



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES
DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

ADMINISTRACIÓN DE FRANQUICIAS

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

SAMUEL PADILLA JIMÉNEZ

XALAPA-ENRIQUEZ VER.

MARZO 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
IMPORTANCIA	7
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS	12

CAPÍTULO 1 LAS FRANQUICIAS13

1.1 CONCEPTO DE franquicia.	14
1.1.1. Concepto de franquiciante o franquiciador	15
1.1.2. Concepto de franquiciatario o franquiciado	16
1.2. Origen Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FRANQUICIA	16
1.3 CARACTERÍSTICAS LEGALES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA	21
1.3.1 Contrato de franquicia	25
1.3.2 Otras Leyes aplicables al Contrato de franquicia	25
1.3.3 La Circular de Oferta de franquicia	27
1.4 ESTRUCTURA DEL CONTRATO DE franquicia	32
1.5. DURACIÓN, RENOVACIÓN Y RUPTURA DEL CONTRATO	35
1.5.1. Por parte del Franquiciante	35
1.5.2 .Por parte del Franquiciatario	35

CAPÍTULO 2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN DENTRO DE LAS FRANQUICIAS...38

2.1 TIPOS DE FRANQUICIAS	39
2.1.1 Las Franquicias También se Dividen de Acuerdo a su Estructura y su Mercado:	40
2.2 VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS	41
2.2.1 Ventajas Generales	41
2.2.2 Ventajas del Franquiciante o Franquiciador	42
2.2.3 Ventajas del Franquiciado o Franquiciatario.	44
2.3 DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS	45
2.3.1 Desventajas Generales	45
2.3.2. Desventajas del Franquiciador o Franquiciante	46
2.3.3 Desventajas del Franquiciado o Franquiciatario.....	47
2.4 ELEMENTOS PARA DIAGNOSTICAR LA FRANQUICIABILIDAD DE UN NEGOCIO.	48
2.4.1 Beneficios del Diagnóstico de Franquiciabilidad:	50
2.5. LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE BUSCAR UN FRANQUICIADO DE UN FRANQUICIANTE....	52
2.6. MINORISTA INDEPENDIENTE Y FRANQUICIAS Y SUS VENTAJAS.....	53
2.7. ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS	56

CAPÍTULO 3. ADMINISTRACIÓN DE LAS FRANQUICIAS.....63

3.1. FACTORES BÁSICOS PARA EL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA FRANQUICIA.	64
3.1.1. Planeación.....	64
3.1.2. Organización.....	66
3.1.3. Dirección.....	70
3.1.4. Control	72
3.2. PROCESO DE DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA.	74
3.3. COMO OPERA UNA FRANQUICIA METODOLOGÍA DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.....	80
3.3.1 PRODUCTOS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.....	81
3.4. LOS MANUALES DE OPERACIÓN.	86
3.5. ASPECTOS O FACTORES DE RIESGO PRINCIPALES A CONSIDERAR DE LAS FRANQUICIAS..	92
3.6. DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA.	98
3.7. LOS PRINCIPALES RETOS Y OBJETIVOS PARA QUE UNA ADMINISTRACIÓN DE UNA FRANQUICIA SEA EXITOSA.	99
3.8 PANORAMA ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO, SITUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIAMIENTO, PROGRAMA NACIONAL, Y EL NUEVO MARCO FISCAL.	104
3.9. ESTRATEGIAS Y EXPANSIÓN DE LAS FRANQUICIAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE REDES EN MÉXICO.....	109
3.10 NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.	113
3.11 CENTROS DE CONTROL REGIONALES Y RED DE DISTRIBUCIÓN LAS FRANQUICIAS	114
CONCLUSIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA	119

INTRODUCCIÓN

Las Franquicias desde el punto de vista económico se pueden definir como toda concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, que otorga una empresa a una o varias personas en una zona determinada. En otras palabras, dicha organización permite la explotación, utilización y aval de su marca para comercializarla.

Existen diferentes elementos que componen a una Franquicia, por una parte se encuentra la marca comercial, quien distingue de manera general al producto y/o servicio y como segunda a los encargados de administrar dichas franquicias.

Las Franquicias han existido en distintas épocas de la historia; sin embargo, en la actualidad es un tema que puede interesar a todo el personal que cuente con diferentes alternativas de inversión, cuyo éxito y experiencia, depende del buen manejo de su administración y que les permita asegurar un patrimonio exitoso a corto, mediano y largo plazo.

El presente trabajo de investigación está dirigido a todo empresario, inversionista y/o público en general que esté interesado en dicho tema. Dicho trabajo servirá de apoyo en la toma de decisiones primordiales de acuerdo a cada una de las necesidades económicas del franquiciador.

Una Franquicia no es sólo un modelo de negocio o una estrategia de comercialización y expansión, sino también es el resultado de pruebas, éxitos, tropiezos, investigaciones de mercado y de competencia, experiencia y posicionamiento. Es importante mencionar que para conocer a fondo el tema de las Franquicias se deberá tomar en cuenta a la administración y a la contabilidad como una de las principales materias que podrán lograr un mejor desempeño al obtener dichas Franquicias.

El contenido de este trabajo está dividido en tres capítulos, el primero presenta una visión general, conceptos de Franquiciante o Franquiciador, Franquiciado o Franquiciatario, origen y antecedentes históricos de las Franquicias, significado de un contrato, sus características, su estructura, su duración, renovación y ruptura, otras leyes aplicables, la circular oferta, esta información establece el marco conceptual para homologar los conceptos del tema.

En el segundo capítulo se abordan los elementos que intervienen dentro de las Franquicias, donde se podrán obtener las ventajas, desventajas, tipos y elementos para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio y características que debe de tomar en cuenta un franquiciado de un franquiciante. Y por último el tercer capítulo abarcará factores básicos e importantes para el éxito en la administración de una franquicia, desde el contexto del proceso administrativo y la metodología a seguir en la operación de un sistema de franquicias en conjunto con el panorama actual de las franquicias en México.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Franquicias hoy en día son un tema de inversión a corto, mediano y largo plazo que deja ganancias optimas para el futuro, las personas emprendedoras optan por una Franquicia y no por una empresa propia, debido a diversas situaciones que generan gastos extras, el primer punto es que se encuentran con la posibilidad de hacerlo, sin embargo, el poco capital que poseen para hacer la inversión requerida genera una recuperación a largo plazo.

Otro punto son los pocos recursos tecnológicos con que cuentan para llevar a cabo el proceso de producción para obtener un producto en óptimas condiciones y con una excelente calidad, sin embargo de manera global el desconocimiento que se tiene del mercado al cual se quiere llegar, cómo se debe posicionar la marca y así mismo la empresa genera costos altos para el emprendedor que está en búsqueda de crear su propia empresa.

En términos generales las Franquicias forman un modelo de inversión que disminuirá gastos, proveerá el crecimiento del emprendedor, generara una rentabilidad a corto plazo y un sin número de beneficios que ayudarán a alcanzar el éxito esperado, entre ellos los beneficios económicos.

Al conocer el tema el público obtendrá mejores maneras para llevar a cabo su inversión y los empresarios tendrán el éxito ya probado en el mercado. Por otra parte los emprendedores optaran por no crear una empresa propia sino por adquirir una Franquicia. En la actualidad, México es uno de los países que presenta una inversión alta que consigue rentabilidad dentro de dichas franquicias.

Como todo proceso administrativo es necesario implementar una correcta planeación, organización, dirección y control para que el objetivo primordial se cumpla. Es por ello que se dará paso a cada uno de los temas que desarrollan este trabajo.

IMPORTANCIA

Desde su llegada a México, hace poco más de 20 años, las Franquicias vieron en las principales ciudades y destinos turísticos, una atractiva oportunidad de negocio.

Hoy día, este modelo empresarial, fuente de empleos y pieza importante en el turismo, genera 5% del PIB. En un entorno difícil para crear empresas exitosas en nuestro país, los empresarios prefieren invertir en Franquicias, porque representan una forma más rápida, no sólo para entrar en los negocios, sino también para acceder a nuevas tecnologías, estrategias de mercado, capacitación de personal y productos y/o servicios reconocidos y ampliamente aceptados por el consumidor.

Refiriendo un poco a la historia de las Franquicias y de acuerdo con el Portal de Negocios (2012) Franquicias en México. Extraído en Enero de 2014 nos dice que en el año de “1989 fue oficialmente reglamentado el sistema de Franquicias en nuestro país, en el cual hay que destacar la historia de las Franquicias en México, la inauguración del primer McDonald’s en la ciudad de México en 1985. El éxito fue impresionante. Durante varios meses hubo congestionamiento de tránsito, debido al gran número de automóviles que estaban en fila para entrar al estacionamiento”.

