la consiguiente expansión empresarial que permite la franquicia se puede llevar a cabo bajo distintos formatos (8):

A. Franquicia de Producción

Es aquella donde el franquiciante, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciatarios.

La empresa franquiciantea es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca, el Know-how por lo que otorga franquicias para que el franquiciatario

produzca los productos. La marca que distribuye y la que fabrica es la misma. El franquiciante actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores.

#### B. Franquicia de servicio

El franquiciante cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia a nivel de aceptación.

Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciante, quien la transmite a sus franquiciatarios.

Dentro de este tipo, el franquiciante le ofrece al franquiciatario una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciatario provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de comidas rápidas McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Dunkin Donuts.

#### C. Franquicia industria

Se compone de dos industriales: el franquiciante y el franquiciatario. El fabricante del producto cede el derecho a fabricar y comercializar el producto con su marca original. Precisa una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto. El franquiciante -quien debe ser titular de la propiedad industrial- cede a sus franquiciatarios la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado. En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial.

(8) PANDO PEÑAFIEL, Carmen Verónica, FRANQUICIAS,

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/franquicias.htm>, Consultado el 29 junio 2009

En este caso, el franquiciante adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciante utilizando la tecnología adquirida. Los ejemplos más famosos son los de Coca-Cola, Yoplait, Royal Canin, etc.

#### D. Franquicia-Corner

Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de una forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas: en la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión y hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciante. Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciatario. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciante. Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciatario donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciante de acuerdo con sus especificaciones.

#### E. Franquicia Maestra

Esta modalidad consiste en exportar una franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la figura del franquiciatario maestro, persona física o jurídica, a la cual el franquiciante original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle en el país de destino. El franquiciatario maestro es el gestor y responsable del desarrollo y representación del franquiciante de forma exclusiva en su país y será el encargado de seleccionar a los franquiciatarios y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle. Es el sistema más utilizado para extender una franquicia a nivel internacional. Se trata de la relación contractual que un franquiciante extranjero establece con una persona natural o jurídica del país en cuestión, actuando este último como franquiciatario y al mismo tiempo como franquiciante de determinados puntos de venta que se inauguran, siendo directamente responsable del desarrollo y



representación del franquiciante de forma exclusiva en su país o en una región de países.

Este sistema es utilizado cuando el franquiciante no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para desarrollar la franquicia de manera directa en el país extranjero. Este método también es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían impedir que el franquiciante accediera directamente a un nuevo mercado para sus productos o servicios.

#### *F. Franquicia de distribución*

El franquiciante actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciatarios en condiciones ventajosas. El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciatarios a cambio de regalías o precios de compra más altos.

#### *G. Franquicia de Formato de Negocio.*

En este tipo, el franquiciante le ofrece al franquiciatario un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciante, le permiten al franquiciatario operar de manera exacta a como lo haría el franquiciante en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc.

El franquiciatario recibe un sistema completo para operar la unidad de negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia. El franquiciante concede al franquiciatario la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente. El franquiciatario recibe:

manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos

H. Franquicia por Conversión.

Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc. El caso de ópticas Devlyn en México es representativo del formato.

I. Plurifranquicias.

El franquiciatario gestiona franquicias diferentes que normalmente suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata del caso de franquiciatarios que asumen la explotación de distintos puntos de venta de distintas cadenas de franquicias.

J. Multifranquicia.

El franquiciatario tiene más de un establecimiento del mismo franquiciante, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.

K. Franquicia Activa.

Es aquella en que el franquiciante exige que sus franquiciatarios sean los que personalmente gestionen y estén al frente de sus establecimientos.

L. Micro franquicias

Este concepto representa una opción de autoempleo y una oportunidad para formalizar la actividad de aquellos negocios que hoy operan en la informalidad. “Se trata de una solución para economías emergentes, como la mexicana, en donde los miembros de la mayoría de las familias tienen que trabajar o bien, buscan ingresos adicionales para cubrir sus gastos”, comenta Ferenz Feher,

director general de Feher & Feher (9)

La microfranquicia cuenta con todos los elementos que integran una franquicia, como la marca y el “*know how*”. La diferencia es que la inversión total para adquirirla no rebasa el límite de US\$5,000, es decir, \$60,000. Por lo tanto, son las mismas características llevadas a una escala menor. “El modelo también permite a los micro negocios homogenizar sus procesos y operar de manera eficiente y profesional”, afirma Juan Manuel Gallástegui, presidente de Gallástegui Armella Franquicias, quien agrega: “ejemplos de casos de éxito de este concepto son los carritos de pretzels y hot dogs en Nueva York, EE.UU., así como kioscos de periódicos en Perú”.(10)

El franquiciante (propietario de la microfranquicia), debe ofrecer algunos incentivos para sumar microfranquiciatarios (quien adquiere la microfranquicia). Por ejemplo, financiamiento, economías de escala, publicidad, capacitación, etc. “La clave está en integrar una red numerosa para generar ganancias atractivas para quien la encabeza. Mientras que los socios de negocios se hacen de un patrimonio”, dice Feher.

Algunos negocios ideales para ser microfranquicias son:

- Carritos de alimentos o bebidas.
- Reparadoras de calzado.
- Cerrajerías.
- Papelerías.
- Estéticas

(9)<http://www.tormo.com.mx/noticias/1754/Microfranquicias>, consultada el 12 de enero de 2012

(10) <http://www.soyentrepreneur.com/estiman-crecimiento-de-microfranquicias-en-mexico.html>, consultado el 02-07-2009

Otras figuras afines:

- A. La Concesión se define como un acto administrativo reservado al poder público a través del cual la administración pública otorga a los particulares el derecho para explotar un servicio público o un recurso natural. Por ejemplo: Concesión de Radio y T.V., Concesión Minera.
- B. La Distribución es una figura a través de la cual el distribuidor adquiere el derecho de comercializar los productos vendidos o producidos por un tercero, recibiendo un beneficio económico (comisión o descuento) por sus funciones.
- C. En una Licencia de Uso de Marca, el licenciante (titular de los derechos marcarios) confiere al licenciataria, el derecho de usar una marca o incluso el producir bienes con una marca determinada.
- D. La Oportunidad de Negocio, es una figura por la que se comercializa un equipo y un “*know how*” para que un empresario pueda desarrollar por sí mismo un negocio. Por ejemplo las maquinas expendedoras.

## 2. Las Franquicias en Mexico

### 2.1 Antecedentes

La fecha exacta de introducción de las Franquicias en México no es conocida debido a que durante la década de los ochentas la Ley de Inversiones Extranjeras impedía a los extranjeros de participar en diversas actividades que se consideraban que eran sólo para mexicanos.

La forma de introducir productos y servicios extranjeros era mediante el otorgamiento de Licencias de Uso de Marca. Algunas de estas empresas lograban que el Estado Mexicano les reconociera ciertos aspectos tecnológicos y lograr deducir los impuestos que de ello se generaban. Sin embargo, de no lograr dicho registro podían transmitir la tecnología, con la sanción de no poder deducir dichos impuestos. Fuente: (Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de 1993).

La Ley sobre Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas de 1985 fue abrogada, y en 1991 se creó la Ley de Propiedad Industrial la cual en su artículo 142 define a la Franquicia como las conocemos hoy en día.

Es aceptado el que la historia de las franquicias en México se inició en 1985 con la llegada de las primeras franquicias: McDonald's, KFC, Bing y Howard Johnson.

McDonald's abrió las puertas de su primer restaurante en la Ciudad de México en la zona de Perisur y junto con socios mexicanos puso una oficina propia en nuestro país. Esto trajo innovaciones en el concepto de negocios como la contratación por hora, mercadotecnia agresiva y un producto altamente estandarizado.

Hacia finales de los 80's otras marcas como Domino's Pizza y los hoteles Howard Johnson, utilizaron un modelo diferente al de McDonald's. Estas empresas entraron en base a contratos de Franquicia Maestra, es decir, un grupo de empresarios adquirió los derechos exclusivos para comercializar las marcas en México. De esa época son franquicias como Steren, Los Bisquets de Obregón y Dormimundo, por nombrar algunas de las más exitosas.

Durante más de 20 años que han seguido a la creación de la ley, se ha cimentado una buena estructura para las franquicias que han pasado por tres momentos de expansión importación, creación de marcas mexicanas y exportación. A continuación explicaremos un poco sobre estas etapas: (11)

- A. Importación de franquicias: Durante su llegada, las primeras franquicias en probar suerte en nuestro país fueron 100% americanas. El primer caso que se conoce de una Franquicia moderna en México es de la Mc Donalds ubicada en Pedregal de San Angel, Distrito Federal. Esta primera franquicia superó cualquier expectativa de los analistas y sentó el precedente para las Franquicias que siguieron como Kentucky Fried Chicken, los hoteles Howard Johnson TGI Friday's, Hoteles Holiday Inn, Pizza Hut, entre otras. Una vez establecidas estas marcas, entra en vigor la Ley de Transferencia de Tecnología, donde se acepta por primera vez la definición de Contrato de Franquicia. En este documento se licencia el uso de una marca y la transferencia de tecnología.
- B. Creación de marcas Mexicanas: La inclusión de la figura de la franquicia en el ámbito legislativo dio certeza jurídica y fue provocando que las franquicias se establecieran en bases mucho más sólidas. A finales de los ochenta comienza la expansión masiva del sector. Las primeras Franquicias mexicanas fueron Hawaiian Paradise proveniente de Durango en 1993, Michel Domit en 1980 MakFreeze en 1991. Hoy en día casi el 70% de las franquicias actuales son cien por ciento mexicanas y algunas como "El Fogoncito" están incursionando en el mercado Chino introduciendo comida rápida típica mexicana. La Asociación Mexicana de Franquicias se crea en 1989, con la necesidad de representar un sector que se veía con un gran potencial para el desarrollo

(11) FEHER, Ferenz, Historia de las Franquicias mexicanas, [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com) , 23 junio 2011

económico del país y con el objetivo de que se conocieran las bondades de este esquema de negocio. Es un organismo cuya función principal es la de difundir, promover y desarrollar la figura más exitosa de negocios la franquicia.

C. Exportación de Franquicias: En este periodo, las franquicias mexicanas se han posicionado sobre las firmas extranjeras, con un 84 % de la participación en el mercado y el resto de otros países. Ya son más de 20 las Franquicias mexicanas que han trascendido las fronteras y que operan en países como:

- Estados Unidos
- Colombia
- Guatemala
- Venezuela
- Honduras
- Chile
- El Salvador
- Perú
- Costa Rica
- España
- Panamá
- Italia
- República Dominicana

Las franquicias extranjeras que operan en nuestro país representan una salida de capital aunque generen empleos y consuman insumos producidos en México.

Es muy importante para nuestro país que las franquicias de capital nacional se exporten, porque las regalías que pagan a la empresa franquiciante regresan a nuestro país. Algunas ya están en proceso de internacionalización como es el caso de: Julio (Ropa y accesorios), Ópticas Devlin (Salud), Diversiones MOY, Funny Chips (Diversiones y entretenimiento), Helados Holanda, Bing, Hawaiian Paradise, Makfreeze (Helados), La Baguette, Bisquets Obregón (Panadería), Nutrisa (Tiendas de especialidad), El Fogoncito, El Tizoncito, Taco Inn, Sushi Itto (Comida rápida mexicana), Grupo Calinda, Holiday Inn México, Tequila Rock (Hoteles y bares), Pemex (Taller y servicio automotriz).

## 2.2 Desarrollo

El sector se mantuvo en crecimiento, incluso en la crisis de diciembre de 1995, cuando la economía se contrajo 7% en sólo tres meses. A pesar de todos los pronósticos, ese año las franquicias crecieron también 7%.

Entre 1988 y 1994, las franquicias en México tuvieron un crecimiento sin precedentes (de 845%) y se establecieron en las grandes ciudades como D.F., Guadalajara, Monterrey, Estado de México y Querétaro.

Durante el primer semestre de 1995 (después del error de diciembre) la dinámica de crecimiento se redujo en 57% debido a una economía disminuida y a la devaluación de la moneda. A partir de esta fecha los empresarios comienzan a analizar la conveniencia de la adquisición de una franquicia extranjera, porque los pagos por regalías y la cuota inicial se deben realizar en dólares.

El problema de la devaluación del peso frente al dólar fue grave pues el 50% de las franquicias establecidas tenían créditos en dólares y utilizaban equipos de importación en sus instalaciones y productos importados necesarios para dar el servicio, como el caso de las tintorerías, lo que afectó a más de 250 franquicias que generaban 100 mil empleos.

Este hecho, si bien redujo la expansión de las franquicias extranjeras, propició que el empresario mexicano pensara seriamente en desarrollar un sistema de franquicias nacionales. Además con base en una investigación realizada por FINSAT (Organización que dice el por qué y el cómo del comportamiento financiero.) dice que la industria mexicana de franquicias tuvo que crear nuevos esquemas de negociación entre franquiciantes y franquiciatarios para poder seguir creciendo, aunque a un menor ritmo debido a la situación económica.



En 1995 el diario Reforma publicó una encuesta que ya reflejaba el cambio de los hábitos de consumo en México como consecuencia de la llegada de las franquicias:

Los consumidores se encuentran satisfechos de consumir en establecimientos de franquicias en 68% contra el 32% que se encuentran insatisfechos.

Prefieren consumir pollo en KFC 67%, puestos en la calle 13%, Otras marcas (Pollos Río y Bachoco) 10%

Prefiere comer hamburguesas en: Mc Donald's 39%, Burger Boy 16%, Burger King 11%, en la calle 9%. (12)

(12) Fuente: Información proporcionada por la Asociación Mexicana de Franquicias enero 2010

## 2.3 Normatividad

Hoy en día, existe una legislación que regula la relación entre los franquiciatarios y los franquiciantes. En 1991 se creó la Ley de Propiedad Industrial que define a la Franquicia. Esta legislación se compone de dos artículos, ha sufrido modificaciones desde su creación, la última en el año de 2006.

El primero es el artículo 142 de la ley de la Propiedad Industrial :

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

El segundo es el artículo 65 del reglamento de la ley de la Propiedad Industrial:

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

I.- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;

II.- Descripción de la franquicia;

III.- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio

objeto de la franquicia;

IV.- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;

V.- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;

VI.- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;

VII.- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;

VIII.- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos

que deba cubrir para hacerlo;

IX.- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y

X.- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.”

El artículo 142 fue establecido por la cámara de diputados y define en primer lugar la franquicia. Además, estipula la obligación del franquiciante frente a los franquiciatarios de entregar un documento precontractual, llamado la Circular de Oferta de Franquicia (COF). Este documento explica de forma global la franquicia e incluye la definición del concepto, de la actividad, del mercado, entre otros.

La ley estipula la obligación del franquiciatario y del franquiciante a firmar el contrato e inscribirlo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). El registro de este contrato ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial permite que el contrato tenga efecto frente a terceros.

El artículo 65 del reglamento de la ley de la Propiedad Industrial define todos los documentos que constituyen la circular de oferta de franquicia

En 1989, dos Consultores y seis empresas constituyen la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) que se convertiría en un interlocutor, promotor y aglutinador de

un sector en franco crecimiento. El primer objetivo de la AMF fue buscar el desarrollo de un marco jurídico que permitiera el crecimiento de las franquicias en México, ya que los grandes obstáculos que había que superar eran de orden legal y económico, puesto que con la entrada de las franquicias norteamericanas se daba inicio a la cultura de la franquicia en nuestro país:

- Piratería marcaría
- Falta de un marco jurídico
- Economía cerrada e inestable.

A partir de 1991 las Franquicias en México crecen a una gran velocidad básicamente por las siguientes causas:

- Una nueva Ley Marcaría.
- Un marco jurídico promotor del desarrollo de la franquicia.
- Una economía abierta y más ó menos estable
- La promoción de inversiones productivas vs especulativas.
- La Franquicia como nueva alternativa de inversión, para el inversionista medio.

#### Ventajas Para el *Franquiciante*

La celebración de este contrato facilita una penetración profunda y acelerada en un mercado que no controla. Es conocido que muchas empresas no tienen las condiciones suficientes para crecer en forma violenta con recursos propios, ya que estos exige fuertes capitales y la necesidad de manejar personal propio. Los anglosajones denominan a esta ventaja con las siglas OPM que significa “othe people money” ( el dinero de otra gente).

Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder el control del sistema de comercialización.

Se evitan los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.

Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer que se posee.

Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.

Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

#### Ventajas para el *Franquiciatario*

La principal es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad que tiene la imagen de marca del franquiciante y otras consideraciones como:

- 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 capacitación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciante.
- Recibir asistencia para el marketing administración 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 dentro de una organización.