Desde luego, McDonald’s se considera como una de las Franquicias extranjeras pioneras en nuestro país, y sus gestiones para entrar en el mercado mexicano abrieron paso a las demás. 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.

Los factores que influyeron de manera decisiva en el auge de las Franquicias fueron: Las modificaciones al reglamento de Inversiones extranjeras en 1989 y las leyes de transferencia de tecnología en 1990 y la de fomento industrial de la estabilidad del país en estas fechas.

Para el Portal de Negocios (2012) “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 esa fecha los empresarios analizan y valoran más la adquisición de una Franquicia extranjera, porque los pagos por regalías y la cuota inicial deben realizarse en dólares. Durante esas fechas 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 redujo la expansión de las Franquicias extranjeras y propició que el empresario mexicano pensara seriamente en desarrollar un sistema de Franquicias nacionales.

De la misma manera de acuerdo a la investigación realizada por FINSAT (Organización que explica el comportamiento financiero, información bursátil y financiera del periódico el Financiero) nos dice que “la industria mexicana de Franquicias tuvo que crear nuevos esquemas de negociación entre Franquiciantes (Emisor) y Franquiciatarios (receptor) para poder seguir creciendo, aunque a un menor ritmo debido a la situación económica.

Para el diario reforma publicado el 13 de Mayo de 1995 en una edición especial llamada "*Son opciones en las crisis*" Jesús Castillo, dice que de acuerdo con su investigación obtuvo los siguientes datos, estos indican cambios en los patrones de consumo:

- Los consumidores se encuentran satisfechos al consumir en establecimientos de franquicias en 68% contra el 32% que se encuentran insatisfechos.
- El 67% prefiere consumir pollo en KFC, puestos en la calle 13%, Otras marcas (Pollos Río y Bachoco) 10%

- El 39% prefiere comer hamburguesas en Mc Donald's, 16% en Burger Boy, el 11% en Burger King y un 34% en la calle.

Por lo tanto se puede decir que las Franquicias son un negocio redondo que pueden generar resultados positivos pues representan una perspectiva de negocio para la población. De acuerdo con el autor el 89% de las personas encuestadas están inclinadas al consumo de alimentos en dichas Franquicias, esto debido al servicio y comodidad que les proporciona dichas franquicias.

Sin embargo el tipo de Franquicia que ellos comprarían o invertirían sería: 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. Por otra parte el 83% considera que al comprar una Franquicia el factor de éxito se debe a la publicidad (54%), imagen de marca (51%), promociones (25%), capacitación de personal (24%) uniformidad en los consumos (14%) y al trabajo con empeño (2%)

Desde un punto de vista se considera a las Franquicias como una nueva forma de inversión, si esta inversión se da con los recursos necesarios, es decir, Recursos Financieros y Humanos, el éxito del inversionista sería mayor. Lo que significa que la cultura empresarial cambia y se ajusta para hacer negocios. Las Franquicias extranjeras representan una salida de capital, por lo que es muy importante para nuestro país que las Franquicias de capital nacional se exporten, algunas ya lo hacen, por ejemplo: Julio (Ropa y accesorios), ópticas Devlin (Salud), Diversiones Moy, Funny Chips (Diversiones y entretenimiento), Helados Holanda, Bing, Hawaiianparadise, makfreeze (Helados), La baguette, Bisquets Obregón (Panadería), Nutrisa (Tiendas de especialidad).

El fogonzito, el Tizoncito, Taco Inn, Sushi Itto (Comida rápida mexicana), Grupo Calinda, Holiday Inn México, Tequila Rock (Hoteles y bares), Pemex (Taller y servicio automotriz) entre muchas otras más.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo está dirigido a emprendedores y empresarios: Franquiciantes, Franquiciados, inversionistas, profesionales, estudiantes y personas del gobierno que fomenten el emprendimiento en México y que desean iniciar un nuevo negocio. Algunos de ellos reconocen que no cuentan con la experiencia en el ramo, pero que están dispuestos a invertir en un negocio para que una empresa Franquiciante los guíe en su negocio, proporcionando los elementos de análisis para la toma de decisiones, así como identificar los factores administrativos más importantes en el manejo de una Franquicia contando con el capital disponible para invertir considerando su experiencia en el mercado.

También está dirigido a empresarios exitosos que tienen al menos 2 años de antigüedad en algún negocio, operan 2 o más establecimientos propios con excelentes resultados. Y están dispuestos a compartir su fórmula de éxito y decididos a multiplicar su número de establecimientos, vía el modelo de Franquicia.

Rabellon (2008) considera que “lo más importante de las Franquicias es la oportunidad de crecimiento en el mercado, minimizando las necesidades de capital e inversión fija en la economía, pues se pueden identificar los beneficios económicos y sociales que ofrecen éstas, tales como el grado de desarrollo de cada país.”

En el caso de México se debe tomar en cuenta que el impacto que generan las Franquicias se puede dar tanto en economías desarrolladas como las que están en ese proceso, pues en las Franquicias que están desarrolladas se dan

oportunidades para crear negocios que tengan un menor riesgo, lo que conlleva a tener oportunidades para invertir, mientras que en las que van en desarrollo se dan las oportunidades necesarias para crear nuevos negocios que permiten que haya generación de empleo.

Por lo tanto, el continuo incremento de Franquicias ha permitido el aumento de empleo, ayudando así mismo a países que pasan por épocas de crisis económicas, o que poseen una economía débil, lo que beneficia a la población mexicana en general y contribuye al mejoramiento de su bienestar social.

OBJETIVOS

- OBJETIVO GENERAL

Proporcionar elementos de análisis para la toma de decisiones para invertir y conocer los retos para administrar exitosamente una Franquicia e identificar los factores administrativos que consideran lo más importante en el manejo de las Franquicias.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.- Conocer los Fundamentos y elementos que componen una Franquicia.

2.- Describir los factores principales de la administración de una Franquicia para la toma de decisiones.

3.-Identificar los principales retos, que influyen en la inversión de una Franquicia.

4.-Analizar las decisiones estratégicas para adquirir una Franquicia.

CAPÍTULO 1 LAS FRANQUICIAS

1.1 CONCEPTO DE FRANQUICIA.

De acuerdo con *Stone (1992:45)* define a las Franquicias “Como un contrato por el cual una parte (Franquiciante) propietaria de un nombre comercial, emblema identificador, patente industrial o marca registrada, con tecnología que la caracteriza e identifica (*know how*) y organización, instalaciones, estructuras, productos y una forma particular de prestar servicios, le cede a la otra parte (franquiciado) una licencia para la explotación o venta de esos productos o servicios y aprovechamiento de su tecnología de fabricación (*know how*), organización, sistemas de comercialización y campañas publicitarias, a cambio de una contraprestación periódica más una especie de regalía denominada Royalty que se va a aplicar sobre ventas en gran magnitud.”

Sin embargo para *Warren J.Keegan (1974:22)* define a la Franquicia como: “Un sistema de comercialización de productos o servicios, los cuales se encuentran protegidos por derechos de propiedad intelectual del Franquiciante, en donde el Franquiciante faculta al Franquiciatario, a cambio de una contraprestación económica, la utilización de dichos derechos para la prestación comercial o técnica con fines de negocio, en base a un contrato de Franquicia celebrado por escrito.”

Por lo tanto la Franquicia 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. El Know How, - literalmente "saber hacer" - es uno de los elementos fundamentales del sistema de franchising. Es un término oriundo de Estados Unidos de América, que a pesar de haber sido adoptado por todo el mundo, no tiene un significado unívoco. Los franceses también lo llaman "savoir faire". Se refiere a todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridas por un empresario en la explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito en el sector.

Por otra parte la Federación Europea del Tribunal de primera instancia y de acuerdo con el decreto oficial del 28 de abril de 1978 considera a las Franquicias como:

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

Esta definición, que presenta los principales puntos que dan forma a este sistema, coincide con la establecida por la Cámara de Comercio Internacional y adoptada por el Consejo de Europa, aunque en esta última sí se menciona el pago del canon que el Franquiciado debe hacer por el derecho que le es concedido a usar la marca o fórmula comercial del Franquiciador. Por su parte, el Comité belga de la distribución ofrece la misma definición que la *Federación Europea de Franchising*.

De acuerdo con La Ley de la Propiedad Industrial en México (1991), Artículo 142; cita lo siguiente:

"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 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".

...Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de productos y servicios, en el cual una persona o empresa denominada Franquiciante u Otorgante, concede a otra denominada Franquiciado o Tomador, el derecho a utilizar una marca o nombre comercial por un tiempo determinado; le transfiere los conocimientos técnicos necesarios que le permitan desarrollar un patrón establecido y controlado por el Franquiciante, permitiéndole comercializar determinados bienes y/o servicios, con métodos administrativos uniformes y comunes para ambos.

1.1.1. CONCEPTO DE FRANQUICIANTE O FRANQUICIADOR

"Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (*Know how*) de comercialización, de un bien o servicio cedido contractualmente los derechos,

transferencia o su uso de estas previendo de asistencia técnica, organizativa, gerencia y administrativa al negocio de Franquiciatarios”¹

1.1.2. CONCEPTO DE FRANQUICIATARIO O FRANQUICIADO

“Es aquel que adquiere contra actualmente el derecho a un bien o servicio dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio. Además de la asistencia constante es el mismo”²

1.2. ORIGEN Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FRANQUICIA.

Según Patargo (2000:52). La historia de las Franquicias tiene sus inicios hasta la época moderna, el concepto de Franquicias se remonta al siglo XII. Sin embargo, existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las Franquicias como sistema comercial y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX y la segunda desde la posguerra hasta nuestros días. Antecedentes en la Edad Media. El origen de la palabra Franquicia se remonta a la época media, en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término "Franc". Así mismo en Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la beneficiarse permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región. Igualmente en esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre. En la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el Papa.

¹ (Huerdo, 2000,entrepreneur 8,(1) pág. 50-52)

² (Feher, 2000,entrepreneur 10,1.8)

El inicio de la Franquicia en la Época Moderna. El primer antecedente de Franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares. Por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "*publicó utilities*" Como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos. Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias. De esta manera, las Franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos. Primeros Sistemas de Franquicias. En México cuando empezaron a proliferar los sistemas de Franquicias, la mayoría provenían de los estados unidos y fundamentalmente.

Consistían en conceptos de comida rápida, situación que provoco que aún existen. Varios sectores acerca de las Franquicias son sinónimos de negocio estado de unidades Fast Food. En los últimos años de Franquicias han ido creciendo hasta llegar a representar el 58 % del total de las empresas Franquiciantes.

Esta tendencia demuestra que las Franquicias han sido buena alternativa para aquellos empresarios mexicanos que han generado conceptos exitosos y han tenido la visión de crecer compartiendo su experiencia en el desarrollo de las Franquicias en México, ha implicado, un proceso complejo ya que bien su crecimiento fue sostenido durante los primeros años el boom, ocurrió en 1993 y 1994; la falta de regulaciones, apoyos financieros para las empresas medianas y pequeñas, y sobre todo la falta de experiencia, desaceleraron este proceso hasta llegar en algún momento a revertirlo. No ha sido sino hasta los últimos años que se ha generado una profunda re conceptualización del sistema de Franquicias; hoy se prevé un crecimiento sólido y sostenido de las Franquicias en México en los primeros años de este milenio, Franquicias extranjeras, principalmente provenientes de los Estados Unidos, han recorrido un camino similar. El contrato

de Franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo.

Aunque históricamente las Franquicias han sido utilizadas como medio para la prestación de servicios públicos, solamente en este siglo han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios. En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la *Singer Sewing Machine Company* resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento. Estableciendo una red de concesionarios- vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser. En territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez años, haciendo a Singer una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de Franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de Franquicias con que contamos actualmente.

No obstante lo anterior, la utilización masiva del sistema de Franquicias por el sector privado comenzó en Norteamérica en 1865, al finalizar la Guerra de Sucesión, como forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con viajeros y comerciantes del sur y oeste. Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes. En 1898, la General Motors adoptó un sistema similar, ya que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, viéndose en la necesidad de otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de autopartes siguieron el ejemplo de las dos anteriores, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios. En esta misma época la industria de gaseosas comenzó a utilizar igualmente el sistema de Franquicias. En este caso,

una embotelladora (Franquiciado) recibía el concentrado, o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de una fórmula, junto con el derecho a producir las gaseosas, identificadas con la marca del Franquiciador y distribuir las en un área exclusiva.

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

De acuerdo con González (1994:102) "En el año de 1899, la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo. Para esa época, Coca-Cola operaba directamente sus fuentes de soda donde expendían su producto. Sin embargo, algunos inversionistas lograron convencer a la firma para que les otorgara el derecho a proveerse, por parte de Coca-Cola. Del concentrado necesario para embotellar la bebida en las instalaciones del Franquiciado, quien se encargaría de distribuirla a nivel regional. El Franquiciado, absorbía así el 100% del costo de instalación se encargaba de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario centralizado. Conforme crecía la demanda del producto, los Franquiciados de Coca-Cola vendieron a su vez Franquicias a otros.

De esta manera, sufranquiciaron el negocio, de forma que adquirirían de Coca-Cola el concentrado que luego, con un sobreprecio, revendían a sus *Subfranquiciarios*. De este modo suplieron la falta de recursos y de habilidad administrativa necesarios para llegar directamente a todo el mercado nacional.

Sin embargo para este mismo autor en el año de 1921 La empresa Hertz Renta a Car quien resuelve ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las Franquicias. Siendo hoy, entre otras, líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 Franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios. Paralelamente en Francia, en ese mismo año, la fábrica de lanas "*La Lainiere de Roubaix*" trataba de asegurar salidas comerciales para la

producción de una nueva planta y para tal efecto, se asoció con un número de detallistas independientes. Ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado. Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultánea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del sistema de Franquicias.

Fue a mediados de los años 30, después de la gran depresión en el marco del gran dinamismo empresarial que aparecieron en el mercado las Franquicias de los hoteles y los restaurantes Howard Johnson. Esta importante y conocida cadena se había iniciado en 1925 como un negocio de helados con un capital inicial de US \$500, obtenido de préstamos de terceros. Negocio evolucionó hasta llegar a convertirse en una cadena de restaurantes exitosos, con la característica singular de tener un techo naranja brillante. El señor Johnson ante la carencia de los recursos económicos necesarios para inaugurar nuevos restaurantes, utilizó el método de franquicia como sistema de expansión. Es así como celebró un acuerdo de franquicias, con un compañero de universidad, mediante el cual se comprometió. Por un lado a venderle helado y otros productos relacionados con el negocio, y por otro a ayudarlo con el diseño, instalación y supervisión del restaurante. Los franquiciados, no tenían experiencia previa en el negocio de los restaurantes.

Sin embargo, a través de las Franquicias sus dueños obtenían los beneficios que les otorgaban el Franquiciador, tales como la experiencia y la oportunidad de beneficiarse de las ganancias de un concepto probado.

Por consiguiente Barber Kuri en su obra publicada: Las Franquicias en el contexto de la globalización extraído en Marzo de 2014 nos dice que: “En México existe en la actualidad una cantidad de 4,300 franquiciantes, que han concedido 670,000 Franquicias. Estas se encuentran divididas en 17 categorías, entre las mayores se cuenta: gasolineras (145,200), restaurantes (81,200), tiendas (47,000). Productos

automotrices (42,000), tiendas de alimentos (36,800, venta de vehículos (31,000) servicios del hogar (21,100), servicios inmobiliarios (17,000). En Inglaterra existe 1,000 franquiciantes y 31,000 Franquicias. En Francia hay 860 franquiciantes y 34,000 Franquicias. En Canadá existen 19,000 Franquicias. En Japón existen 18,000 Franquicias. Ganancias de los productos que vendió a sus franquiciados. Datos de la asociación mexicana de Franquicias.

1.3 CARACTERÍSTICAS LEGALES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Para Gallestegui, las características exigidas para elaborar un contrato de Franquicia son:³

a) Franquiciante

Para aquel se decide franquiciar su negocio los elementos del orden legal que deberá tener siempre en cuenta son los siguientes:

Deberá tener su marca debidamente registrada en las clases que corresponda al del bien o servicio que se comercializa en la Franquicia. Este registro deberá hacerse ante el Instituto Mexicano de la Propiedad (IMPI).

Si su negocio cuenta con un slogan que identifique (aviso comercial) esta deberá estar registrado ante la misma autoridad.

En caso de que la Franquicia tenga una persona que sirva para identificar a la red con fines promocionales, deberá también registrarse. Dicho registro se gestiona ante el Instituto Nacional de Derecho de Autor.

³ (El Contraro de Franquicias. Revista Mexicana Entrepreneur) 8 (1) 2. (2000)

Es importante que cuente con un contrato de Franquicia, de preferencia elaborado por un abogado con experiencia en el tema, una vez firmado el contrato que se somete a registro, se eliminen aquellas cláusulas que pueden contener información confidencial.

Se deberá elaborar una circular de oferta de Franquicia (COF) de conformidad, con lo que señala el reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial es recomendable que este documento sea elaborado por un abogado o consultor con experiencia en el área de Franquicias.