Desventajas del Contrato de Franquicia (13):

#### *Para el Franquiciante:*

- El franquiciante pierde una parte de la ganancia de la franquicia, que sera suya si operase con unidades propias.

(13) PARRA, F., MIQUEL, S., ALDAS J., "La Franquicia desde el Punto de Vista del Franquiciador: una Aproximación Multivariable", en *Ponencias y Comunicaciones. XI Congreso Nacional, VII Congreso Hispano-Francés*. Lleida, Universidad, Junio 1997, 227-232.

- El franquiciante asume riesgos de litigios que pueden ser sumamente costosos. Estos problemas se diluyen cuando la franquicia ha sido bien diseñada.

Para el franquiciatario:

- Se establece el precio del producto o servicio, y muchas veces el volumen de los productos a comercializar.
- Estos contratos limitan mucho las oportunidades para iniciativas individuales o propias del franquiciatario.
- Mantienen un socio no deseado, mientras dure la franquicia.
- El crecimiento de la actividad comercial se encuentra limitado por las condiciones presentadas en el contrato celebrado.
- Hay una menor flexibilidad para transferir, vender o cerrar el negocio. En efecto el franquiciante es quien autoriza la transferencia de la unidad franquiciada y, en el caso de querer cerrarlo, el franquiciatario debe pagar generalmente una pena pecuniaria significativa, cuando haya sido convenida en el contrato, como es usual.

## 2.4 Consolidación

La aparición de las franquicias en México coincide con la firma de los tratados de libre comercio que obligaron a cambios en la legislación y a la inclusión de la figura de la franquicia en 1995.

Hoy, en México, el sector de las franquicias está compuesto por poco más de mil marcas, de las cuales el 70% son de origen local y 30%, extranjero.

45% del total de franquicias se encuentran en el Distrito Federal y el resto en el interior de la República.

En el caso de las que ofrecen el sistema rápido, 90% están en la ciudad de México.

El sector de las franquicias aporta el 6% del PIB nacional y generan 660 mil empleos directos a través de 70 mil puntos de venta.

Además existen 65 mil puntos de venta que generan alrededor de 600 mil empleos.

El número de franquicias mexicanas en el extranjero sumó 25 marcas en el 2009, y se espera que para 2010 se coloquen 5 más.

La presencia de estas marcas se ubica principalmente en Estados Unidos, China, Colombia, Brasil y España.

Durante el primer trimestre del año 2010, el número de franquicias en México creció 10%, mismo porcentaje que registró durante todo el 2009.

Se espera que para finales de este año 2011 el sector finalice con un crecimiento por arriba del 12% y la generación de 670 mil empleos.

En la clasificación de la Asociación Mundial de Franquicias que clasifica a los países con el mayor número de franquicias, México está en séptimo lugar entre los 33 miembros. **(fuente Asociación Mexicana de Franquicias)**

Otra encuesta, realizada por Business Strategic Consultants el año pasado arroja los siguientes resultados:

Las franquicias en México son consideradas una buena perspectiva de negocio para el 89% de las personas consultadas. El 83% Compraría una franquicia.

El tipo de franquicia que comprarían son: restaurantes y bares: 65%, comida rápida 23%, ropa y calzado 13%, diversiones 6%, talleres y refacciones 4%, hoteles 4%, gasolineras 4%, otros 14% que incluye bienes raíces, tintorerías, cuidado personal, servicios, construcción y helados.

Consideran que el factor de éxito de las franquicias se debe a la publicidad (54%), imagen de marca (51%), promociones (25%), capacitación de personal (24%) uniformidad en los consumos (14%), al trabajo con empeño(2%)

Para adquirir una franquicia adquirirían capital propio 47%, crédito 31%, ambos 31%

Posicionamiento de las franquicias: Mc Donald's 76%, KFC 38%, Domino's Pizza 32%, Burrger King 25%, Dunkin' Donuts 11%, Pemex 9%, Nutrisa 8%, Bing 7%, Holiday Inn 7%, Sanborn's Hermanos 6%, Sishi itto 6%, Video Centro 6%, otros 56%.

Cabe destacar, que de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Franquicias con los apoyos otorgados en 2009 del Programa Nacional de Franquicias del gobierno federal, creció 300% con la creación de 1, 221 puntos de venta. (14)

(14) Fuente: Informacion proporcionada por la Asociacion Mexicana de Franquicias, enero 2010



Hay más de 235 empresas que lograron acreditarse ante la Secretaría de Economía (SE) y ese crecimiento fue lo que permitió triplicar la base del año pasado. Respecto al desarrollo de nuevas franquicias, existen 452 empresas que están en proceso de convertirse en nuevas redes, gracias a los apoyos del Programa. (15)

De acuerdo con cifras de la AMF, de las 1013 franquicias que se estima hay en el país, unas 500 están realmente activas, y casi la mitad de las que operan ya están acreditadas en el PNF.

Según la AMF, la facturación en México de este sector es de aproximadamente 85 mil millones de pesos anuales y da empleo directo a más de 500,000 personas. Conforme a estos mismos datos, el sector mantuvo la tendencia de años anteriores, creciendo en el año 2009 el 13%.

Las Asociaciones de Franquicias en México se han tomado la tarea de regular las relaciones entre sus miembros y algunas de ellas promueven activamente el desarrollo de las mismas, sin embargo quien adquiera una franquicia debe estar consciente que la afiliación éstas a alguna de las Asociaciones existentes no es obligatoria, por lo que no todas contarán con afiliaciones y no por ello serán franquicias irregulares.

Son diversas las opiniones en relación a si una franquicia debe estar afiliada o no a una Asociación, quienes están a favor opinan que son órganos que ayudan a tener intercambio de información entre sus miembros, quienes están en contra opinan que las Asociaciones han llegado a otorgar premios indebidamente a franquicias que en dos años desaparecen y que por lo tanto no es garantía.

(15) Fuente: Información proporcionada por la Asociación Mexicana de Franquicias, enero 2010

Lo cierto es que la Ley de Propiedad Industrial que es la que regula de manera especial a las Franquicias no impone la obligación a las Franquicias de estar afiliadas o de conseguir aprobaciones, una Franquicia para poderse ostentar como tal deberá cumplir con los requisitos de Ley y por otra parte es indudable la aportación que las Asociaciones han hecho en materia legislativa y pro-activa al desarrollo de las Franquicias en México.

Algunas de las Asociaciones de Franquicias en México:

Internacional Franchise Association.- Sin duda la Asociación mas distinguida y de mayor prestigio a nivel internacional, fue fundada desde 1960, en esta asociación se encuentran afiliadas las Franquicias mas importantes del mundo, entre sus actividades se encuentra la certificación de consultores, fomento de las relaciones entre Franquiciantes y Franquiciatarios, organización de foros para Franquiciantes, Franquiciatarios y Consultores, relaciones con Gobiernos, organización de eventos, etc. Su sede se localiza en Washington, DC.

Asociación Latinoamericana de Franquiciatarios.- Esta Asociación es internacional y se dedica a asistir a aquellas personas que han adquirido o que van a adquirir una o varias Franquicias, esta Asociación no solo opera en México, sino en Ecuador, Argentina, Costa Rica, etc. Asimismo otorga certificaciones a Franquicias que cumplan con el requisito indispensable de la aprobación de sus Franquiciatarios, lo cual brinda la tranquilidad a quienes sean nuevos compradores.

Asociación Mexicana de Franquicias.- Fue fundada por sus consultores en 1989 tal vez es la Asociación que mas miembros tiene en su mayoría Franquiciantes, entre sus actividades mas importantes se encuentran la promoción de ferias, capacitación en Franquicias, otorgamiento anual de premios, etc.

A nivel regional existen asociaciones incipientes de franquiciatarios en el estado de Puebla, Sonora y Baja California.

## 2.5 Analisis y perspectivas

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.

La distribución según la AMF de las franquicias en México es la siguiente:

- Centro: 37%
- Noreste: 18%
- Occidente: 15%
- Golfo: 9%
- Noroeste: 9%
- Bajío: 7%
- Sureste: 5%

Hoy existen en México más de 600 empresas de más de 60 giros que otorgan Franquicias con casi 30,000 puntos de venta y con 230,000 empleos directos.

Las ventas del sector en 1999 fueron por 12 billones de dólares.

Estas cifras se dan dentro de un mercado contraído con índices de desempleados en crecimiento, cuando la economía está saliendo de una recesión, ante los recortes laborales, los empleados se ven forzados a aceptar un “subempleo”. Cuando hay demasiados aspirantes para cada vacante los empleadores tienden a reducir la compensación.

Las franquicias como modelo comercial en tiempos de crisis han sido exitosas porque se han convertido para muchos en una opción de autoempleo frente a la amenaza del subempleo.

Si la compensación y las prestaciones se reducen de forma significativa o si la permanencia en el puesto de trabajo queda en entredicho, lo que sucede es que la seguridad asociada con la opción del empleo disminuye considerablemente.

En palabras de Bauman “En cambio , lo que aparece como flexibilidad del lado de la demanda, rebota sobre los que ocupan el de la oferta como un destino duro, cruel, inexpugnable e inexorable: los puestos de trabajo van y vienen, aparecen y desaparecen de la mañana a la noche, se los divide y retira, en tanto las reglas del juego de contratación y despido cambian sin aviso... y es muy poco lo que pueden hacer los trabajadores y los buscadores de trabajo para detener el columpio.”  
(Fuente Bauman Zygmunt, **Las globalizacion consecuencias humanas**,Ed. Fondo de Cultura Economica, Mexico 2001 p. 137)

El emprender con una franquicia ofrece ventajas como las siguientes. En primer lugar, ofrece valor por medio de una experiencia probada y una marca reconocida en el mercado –que implica trayectoria y reputación–. Segundo, se asume que el negocio producirá un ingreso significativo, aunque por lo regular el dueño tendrá que trabajar muy duro para echar a andar la empresa antes de que genere las utilidades proyectadas. También existen apoyos para los dueños de franquicias, por ejemplo, el Programa Nacional de Franquicias (PNF) de la Secretaría de Economía (SE).

Actualmente, muchos negocios están luchando e incluso perdiendo la batalla frente a la recesión. La otra cara de la crisis es que ha sido una buena oportunidad para que el sector franquicias se profesionalice. Sólo los mejores modelos y conceptos superaron con éxito los retos planteados a partir de la crisis económica que tocó fondo en 2009.

Aunque las ventajas de poseer una franquicia siguen vigentes, un aspirante a franquiciatario necesita ser mucho más cuidadoso al seleccionar la opción adecuada. El dicho que afirma que “más vale prevenir que lamentar”, se mantiene al día en lo que se refiere a investigar y elegir una franquicia.

Para una persona que es más metódica y que gusta de invertir recursos para realizar una investigación a detalle, la vía más segura y confiable de asegurar su futuro profesional puede ser una franquicia más que un empleo. Asimismo, la realidad del subempleo en esta recuperación económica ha cambiado las

perspectivas de mucha gente que está evaluando la posibilidad de tener su propio negocio. (16)

## 2.6 Algunas cifras de la industria de las franquicias:

- 60% de los negocios independientes (no franquicia) no completan el 2º año de vida mientras que 95% de los negocios franquiciados siguen vivos al 5º año de vida
- En México, cerca de 15 centavos de cada peso es gastado en una franquicia. El sector representa el 6% del PIB Nacional.
- Al concluir 2012 se prevé que en México existan alrededor de 150 mil puntos de venta del sector franquicias.

Contrastando con algunas cifras internacionales:

- Estados Unidos el 42% del mercado retail (menudeo) se desarrolla en negocios franquiciatarios. Las ventas en Estados Unidos del sector franquicias en el 2005 superaron el trillón de dólares.
- Más de 23,000 empresas en todo el mundo otorgan franquicias.
- Más de 4 millones de negocios en todo el mundo forman parte de una red de franquicias. (Fuente AMF)

Enrique Alcázar, director general de Alcázar y Compañía, empresa dedicada a la orientación de franquicias realizó un estudio en conjunto con la Secretaría de Economía muestra el panorama actual de este esquema de negocio con datos del primer trimestre de 2011.

El estudio revela que de 1992 a la fecha el número de marcas franquiciadas ha dado un brinco de 40 empresas a las mil 365 que existen actualmente, de esta forma, México ha logrado reposicionarse del lugar séptimo al cuarto lugar en lo que a desarrollo de franquicias se refiere, después de Estados Unidos, Brasil y España.

(16) ELGIN, Jeff Independizate con una franquicia, [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com), México, N/D, 19 de julio 2011

Las marcas mexicanas son las que predominan en el país con el 86 por ciento del total de las franquicias que operan actualmente, de éstas el 32 por ciento están ocupadas por el giro de alimentos y bebidas, seguidas con un 15 por ciento de franquicias dedicadas al cuidado personal, un 13 por ciento de negocios enfocados a los servicios generales, entre otras.

Los estados más impulsores en este tema son, la Ciudad de México principalmente seguida de Jalisco, Nuevo León, Puebla y el Estado de México.

Enrique Alcázar destaca que al menos el 55 por ciento de los puntos de venta se ubican en locales "a pie de calle" y sólo un 29 por ciento se localiza en centros comerciales, siendo estos dos puntos las ubicaciones más importantes para los franquicias.

"Lo mas importante en el tema del crecimiento de las franquicias", señala Alcazar, "es la generación de empleos que traen consigo, porque el beneficio económico no sólo se ve reflejado en los dueños de la marca y en quienes la adquieren, también en las personas con la apertura de un nuevo negocio tienen la oportunidad de contar con un empleo".

A decir del director de Alcázar y Compañía, hasta el momento se han generado 648 mil empleos en los 74 mil 419 puntos de venta que existen actualmente, lo que para la economía mexicana significa un notorio crecimiento económico. (17)

Sin embargo, las firmas franquiciantes deben mejorar sus procesos y capacitar mejor a su personal; necesitan hacer crecer más sus redes y convertirse en compañías de mayor impacto en la economía. El mercado de las franquicias es atractivo para inversionistas porque hay 112 millones de consumidores potenciales.

(17) REDACCION, El Sol de México Organización Editorial Mexicana, México, 15 de julio de 2011

Después de 20 años la Asociación Mexicana de Franquicias se ha visto fortalecida en gran medida por el gremio que la conforma; más de 240 franquicias afiliadas a esta hacen de esta Asociación que siga creciendo, aunado a esto el Programa Nacional de Franquicias de la Secretaría de Economía ha sido también un gran impulsor de este esquema de negocio.

Las franquicias son sin duda uno de los motores más dinámicos de la economía mexicana, pero también se trata de un sector joven, sólo en los últimos tres años vio la creación de 400 marcas.

En los más de 27 años desde la llegada de las franquicias a México, el sector ha crecido en número de empresas franquiciantes, en generación de empleos formales y puntos de venta y en el porcentaje de participación en el PIB como lo ilustran los datos del anexo 3 de la presente investigación

## 2.7 La participación de la mujer en el sector franquicias

De acuerdo a Gina Zabludovsky, las mujeres en México han avanzado notablemente en su incorporación al trabajo remunerado. (Fuente: Zabludovsky Kuper, Gina, *Las mujeres en los cargos de dirección en México*, [www.ginazabludovsky.com](http://www.ginazabludovsky.com))

Sin embargo, aunque las mujeres han demostrado que son capaces de dirigir desde una pequeña o mediana empresas (Pymes) hasta un corporativo, la gran mayoría de ellas, casi 13 millones, labora en actividades comerciales o de servicios y solo el 2.26% son empleadoras o dueñas de empresas. La razón principal por la cual muchas mujeres no acceden a puestos de dirección y renuncian a desarrollar sus carreras profesionales es la imposibilidad de equilibrar la vida familiar con la laboral (Fuente INEGI).

El ascenso de la mujer como motor económico de las familias comienza a darse de una manera más clara a mediados de la década de los ochenta como resultado de la globalización, de las crisis económicas y de los cambios en las estructuras familiares, entre otros. En un mundo estable los modelos del pasado se pueden aplicar. En el mundo cambiante que se dio a mediados de los años noventa con

mayor acceso a canales de comunicación, la mano de obra de las mujeres comenzó a ser revalorizada.

En la investigación realizada por Zablodovsky, se muestra cómo a pesar de la creciente participación de la mujer en la población económicamente activa, existen diferencias entre sus sueldos y los del hombre.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, de 2005 a 2009 el número de hogares con mujeres que fueron jefas de familia creció 15%; mientras que el de los hombres subió sólo 5 por ciento. Paralelamente, en las últimas dos décadas, se ha incrementado el número de mujeres inscritas en instituciones de educación superior. Según Zabludovsky la presencia de mujeres en cargos públicos ha ido incrementándose pero no así en los cargos más altos del sector privado. Según su estudio, en 2001 sólo había cuatro directoras generales entre las 500 compañías más grandes de México. En empresas de menor tamaño, estos números suben, y las franquicias no son la excepción.

Los modelos y roles no son los mismos. Aunque muchas mujeres han tenido que emprender por verse en una situación de condiciones adversas, son mujeres que tienen la habilidad de soñar, de pensar en lo que *puede ser y desafiar a lo que es*.

En 2007, según la Asociación Mexicana de Franquicias existían más de 750 empresas franquiciantes y el 20% de las franquicias era administrado por mujeres. Las mujeres mexicanas van consolidando paulatinamente su participación en el mundo de las franquicias.

A finales de 2009, la Revista Entrepreneur reportó más de 1000 empresas operando bajo el formato de franquicia donde el sector de servicios en los segmentos de salud, cuidado personal y educación mostró una tendencia al crecimiento. Las cifras de los últimos años nos indican que la mayoría de las mujeres que participan en el mercado laboral lo hacen en este sector lo cual seguramente incrementará el porcentaje de mujeres participando activamente en el mundo de las franquicias como franquiciantes y franquiciatarias; generando riqueza, fomentando el empleo formal y forjando un patrimonio familiar.



El estudio de la revista afirma que estas nuevas emprendedoras reconocen una oportunidad cuando la tienen enfrente y no tienen miedo a especular sobre qué podría ocurrir. Se proponen hacer algo porque vale la pena hacerlo. Como empresarias, ven el valor que aquellos a su alrededor aún no han descubierto. El valor y el beneficio que no son siempre evidentes a simple vista.

La que suscribe el presente trabajo ha formado parte de asociaciones de mujeres empresarias y desarrollo el primer sistema de franquicias creado por una sociedad de mujeres que fueron las tiendas Artefacto. En mi experiencia las mujeres líderes comparten ciertas características que las hacen ser exitosas en su ámbito de acción como el ser capaces de tomar las decisiones correctas y generar visión a corto, mediano y largo plazos.

He observado que las mujeres líderes, establecen relaciones personales y profesionales con mayor facilidad, poseen más capacidad de organización e intuición, son más proclives a gestionar los cambios, tienen más visión global, atienden a los aspectos personales en la gestión en mayor medida, valoran el impacto personal en la toma de decisiones y aportan mayor sensibilidad hacia los detalles.

La gran mayoría de las mujeres empresarias cuenta con educación formal y están informadas, se preocupan por el uso de la tecnología para mejorar procesos operativos y administrativos.

Mantienen finanzas sanas para hacer crecer el negocio y son hábiles para enfrentar desafíos laborales. Son competitivas pero reconocen el valor de generar alianzas y aprovechan las relaciones sinérgicas porque entienden el concepto de “ganar-ganar”. No es casualidad que los Banorte tenga una banca especializada en la atención a mujeres o que las microfinancieras presten a las jefas de familia.

En general el liderazgo de las nuevas empresarias es más participativo y flexible, fomenta la participación de los integrantes de su equipo, proyecta un enfoque social de la gestión y planifica y optimiza mejor el tiempo. Ejercen liderazgo con

responsabilidad a la familia, a la comunidad y al planeta porque quieren dejar un legado fundado en valores.

El mundo de las franquicias se beneficiara con una mayor participación de las mujeres que aportaran un aire nuevo a la gestión empresarial del siglo XXI. En este contexto sobresalen las franquicias sociales donde la participacion de la mujer en el desarrollo de éstas es notable como lo demuestran Daunis, Deportes para Compartir, Mensajeros de la Paz y Unidos. Todas ellas franquicias sociales creadas por mujeres.

### 3. Las Franquicias Sociales en Mexico

#### 3.1 Antecedentes.

Durante la Conquista y la Colonia, pese al poderoso aparato gubernamental instaurado en estos cuatro siglos de dominación española, periódicamente se fueron organizando instituciones que operaron con relativa independencia de los poderes gubernamentales, mismas que pueden considerarse antecedentes remotos de las actuales ONG's y organizaciones civiles. En el período correspondiente a la Revolución Mexicana, ya se aprecia un mayor número de acciones e instituciones que pudieran considerarse antecedentes de las actuales ONG's y organizaciones civiles. (Fuente Alvarez Icaza, José, CENCOS, *El papel de las organizaciones civiles en la promoción del desarrollo rural en México*, ERA, 1996/10 México) En México el concepto ong empezó a popularizarse a mediados de los 80's y más particularmente a raíz de los terremotos de 1985, para identificar un conjunto de entidades formadas, a partir de la década de los 60's que intervinieron de manera rápida y eficaz en apoyo a las alternativas generadas por los damnificados por los sismos.

Desde su origen en los sesentas y prácticamente hasta la década de los noventas, las ongs desarrollaron poco una interlocución propia basada en una propuesta pública de políticas sociales. Sin embargo, en el último lustro, la crudeza de la política neoliberal presionó a las antiguas y nuevas ongs para que empezaran a asumir nuevos roles y resemantizaran su autocomprensión como actores, al lado de los movimientos sociales.

en 1994 había 1325 organizaciones civiles u ongs en todo el país, comprendiendo entre ellas a organizaciones de: asistencia, promoción social, vivienda, derechos humanos, democracia, asesoría legal, mujeres, indígenas, migrantes, refugiados, ecología, colegios de profesionistas, cámaras empresariales, cultura, frentes y organizaciones populares, instituciones de investigación y formación, de información procesada y publicaciones, y de organismos internacionales de apoyo a la promoción social.

(Fuente:[http://vinculando.org/sociedadcivil/abriendo\\_veredas/26\\_ong\\_ocpd.html](http://vinculando.org/sociedadcivil/abriendo_veredas/26_ong_ocpd.html)).

El termino Franquicia Social no debe de confundirse con ongs, filantropía o responsabilidad social, aunque para empresas interesadas en cumplir con la responsabilidad social, ofrece innumerables ventajas. Las franquicias sociales tienen menos problemas que iniciativas filantropicas aisladas porque pueden acceder a fondos de co-inversión social, buscar capital semilla a fondo perdido o la recuperación del financiamiento por medio de regalías. Es un sistema inédito sin fines lucrativos, pero es fundamental poner atención a los costos para que el proyecto tenga una vida larga y sea exitoso. Se debe contar de entrada con donativos con empresas e instituciones, al mismo tiempo que se implanta un programa de desarrollo del sector al que se está beneficiando. Es decir, la Franquicia Social busca ser autosustentable al mismo tiempo que resuelve alguna problemática o necesidad social.

La franquicia social es un modelo reciente que ayuda al desarrollo social, se origino en Brasil a finales de la década de los ochenta con un programa de formación para jóvenes marginados y que a la fecha sigue siendo exitosa porque se ha reproducido utilizando las estrategias, metodologías e instrumentos del sistema de franquicias, ya probados en la práctica. A la fecha hay por lo menos 22 proyectos de franquicias sociales en Brasil.

### 3.2 La Franquicia Social dentro del contexto de gerencia social innovadora

Hemos hablado de que las franquicias sociales utilizan los elementos tradicionales de la franquicia comercial, es decir, la marca y la transmisión de conocimiento para atender problemáticas sociales la cuales rebasan la capacidad del Estado en determinado momento para hacerles frente.

La investigadora Rebeca Grynspan M. opina que en la historia las políticas sociales del siglo XXI hay un crecimiento del gasto publico social para aumentar la cobertura de los programas de educación, salud, vivienda y previsión social donde el Estado asume un papel más importante en el financiamiento, la gestión y la producción directa de estos servicios y programas. (Fuente: Banco Interamericano de

Desarrollo, “Gerencia Social en América Latina”, Licha Isabel editora, Sección de Publicaciones del BID, Washington DC, EUA, 2002).

Por otra parte, la investigadora Isabel Licha considera que las nuevas políticas sociales deben estar comprometidas con la equidad, la eficiencia y la competitividad sistémica. Se apoya en el principio de que la definición y la gestión de las políticas sociales son responsabilidades del Estado y de la sociedad. “Es una opción que tienen los gobiernos para lidiar con problemas de difícil resolución que propicia la movilización de los actores de acuerdo a sus propios intereses, perspectivas y valores ocurriendo con más frecuencia en el campo del empleo y de la política social”. (Fuente: Idem)

La globalización de acuerdo a Bauman “expresa el carácter indeterminado, ingobernable y autopropulsado de los asuntos mundiales; la ausencia de un centro, una oficina de control, un directorio, una gerencia general...es el ‘nuevo desorden mundial’.” (Fuente Bauman Zygmunt, Las globalizacion consecuencias humanas,Ed. Fondo de Cultura Economica, Mexico 2001 p. 80)

En México, durante la década de los años noventa este fenómeno trajo la descentralización del aparato estatal obliga a redefinir las relaciones entre lo público y lo privado, haciendo más viables los procesos de participación social y, abriendo con ello nuevas oportunidades de gestión de las políticas públicas. El resultado es que la sociedad civil comienza a ser un actor protagónico en la lucha contra la pobreza y en la búsqueda del desarrollo social.

Como bien afirma Grynspan, no se trata de que el Estado se retire de la tarea de otorgar subsidios y hacer transferencias a los pobres sino de que su acción en favor del desarrollo humano y contra la pobreza se complemente y articule con el resto de la sociedad. (Fuente: Idem)

La expansión de las franquicias en México, coincide con los fenómenos de globalización donde el papel del Estado ha disminuido a favor del protagonismo de la sociedad civil y esta situación ha hecho posible la aparición de las llamadas franquicias sociales.

La creación del Programa Nacional de Franquicias en 2007 es un buen ejemplo de ello, ya que fue diseñado tanto por funcionarios de la Secretaría de Economía como por empresarios y especialistas en la materia como la firmas de consultoría especializadas en el desarrollo de sistemas de franquicias Alcazar y Aranday, Feher & Feher y Gallastegui Armella Franquicias.

El objetivo de dicho programa fue una alianza entre el sector público y privado para el crecimiento acelerado del sector franquicias, la modernización del comercio, la generación de empleos y el impulso a la actividad emprendedora.

Paralelamente a los fenómenos de globalización se suceden cambios que han deteriorado el contexto comunitario en el cual viven las clases pobres, al mismo tiempo de que también se han multiplicado las organizaciones que proveen programas sociales de pequeña escala con métodos de trabajo innovadores como es el caso de las franquicias sociales.

Un sistema de franquicias requiere de:

1. Concepto y modelo de negocio replicable.
2. Herramientas y metodología para la transmisión de conocimiento.
3. Liderazgo de la empresa franquiciante y capacidad para integrar equipos que trabajen a favor de la marca.

Por definición la gerencia social requiere de:

1. Teoría y modelos de concertación y deliberación
2. Métodos, técnicas y herramientas de concertación  
Desarrollo de capacidades analíticas y comunicativas

Ya que la gerencia social innovadora se caracteriza por los procesos participativos de una ciudadanía activa, es por naturaleza contraria al asistencialismo cuyos resultados han demostrado el deterioro de la iniciativa y la

creatividad. Los afectados inhiben sus esfuerzos por aumentar sus ingresos y con frecuencia se dan efectos secundarios nocivos como la estigmatización.

Las personas pierden capacidad de iniciativa, pierden creatividad e "impulso vital" cuando pueden obtener del Estado Benefactor todo tipo de apoyos. La indolencia corroe el tejido social.

En opinión de Baltasar Hernandez Gomez "Los programas asistencialistas resaltan la ayuda a los sectores más vulnerables en lugar de implementar políticas públicas para mejorar la calidad de vida de las mayorías. Con esto se invoca el legado de caridad, fe y esperanza tan largamente esbozado por la religión cristiana, logrando así una nueva forma de clientelismo social y político, que contribuye a la colocación de válvulas de escape para aminorar la presión social. El asistencialismo es una asignación "misericordiosa" para aminorar brotes desestabilizadores en zonas de inseguridad política, y que está fundado en criterios selectivos para la distribución de apoyos, lo que origina discriminación, discrecionalidad de los beneficiarios e insuficiencia premeditada para radicar permanentemente fondos públicos para satisfacer las necesidades más sentidas de la población, que son indiscutiblemente obligaciones del Estado". (fuente <http://baltasarhernandezgomez.blogspot.mx/2009/05/el-estado-asistencialista-mexicano-un.html>)

En contrapunto, la gerencia social de la cual habla Miguel Ángel Márquez Zarate es generadora de valores democráticos tales como la solidaridad, la cooperación, la responsabilidad social, y el bienestar colectivo. (18)

En la gerencia social innovadora el Estado redefine su papel para ser financiador, orientador y regulador de las políticas; desea dirigir, planear y cofinanciar, pero no ser un Estado ejecutor. A través del Programa Nacional de Franquicias, el Estado ha podido constatar las virtudes de las organizaciones empresariales comprometidas con las causas sociales.

(18) Márquez Zarate, Miguel Ángel, Valores y medios de gerencia social, Revista Defensa Ciudadana, numero 43, año 4, julio 2008, México DF

En todos los casos que se exponen en el siguiente apartado como ejemplos de franquicias sociales llaman la atención su composición profesional, su vinculación con problemáticas específicas, la alta vocación y mística de su trabajo así como su capacidad para replicar y desempeñar funciones de manera rápida, flexible y a bajo costo.

Isabel Licha habla de la innovación en metodologías participativas, como una herramienta de ajustes al paradigma de desarrollo participativo. Se refiere a metodologías nuevas, aún en etapa de experimentación, que enfatiza la necesidad de contar con instrumentos que apoyen los procesos de cambio y ayuden a comprender y encarar con identidad propia los problemas que afectan a grupos y comunidades específicas. (19)

La franquicia social puede entonces ser considerada como una herramienta para el desarrollo participativo, ya que identifica y responde a necesidades sociales concretas que requieren de la participación activa de la sociedad civil para atenderlas de manera eficiente.

El acercamiento y el interés de los ciudadanos en los asuntos públicos de los que habla Miguel Ángel Márquez Zarate traen consigo un proceso de democratización y la generación de nuevas ideas donde, tanto el Estado como la sociedad civil, tienen una corresponsabilidad para satisfacer las necesidades sociales básicas. (20).

(19) Banco Interamericano de Desarrollo, "Gerencia Social en América Latina", Licha Isabel editora, Sección de Publicaciones del BID, Washington DC, EUA, 2002.

(20) Márquez Zarate, Miguel Ángel ,Gerencia social. Retos y perspectivas para el siglo XXI, Revista Defensa Ciudadana, numero 18, año 5, junio 2009, Mexico DF



Las franquicias sociales están insertas en este movimiento transformador porque son modelos de gestión que nacen de la sociedad civil para atender demandas básicas como lo son la educación, la atención a niños con discapacidad, en riesgo de calle o adultos mayores desamparados, por enumerar algunas.

### 3.3 La Franquicia Social en el mundo

En Brasil hay franquicias sociales en giros como:

- Guarderías para niños de padres de escasos recursos
- Capacitación técnica para jóvenes de bajos recursos
- Escuelas de informática que se establecen regiones marginadas.
- Apoyo y creación de estrategias de distribución para las artesanías y manualidades de las comunidades de artesanos en varios estados.
- Entretenimiento con payasos en pediátricos

En la década de los años 90 en Filipina, India, Bolivia, Mexico, Zambia y Pakistán se franquiciaron los servicios reproductivos a través de clínicas o capacitando a médicos que estaban sin trabajar. Estos programas fueron manejados por varias ONG, uno de los modelos más exitosos fue el “Estrella verde” en Pakistán atrayendo a más de 10 millones de clientes cada año. Este mismo proyecto, se ha desarrollado en otros países con la marca MARIE- STOPES INTERNACIONAL abarcando 38 países y desarrollando proyectos de franquicias sociales en Centro América.

En la India se desarrolló con gran éxito una Franquicia Social para asistir a niños de la calle que se llama Childline, los conecta con servicios sociales y el programa crece. La franquicia incluye marca, línea de ayuda gratuita, software, capacitación y hasta un pequeño capital para empezar.

También en la India, Unilever se asoció para promover su jabón para la ropa, desarrolló un producto no contaminante -ya que las mujeres lavan en el río- y asociada con una ONG de microcréditos, convirtió a familias enteras en

franquiciatarios sociales intermediarios y con este cambio logró maximizar el impacto social.

Una organización diseñada para el bien social, tiene innumerables retos, dentro de los cuales están la obtención de fondos y la profesionalización en su gestión, el crecimiento sustentado, tratando que a pesar de no estar focalizadas en generar utilidades, es de suma importancia realizar bien su labor pero con un modelo de operación que sea auto sustentable y eficiente.