La COF debe ser entregada al futuro o potencial *Franquiciatario* antes de firmar el contrato de Franquicia, este documento no se registra ante ninguna autoridad.

Teniendo en cuenta que los manuales de operación de una Franquicia son secretos industriales, deberán protegerse con una leyenda que indique que son propiedad valiosa del franquiciante en los términos de la Ley de la Propiedad Industrial, por lo que deberán mantenerse en forma confidencial.

En el caso de que la Franquicia incluya software, propiedad del Franquiciante, este deberá estar registrado en el instituto nacional de derecho de autor y además en el contrato deberá contener la correspondiente licencia sobre software.

b) Franquiciatario

Gallastegui (2000:56) antes de tomar la decisión de comprar una franquicia no se deberá perder de vista lo siguiente:

- Se debe exigir, con la siguiente autoridad a la firma del contrato (por lo menos 15 días) le entreguen la COF.
- Se debe corroborar que las marcas cuya licencia están comprendidas en la Franquicia se encuentran debidamente registradas y que su titular sea, en efecto, el *Franquiciante*.

- Se debe revisar con todo cuidado y de preferencia con la asesoría. De un consultor o abogado especializado en el tema, tanto la COF como el contrato de Franquicia.
- Se debe asegurar y comprender bien cuáles son los secretos industriales que involucra. La Franquicia y cuál es el alcance de las obligaciones de confiabilidad que se encuentran en el contrato.
- Se debe verificar que tanto en la COF como en el contrato se especifiquen con toda claridad todos los pagos que deberá hacer el Franquiciante.
- Se debe comprobar que el contrato detalle con mayor amplitud la asistencia.
- Se debe exigir se entreguen los manuales de operación.

Gallastegui (2000:57) menciona que al “Traspasar un negocio franquiciado o ceder los derechos de un contrato de Franquicia se debe realizar una operación sujeta a ciertos requisitos previstos, es decir cuando una empresa traspasa a otras Franquicias, lo realiza porque considera que el franquiciatario reunió las características y condiciones que le permitan operar con éxito un negocio de su área de franquicias, es por eso que cuando un franquiciatario desea traspasar su negocio, la empresa franquiciante deberá corroborar que el nuevo franquiciatario, también cumpla con la características exigidas.

Para la Suprema Corte de Justicia se han resuelto nuevas controversias en relación a las Franquicias en México por lo que es de suma importancia tomar en cuenta estos sistemas en México puesto que se han dejado de considerar como Contratos atípicos, la Legislación actual en México no solo se ha adaptado sino que ha tomado en cuenta el desarrollo de la economía y la defensa a quienes han comprado una Franquicia.

Consideraciones Legales de las Franquicias en México.

1) Documentos previos al contrato de Franquicia:

Contrato de Promesa de Franquicia.- Es un Contrato preparatorio que establece las características principales de la Franquicia como lo son: Contraprestación inicial, regalías, marca(s), Ubicación, etc.

Este Contrato puede o no ser oneroso, de esta característica dependerán las obligaciones en caso de rescisión. Dicho contrato se podrá celebrar aun cuando el Franquiciante no haya registrado la marca aún.

b) Circular de Oferta de Franquicia (COF): Este documento que hasta el 2005 fue una costumbre entre Franquiciatario y Franquiciante a partir de enero de 2006. Es obligatorio para el Franquiciante entregarlo al Franquiciatario con treinta días de anticipación a la fecha en que se celebrará el Contrato de Franquicia, este documento debe contener la información técnica, económica y financiera a saber la antigüedad de la empresa Franquiciante y en su caso Franquiciante maestro en el negocio objeto de la Franquicia, Derechos de Propiedad Industrial que involucra la Franquicia, montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cubrir, Tipos de asistencia técnica, etc.

2) Requisitos previos al Contrato de Franquicia:

a) Marca Registrada.- La marca registrada es requisito fundamental, pues la Ley de Propiedad Industrial lo establece como un requisito fundamental. Es imprescindible que sea una marca y no un aviso o nombre comercial toda vez que estos no constituyen especies de la marca sino diferentes clases de Propiedad Industrial.

b) Manuales de Operación.- Los Manuales de Operación se recomienda que sean elaborados por el cliente y revisados por una firma si es posible, toda vez que nadie conoce mejor el negocio que el cliente. No obstante es importante que

expertos asesores conozcan las fortalezas del negocio para hacer énfasis en ellas y hacer las recomendaciones pertinentes.

1.3.1 CONTRATO DE FRANQUICIA

De acuerdo con el Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial (2010), el contrato de Franquicia está definido de la siguiente manera: “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 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. Dicho contrato puede contener tantos anexos sean necesarios tales como: Licencia de Uso de Marca, Contrato de Suministro, Contrato de Distribución, Contrato de Confidencialidad, etc. Los anexos son parte del mismo Contrato como si a la letra se insertasen”.

Por otra parte, en el caso de Franquicias Extranjeras es fundamental que no solo el Contrato de Franquicia sino todos los instrumentos legales se adapten a las Leyes y Reglamentos de la República Mexicana, ya que la Legislación extranjera no aplica de la misma manera en México y se tienen que prever todos y cada uno de los detalles legales para tener el mismo o similar efecto que en el extranjero.

1.3.2 OTRAS LEYES APLICABLES AL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Las Franquicias en México sí bien están reguladas de manera particular por los Artículos 142, 142 bis, 142 bis 1, 142 bis 2 y 142 bis 3 de la Propiedad Industrial. Sin embargo, no son las únicas disposiciones jurídicas que se aplican, pues en principio estos artículos establecen la definición de Franquicia y aspectos básicos por otra parte otras leyes que también le son aplicables son las siguientes:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Artículo 1 al 29 (pag.1-35). En ella se prevén las garantías individuales las cuales son inviolables e inembargables, sin embargo en ciertos casos. Como en el caso de la Cláusula Prohibitiva de actividades similares en caso de terminación del Contrato Aplica solo en algunos casos. Pena Convencional: En el caso de faltar a lo que señala el párrafo anterior referente a que el Franquiciatario no podrá dedicarse a actividades similares o conexas el Franquiciatario deberá pagar una cantidad pactada, por ejemplo de un convenio por ambas partes, por concepto de daños y perjuicios. (Clausula Aplicable).⁴
2. Ley de la Propiedad Industrial. El artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial que como se mencionó anteriormente es la que define a la Franquicia establece como requisito sin el cual no habría Franquicia la "licencia del uso de una marca" y pues dicho ordenamiento no solo regula las Franquicias sino que también regula todo lo referente a las marcas, inclusive prohibiciones, registros y renovaciones de las mismas.⁵
3. Código Civil Federal y Local.- Como todo acuerdo de voluntades la Franquicia se rige principalmente por el Código Civil y particularmente la Ley de Propiedad Industrial en su artículo 142 BIS .Establece como requisito de forma que deba constar por escrito además de establecer las características mínimas que debe contener dicho ordenamiento, sin embargo el Código Civil establece adicionalmente causas de rescisión, terminación, daños y perjuicios, etc.⁶
4. Ley General de Sociedades Mercantiles. Aunque ningún ordenamiento establece como requisito que el Franquiciante o el Franquiciatario deban constituirse como una persona moral de carácter mercantil resulta obvio que los inversionistas deben incorporarse como tales para evitar correr riesgos innecesarios. La Ley que regula las sociedades más populares como la Sociedad Anónima y la Sociedad de Responsabilidad Limitada son reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles. Aplica para ambos la sociedad Franquiciante y la Franquiciataria.⁷
5. Ley Federal del Trabajo: La Suprema Corte de Justicia de la Nación ha declarado en jurisprudencia que la relación laboral es la que obliga al Patrón al cumplimiento con el Trabajador y no como comúnmente se cree que serían los Contratantes del Contrato Individual de Trabajo los obligados, adicionalmente el artículo 13 de dicho ordenamiento. Establece que cuando hay intermediación el intermediario y el beneficiario final son solidariamente responsables de la relación laboral. Cuando el Franquiciante capacita al trabajador para prestar servicios en la Franquicia si no se tiene el cuidado legal necesario el Franquiciante será solidariamente responsable con el Franquiciatario. Por ello aunque el Contrato de Franquicia establezca que el Franquiciatario será el responsable de las cargas sociales de sus trabajadores. Imperará lo establecido por la Ley Federal del Trabajo, esta situación se puede neutralizar con una adecuada asistencia legal.⁸

⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Artículo 1 al 29 (pag.1-35)

⁵ Ley de la Propiedad Industrial: Artículo 142 (pág. 35)

⁶ Código Civil Federal y Local: Artículo 142 Bis (pág 8)

⁷ Ley General de Sociedades Mercantiles (pág. 56)

⁸ Ley Federal del Trabajo: Artículo 13 (pág. 23)

6. Ley de Competencia Económica: En su artículo 12 de la ley pág. (5-43), los casos en que los productos o servicios son considerados “relevantes” por la Ley de Competencia Económica habrá restricciones para poder franquiciar, en este aspecto la complejidad consiste en diferenciar si el producto o servicio que comercializa la franquicia se puede considerar relevante o no.⁹

•Leyes Especiales Aplicables: Será necesario cumplir con todas las Leyes y disposiciones que sean aplicables particularmente a la Franquicia en cuestión toda vez que este punto atenderá a las actividades de la Franquicia. Estas son solo algunas consideraciones, por ello la intención del presente trabajo es únicamente de referencia para quienes deseen adaptar una Franquicia en México o bien deseen adquirirla. Es importante asesorarse de abogados expertos en la materia de franquicias.