“Independientemente de la cuestiones de índole ético, los responsables de una organización social, han de procurar estar en un proceso de cambio en su manera de gestión, visionándola como una empresa, la cual mientras más institucional y profesional sea su administración genera mas oportunidades de impactar positivamente a su entorno”, comenta el Ing. Rene Diaz en un documento interno de la firma Gallastegui Armella Franquicias.

Uno de los grandes problemas que tiene una organización de apoyo a personas en distintas problemáticas, es la obtención de recursos y procuración de fondos; cada día son más las entidades y grupos que procuran y compiten por las donaciones de fundaciones, empresas privadas, organizaciones diversas y público en general. El realizar eventos sociales, culturales, deportivos se ha convertido en una fuente de subsistencia que tiene que ser mejorada e innovada constantemente, conscientes de la dificultad de involucra estas actividades se debe procurar el adecuado uso de los recursos. La innovación y creatividad es una constante para que año tras año se organicen eventos y programas de recolección, pero un cosa es cierta los gastos y programas siempre requieren mayor recursos que los que se pueden obtener.

De ahí que cuando una institución de carácter social, se enfrenta a la disyuntiva de crecer, tiene ante sí un enorme reto, para sus finanzas, su operación y hasta para la profesionalización y crecimiento de su recurso humano. Siendo el modelo de franquicia una de las alternativas más viables y eficientes para poder dar este significativo paso.

El crecer a nivel Nacional es para un organismo social o de beneficencia la manera en que puede impactar a la sociedad en forma mas eficaz, el tener una presencia que le permita darse a conocer en toda la sociedad del país, así como cumplir con sus objetivos y razón de ser. Por las ventajas que ofrece un sistema de franquicias esta situación se da con mayor rapidez:

- Crecimiento con mayor velocidad que realizándolo con su propia organización.
- Aprovechar economías de escala, sobre todo en la aplicación de nuevos programas.
- Focalización de las tareas. Separando la operación, el área de crecimiento y el de innovación.
- Mejor y mayor impacto en la sociedades de cada entidad, haciendo participes a gente de la localidad con características y perfiles definidos.
- Adaptabilidad a la realidad de cada sociedad.
- Aplicación de recursos, en áreas o unidades donde se tenga mayor impacto.

A pesar de ser organizaciones sociales que se constituyen como asociación Civil (AC) el franquiciante y sus franquiciatarios pertenecientes a la red, adoptan el compromiso de mejorar continuamente su operación y reflejarlos en sus estados financieros.

En el caso de todas ellas el primer indicador es el remanente que les debe quedar para poner tener fondos de inversión en futuras habilitaciones e infraestructura.

Otro factor a considerar es que pueda aportar un monto anual (% del ingreso) que ha manera de cuota aporta para el crecimiento de la red y sus esquemas de innovación y mejora.

Un tercer factor son los programas de asesoría técnica y apoyo en la operación, en donde se le enseña al franquiciatario a operar al mas bajo costo, comparando su gastos con los estándares previamente definidos y con otras operaciones del país (benchmark).

La economía de escala se establece ya que ciertos materiales o implementos deben ser adquiridos de la oficina central de la franquicia, siempre teniendo el criterio de que una mejora en precio de adquisición (costo) que una unidad logre será analizado por el franquiciante y bajo las mismas características de calidad y servicio se optará por la de menos costo extrapolando el beneficio al resto de la red.

En suma, las franquicias sociales utilizan una metodología que permite replicar con éxito conceptos en diferentes giros, como se vera en los cinco casos que forman parte de esta investigación. Es importante señalar que en México, Gallástegui Armella Franquicias ha tenido una importante participación en el desarrollo de las primeras franquicias sociales que a continuación se describen.

### 3.4 Casos de Franquicias Sociales en México



Daunis, la empresa de tamales tiene como objetivo la capacitación.

Fue creada por la Sra. Ma. Magdalena Govela como un proyecto productivo para capacitar a muchachos con síndrome de Down.

Por iniciativa de un grupo de empresarios de la ciudad de México preocupados por la integración a la sociedad de personas con capacidades diferentes, se constituyó Gente Excepcional A.C. iniciando labores el 28 de noviembre de 2002.

La aportación social de Daunis es la integración al trabajo a personas con síndrome de Down, desarrollando en ellos la autosuficiencia para una vida plena, generando conciencia social sobre las aptitudes y la lucha de las personas con capacidades diferentes para fomentar una nueva cultura de respeto, dignidad e igualdad de oportunidades.

Daunis busca ser una asociación civil que logre, a partir de la venta de tamales el 80% de autosustentabilidad, en donde el financiamiento requerido sea del 20%.

La "Franquicia Social" está dirigida a Instituciones y Asociaciones dedicadas a las personas con capacidades diferentes que quieran cambiar su modelo de capacitación para adultos. Pasando de un modelo asistencial a un modelo productivo.

En Gente Excepcional, A.C. proporciona la experiencia respecto a la entera configuración del modelo productivo y de capacitación en el trabajo para la vida. Lo que permitirá a la institución interesada, la oportunidad de generar sus propios recursos e integrar a sus egresados al mundo real.

La "Franquicia Social" Daunis se conforma de los siguientes aspectos:

- Fundación y Estatutos

- Recaudación de donativos y becas de capacitación
- Desarrollo de instalaciones por células de producción (Fábrica Visual)
- Modelo de "capacitación en el trabajo para la vida"
- Despacho de integración laboral
- Producción y buenas maneras de manufactura en alimentos
- Procesos administrativos y contables
- Comercialización de los productos elaborados en el centro.



Fundación Rafael Márquez fue fundada en julio de 2005, después de que el futbolista mexicano tuvo la inquietud de hacer algo por su país.

Dentro de las instalaciones de esta fundación se imparte un programa llamado NED, que son las siglas de nutrición, educación y deporte. Bajo este programa, niños y jóvenes de comunidades marginadas de entre cinco y 15 años reciben una comida al día, acceso a cursos de reforzamiento escolar como cómputo y lectura, así como un entrenamiento deportivo.

“Buscamos ser un programa preventivo, para que todos los niños de las comunidades en donde estamos se alejen de problemáticas como las drogas, el alcohol, la prostitución, las pandillas, entre otras. Ya hay muchas fundaciones que se dedican a apoyar a los niños y jóvenes que ya cayeron en estos problemas, pero nosotros queremos llegar antes de que pase”, destacó en entrevista Mauricio Heredia, director general de la Fundación Rafa Márquez Fútbol y Corazón, AC.

La fundación atiende a un promedio de 800 niños y solamente el año pasado sirvieron 130 mil comidas. Ofrece tres fechas oficiales de ingreso y cualquier pequeño tiene la oportunidad de entrar. Una vez inscrito, debe seguir ciertas reglas, como no faltar a comer, a las clases y a los entrenamientos.

Los niños cubren una cuota de recuperación que va desde un peso hasta tres pesos por comida. Esta política se basa en la idea de que tanto el niño como la familia valore lo que está recibiendo. Para las familias que se compone de seis o siete hermanos se otorgan becas.

La idea de hacer una franquicia surgió porque a la fundación se han acercado tanto empresarios como gobiernos municipales y estatales que quieren reforzar los programas sociales que ya están en marcha.

La fundación cuenta con dos centros, y uno que está en construcción; esperan que la franquicia, la cual aún está en proceso de desarrollo, esté lista para finales de este 2011. Hasta el momento, hay 12 municipios interesados en replicar su modelo.

El centro infantil, sin incluir el área deportiva, requiere de un espacio de mil metros cuadrados, y si se considera una cancha de fútbol, es necesario un espacio de cuatro mil metros cuadrados.

Las instalaciones básicas, las cuales se componen de comedor, cocina, salones y consultorios -donde se da atención dental básica con limpieza y curación de caries, homeopatía y nutrición-, requiere de una inversión de 4.5 millones de pesos, y la operación anual está en alrededor de 1.8 millones de pesos, atendiendo alrededor de 300 niños al año.



---

*Unidos somos Iguales.* Estela Villarreal se dio cuenta que la mayoría de las personas, ya sea por ignorancia, prejuicios o miedo, muestra rechazo hacia la discapacidad. Sus hermanos, Alejandra y Gerardo, padecieron el síndrome de Rubinstein Tabi, un problema genético que se manifiesta con deficiencia mental profunda.

Ante esa situación, Villarreal desarrolló un programa llamado Unidos, que ayuda a que niños y jóvenes interactúen con personas de capacidades diferentes, por medio de actividades cotidianas de esparcimiento.

“Por más que veamos promocionales en donde se te pide que respetes a las personas con discapacidad, y los lugares o instalaciones especiales para ellos, si no existe la interacción, es muy difícil que la sociedad en general se concientice al respecto. Es por ello que nuestro programa se basa en experiencias vivenciales.”  
Comento en entrevista Villarreal.

El reto fue replicar un modelo que ya tenía 15 años funcionando de manera local en Monterrey, donde se había comprobado que traía beneficios a la comunidad.

El programa está basado en la unión de voluntades y no es fácil encontrar a un líder que tenga la sensibilidad sobre la segregación y discriminación que sufren las personas con capacidades diferentes, y que además haga la labor de buscar involucrar a toda la comunidad en este movimiento.

La franquicia no requiere de instalaciones fijas, se entrena a los franquiciatarios sobre cómo conseguir recursos de manera local y sobre todo para que busquen involucrar a la comunidad en general en este ejercicio, a fin de que se tenga acceso a instalaciones de diferentes índoles.

En 2010 Unidos contaba ya con seis franquicias y con 22 “inspirados”, estos últimos son personas que no se comprometen totalmente con el concepto, pero sí comparten la misma filosofía y pueden realizar esta labor en sus comunidades con asesoría de la fundación.

Por el programa han pasado alrededor de 23 mil jóvenes y niños en 25 años. Muchas de estas personas, después de haber participado en el programa han creado casas hogares para personas con discapacidad y promueven empleos para este sector de la población.

Recientemente se dio el lanzamiento de una plataforma tecnológica con el apoyo del Tecnológico de Monterrey, que permitirá brindar una capacitación on line,



aunque la persona interesada en formalizar la franquicia deberá completar esta capacitación con una experiencia vivencial.



Empresarios por la Educación Básica . La Fundación

Empresarios por la Educación Básica A. C. (ExEb) es una institución sin fines de lucro que promueve la participación de empresarios y sociedad civil para apoyar la tarea educativa, mediante el fortalecimiento de los programas ya existentes e innovando con mejores prácticas.

Financia y promueve el Modelo de Escuelas de Calidad con Equidad, que opera en un grupo de escuelas en varios estados del país.

“Queremos una mejor educación básica porque aspiramos a un México con mayores índices de competitividad y de bienestar social” comentó entrevista Lucila Pineda, su directora administrativa.

La creciente capacidad de las escuelas para procurarse una gestión cada vez más centrada en sus necesidades específicas, y con menor dependencia de las políticas educativas diseñadas para todo el sistema educativo es la directriz del proyecto. Con un Modelo orientado a ese fin, y con el acompañamiento apropiado, y la herramienta de crecimiento que ofrece un sistema de franquicias, es posible lograrlo en un tiempo razonable.

Proponen la integración de un Consejo Directivo en cada escuela donde los miembros aporten tiempo, talento y/o recursos económicos. Este concepto permite que personas que normalmente tienen escasa presencia en las escuelas, como son los padres de familia y la sociedad civil, en especial el empresariado puedan involucrarse en instituciones educativas..

La generalización de evaluaciones estandarizadas que se hacen del sistema educativo han permitido tener elementos más sólidos para identificar los problemas académicos de las escuelas. Sus resultados constituyen elementos

que dan mayor certeza y objetividad a las acciones para mejorar la calidad y la equidad de la educación.



Centro de Fortalecimiento de la Sociedad Civil .Tiene como función el promover la participación en el desarrollo de una sociedad democrática mediante la vinculación entre la OSC, entre éstas y los diferentes niveles de Gobierno para incidir en políticas públicas que eleven el bienestar social.

El Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil nació a través de una alianza entre la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) y el Tecnológico de Monterrey; dicha alianza se creó en base a que estas dos instituciones están convencidas del importante papel que juega el fortalecimiento de las organizaciones sociales en el desarrollo de nuestro País.

El 11 de junio de 2003 se creó el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en la ciudad de Chihuahua y el 19 de septiembre del mismo año en Cd. Juárez, colaborando así al fomento de una sociedad civil cada vez más fuerte, organizada y vinculada, sumando la experiencia académica del ITESM con el conocimiento del sector social de la FECHAC.

Tiene por objeto el impulsar y fortalecer el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil a través de servicios de capacitación, consultoría, vinculación e investigación con el apoyo de un equipo de experiencia y calidez humana, para fomentar una sociedad civil cada vez más fuerte, organizada y vinculada.

Es un modelo exitoso, eficiente y autosustentable porque cumple con los siguientes propósitos:

Desarrollar a un nivel ejemplar la OSC para que éstas generen mayor valor hacia sus beneficiarios y con ello contribuir a incrementar la confianza y el reconocimiento de la sociedad hacia las mismas.

Promover la filantropía organizada y la corresponsabilidad social entre la ciudadanía y el Sistema ITESM y otras instituciones a través de la generación y desarrollo de capital humano.

Participar en el desarrollo de una sociedad democrática mediante la vinculación entre la OSC, entre éstas y los diferentes niveles de Gobierno para incidir en políticas públicas que eleven el bienestar social.

Mantener un vínculo de colaboración y comunicación con el ámbito empresarial.

Desarrollaron su modelo de franquicia social para tener un modelo replicable dentro del Sistema ITESM y otras instituciones externas.

Para el Centro Fortalecedor es muy importante que las organizaciones de todo México se profesionalicen y fortalezcan mediante capacitación, consultoría y alianzas estratégicas, que les permitan resolver la problemática que atienden con herramientas profesionales y oportunas, donde al final del día se mejore la calidad de vida de su beneficiario.

Su Sistema de Franquicias Sociales, busca establecer el Centro para el Fortalecimiento en otras regiones y ciudades de nuestro país.

Actualmente además del Centro para el Fortalecimiento en la ciudad de Chihuahua cuentan con un Centro más ubicado en San Luis Potosí, San Luis Potosí.

Hay otras franquicias sociales operando en Monterrey y Jalisco como el Centro Unidos Adicciones, un lugar de rehabilitación con internamiento para mujeres y hombres que tienen problemas con su manera de beber, que abusan de medicamentos controlados o consumen otras drogas, o el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial -organismo del gobierno estatal encargado de financiar los proyectos productivos con recurso público- inauguró la primera lavandería instalada en una colonia popular mediante el modelo de Franquicia Social.

### 3.5. Análisis y perspectivas

La figura de la franquicia comercial responde a la necesidad de una renovación constante de la oferta de mercado, obligada por la imparable y creciente aparición de nuevos competidores y la exigencia de ofrecer nuevas prestaciones. Mientras que a la franquicia social la podríamos definir como la multiplicación de instituciones dedicadas a la atención y o solución de problemas sociales o necesidades colectivas aplicando la filosofía y metodología de la franquicia comercial.

Invertir en las franquicias ya sea comerciales o sociales no significa ser menos empresario. Es un trabajo arduo, al igual que un negocio independiente o una iniciativa de gerencia social. En ambos casos, la relación laboral no es de jefe-empleado, sino de socios donde cada uno desde su trinchera, estará preocupado por el éxito y crecimiento de la marca en el caso comercial y por la expansión del programa e implantación en el mayor número de comunidades a las que va dirigido el esfuerzo social. Es un trabajo en equipo que tiene que estar bien retribuido o alcanzar la autosustentabilidad.

En ningún caso el sistema de franquicias es:

- Un Sistema totalitario
- Problema de una sola persona
- Una solución a problemas financieros
- El desarrollo de representantes o distribuidores únicamente
- Un Contrato para toda la vida o una relación pasajera
- Un instrumento que vende algo ( se transfiere )
- La garantía del éxito del negocio o solución de problemas
- El éxito inmediato tanto comercial como social.
- El contrato de Franquicias

El sistema de franquicias siempre es:

- Una forma de hacer negocios o atender problemáticas
- Un modelo basado en porcentajes
- Una combinación del espíritu emprendedor del franquiciatario y la administración profesional del franquiciante o fundación franquiciante.
- La estrategia de desarrollo de negocios o implantación de modelo para uno mismo pero no por sí mismo
- Una operación basada en la confianza
- Comercialmente atractivo o autosustentable
- Consumado por la firma de un Contrato de Franquicias
- Un modelo con menor riesgo de que uno independiente
- Un modelo que basa su éxito en la comunicación de las partes

Los factores que influyeron de manera decisiva en el auge de las franquicias y que posibilita la aparición posterior de las franquicias sociales son: Las modificaciones al reglamento de Inversiones extranjeras en 1989 (Desregula y facilita los trámites para la inversión de empresas extranjeras en México.), las leyes de transferencia de tecnología en 1990 (Establece que un contrato de franquicia se considera en contra de la transferencia tecnológica.) y la de fomento industrial sin olvidar la aparente estabilidad del país en esas fechas.

Los resultados de la encuesta de Business Strategic Consultants nos permiten concluir que la cultura empresarial cambia y se ajusta para hacer negocios. Los giros que actualmente están creciendo más rápidamente desde 2010 en nuestro país son los relacionados con el sector salud, como farmacias, clínicas dentales o de control de peso. Aun siendo estos giros considerados comerciales, el espíritu de la Franquicia Social está permeando parte de sus actividades ya que en muchos casos, estas empresas cuentan con programas para atender a poblaciones de menores ingresos.

Las franquicias sociales tienen una década de existir en nuestro país y se encuentran en una etapa temprana de crecimiento por el poco tiempo de existencia. El modelo de franquicia social está aun en sus albores y requiere de mayor difusión.

La legislación en materia de franquicias no contempla el término franquicia social hasta el momento; por lo cual los contratos que regulan la relación entre la Fundación Franquiciante y sus Franquiciatarios están estructurados según los contenidos mínimos y clausulados que marca el reglamento de la ley de franquicias vigente.

La que suscribe la presente investigación ha participado y continúa participando en el desarrollo de los proyectos de franquicia social realizados dentro de la firma Gallastegui Armella Franquicias. En el transcurso de los trabajos se han identificado rasgos comunes en ellas que podrían constituirse en características necesarias para la existencia de la franquicia social.

La empresa franquiciante es una organización constituida sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general, es decir una fundación cuyas características fundamentales serían las siguientes:

- Necesitan de un patrimonio
- Deben perseguir fines de interés general
- No están formadas por socios
- Carecen de ánimo de lucro

Muchas de las la franquicias sociales funcionan mediante la figura de la fundación porque en el sentido técnico de la palabra, consiste en un patrimonio independiente y autónomo constituido en vista de un fin estatutario y que no funciona sino en atención al objeto por realizar perteneciendo así espiritualmente a

una entidad ideal representativa de la afectación dada a la propiedad. Es pues, la autonomía por excelencia, la independencia constitucional de la propiedad (21)

Es importante destacar que las franquicias sociales cuyo objeto sea la asistencia privada, independientemente de que sean asociaciones civiles, fundaciones o instituciones cuentan con la autoridad rectora que cuida, fomenta, apoya, vigila, asesora y coordina a las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) constituidas de conformidad con la Ley de Instituciones de Asistencia Privada, cuyo objetivo consiste en garantizar el cumplimiento de sus obligaciones y preservar la voluntad fundacional a lo largo de toda su vida. En este sentido, es una ventaja sobre las llamadas franquicias comerciales que no tienen como tal un órgano supervisor de las obligaciones tanto del franquiciante como del franquiciatario. La Asociación Mexicana de Franquicias, en calidad de asociación no tiene este tipo de atribuciones, limitando su campo de acción a recibir quejas y eventualmente pudiendo ejercer un papel de mediadora ante un conflicto.

La problemática social que debe ser atendida, en muchos de los casos hace que la Franquicia Social esté enfocada a la población infantil por ser un sector social con más riesgo o porque pueden implantarse programas de prevención con mayor índice de éxito.

El creador de una Franquicia Social es por lo general un empresario o figura pública con reconocimiento social y gran capacidad de convocatoria. Ambos factores son necesarios para el éxito de una Franquicia Social ya que se requieren fondos para la operación de la Fundación Franquiciante y donativos continuos para lograr la autosustentabilidad tanto de las unidades franquiciadas como de la misma Fundación que dependerá de la recaudación de fondos de sus filiales de la misma manera que en una Franquicia Comercial cobra las regalías continuas que le permiten el crecimiento de una red.

(21) Saleilles, De la Personalite Juridique 2ª ed, Paris Rosseau & Co, 1992 p125-126

La necesidad de implantar los programas sociales en territorios extensos y en muchos puntos sean escuelas, casas hogar, unidades productivas o municipios crea en la Fundación Franquiciante un déficit en su organización ya que la mayoría de las veces no tiene capacidad logística para hacerlo con recursos humanos y económicos internos.

Los satisfactores dentro de una Franquicia Social a diferencia de la operación comercial, son de orden emocional ya que no generan utilidades. Por lo tanto, el éxito de una red de franquicias sociales se mide por la eficacia con que resuelven la problemática para lo cual fueron creadas, la visibilidad o percepción positiva que general dentro de la comunidad beneficiada y el reconocimiento dentro del sector empresarial donde actúa la Fundación Franquiciante.

Las empresas relacionadas con una causa social generan publicidad que puede afectar de manera positiva los consumidores que las perciben como empresas socialmente responsables y eligen comprar sus productos. Es por ello que creo importante que el sector empresarial conozca este modelo ya que puede generar una sinergia positiva junto con una marca comercial que este avalando el esfuerzo social. Tal sería el caso de la Fundación Empresarios por la Educación Básica, donde el empresario de una localidad apoya vía el programa de Autogestión Escolar a una o varias escuelas, obtiene reconocimiento en su comunidad y por ende beneficia a una marca comercial, sin importar el que sea franquicia o no.

Cuando se identifican prácticas sin fines de lucro exitosas por su impacto social o medioambiental, que puedan ser replicables gracias a que sus procesos y resultados son medibles se vuelven atractivos también para el sector público por favorecer redes de proyectos sociales con éxito. Dentro de los desarrollos de franquicias sociales donde he participado, este factor se toma en cuenta cuando se elabora el perfil del franquiciatario ya que es importante que la Fundación Franquiciante mantenga su autonomía respecto al sector público y que los programas sociales impulsados por la sociedad civil no sean utilizados directamente para fines políticos.



Otro de los efectos de las franquicias sociales es el fortalecimiento de la sociedad civil al participar en mecanismos que ayudan a la solución de problemáticas donde el Estado se ha visto rebasado. Tal es el caso de Empresarios por la Educación Básica cuya presencia influye en las negociaciones de las escuelas con la SEP, o Mensajeros de la Paz que trabaja con el DIF del DF para ubicar niños en riesgo de calle en las cinco Casas Hogar que operan; y que en este año de 2012 implantaran su metodología para atender población de niños indígenas de San Cristóbal de las Casas, Chiapas cuyos núcleos familiares no cuentan con las condiciones para poder darles casa, sustento y educación.

Uno de los grandes problemas que tiene una organización de apoyo a personas en distintas problemáticas, es la obtención de recursos pues cada día son más los grupos que compiten por las donaciones de fundaciones públicas y privadas, empresas y público en general. Las franquicias sociales tienen mayor posibilidad de obtener los resultados deseados por la adopción de un modelo reconocido que influye en la atracción de los recursos y la confianza de donantes.

Sin embargo, una vez que la curva de crecimiento de las franquicias sociales llegue a su límite, empezara un proceso natural donde sobrevivirán las organizaciones cuyas estructuras, programas y esquemas de difusión hayan probado cumplir con razón de ser de la empresa franquiciante.

El realizar proyectos de Franquicias Sociales lleva a la sociedad un esquema de operaciones diseñados y validados en la vida cotidiana que permite descubrir que el verdadero humanismo no esta solamente en la dádiva y el sentimiento espontáneo, sino en el la profesionalizacion. Para superar el reto del crecimiento sano:

- Esquemas de gestión profesional, con personas capacitadas.
- Expansión bien planeada para emprender proyectos que sean viables.
- Que ademas de aplicarse a las tareas que le son propias debe desarrollar una administración profesional, multiplicando y difundiendo el concepto con el modelo de Franquicia.

- Estandarización de la operación , imagen y servicios.

La necesidad de aumentar los recursos para los emprendedores y los problemas a resolver puede ser transformada en grandes oportunidades. Una causa capaz de movilizar recursos hacia el bien público, convierte la filantropía en una agencia de cambio social y no solo en un negocio. En una Franquicia Social, se combina la pasión por la causa con la inteligencia estratégica en los resultados.

En Mexico hay un area de oportunidad en franquicias sociales de:

- Guarderías para niños de padres de escasos recursos.
- Capacitación técnica para jóvenes de bajos recursos.
- Escuelas de informática en regiones marginadas.
- Apoyo y creación de estrategias de distribución para las artesanías y manualidades de las comunidades de artesanos en varios estados.
- Entretenimiento con payasos en pediátricos.

En suma, hay en nuestro país una gran area de oportunidad en cuanto a lo que a las Franquicias Sociales se refiere, ya que en otros países del mundo, están siendo desarrollados giros que en Mexico aun no se han adherido a este modelo como una herramienta de expansión.

#### 4. Consideraciones Finales

Ha quedado ejemplificado en capítulos anteriores que la franquicia como concepto ha existido desde periodos anteriores a la aparición del capitalismo y ha sufrido transformaciones a lo largo de su historia hasta su aparición e implantación generalizada en el siglo XX en Estados Unidos como producto de las condiciones económicas de la posguerra que permitieron su desarrollo y posterior expansión a otros países del mundo.

Las transformaciones que ha sufrido el modelo de empresa han dado origen a diferentes tipos de franquicia que operan hoy todas dentro del sector y que han sido producto de las necesidades del mercado. Los cambios en el mercado y movimientos sociales del siglo XXI hay hecho posible la aparición de las franquicias sociales de manera simultánea en varios países del mundo especialmente en América Latina.

Los fenómenos de estandarización de procesos, cultura laboral y patrones de consumo asociados a las franquicias comerciales han traído cambios benéficos como es la modernización y profesionalización del comercio. Sin embargo, las franquicias están también asociadas de forma negativa a los cambios culturales que generan en sociedades donde se implantan modelos importados, específicamente los conceptos de comida rápida o *"fast food"* tipo McDonalds que han demostrado tener efectos nocivos en la salud a mediano plazo de sus clientes.

El movimiento *"slow food"* está comprometido con la diversidad agrícola, cultural y culinaria del mundo y que nació en 1986 precisamente en protesta a la apertura de un McDonald's en la Plaza Spagna de Roma, Italia. Desde entonces el organismo ha buscado la promoción, producción y consumo de la gastronomía de calidad, lucha que ha sido reflejada con la imagen de un caracol, símbolo de lentitud (slow) y que sirve como contraste a la ajetreada vida actual.

Pero el movimiento propone añadir un nuevo sentido de responsabilidad a la búsqueda de este placer: la "ecogastronomía", concepto que engloba el respeto y estudio de la cultura enogastronómica (vino y comida) y el apoyo a los que se ocupan

de defender la biodiversidad agroalimentaria en el mundo.

La red de miembros de Slow Food está organizada en grupos locales, que se llaman "Condotte" en Italia y Convivios en el resto del mundo. Sus líderes se encargan de organizar cursos, degustaciones y comidas en las que los miembros disfrutan de deliciosos platillos. En la actualidad, hay más de 800 convivios repartidos en 50 países, incluido México. (fuente:<http://www.altonivel.com.mx/slow-food-disfrutar-la-comida.html>)

La franquicia social que coincide con el fenómeno de transformación del papel del Estado en la sociedad del siglo XXI; la concertación entendida como proceso de decisión basado en acuerdos entre el estado, los empresarios y los sindicatos, y en general la descentralización del aparato estatal y la multiplicación de entidades intermedias que operan entre el Estado y la sociedad civil.

México no es ajeno a los fenómenos internacionales de descentralización del aparato Estatal y al consiguiente aumento de entidades intermedias que operan entre el Estado y la comunidad. Las Franquicias sociales son de reciente aparición dentro de la historia de las franquicias en México.

El término está siendo utilizado desde 2005, pero ha sido en los últimos tres años cuando se ha aceptado como un nuevo tipo de franquicia que está en pleno proceso de crecimiento. La Franquicia Social en México se ha concentrado en lo relacionado con la niñez y la educación; los grupos de empresarios que actualmente trabajan desarrollando las distintas franquicias sociales que están operando han identificado en estos sectores las necesidades con mayor insuficiencia de atención pública y como un área de oportunidad para ellos.

En los casos presentados en la presente investigación se ha hecho una descripción del modelo teórico desarrollado por la firma consultora Gallastegui Armella Franquicias y que se encuentra en una fase de implantación donde seguramente sufrirán las modificaciones producto de la praxis.

El Programa Nacional de Franquicias tendrá que ser modificado para incluir la vertiente de apoyo a Franquicias Sociales ya que por el momento solo se cuenta con la vertiente para franquicias comerciales. Las Franquicias Sociales que se han desarrollado con apoyo de este programa están todavía en periodo de incubación. Como se ve en el anexo 3 de este documento, los datos del sector no incluyen a las franquicias sociales por no tener aun trayectoria que pueda arrojar datos confiables en cuanto a número de empleos generados, puntos donde operan las unidades franquiciadas y poblaciones beneficiadas por los programas.

El especialista en franquicias reconocido mundialmente, Eduardo Tormo, hizo la siguiente reflexión a raíz de la edición 2012 de la Feria Internacional de Franquicias que se llevo a cabo en la Ciudad de México en el mes de marzo: “Hasta no hace mucho los españoles éramos un referente para las empresas franquiciadoras mexicanas, y sus máximos representantes. Nuestro sistema de franquicia se encontraba muy por encima del de México y cada vez que nos presentábamos éramos acogidos con gran expectación. Pero en muy corto espacio de tiempo la situación ha cambiado. Hoy el sistema de franquicia mexicano no sólo se encuentra situado muy por encima del nuestro, sino que cada vez presenta una mayor distancia y lo mismo ocurre en otros países y entornos. El resultado inmediato es que nuestra influencia en todo el continente Iberoamericano se diluye”. (22)

¿Qué ha ocurrido para que en muy corto espacio de tiempo México haya logrado situarse en el país número seis en el ranking mundial, cuando hace tan poco nuestro sistema de franquicia se situaba muy atrás?

Es probable que se deba en gran medida a que un sector se ha unido formando un frente común apoyado y guiado por el Programa Nacional de Franquicias cuyo objetivo fue creado para apoyar e impulsar el sector de las franquicias, favorecer la creación de empleos, así como fomentar un mayor dinamismo de la economía mexicana a través de este modelo de negocio.

(22)Tormo, Eduardo <http://www.gofranquicia.com/?p=1613> consultada el 12 de marzo.

En el 2011 se creó la vertiente dentro del PNF para el apoyo a la internacionalización de sus empresas franquiciantes y próximamente –tal y como se ha anunciado– se fortalecerá la aceleración de empresas. Es decir, se apostará fuertemente por todas aquellas centrales de franquicia que llevan un tiempo operando, para convertirlas en empresas mucho más sólidas y potentes. Ambas líneas de apoyo podrán favorecer a la franquicia social cuyos programas podrán ser exportados inicialmente a Centro América donde no solo se comparten problemáticas sociales similares sino que ya hay experiencias exitosas de exportación de franquicias comerciales mexicanas.

A seis años de operación del Programa Nacional de Franquicias podemos afirmar que ayudo al crecimiento del sector. Sin embargo, al ser un programa impulsado por el gobierno del Presidente Calderón y dependiente de la Secretaria de Economía, tiene la fragilidad inherente de toda iniciativa promovida por un gobierno en turno. Si los fondos del Programa Nacional de Franquicias no pasan a formar parte de un Fideicomiso operador, su supervivencia estará en riesgo por lo menos hasta que el nuevo gobierno decida su suerte.

Un diferenciador del PNF que lo hace destacar de entre otros programas de la Subsecretaria PYME es que la gestión quedó en manos de particulares y la autoridad con una estructura esbelta pero muy eficiente se dedicó a promover y administrar. Otros beneficios del PNF han sido:

- Gobiernos estatales, se han sumado brindando apoyos y facilidades adicionales.
- La oferta de marcas prácticamente se ha duplicado
- Los beneficiarios que ahora son empresarios y generan nuevos empleos
- El sector ha realizado giras promocionales por todo el país e incluso en el extranjero.

Desde mi punto de vista, en el crecimiento del sector han contribuido tres factores que hacen del caso mexicano un referente en la industria:

- Un sector unido y que sabe lo que quiere.

- Personas auténticamente involucradas y concienciadas por el bien común que han reconocido en el modelo de negocio de franquicias sociales una manera de articular a la sociedad civil.
- Una Secretaría de Estado que ha sabido dialogar con los empresarios del sector en su conjunto y sin excepciones para ofrecerles lo que estos necesitaban con plena responsabilidad.

La que suscribe este documento ha participado en el desarrollo de las herramientas conceptuales de varias franquicias sociales. Sin embargo, por lo novedoso del concepto y del giro dentro del sector, no se cuenta en este momento con cifras e indicadores de desempeño como las mencionadas en el anexo 3 de este trabajo. En este sentido, se puede considerar como una investigación preliminar o una mirada a las franquicias sociales en desarrollo en nuestro país.