1.3.3 LA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA.

Para la Ley de la Propiedad Industrial “un inversionista que desea adquirir una Franquicia y está bien informado, solicitará al Franquiciante la Circular de Oferta de Franquicia (COF). Y si un Franquiciante no la entrega, quiere decir que algo anda mal. Negarla significa incumplir la Ley de Propiedad Industrial segundo párrafo, que regula a quienes trabajan bajo este formato de negocio”.

Los inversionistas que buscan la adquisición de una Franquicia y que desean encontrar la forma más segura para ver crecer su patrimonio por otra parte quien ofrece una Franquicia debe asegurarse de que el negocio que está ofreciendo al inversor es lo que está efectivamente transmitiendo en su oferta. Sobre todo porque los Contratos de Franquicia son a largo plazo, en la mayoría de los casos los términos van de los cinco a los diez años, debiendo el Franquiciatario de garantizar la operación del negocio, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.

La llamada Circular de Oferta de Franquicia es el instrumento idóneo para comunicarle al inversionista el contenido del negocio, lo que el Franquiciante espera, los derechos que el Franquiciatario tendrá, la asistencia o transmisión de conocimientos que este recibirá, entre otros como se verá más adelante.

⁹ Ley de Competencia Económica: Artículo 12 de la ley pág. (5-43)

- Antecedentes de la COF

Camacho (1995:33). Esta figura tiene su antecedente en el derecho anglosajón a la cual anteriormente le había llamado “Uniforme Franchise Offer Circular”, en la actualidad en Estados Unidos se le llama “Franchise Disclosure Document” debido a que la palabra “Offer” hacía referencia a un término legal que refiere al acto en este caso de una empresa en ofertar su Franquicia y está siendo la figura de la oferta se sujeta a que el Franquiciatario la pueda aceptar en cualquier momento. El organismo encargado de exigir este documento es la *Federal Trade Comision*.

Esto originó que en muchos de los casos las Franquicias que en algún momento se habían ofrecido ya estaban vendidas al momento de la aceptación del Franquiciatario causando una confusión legal importante al grado de cambiar ahora el nombre y adoptar el de Franchise Disclosure documento. En el caso de México no obstante este riesgo jurídico ha sido adoptado el término Circular de Oferta de Franquicia por la doctrina y por la mayoría de los consultores, sin embargo la Ley de la Propiedad Industrial segundo párrafo.

No denomina en ningún artículo a este como Circular de Oferta de Franquicia, es un documento a que se refiere el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial. En términos sencillos es un documento de carácter informativo y de cumplimiento legal previo a la celebración del Contrato de Franquicia que debe de contener la información mínima para que quien vaya a adquirirla conozca principalmente las obligaciones que contraerá y los derechos que la Franquicia ofrece. Es un documento privado que no se requiere estar registrado en ninguna entidad pública. Por lo que deberá contar con los siguientes elementos:

1.-Fundamentación Legal

El fundamento se encuentra en el segundo párrafo del artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial en el que se establece por una reforma de enero de 2006.

De acuerdo con dicho artículo deberá ser entregado por el Franquiciante al Franquiciatario con 30 días de anticipación a la celebración del Contrato de Franquicia. El contenido que debe tener este documento se encuentra fundamentado en el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

2.-Contenido

De acuerdo a los términos generales debe contener información técnica, económica y financiera del Franquiciante, detallando brevemente los mínimos establecidos por la ley, los comentarios y descripciones personales a cada fracción.

I.- Nombre. Denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del Franquiciante.- En caso de que el Franquiciante sea su licenciante deberá expresar el nombre del Franquiciante primitivo y el nombre del su licenciante, se deben evitar las abreviaturas o avisos comerciales y debe ser el mismo que celebrará el Contrato de Franquicia, si fuese diferente sería nula la entrega del documento.

II.- Descripción de la franquicia. La descripción detallada de los productos que la Franquicia comercializa o los servicios que presta, los horarios en que se deberá mantener abierto el local, el tipo de consumidor final, como funciona en relación a la distribución.

Si se ofrece asistencia técnica o de qué forma se van a transmitir los conocimientos del Franquiciante al Franquiciatario, sus procesos de suministro (en su caso), etc.

III.- Antigüedad de la empresa Franquiciante. De origen Franquiciante maestro en el negocio objeto de la Franquicia.

Los años de experiencia en el negocio y otorgando Franquicias del Franquiciante y en su caso Franquiciante Maestro.

IV.- Derechos de propiedad intelectual que involucra la Franquicia. El documento debe de relacionar los números de registro de las marcas vigentes de la Franquicia y en caso de que las marcas se encuentren en proceso de registro también se deberá informar al posible Franquiciatario

V.- Montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cubrir al Franquiciante. El documento debe de especificar de manera detallada los tres tipos de montos que deberá cubrir el Franquiciatario a saber:

Precio de Inicio de Contrato y en su caso renovación, Precio del pago por regalías especificando si se tomará como base los ingresos brutos o las utilidades o Precio por concepto de renta, Pago por gastos de Publicidad, en caso de que las cantidades no se puedan detallar deberán ser determinables especificando los porcentajes o la forma en que se deberá de calcular.

VI.- Tipos de asistencia técnica y servicios que el Franquiciante debe proporcionar al Franquiciatario. En este caso no solo se debe de tomar en cuenta las asistencia técnica porque el artículo 142 de la ley de la propiedad industrial que es el que define a la Franquicia da dos opciones al Franquiciante es decir puede transmitir conocimientos técnicos o prestar asistencia técnica, en cualquiera de los dos casos se debe detallar este punto, puesto que es parte fundamental de la Franquicia.

VII.- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la Franquicia. El Franquiciante debe de hacer del conocimiento del Franquiciatario las zonas geográficas disponibles según su plan de expansión, esta zona deberá ser respetada por los demás Franquiciatarios del Franquiciante.

Sobre todo cuando son Franquicias de establecimientos mercantiles. Asimismo se deberá especificar si el Franquiciatario tendrá opción a vender por otros medios conocidos o por conocerse, por ejemplo Internet.

VIII.- Derecho del Franquiciatario a conceder o no su Franquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo. Por regla general no habrá derecho a conceder sus franquicias, pero el Franquiciante debe hacerlo del conocimiento del Inversionista.

IX.- Obligaciones del Franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el Franquiciante. Es un requisito que la Ley de la Propiedad Industrial exige para que pueda ser exigible el cumplimiento de guardar los secretos industriales.

X.- Las obligaciones y derechos del Franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia. Parte fundamental de este documento es que el Inversionista deberá conocer de manera anticipada las obligaciones que tendrá que cumplir y los derechos que la relación le atribuirá, considero que esta fracción es la más importante que se debe de describir, la fracción dice "en general", pero en mi apreciación deberá ser de manera "detallada y descriptiva" porque este es el motivo de la entrega de este documento.¹⁰

- El vínculo entre la Circular de Oferta de Franquicia y el Contrato de Franquicia

Los asesores de la Franquicia deben tener mucho cuidado en la redacción de la Circular de Oferta de Franquicia, ya que en casos en que haya diferencia entre estos documentos se podrá tomar como el incumplimiento a una Promesa de Contrato de Franquicia, la naturaleza jurídica de la Circular de Oferta de Franquicia no es de ser una Promesa de Contrato de Franquicia, pero podrá ser un tema discutido en juzgados.

¹⁰ Código de Comercio (1998)

- Los riesgos para el Franquiciante en caso de no haber cumplido con la entrega anticipada de la Circular de Oferta de Franquicia pueden ser:

Si el Contrato de Franquicia se celebró antes de enero de 2006 no estará obligado a la anticipación de los 30 días, pero si está obligado a que se hubiera entregado antes de la firma del Contrato de Franquicia.

En caso de que la firma del Contrato de Franquicia fuese posterior a enero de 2006 y no se haya cumplido con este requerimiento el Franquiciatario.

Podrá demandar durante en el transcurso del primer año de la firma del Contrato de Franquicia la nulidad del Contrato y el pago de daños y perjuicios, en caso de haber transcurrido este año, podrá demandar la nulidad del Contrato.

- La garantía que tiene el Franquiciante de que el Inversionista no sea un espía.

Algunas Franquicias solicitan un depósito del inversor para garantizar el interés en la Franquicia y evitar gente indeseable, pero por ello no se deben incluir secretos industriales en este documento.

- La obligación que constituye en la firma de este documento para el inversionista y para el Franquiciante es:

Para el inversionista ninguno, solo se deberá cerciorar que no contenga una Cláusula.

Promisoria de celebración a futuro del Contrato de Franquicia y para el Franquiciante.

Constituye la obligación de no cambiar los términos entre este documento y el Contrato de Franquicia. En caso de que quisiera cambiarlos deberá ser con el consentimiento expreso del inversionista.

1.4 ESTRUCTURA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

De acuerdo con Arce (1997:12), se llega a la conclusión que el contrato de Franquicia debe incluir esencialmente las siguientes partes:

a) Otorgamiento de la Franquicias

Representa el objeto del contrato, consisten el otorgamiento que efectúa el Franquiciante al Franquiciatario de la licencia de su sistema, pero no se limita a los dos elementos más importantes de la Franquicia, la marca o nombre comercial y los conocimientos (How- know) que permiten la operación eficaz homogénea de todos y cada uno de los negocios franquiciados.

b) Plazo o Vigencia del Contrato

Aunque no todos los contratos de Franquicia cuentan con un periodo de vigencia similar, la mayor parte de estos contratos en México estipulan una duración aproximadamente de diez años.

c) Tipificación de la relación de las partes

Se estipula que el Franquiciatario es el dueño de un negocio independiente, por lo cual, ninguna de las partes puede incurrir en deudas a nombre de otra es decir, es responsable del pago de sus propios impuestos, deudas cumplimiento de contratos.

d) Contraprestación

El Franquiciatario tiene la obligación de pagar la cuota inicial así como las regalías especificadas en el contrato ,el Franquiciante puede estipular el pago de la contraprestaciones a tiempo, si el Franquiciatario hace alguna aportación para algún fondo de gastos de publicidad, se debe limitar las condiciones de esta cláusula.

e) Entrenamiento y Asesoría

En la mayoría de los contratos, el Franquiciante se obliga a proveer un programa de entrenamiento así como asesoría técnica y otros servicios tales como: manuales de operación y asistencia en la selección del lugar. Generalmente se establece que el manual de operaciones es prestado y no vendido al Franquiciatario.

En él está contenido el secreto del éxito del Franquiciante cuya validez será durante el término de vigencia del contrato, y por lo tanto, cuando concluya también lo hacen sus derechos al acceso de los secretos de la marca.

f) Sistemas de Operación

Mediante esta cláusula el Franquiciatario se compromete a cumplir las políticas procedimientos y estándares de operación fijados por el Franquiciante así como mantener esta información bajo la más estricta confidencialidad.

g) Desarrollo de la Unidad Franquiciada

El Franquiciatario se obliga a iniciar las operaciones de su negocio dentro del plazo específico; mientras que el Franquiciante se compromete a realizar las actividades de inauguración además de proporcionar asistencia técnica para el desarrollo de la unidad franquiciada.

h) Mercadotecnia y Publicidad

En este punto los medios de publicidad y la promoción necesarios que otorgaran el franquiciante así como la comisión a la que se haga acreedor.

i) Reporte y Auditoria

Los documentos y estados financieros del franquiciatario deben permanecer en estricto orden para poder determinar tanto el pago de regalías con los impuestos correspondientes. El franquiciante se reserva el derecho de auditar los estados

financieros del franquiciatario para cerciorarse que el pago de regalías sea el correcto y así evitar posibles engaños. Generalmente se estipula que los gastos de auditoria son cubiertos por el franquiciante salvo que se detecte alguna desviación en el pago de las contraprestaciones para lo cual se establece un porcentaje.

j) No Traslación del Negocio

Normalmente se debe establecer una cláusula donde se tenga la obligación del franquiciatario de no ceder, traspasar o sublicenciar el negocio, sin la autorización expresa del franquiciante.

k) Renovación del Plazo

Una vez que el contrato esta por expirar, el franquiciatario tiene el derecho a renovarlo. Es preferible que se establezca un nuevo contrato, el cual no necesariamente tiene que ser igual al original, pueden darse algunas variaciones. De esta manera, el franquiciante actualiza el sistema de franquicia.

l) Terminación del Contrato

Esta cláusula describe el derecho de ambas partes de dar por terminado el contrato de franquicia por el incumplimiento de las obligaciones de cualquiera de las partes.

m) Obligaciones en Caso de Terminación o Vencimiento

El franquiciatario está comprometido a no competir con el franquiciante sobre la misma línea de negocio un vez terminado el contrato; no obstante, en México no se puede llevar a la práctica dichos convenios.

Debido a lo dispuesto en el artículo cinco de la constitución política de los estados unidos mexicanos, en el que se establece como garantía individual el derecho a ejercer cualquier actividad siempre y cuando sea lícito.

1.5. DURACIÓN, RENOVACIÓN Y RUPTURA DEL CONTRATO.

La duración del contrato de Franquicia viene establecida por una serie de factores como puede ser el tipo de Franquicia, por lo regular la duración de un contrato es de 3 a 5 años, creciendo esta duración de hasta los 10 años. Una vez que ha vencido el plazo estipulado de duración del contrato y estando ambas partes satisfechas con el sistema. Lo normal es que se produzca una renovación táctica del contrato por un periodo igual al del inicio.

El contrato debe contener las consecuencias del incumplimiento de obligaciones contractuales que pueden dar lugar a la ruptura anticipada del mismo. En la cláusula resolutoria que se debe incluir en todo contrato de Franquicia, se tiene que detallar las obligaciones cuyo incumplimiento podrá dar lugar a la ruptura del contrato, también las sanciones de cada incumplimiento.

Algunos de los incumplimientos contractuales más comunes son:

1.5.1. POR PARTE DEL FRANQUICIANTE.

- Desacuerdo en la sesión de derechos.
- Disolución de la empresa franquiciante.
- Graves retrasos o falta de aprovisionamiento.
- Ruptura del pacto de exclusividad.

1.5.2 .POR PARTE DEL FRANQUICIATARIO.

- Incumplimiento de las normas impuestas, tanto en aspectos técnicos como a nivel de funcionamiento.
- Ruptura de las cláusulas sobre competencia.

- Disolución de la empresa franquiciaría.

Se podrá resumir, que de acuerdo con cada uno de los puntos anteriores se conocerá el planteamiento de los objetivos, la importancia de las Franquicias desde su llegada a México hace 20 años, su origen y el contexto de las Franquicias como fuente de empleos, su representatividad del PIB nacional mediante el análisis de la información que permite dar respuesta a conceptos de una Franquicia, de un Franquiciante o Franquiciador, Franquiciatario o Franquiciado, así como los aspectos legales como lo son los contratos de Franquicia, su estructura, duración, renovación y ruptura que involucra al Franquiciante como al Franquiciado.

Se hace hincapié de la problemática al invertir en un negocio sin la estrategia de comercialización, investigación de mercado y expansión, al momento en que los profesionales de negocios, gente de economía, gente de administración, gente de comercio exterior, gente de Marketing y otros, buscan fórmulas de negocios en los modelos de Franquicias.

Dichas Franquicias permiten lograr aumentar las posibilidades de éxito de los negocios y en el mismo sentido, la minimización del riesgo de que estos fracasen y se conviertan en un número más de la impresionante estadística de negocios que sucumben ante la competencia. Ya que estos cuentan con una curva de aprendizaje recorrida de éxitos y fracasos, pero que tuvo que transitar por caminos difíciles antes de poder alcanzar el reconocimiento de los empresarios, inversionistas y profesionales de negocios en el mundo y sobre todo si se toma en cuenta la situación actual que atraviesa el país.

El sistema de franquicia es el más extendido y exitoso método de expansión empresarial de cuantos existen en la actualidad. Miles de empresas en todo el mundo han hecho posible esta afirmación. Se trata de un mundo apasionante y dinámico que aglutina las virtudes del mundo empresarial.

Hasta el momento no sólo constituye uno de los pilares fundamentales del Crecimiento de la economía sino que, además, da cara al futuro, las expectativas son aún mayores por las múltiples oportunidades que ofrece tanto en el mundo de la distribución de Productos como en el campo de los servicios.