Tendrán que pasar por lo menos cinco años para contar con información para hacer un diagnóstico y análisis que permita vislumbrar las perspectivas e impacto de éstas dentro de las políticas públicas y economías de las comunidades donde están actuando.

En el último trimestre a partir del inicio de este trabajo, se han sumado al giro de Franquicia Social por lo menos cinco nuevas empresas franquiciantes. Por otra parte, las empresas franquiciantes tradicionales, la llamada Franquicia Comercial, empiezan a darse cuenta de la importancia de incorporar a sus modelos prácticas que tengan algún impacto en la comunidad donde están insertas. Es así como vemos campañas de responsabilidad social, de cuidado al medio ambiente, comercio justo, de apoyo a grupos vulnerables o a causas afines a los fundadores de las empresas.

En palabras de Enrique Alcazar, “uno de los grandes aciertos del PNF es que puso a trabajar a los principales interesados en la promoción y gestión del propio programa, siendo así que los consultores salieron a las calles a buscar negocios que cumplieran los requisitos para ser beneficiarios y convertirse en franquicia, mientras que las

franquicias acreditadas, las que ya existían y las creadas al amparo del programa, fueron en busca de prospectos a franquiciatarios que también pudieran ser beneficiarios”. (23)

Me gustaría pensar que las franquicias sociales son un ejemplo de que la iniciativa privada empieza a tomar conciencia de que la solución a las necesidades y problemáticas sociales no depende del Estado o que les son ajenas a la sociedad civil.

Por otra parte, en las franquicias sociales puede darse con más facilidad el fenómeno de “coo-petencia” tal como lo describen Nalebuff y Brandenburger, un término acuñado para describir la competencia y la cooperación no como antagónicos; donde en lugar de competir en una guerra, las empresas son a la vez competidores y complementos. (Fuente Nalebuff, Barry, Brandenburger, Adam, Coo-petencia, Grupo Editorial Norma, Colombia 2005.)

Puesto que en la franquicia social no se pretende generar lucro sino resolver una problemática, podrían entonces establecerse alianzas los Empresarios por la Educación Básica con la Fundación Rafa Márquez; los tamales Daunis ser proveedores de la Fundación Rafa Márquez en el área de nutrición de su programa NED (nutrición, educación y deporte); Unidos podría implantar su programa con los niños de síndrome down de Daunis y así sucesivamente.

Creo que en los siguientes años seremos testigos de nuevas maneras de hacer negocios donde la generación de riqueza ya sea en capital humano o recursos materiales y la rentabilidad no estén divorciados de la responsabilidad social.

(23) *Alcázar, Enrique U.*, El Impacto Del Programa Nacional De Franquicias (PNF), Boletín de la AMF consultado el 20 de marzo de 2012



## Fuentes de Consulta

### **1.1 Bibliograficas:**

ARDITI Benjamin (Complador), Democracia postliberal el espacio politico de las asociaciones, Roitter Mario “El tercer sector como representacion topografica de la sociedad civil”, Ed. Anthropos, Barcelona 2005

BAUMAN, Zygmunt, *Las globalizacion consecuencias humanas*, Ed. Fondo de Cultura Economica, Mexico, 2001

BESCÓS TORRES, Modesto, *La Franquicia Internacional: La Opción Empresarial De Los Años Noventa*, Madrid, España, Banco Exterior de España, 1989.

BRAVO MELGAR, Sidney Alex, *Contratos atípicos e innominados. Contratos modernos empresariales*, Ediciones Legales Iberoamericana, Lima, 2003.

DÍ COSTANZO ZARAGOZA, Juan, *Desarrollo De Sistemas De Franquicias*, México, McGraw-Hill, 1997.

ETCHEVERRY, Raúl Aníbal, *Derecho comercial y económico, contratos parte especial*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Astrea, Tomo I. 1995

FARINA, Juan, *Contratos Comerciales Modernos*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Astrea, 1997.

FEHER, Ferenz, *Franquicias a la Mexicana*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2002.

FEHER, Ferenz, GALLASTEGUI, Juan Manuel, *Las Franquicias, Un Efecto De La Globalización : Cien Preguntas, Cien Respuestas : La Manera Más Segura De Hacer Negocios*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2001.

FLORES POLO, Pedro, *Diccionario de Términos Jurídicos*, Lima, Perú, 1ª Edición Cultural Cuzco, S.A., 1980.

GONZALEZ CALVILLO, Enrique. *La Experiencia de las Franquicias*, México, McGraw Hill, 1994.

GONZÁLEZ CALVILLO, Enrique. *Franquicias: La Revolución De Los 90*. México, McGraw-Hill, 1994.

Guitian Galán, Mónica, Zabudovsky Kuper, Gina, *Sociología y modernidad tardía: entre la tradición y los nuevos retos*, Ed. Casa Juan Pablos, México 2003.

HOLGUIN, Ximena, *El Sistema de Franquicias*, Santa Fé de Bogotá, Ediciones Bancarias y Financieras Ltda, 1995.

KOTLER, Phillip, *Dirección de la Mercadotecnia*, España, Editorial Prentice Hall, 2008.

MARZORAT, Osvaldo J., *Sistemas de Distribución Comercial*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Astrea, 2008.

MAURO, Paulo C., SAPOROSI, Gerardo, *Sea Su Propio Jefe A Través Del Franchising: Todo Lo Que Ud. Tiene Que Saber Antes De Comprar Una Franquicia*, Buenos Aires, Macchi, 1993.

NALEBUFF, Barry, BRANDENBURGUER, Adam, *Coo-petencia*, Grupo Editorial Norma, Colombia 2005.

Ritzer, George, *The McDonalidization Thesis Explorations and Extensions*, SAGE Publications, Londres , 1998

TARAMONA HERNÁNDEZ, José Rubén, *Fuentes de las obligaciones Contratos Civiles Teoría y Práctica*, Lima, Perú, Ediciones Arin S.A., 1989.

TARAMONA HERNÁNDEZ, José Rubén, *Manual de Contratos*, Lima Perú, Editores del Centro S.A., 1987.

Zabudovsky Kuper, Gina, *Reflexiones en torno al estudio de los empresarios en México*, Política y gobierno, vol. I, núm.1, México, enero junio 1994.

## 1.2 Hemerográficas

CASTILLO, Jesús, "*Son opciones en las crisis*", Diario Reforma, edición especial, México, 13 de Mayo de 1995.

FEHER, Ferenz, "*Franquicias sociales para México*", Revista *Ganar-Ganar*. México, No. 43, marzo-abril de 2010.

GÉRMAN Klaus, "*¿Qué es una Franquicia Social?*", Revista *Itsmo*, Sección: Alta Dirección, México, 5 de mayo, 2010.

Ley de la Propiedad Industria, Art.142, Diario Oficial de la Federación. México, 25 de enero de 2006.

LUQUE, G., "*Consejos para el Futuro Franquiciatario*", Revista *Dinero*, México, 2000.

MÁRQUEZ ZARATE, Miguel Ángel, "*Valores y medios de gerencia social*", Revista *Defensa Ciudadana*, numero 43, año 4, julio 2008, México D.F.

MÁRQUEZ ZARATE, Miguel Ángel, "*Gerencia social. Retos y perspectivas para el siglo XXI*", Revista *Defensa Ciudadana*, numero 18, año 5, junio 2009, México D.F.

REDACCION, *El Sol de México Organización Editorial Mexicana*, México, 15 de julio de 2011 .

## 1.3 Internet

<http://www.altonivel.com.mx/slow-food-disfrutar-la-comida.html>

ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS, “*Quienes somos*”, [www.franquiciasdemexico.com](http://www.franquiciasdemexico.com), México, N/D, 2011.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, “*Gerencia Social en América Latina*”, Licha, Isabel, editora, Sección de Publicaciones del BID, Washington DC, EUA, 2002.

ELGIN, Jeff *Independízate con una franquicia*, [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com), México, N/D, 19 de julio 2011.

FEHER, Ferenz ,Historia de las Franquicias mexicanas, [ww.soyentrepreneur.com](http://ww.soyentrepreneur.com) 23 junio 2011.

<http://baltasarhernandezgomez.blogspot.mx/2009/05/el-estado-asistencialista-mexicano-un.html>

[LLANO VAZQUEZ PRADA](#), Manuel, McDonald’s derrotado por la comida tradicional en la ciudad de Oaxaca, *La gastronomía como patrimonio e identidad cultural de cada nación*, Diálogos, propuestas, historias para una Ciudadanía Mundial, 07 / 2005.

PANDO PEÑAFIEL, Carmen Verónica, <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/franquicias.htm>, 29 junio 2009.

REDACCION, “*¿Qué hay detrás de las franquicias sociales?*”, [www.notigaf.com](http://www.notigaf.com), Mexico, N/D, 31 agosto, 2010.

REDACCION, “*Domina los términos de franquicias*”, [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com), Mexico, N/D, julio 20 2011.

REDACCIÓN, [www.comerciomexico.com](http://www.comerciomexico.com), Franquicias en México, 2011

SÁNCHEZ, Germán, “*¿Sabes qué son las Microfranquicias?*”, [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com), México, N/D, 13 julio 2011.

SÁNCHEZ, Germán, “*La edad de madurez de las franquicias* “

[www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com), México, N/D, 5 septiembre 2011.

[http://vinculando.org/sociedadcivil/abriendo\\_veredas/26\\_ong\\_ocpd.html](http://vinculando.org/sociedadcivil/abriendo_veredas/26_ong_ocpd.html)

WARMAN, Eddy, “*Franquicias en México, Innovadores y Cosmopolita*”, [www.eddywarman.tv](http://www.eddywarman.tv), 14 de junio de 2010

Zabludovsky Kuper, Gina, Las mujeres en los cargos de dirección en México, [www.ginazabludovsky.com](http://www.ginazabludovsky.com)

#### **1.4 Otras**

BARRERA MÉNDEZ, Fernando. “*Contrato de Franquicia*”. Gallastegui Armella Franquicias, México, 2009.

DIAZ, René, “*La Franquicia Social Retos y Desafíos*”. Gallástegui Armella Franquicias Zona Norte, México, N/D, 2011

ESMENJAUD Sordo, Paola. “*Tendencias y Panorama de las Franquicias en México*”, Asociación Mexicana de Franquicias, Programa Nacional de Franquicias, Conferencia, Septiembre 2009.

GALLASTEGUI, Juan Manuel. “*Seminario de Introducción a la Franquicias*”. Módulos 1 y 2, Gallástegui Armella Franquicias Presidencia, N/D, 2009

PARRA, F., MIQUEL, S., ALDAS J., “*La Franquicia desde el Punto de Vista del Franquiciador: una Aproximación Multivariable*”, en Ponencias y Comunicaciones. XI Congreso Nacional, VII Congreso Hispano-Francés. Lleida, Universidad, España, Junio 1997.

## ANEXO 1

### Metodología Para El Desarrollo De Un Sistema De Franquicias Sociales\* ®

A lo largo de mas de 25 años, Gallástegui Armella Franquicias ® ha desarrollado una metodología para el desarrollo de sistemas de franquicias que ha aplicado a nivel nacional e internacional con éxito en los mas de 700 proyectos en los que ha intervenido.

#### 1. Seminario de franquicias y definición de necesidades.

Objetivo: Lograr que el personal especialista de la fundación franquiciante pueda identificar los conceptos básicos y las características más importantes del sistema de franquicias y entender la forma en que deberá involucrar sus responsabilidades funcionales en el proyecto.

Alcances:

Impartición de temas fundamentales del sistema de franquicias sociales en lo que respecta a:

- A. Introducción al sistema de franquicias.
- B. La importancia de los aspectos legales en un sistema de franquicias.
- C. La franquicia como estrategia de expansión.
- D. Desarrollando un sistema de franquicias sociales.

## 2. Conceptualización del Sistema de Franquicias.

\*Metodología Para El Desarrollo De Un Sistema De Franquicias es propiedad de GALLASTEGUI ARMELLA FRANQUICIAS no se podrá copiar, faxear, reproducir, divulgar o distribuir total o parcialmente sin el permiso expreso por escrito GALLASTEGUI ARMELLA FRANQUICIAS.

Objetivo: Fungir como una herramienta de planeación del sistema de franquicias sociales.

Alcances:

E. Antecedentes históricos. Definir los antecedentes de la fundación franquiciar, desde su fundación, su situación actual y el futuro deseado.

F. Objetivos generales. Determinar los alcances al mediano plazo del proyecto de franquicia que pretenden lograr todas las áreas de la fundación franquiciante.

G. Objetivos específicos. Determinar los alcances que se pretenden lograr con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento o de una función completa con respecto a la implementación del Sistema de Franquicias Sociales.

H. Determinación de la filosofía organizacional. Definir o redefinir la visión, misión, filosofía y valores de la empresa contemplando el desarrollo e implementación del Sistema de Franquicias Sociales.

I. Definición del concepto y modelos de negocio. Identificar y clasificar según las particularidades del negocio con respecto a:

Servicios y Productos.

Ubicación.

Personal Operativo.

Mobiliario, equipamiento e infraestructura necesaria.

J. Definición de formato de franquicia. Definir el o los formatos de franquicia considerando la estrategia de expansión, los modelos de negocio y la relación de la Fundación Franquiciante con éstos.

K. Determinación de los manuales necesarios para el proyecto. De acuerdo a las características conceptuales y operativas del negocio determinar la base documental en la que la Fundación Franquiciante entregará el know-how al Franquiciatario.

L. Determinación de la asistencia técnica. Definir los alcances de la asistencia técnica en preapertura y continua; que la Fundación Franquiciante, requiere para asesorar, controlar la imagen y operación del sistema de franquicias, de acuerdo a las normas, procedimientos y métodos determinados.

M. Aspectos legales. Identificar los aspectos para diseñar el marco legal que debe regular la relación comercial entre la Fundación Franquiciante y su red de franquicias sociales.

N. Territorialidad. Determinar las características con las que se tendrán que definir las áreas o zonas de exclusividad territorial para la operación de una unidad franquiciada (según modelo de negocio).

O. Aspectos mercadológicos. Definir e identificar conceptualmente los elementos que guíen a la Fundación Franquiciante, a llevar a cabo y eficientemente el proceso de comercialización y otorgamiento de las Franquicias. (Perfil del Franquiciatario, Perfil de Ubicación y Plan de Expansión).

P. Análisis FODA. Realizar en conjunto con los involucrados en el desarrollo del Sistema de Franquicias un Analisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con el objetivo de identificar Debilidades y Amenazas y definir estrategias.

3. Análisis de la viabilidad financiera.



Objetivo: Determinar la viabilidad financiera del proyecto, tanto para la Fundación Franquiciante como para sus franquiciatarios, definiendo los distintos valores financieros del sistema de franquicias.

Alcances:

A. Determinación de la cuota inicial de franquicia. Definir el valor de la contraprestación que el Franquiciatario le paga al Franquiciante, por el derecho de utilizar la marca y la transmisión del sistema de la Fundación Franquiciante.

B. Determinación de las regalías continuas. Definir el valor y la forma de la contraprestación que deberá de cubrir el Franquiciatario por la asistencia técnica continua recibida y por el derecho de usar la marca.

C. Determinación de las aportaciones al fondo de publicidad. Definir el modelo de aportaciones para publicitar y promocionar la franquicia, ya sea nivel institucional o local.

D. Determinación de la inversión inicial por unidad. Definición del monto de inversión que tendrá que realizar el Franquiciatario para montar una unidad idéntica a la o las del Franquiciante, considerando: remodelación, mobiliario, equipo, capital de trabajo, gasto de preapertura, etc.

E. Rentabilidad y cálculo del retorno de la inversión para el franquiciante. Determinar a través de una proyección de franquicias otorgadas, el tiempo de recuperación de la inversión de la Empresa Franquiciante, con respecto a la estructuración y expansión del sistema de franquicias.

F. Rentabilidad y autosustentabilidad el franquiciatario. Identificar a través de un estado de resultados:

Captación de donativos

Estructura de gastos (operación, administrativos, financiamiento).

Tiempo de alcance de sustentabilidad de la inversión.

#### 4. Marco jurídico

Objetivo: Definir los lineamientos que regulen la relación entre las partes involucradas en el proceso de comercialización y operación del sistema, estableciendo objetivamente los compromisos, obligaciones y derechos de las partes.

Alcances:

G. Evaluación del registro marcario. Evaluar el estado del registro de todas las marcas, figuras comerciales, avisos comerciales en lo que respecta a su registro y su uso.

H. Carta de intención. Es aquella manifestación externa de la voluntad hecha por un prospecto a Franquiciatario hacia la Fundación Franquiciante, en la que éste demuestra su interés por adquirir la Franquicia.