La franquicia se ha convertido en una referencia en la estrategia de expansión empresarial a lo largo de todo el planeta. Se viven situaciones cambiantes y el sistema de Franquicia, como tal, atraviesa diferentes estados de desarrollo según la parte del mundo que se analice. Así, frente a mercados que se acercan a su punto de madurez encontramos otros en plena ebullición. Aún más, dentro de zonas de unas características económicas y comerciales las franquicias son la mejor opción de negocio. Ellas representan la mejor oportunidad y estrategia viable para crecer en el mercado nacional e internacional.

Se observan diferentes niveles en el desarrollo de este sistema de comercialización de productos y servicios, la forma como se han expandido exitosamente muchos negocios en las últimas décadas, no manifiesta por sí sólo el hecho de que los sistemas de Franquicias son una estrategia viable para crecer en el mercado, tanto nacional como extranjero.

El mundo de los negocios actual es la representación más fiel de las leyes de competencia y riesgo, todo aquel profesional de negocios que se aprecie de estar en actualización permanente, trabaja constantemente en la búsqueda de mejores tecnologías, metodologías y formas generales de desarrollar actividades que permitan a las empresas permanecer en sus mercados, lograr obtener mejores participaciones en los mismos y en el corto, mediano y largo plazo ganar dinero de una manera más eficiente para los inversionistas.

A continuación se explicarán los elementos más importantes que intervienen en una Franquicia.

*CAPÍTULO 2. ELEMENTOS QUE
INTERVIENEN DENTRO DE LAS
FRANQUICIAS*

Las Franquicias son un tipo de relación contractual entre dos personas jurídicas que mantienen una actividad empresarial, beneficiándose económicamente ambas partes. Sin embargo existen varios tipos de franquicias que se deberán tomar en cuenta a la hora de querer invertir, todo dependerá del rubro al que se quiera llegar.

2.1 TIPOS DE FRANQUICIAS.

De acuerdo con Huerdo (2000:37) existen varios tipos de Franquicias tales como:

a) Franquicia Comercial: Es aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados, todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor final, por ejemplo la Franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurants, cafés, agencias de viajes.

b) Franquicia Industrial: Es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las Franquicias de comida.

c) Franquicia de distribución o de producto : Es aquella Franquicia que tiene como objeto la distribución de producto o productos tanto para cuando el franquiciador es el fabricante como para cuando este actúa como central de compras. Por ejemplo Franquicias de ropa, de muebles, etc.

d) Franquicia de servicio: Se le denomina a aquella que tiene como objeto el prestar un servicio al cliente final, como Franquicias de escuela de idiomas o alguna otra capacitación, Franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, Franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, etc.

e) Franquicia de Córner: Es una franquicia en la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y aparte; y al mismo tiempo dentro de una superficie mayor,

como puede ser dentro de unos almacenes, como ejemplo podemos citar una Franquicia de venta de relojes.

f) Shop in shop: Es una Franquicia de córner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena. Ejemplo los establecimientos de comida rápida en los centros comerciales.

2.1.1 LAS FRANQUICIAS TAMBIÉN SE DIVIDEN DE ACUERDO A SU ESTRUCTURA Y SU MERCADO:

a) Franquicia Individual: Es concedida por el propietario de una Franquicia master o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.

b) Franquicia Múltiple: A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo Franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

c) Franquicia Regional: Se le otorga a una persona en toda una región y si funcionan se le dan más.

d) Franquicia Maestra Internacional: Se refiere cuando un corporativo traslada una Franquicia de un país a otro para que pueda ser explotada y utilizada en todo un territorio. A través de esta, el franquiciador cede los derechos de uso de su marca y Know How a un franquiciado para que este los explote en una región geográfica amplia a través de productos propios o entregando su Franquicias múltiples o individuales.

2.2 VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

2.2.1 VENTAJAS GENERALES

Huerdo (2000:55) en dicho libro considera que una de las ventajas ofrecidas por las empresas basadas en la Franquicia ha aumentado considerablemente y entre ellas podemos mencionar que:

- Ser dueños de su propio negocio y la posibilidad de crear un gran patrimonio, ya que cuando una persona trabaja para sí misma, sus esfuerzos y la recompensa que obtenga es mucho mayor y más rápida.
- Permite dirigir mucho mejor los objetivos económicos y empresariales.
- Se forma parte de un negocio que ya ha sido constatado y rentabilizado anteriormente por el dueño inicial y por el público en general, lo que permitirá reducir el riesgo de iniciar un negocio solo.

Se obtiene la clave para que el negocio funcione la cual es el " Know - how ", es decir el "saber hacer" exitosamente comprobado en el mercado y que marca la diferencia en el funcionamiento del negocio.

- Desarrollo más rápido y seguro, ya que se ha demostrado que las personas que cuentan con una Franquicia alcanzan mucho más rápido ese punto de equilibrio, necesario para lograr la estabilidad a largo plazo.
- Estar garantizado por comercializar con una marca que cuenta ya con un prestigio, aceptación y reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- El franquiciado se beneficiará de los nuevos desarrollos en su red y que serán implementados y pagados por el franquiciador, logrando así satisfacer las demandas del mercado.

- Renovación continua y actualización de la Franquicia y que corre a cuenta del franquiciador, con el pago de las Franquicias a la empresa matriz se les proporciona a los franquiciados la capacidad de implementar mejoras en el sistema y que posteriormente se implementarán en sus negocios.
- Comprar en grupo es más económico. El pertenecer a una Franquicia, se obtienen condiciones de compra más favorables, plazos de pago más ventajosos y seguridad al obtener materias primas. Además de que se beneficiará de la información actualizada y completa del franquiciador en cuanto al conocimiento del mercado y del sector al que se dirige.
- Planes de formación inicial y permanente que le dan la posibilidad de trabajar en una actividad sin importar su experiencia previa.
- El franquiciado se beneficia de una marca conocida nacional e internacionalmente y que invierte grandes cantidades en publicidad tanto en prensa como radio y televisión.
- El franquiciado se beneficia de una imagen de marca con facilidades de financiación y de una formación y asistencia por parte del franquiciador.

2.2.2 VENTAJAS DEL FRANQUICIANTE O FRANQUICIADOR.

Sin embargo, este mismo autor menciona que existen también ventajas para el franquiciador, consigue una serie de ventajas importantes de la relación de Franquicia de las cuales se podrán considerar las siguientes:

- A través de la Franquicia los marcas se desarrollan más rápidamente que a partir de centros propios. Esto permite alcanzar más marca. Más volumen de compras y mejor posicionamiento.

A igual volumen de capital invertido se consigue mayor dimensión de marca con centros franquiciados que propios. Obviamente la rentabilidad varía, pero en términos relativos puede plantearse del mismo nivel.

- Menor necesidad de estructura de personal: Al ser los centros franquiciados empresas independientes el franquiciador tienen menos estructura de personal propio. Permitiendo tener una marca fuerte, con volumen pero con menos cargas.

Es habitual que las empresas de Franquicias tengan menos personal en la central que las empresas que trabajan con igual número de centros propios.

Si además, le añadimos el factor de que el equipo humano de los centros franquiciados también se externaliza permite a las empresas de Franquicias centrarse en las actividades críticas y delegar en los franquiciados la dirección del resto del personal.

- Recursos humanos comprometidos en el negocio (franquiciados): Al ser los franquiciados empresarios que arriesga su dinero, suelen estar más comprometidos y dedicados que el personal de los centros propios. Este es otro de los factores que hace que las Franquicias puedan obtener más rentabilidad que algunos centros propios alejados de la central.

- Cobertura geográfica: La menor necesidad de control posibilita llegar a mercados más lejanos o difíciles de rentabilizar con centros propios. Este factor hace que las Franquicias tengan más cobertura que las empresas que solamente utilizan las delegaciones propias.

- Menor necesidad de control: Al ser el franquiciado un empresario independiente, es él quien controla a su personal.

Esto hace que el franquiciador se limite a supervisar a sus franquiciados, siendo menos carga de trabajo. Este factor incide también en la menor necesidad de tener recursos humanos en la central.

- Mayor notoriedad de marca: Gracias a los locales que se van abriendo, la marca va incrementando su notoriedad, beneficiando tanto a franquiciador como a franquiciados.

- Mayor volumen de compras: Al aumentar la red, el franquiciador gestiona un mayor volumen de compras pudiendo acceder a mejores precios que generen margen adicional para todas las partes de la cadena.