I. Contrato de promesa de franquicia. Es aquel contrato en virtud del cual el Prospecto se compromete con la Fundación Franquiciante, en adquirir una franquicia

J. Circular de oferta de franquicia. Diseñar el documento que de acuerdo con la Ley de la Propiedad Industrial y su reglamento, el Franquiciante debe entregar al futuro Franquiciatario previamente a la celebración del Contrato de Franquicia, el cual contiene cierta información sobre la Empresa Franquiciante y el programa a Franquiciar.

K. Contrato de franquicia. Diseñar el instrumento legal alrededor del cual se desarrolla la operación del negocio franquiciatario. En él que se contienen los derechos y obligaciones del Franquiciante y de la Fundación Franquiciante.

Contrato de confidencialidad. Diseñar el contrato en virtud del cual el Franquiciatario se compromete a guardar silencio y no divulgar sobre los secretos industriales ("*Know how*") de la Franquicia.

Contrato de comodato de los manuales. Diseñar el contrato en virtud del cual el Franquiciante otorga el uso de los manuales al Franquiciatario, y éste tiene la obligación de restituirlos en el momento de la terminación del contrato.

Contrato de licencia de uso de software. Diseñar el contrato con el cual la Fundación Franquiciante y propietario del software le autoriza al Franquiciatario y su personal a usar una copia del software para la operación de la Franquicia Social.

#### 5. Elaboración de manuales.

Objetivo: Estandarizar la operación de los puntos de venta de acuerdo a los fundamentos teórico-prácticos que la experiencia ha permitido definir como aspectos característicos del funcionamiento de los mismos, cumpliendo con los satisfactores de calidad y servicio.

Alcances:

A. Manual de preapertura. Documento mediante el cual se otorga una descripción detallada de cada una de las actividades que se deben llevar a cabo para la apertura de la franquicia, desde la firma del contrato de franquicia hasta la inauguración de la misma.

B. Manual de recursos humanos. Documento que proporciona a los Franquiciatarios, la información, elementos, medios y herramientas necesarias que le permitirán administrar de una forma óptima al personal con que cuenta, además de presentar un perfil y descripción para cada uno de los puestos requeridos. Contiene tanto los requerimientos legales como los formales para llevar a cabo un correcto proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Asimismo, presenta las principales políticas, información, elementos, medios y herramientas necesarias para cumplir con todos los mandatos mínimos que la legislación laboral vigente exige; llevadas a las necesidades y requerimientos específicos de la Franquicia.

C. Manual de bienvenida. Documento que funge como una herramienta motivacional y de sentido de pertenencia, sirve para anunciar al nuevo colaborador sus responsabilidades, funciones y condiciones laborales en general dentro de la Franquicia.

D. Manual de operaciones. Documento que pretende uniformar la operación de la Franquicia, los cuales se señalan en los procedimientos operativos que se llevan a cabo en la Franquicia Social, útiles para la estandarización en los procesos de operación, servicio a clientes, imagen, administración, entre otros

E. Guía básica de seguridad, higiene y primeros auxilios. Documento que pretende informar sobre cómo prevenir, o en su caso actuar, en caso de algún accidente de trabajo, robo o contingencia si se llegara a presentar algún fenómeno natural (sismos, huracanes, etc.).

F. Guía básica de publicidad y mercadotecnia. Dar a conocer al Franquiciatario las características básicas del mercado en donde operará la franquicia y proporcionar herramientas, guías y métodos para la utilización de medios impresos y masivos para llevar a cabo las acciones de publicidad para la Franquicia en su localidad.

G. Revisión del Manual de identidad corporativa. Documento que establece los lineamientos gráficos y visuales que identifiquen a la Empresa Franquiciante y su Red de Franquicias por medio de simbología y medios impresos, con el objeto de uniformar la imagen de la Red ante el Mercado.

6. Sistema de comercialización y otorgamiento de franquicias.

Objetivo: Estructurar las estrategias de expansión y crecimiento de los puntos de venta y definir la metodología del otorgamiento de las franquicias de acuerdo a las expectativas de la empresa franquiciante para el corto, mediano y largo plazos.

Alcances:

H. Definición de la estrategia de expansión. Diseñar la estrategia que permita difundir y dar a conocer a potenciales inversionistas la existencia de la Red de Franquicias, su proceso de expansión y la posibilidad de incorporarse en ella.

I. Herramientas de expansión. Asesorar en la definición del material y los productos necesarios que sirva a la Empresa Franquiciante como apoyo en la expansión de la Franquicia:

J. Definición del perfil del franquiciatario. Identificar las características con las que debe contar el Franquiciatario idóneo.

K. Elaboración de la solicitud de franquicia y su respectiva Tabla de Evaluación. Con la Solicitud de Franquicia y la tabla de evaluación se obtendrá la información que permita una correcta selección de un prospecto a otorgarle una Franquicia.

L. Definición de las Características de ubicación de la Franquicia. Definir las características geográficas y demográficas de ubicación para el establecimiento de cada modelo de Franquicia.

M. Determinación de los criterios para la selección del lugar donde se planea desarrollar el negocio, así como su respectiva Tabla de Evaluación. Este cuestionario permitirá a través de un sistema de puntuación obtener la información necesaria que permita a la Empresa Franquiciante la optima selección de la ubicación de la Franquicia. Para determinar un territorio se consideran los siguientes puntos:

- Mercado meta
- Tamaño de la población
- Edad y sexo de los habitantes
- Población económicamente activa
- Número de escuelas y universidades
- Disponibilidad de recursos
- Vías de comunicación

- Entidades gubernamentales
- Principal industria y comercio en la zona
- Clientes del giro ya existentes en la zona
- Hábitos de consumo
- Niveles socioeconómicos

N. Definición del procedimiento de expansión y otorgamiento. Diseñar los elementos metodológicos que guíen a la Fundación Franquiciante a llevar a cabo eficaz y eficientemente el proceso de otorgamiento de las Franquicias, el cual abarca desde la publicidad u ofrecimiento, hasta su otorgamiento, consumado con la firma del contrato de Franquicia.

O. Presentación ejecutiva ante inversionistas. Presentación que contiene los datos más importantes sobre el Sistema de Franquicias y demás información que resulta de interés para los potenciales inversionistas.

7. Programa de asistencia técnica.

Objetivo: Ofrecer los instrumentos de evaluación y apoyo requeridos por la red de unidades franquiciadas.

Alcances:

A. Programa de asistencia técnica a la red. Asesorar y controlar la imagen y operación del sistema de franquicias, en las unidades incorporadas a la red de Franquiciatarios, de acuerdo a las normas, procedimientos y métodos determinados por el franquiciante.

B. Elementos básicos para la formación de asesores de campo. Diseñar los parámetros, metodología y materiales que deberán aplicar los asesores de campo durante la asistencia técnica a la franquicia.

C. Check list de supervisión o asesoría. Este control permite a los Asesores de la Empresa Frnquiciante, facilitar a evaluar y dictaminar aspectos de la franquicia tales como:

- Imagen.
- Limpieza.
- Atención al cliente.
- Operación.
- Procedimientos administrativos.
- Conocimientos del producto o servicio.

8. Propuesta para la organización del Area de Franquicias.

Objetivo: Proponer la estructura de organización a través de la cual el corporativo dirigirá, coordinará y controlará los esfuerzos de cada una de las unidades que conforman la red de franquicias.

Alcances:

- A. Estructura básica de operación del corporativo.
- B. Principales funciones.
- C. Organigrama funcional.
- D. Perfiles y descripción de puestos.

9. Asesoría en la implantación del sistema de franquicias.

Objetivo: Confirmar a la Empresa Franquiciante el adecuado funcionamiento de los distintos productos elaborados a través del desarrollo, asesorándola en el otorgamiento de las primeras franquicias.

Alcances:

- A. Asesoría en la instrumentación y aplicación del sistema en las primeras unidades de la red.

## ANEXO 2

### Glosario De Términos

*Arbitraje.* Sistema cada vez más utilizado en los contratos de franquicias. Resuelve disputas y controversias entre un franquiciante y un franquiciatario a través de un tribunal arbitral, siguiendo el procedimiento pactado y aplicando la ley convenida en el Contrato de franquicia.

*Asesoría de campo.* Visitas que ayudan a la red en general a reforzar las prácticas y/o procedimientos necesarios para la correcta operación de las unidades. Lejos de fiscalizar la operación del franquiciatario, las también llamadas “visitas de supervisión” deben orientarlo hacia mejores prácticas.

*Asistencia técnica continua.* Es la parte medular de un sistema de franquicias exitoso, ya que regula la operación y expectativas en el negocio. Se trata de una atención especializada que el franquiciante da, a cambio de regalías, para apoyar en todo lo necesario al franquiciatario y que éste opere de manera correcta la unidad.

*Asistencia técnica en la apertura.* Es la asesoría que se brinda a los clientes a partir de la firma del contrato de franquicia. Normalmente, cubre algunos días posteriores a la inauguración del negocio.

*Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).* Es la asociación que agrupa diversas marcas, proveedores y consultoras relacionadas con el sector de las franquicias en México. Inició actividades en 1989 con seis miembros. La AMF difunde y defiende la cultura de las franquicias en el país, contribuyendo con la organización de pláticas, cursos, talleres y ferias de franquicias, para que la figura comercial



sea reconocida como uno de los modelos de negocio más seguros en México y el extranjero.

*Aviso comercial.* Se le conoce como eslogan y se trata de las frases u oraciones que tengan por objeto anunciar al público productos, servicios, establecimientos o negocios (comerciales, industriales o de servicios), para distinguirlos de la competencia. El derecho exclusivo para usar un aviso comercial se obtiene mediante su registro.

*Capacitación.* Técnicas empleadas por el franquiciante para que tanto los franquiciatarios como su personal adquieran los conocimientos necesarios para operar la franquicia. Se puede dividir en: capacitación brindada antes de la apertura –la cual instruye sobre la operación de la unidad– y capacitación periódica –donde el franquiciatario y sus colaboradores adquieren mayores conocimientos sobre el día a día de la franquicia–. Estos cursos son responsabilidad del franquiciante o de algún capacitador externo.

*Check list.* Formatos establecidos que sirven de apoyo a quien brinda la asesoría de campo y donde se evalúan de manera periódica conceptos generales como la limpieza de la unidad, atención al cliente, conocimiento del producto, procesos administrativos y ambiente, entre otros temas importantes.

*Circular de Oferta de Franquicia.* Conocida también como COF, es el documento que contiene la información que, de acuerdo con el segundo párrafo del artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, el franquiciante debe entregar a sus potenciales franquiciatarios con por lo menos 30 días hábiles de anticipación a la firma del contrato de franquicia. El contenido de este documento está definido en el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

*Comercialización de franquicias.* Es el término adecuado para describir el otorgamiento de unidades a un franquiciatario. En ocasiones, se utiliza de forma errónea el término “venta”, sin embargo, desde la definición del artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial se explica que, para que exista franquicia, el

franquiciante “concede” al franquiciatario el derecho de utilización de marca y tecnología.

*Contrato de franquicia.* Acuerdo de voluntades suscrito entre el franquiciante y el franquiciatario, con el objeto de que el primero otorgue al segundo una franquicia. En él, se contemplan los derechos y obligaciones de ambas partes.

*Cuota inicial.* En inglés se conoce como franchise fee. Es la contraprestación que paga el franquiciatario al franquiciante por tener el derecho y goce del uso de marca, así como recibir los conocimientos, asistencia técnica y experiencia en el negocio.

*Cuotas de publicidad.* Son los montos que se aportan para las campañas publicitarias de la marca. Normalmente se dividen en: publicidad local, que es el monto dedicado sólo a la promoción de la unidad del franquiciatario en su zona; y publicidad institucional, que abarca campañas publicitarias en conjunto y en beneficio de toda la red.

*Estandarización.* Es la creación de esquemas operacionales y controles tecnológicos al interior de la organización, y que necesariamente deberán instrumentarse para lograr uniformidad en las operaciones.

*Franquicia.* Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, según el cual una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario) –por un tiempo determinado– el derecho de usar una marca, transmitiéndole los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar dichos bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

*Franquiciante.* Es la persona física o moral, titular de los derechos de explotación de una marca y poseedor de un “*know how*” de comercialización y/o producción. Contractualmente, concede al franquiciatario una licencia de uso de la marca de la cual es titular, transmitiéndole al mismo tiempo el “*know how*” correspondiente.

*Franquiciatario.* Es la persona física o moral que adquiere contractualmente del franquiciante el derecho a explotar una franquicia. En el contrato se incluye el uso de una marca y la operación de un negocio de acuerdo con los conocimientos que le sean transmitidos.

*Know how.* Es la transferencia de tecnología y experiencias por parte del franquiciante hacia los franquiciatarios para establecer la estandarización de sus franquicias.

*Manuales.* Son los documentos en los que se integra toda la información operativa y administrativa de las unidades, con la finalidad de lograr la estandarización de operaciones, procesos, procedimientos, imagen y servicio. Los manuales pueden variar en cuanto a las necesidades de los diferentes sistemas de franquicias.

*Marca.* Es el signo que distingue a un producto o servicio de otros de su misma especie. Para tener derechos exclusivos o usar una marca, se requiere que esté registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

*Marco jurídico.* Conjunto de disposiciones legales contenidas en la legislación y que regulan el funcionamiento de las franquicias.

*Mediación.* Procedimiento previo a un juicio o arbitraje en donde un tercero (mediador) busca resolver una controversia entre franquiciante y franquiciatario.

*Perfil del franquiciatario.* Es el conjunto de características que debe cubrir el inversionista, las cuales deben ser congruentes con la filosofía y cultura de trabajo que busca cada uno de los franquiciantes en su negocio. Incluye aspectos como edad, sexo, estudios, nivel socioeconómico, disponibilidad, conocimiento del mercado y experiencia previa, entre otros.

*Programa Nacional de Franquicias (PNF).* Programa establecido por el Gobierno Federal con el objeto de desarrollar el sector franquicias. Incluye, entre otros apoyos, créditos a tasa cero para los emprendedores que deseen convertir un negocio exitoso en una red de franquicias y también para los inversionistas que quieran adquirir una franquicia.

*Regalía.* Es la contraprestación periódica que el franquiciatario da al franquiciante por el uso de la marca, así como los conocimientos y asistencia técnica recibida.

*Registro de contrato.* Obligación que tienen el franquiciante y el franquiciatario de registrar, ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), el contrato de franquicia que han suscrito. La falta de inscripción impide que el contrato tenga efectos frente a terceros.

*Territorio.* Es el área geográfica exclusiva dentro de la que el franquiciatario operará la unidad. La ubicación es parte esencial del desarrollo de un sistema de franquicias exitoso. Cada negocio es distinto y, por ello, necesita diversidad de territorios, pues lo que funciona para uno no quiere decir que sea efectivo para todos los demás. Los territorios se delimitan por kilómetros, ciudades, estados, regiones, calles a la redonda o bien, por tiempo de desplazamiento. Todo esto dependiendo de las características de cada giro.

*Trade dress.* Literalmente puede traducirse como “vestido comercial”. Constituye la imagen de un establecimiento, integrada por la combinación de colores, signos distintivos, métodos operativos y comerciales.

*Tropicalización.* Adaptación de la franquicia a las necesidades culturales de los consumidores en cada región.

*Unidades franquiciadas.* Es el número de negocios o puntos de venta con que cuenta el sistema de franquicias.

### Anexo 3:

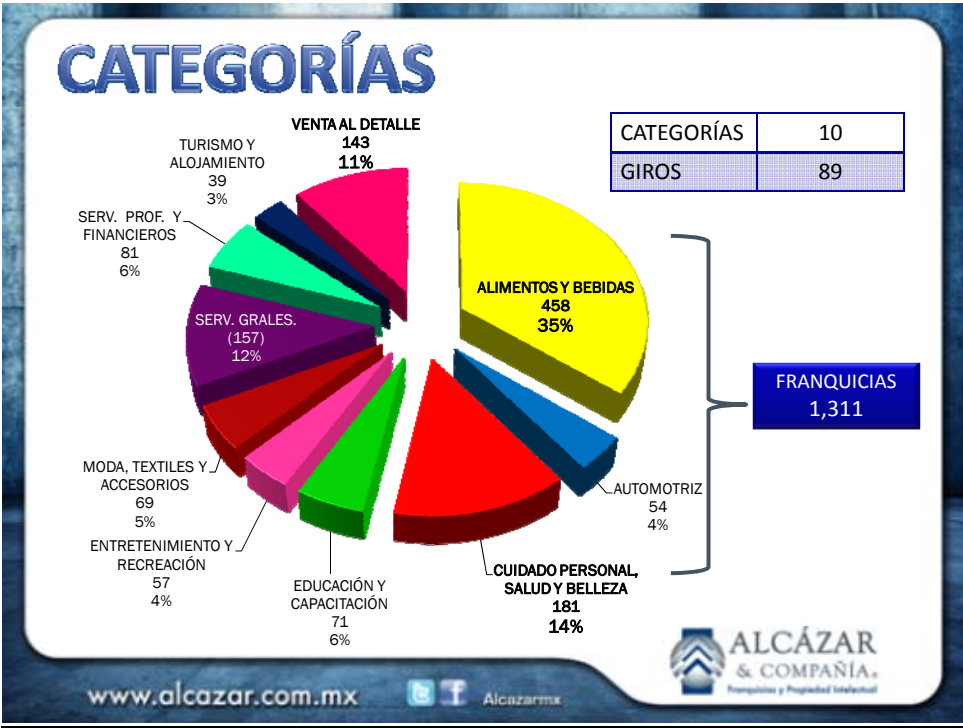
#### Cifras del sector 2011\*

Como resultado de un estudio detallado realizado por la firma consultora Alcázar & Compañía en el 2011, sabemos que existen poco más de 1,300 empresas que operan como franquicia en México. Ninguna es igual, ni siquiera las que pertenecen al mismo giro de negocio. Se trata de un mosaico multicolor de oportunidades de inversión para empresarios que cuentan con \$50,000 pesos hasta millones de pesos para invertir.

En el 2012 se están abriendo diariamente 14 unidades franquiciadas en el país, sumando fuentes de trabajo todos los días. De hecho se calcula que el sector franquicias tiene una aportación de casi 500,000 empleos formales en el territorio nacional.

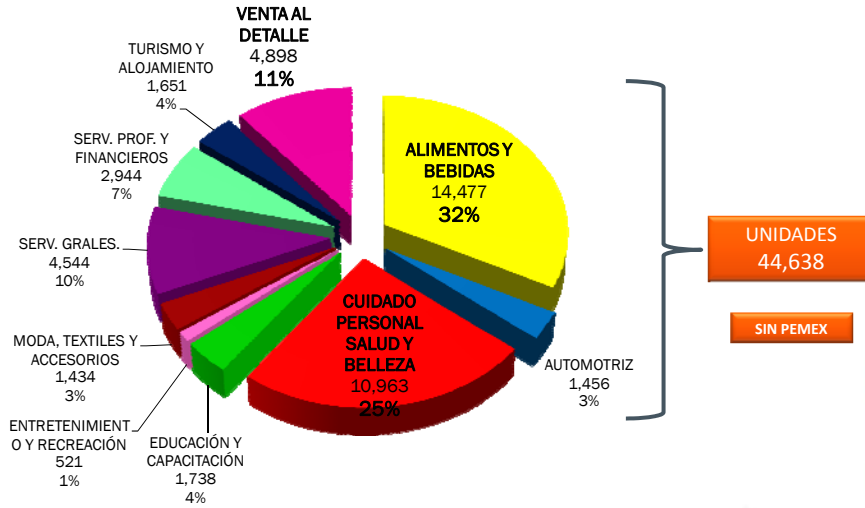
Gran parte de las franquicias son de alimentos y bebidas (35%), ya que en este giro tenemos 450 marcas operando en México. Los otros giros que están teniendo un crecimiento importante son: cuidado personal, salud y belleza 14%; servicios generales 12%; venta al detalle 11%; servicios profesionales y financieros 6%; educación y capacitación 6%; moda, textiles y accesorios 5%; entretenimiento y recreación 4%; automotriz 4% y turismo y alojamiento 3%. Podemos decir que en nuestro país ya tenemos franquicias de todo tipo.

Por otro lado, contra los detractores de las franquicias que piensan que es un modelo que invade negativamente la economía mexicana, es destacable informar que el 78% de las franquicias son mexicanas; sólo el 9% son norteamericanas y el resto tienen su origen en diferentes países americanos y europeo (Fuente Alejandro Perdomo Subdirector de Desarrollo y Proyectos Alcázar & Compañía)



\*La información acerca de las cifras del sector fue proporcionada y es propiedad der Alcázar y Compañía no se podrá copiar, faxear, reproducir, divulgar o distribuir total o parcialmente sin el permiso expreso por escrito de Alcázar y Compañía.

# CATEGORÍAS

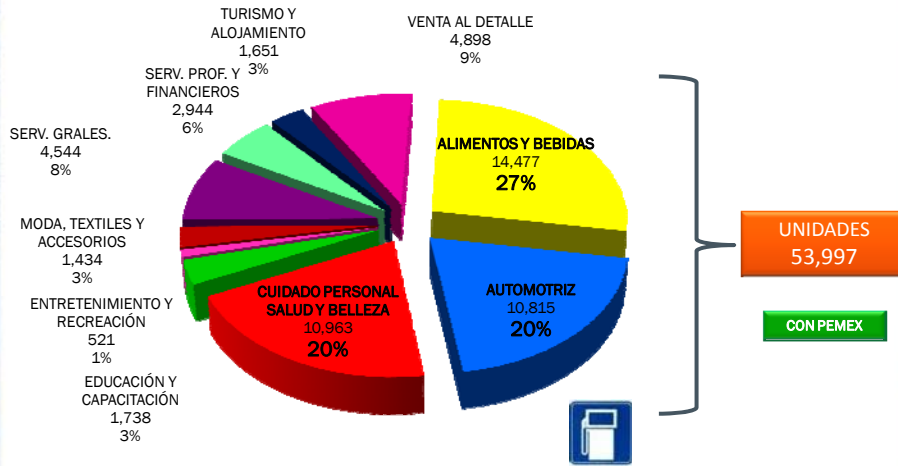


[www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx)

Alcazar.mx

**ALCÁZAR**  
& COMPAÑÍA  
Propietaria y Propiedad Intelectual

# CATEGORÍAS

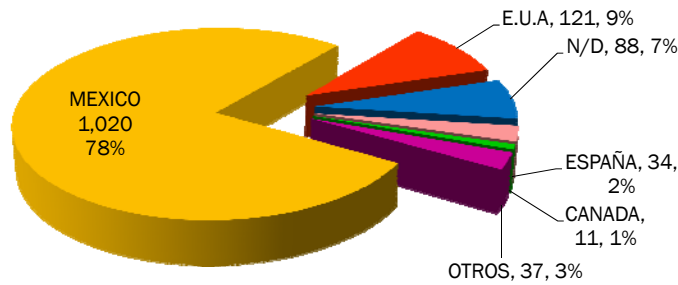


www.alcazar.com.mx

Alcazarmx

# PAÍS DE ORIGEN

FRANQUICIAS  
1,311



OTROS: FRANCIA, BRASIL, JAPON, ARGENTINA, HOLANDA, INGLATERRA, ITALIA, COLOMBIA, COREA, SUECIA, SUIZA, CHINA, COSTA RICA, PORTUGAL y VENEZUELA.

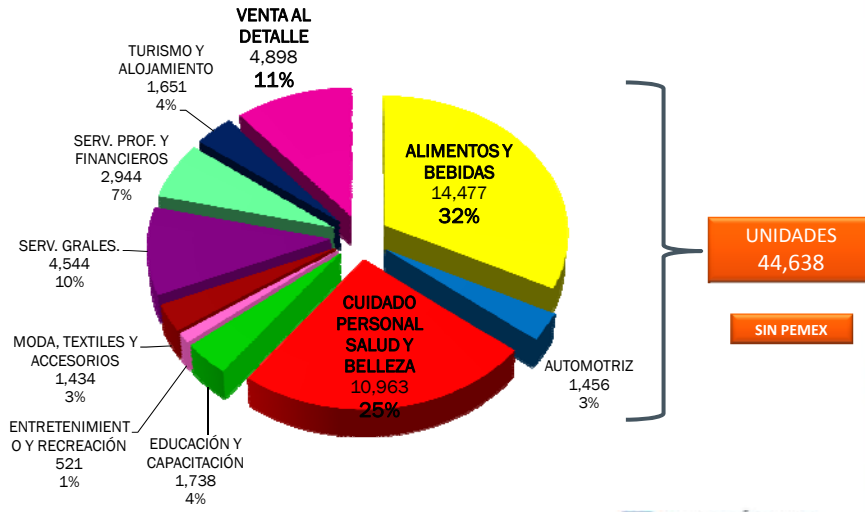


www.alcazar.com.mx

Alcazarmx



# CATEGORÍAS



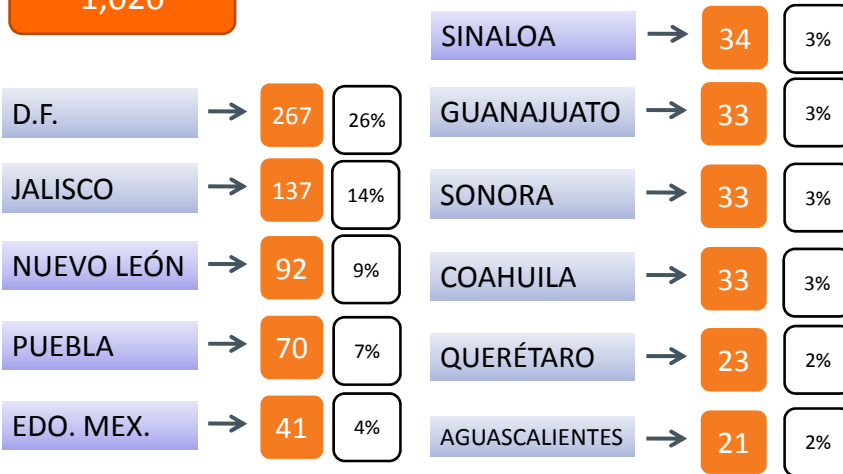
[www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx)

Alcazar.mx

**ALCÁZAR**  
& COMPAÑÍA.  
Proposición y Propiedad Intelectual

## ORIGEN POR ESTADO

1,020



[www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx)

  Alcazar.mx

 **ALCÁZAR**  
& COMPAÑÍA  
Proyectos y Propiedad Intelectual

# ORIGEN POR ESTADO

VERACRUZ	→	21	2%	Q. ROO	→	13	1%
CHIHUAHUA	→	18	2%	S.L.P.	→	13	1%
YUCATÁN	→	18	2%	DURANGO	→	12	1%
MORELOS	→	17	2%	COLIMA	→	10	1%
B.C.	→	17	2%	GUERRERO	→	10	1%
MICHOACÁN	→	15	1%				

[www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx)

  Alcazar.mx



## ORIGEN POR ESTADO

VERACRUZ →	21	2%	Q. ROO →	13	1%
CHIHUAHUA →	18	2%	S.L.P. →	13	1%
YUCATÁN →	18	2%	DURANGO →	12	1%
MORELOS →	17	2%	COLIMA →	10	1%
B.C. →	17	2%	GUERRERO →	10	1%
MICHOACÁN →	15	1%			

[www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx)

  Alcazar.mx



## ORIGEN POR ESTADO

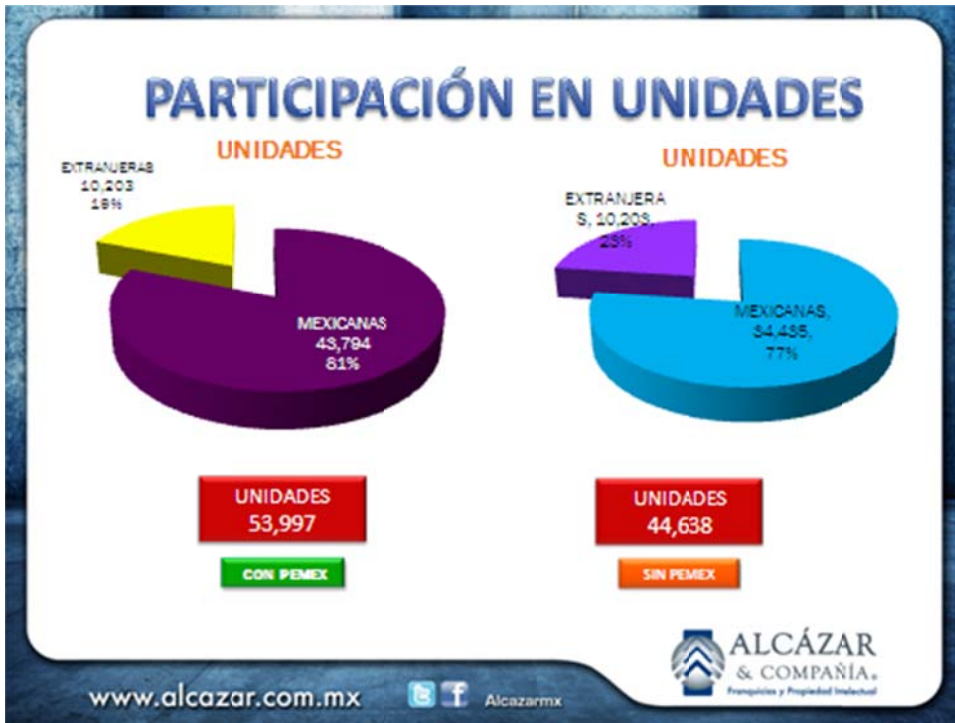
B.C.S. →	8	1%	OAXACA →	3
CHIAPAS →	8	1%	ZACATECAS →	2
HIDALGO →	8	1%	CAMPECHE →	1
TAMAULIPAS →	8	1%	NAYARIT →	1
TABASCO →	6	1%		

No se tiene el estado de origen de 24 franquicias.

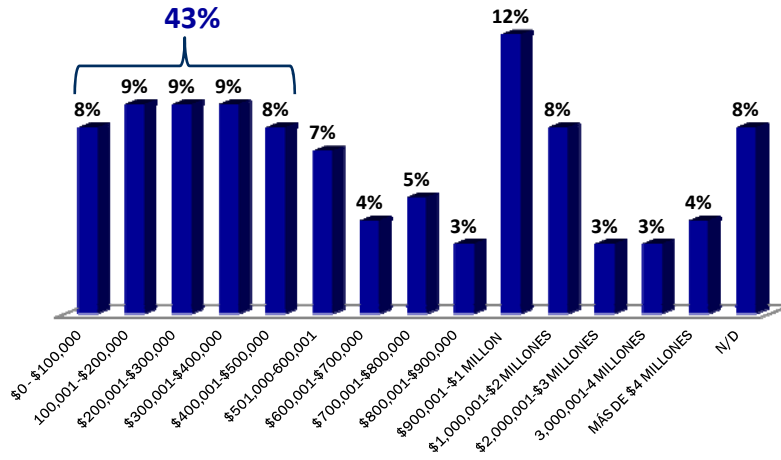
[www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx)

  Alcazar.mx





## INVERSIÓN INICIAL TOTAL



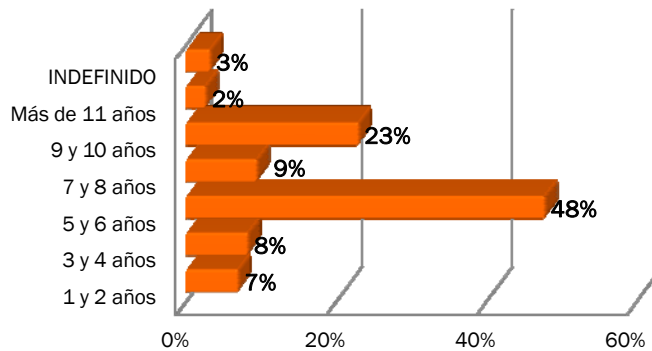
El 43% de las franquicias requieren de una inversión total de hasta \$500,000.00.

[www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx)

Alcazar.mx



## CONTRATO DE FRANQUICIA



La vigencia del contrato de franquicia es de 6 años en promedio

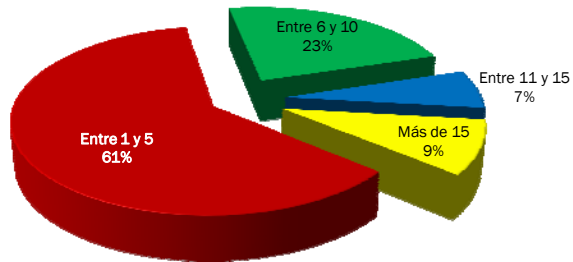
[www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx)

Alcazar.mx



## EMPLEADOS PROMEDIO

EMPLEOS GENERADOS  
POR EL SECTOR  
FRANQUICIAS  
**482,407**  
(Sin corporativos)



Las franquicias generan en promedio 8 empleos por unidad

[www.alcazar.com.mx](http://www.alcazar.com.mx)

  Alcazar.mx

 **ALCÁZAR**  
& COMPAÑÍA  
Franchising y Propiedad Intelectual