2.2.3 VENTAJAS DEL FRANQUICIADO O FRANQUICIATARIO.

Por otra parte se tienen las ventajas del franquiciado:

- El prestigio de que goza la marca le asegura una clientela desde el inicio de la actividad.
- Es propietario de un negocio seguro y con resultados contrastados.
- Reacciones del mercado ya experimentadas a través de las tiendas piloto y del resto de la cadena.
- Reduce el riesgo de cualquier inicio comercial, con unas inversiones económicas muy similares.
- Se beneficia de la experiencia y know how del franquiciador.
- Exclusividad de zona.
- Seguridad en el aprovisionamiento y ventajas económicas de compra ya que se beneficia de la economía de escala en cadena.
- Imagen de empresa consolidada, lo que proporciona mayor solvencia frente a terceros: bancos, etc.
- Mayor notoriedad de marca e imagen comercial.
- Aun tratándose de una actividad local, se aprovecha de campañas y estrategias de marketing a nivel nacional.
- Recibe una formación inicial con un soporte formativo e informativo permanente y acorde con las últimas técnicas.

- Se aprovecha en su zona del fondo de comercio que tiene el franquiciador.
- Utilización de programas informáticos acordes a sus necesidades.

En definitiva, se podrá decir que la gran ventaja que tiene el franquiciado es la de obtener los beneficios de las grandes empresas debidamente organizadas, sin perder su condición de ser pequeño, siendo incluso su propio jefe.

2.3 DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.

Para Feher citado en Calvillo (2000:85) existe similitud en cuanto a las ventajas y desventajas que se pueden obtener al invertir en una Franquicia, a continuación se mencionara las desventajas más importantes:

2.3.1 DESVENTAJAS GENERALES.

- Al abrir una Franquicia se tienen que contemplar y cubrir costos muy altos como el de entrada y el royalty de funcionamiento y publicidad, los cuales no existen en negocios no franquiciados.
- Desacuerdo entre franquiciador y franquiciados en los procesos y métodos que se utilizarán para administrar el negocio.
- El bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red, pueden afectar seriamente la imagen y reputación del resto de los establecimientos.
- Los franquiciados no tienen libertad de decisión; están sujetos a las decisiones que tome el franquiciador.
- El franquiciador puede tener el derecho a compra de la franquicia adquirida y a la rescisión del contrato, según las condiciones definidas en el mismo.

Además de una deficiente prestación de servicios, asistencia y apoyo del franquiciador, debido a que su interés sea el de captar nuevos Franquicias y no

atender a los que ya tiene. La limitación de recursos que afecten la prestación de servicios.

- Encontrarse con un franquiciador nada ético y que solamente quiera beneficiarse de su dinero, que no tenga los suficientes recursos económico y humanos, poco sólido y nada fiable. Por eso es importante analizar y reflexionar, para adquirir una Franquicia, ya que son muchos los factores y los aspectos que se tienen que contemplar y cumplir, así como son también bastantes las ventajas que puede obtener.

- No es propietario de la marca.

- Las principales decisiones las toma el franquiciante, limitando su posibilidad de innovar y actuar de forma independiente.

- Normas y directrices estratégicas impuestas y apegadas a los manuales.

- Supervisión y vigilancia por parte del franquiciante.

- Su éxito se encuentra vinculado al éxito o actuación del franquiciante y de otros franquiciatarios.

- Limitación de recursos económicos para el caso de contingencias o requerimientos adicionales de capital de trabajo.

- Selección de un giro o sector no adecuado o afín a sus aspiraciones personales.

2.3.2. DESVENTAJAS DEL FRANQUICIADOR O FRANQUICIANTE.

- Inversión inicial importante, pues la concepción y puesta en marcha de la Franquicia obliga a este primer desembolso.

- Mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta.

- A veces, se producen relaciones tensas con los franquiciatarios, ya que la dependencia jerárquica no es la de jefe.

- Dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciatarios.
- Cesión del know how a los franquiciados, que en el caso de no existir confidencialidad suficiente puede ser problemático.
- Posible pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo.
- Menor beneficio por unidad, pero mayores beneficios por más unidades vendidas.
- Las desventajas derivadas del control local, que han de ejercerse puntualmente sobre los franquiciatarios.
- Las limitaciones que se tienen a la hora de tomar ciertas decisiones, por la resistencia del franquiciatario a seguir las normas del franquiciante.
- Problemas a la hora de realizar cambios estratégicos en el negocio.
- Gran riesgo de competencia desleal.

2.3.3 DESVENTAJAS DEL FRANQUICIADO O FRANQUICIATARIO.

- Falta de conocimientos sobre los medios necesarios para determinar la bondad de la cadena.
- No percibir inmediatamente o en su justo momento la planificación u organización del franquiciador.
- Mala adaptación en algunas ocasiones a la filosofía del franquiciador en los diferentes aspectos comerciales.
- Pérdida potencial de la libertad que le otorgaría el ser propietario de un comercio, con la consiguiente pérdida de independencia empresarial.
- No ser propietario del nombre y marca comercial que trabaja.

- Estar directamente relacionado con la suerte del franquiciador, dependiendo totalmente de la gestión que éste realice.
- Sus aportaciones de criterios se producen en un nivel consultivo y nunca ejecutivo.
- Pago de derechos de entrada.
- Tener que abonar parte de sus beneficios de forma permanente y puntual en la mayoría de los casos.

2.4 ELEMENTOS PARA DIAGNOSTICAR LA FRANQUICIABILIDAD DE UN NEGOCIO.

Calvillo menciona que no se podrá concebir que un concepto sea susceptible de Franquicia si el nombre con las marcas que lo distinguen no están debidamente protegidos por una parte o cualquier otro medio legal previsto en la legislación.¹¹

Además, se debe tener reconocimiento del público dentro del mercado. Tampoco han sido exitosos los conceptos de Franquicias que permitan a sus franquiciatarios márgenes operativos que no puedan compararse con los estándares de la industria. Han sido y seguirán siendo franquiciables, solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse. Es decir, que aporten un valor agregado al mercado, y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado.

No puede haber posibilidades de éxito cuando una empresa decide lanzar una Franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas. En las Franquicias, muy a diferencia de la licencia de marcas y de los contratos de distribución, el franquiciante debe vivir por y para el franquiciatario.

¹¹ Franquicias. La Revolución de los 90's, 1994, Calvillo pág. 31

La teoría indica que todo debe girar en torno al franquiciatario; la asesoría, el apoyo logístico y operativo, los insumos, los proveedores, etc.

Existen empresas dedicadas a las asesorías y diagnóstico de la franquibilidad de un negocio, para contratar y saber una opinión profesional a ese respecto, podemos acudir a la AMF Asociación Mexicana De Franquicias.

En muchas ocasiones, los propietarios de negocios están convencidos de que su negocio es franquiciable. Pero debe entenderse que franquiciar es una actividad de muy alta responsabilidad, que demanda una serie de servicios y sistemas que, en muchos casos deben ser diferentes. A los que se han venido usando, a efecto de hacer más productivo el negocio. No basta con haber recibido solicitudes de franquicia para que el negocio sea franquiciable de inmediato. Por lo tanto, es aconsejable diagnosticar el negocio bajo la óptica de un eventual programa de franquicias.

Las empresas deben pensar si efectivamente el método de Franquicias es el que deben seguir considerando lo siguiente:

a) Viabilidad económica: Lo primero que se debe asegurar es que para la empresa es buen negocio el crear un programa de Franquicias, dar servicio a sus franquiciatarios y, además, ganar dinero y que también para sus franquiciatarios sea buen negocio comprar y operar la Franquicia.

b) Reproducibilidad del modelo de negocio: Los negocios que piensan en Franquiciar deben asegurar que su modelo es reproducible. Sin embargo, la parte operativa es apenas una parte del negocio. Se debe también asegurar que la administración, mercadotecnia, compras, y en general todos y cada uno de los grandes y pequeños detalles del negocio son reproducibles o, en su defecto, cuáles porciones de la tecnología serán transferidas.

c) Capacidad para transferir tecnología y dar servicio a sus franquiciatarios: Es necesario determinar las herramientas y métodos de transferencia de tecnología al

más bajo costo y la más alta efectividad posible para el franquiciante, logrando que el franquiciatario pueda realizar más del 90% del trabajo pre-operativo y operativo, sin la intervención directa del franquiciante.

d) Competitividad de la propuesta de inversión en el mercado abierto: Cuando un negocio comienza a franquiciar, ya no compite con otros negocios en su mismo giro. Ahora compite con toda otra Franquicia que tenga los mismos niveles de inversión y recuperación de inversión.

Como ejemplo, si un restaurante decide franquiciar, con una inversión de (\$100,000.00) pesos y una recuperación de 24 meses. Toda Franquicia con esa misma inversión y recuperación potencial será su competidor, ya se trate de una papelería, un taller mecánico o una boutique. Muchos empresarios se aventuran a otorgar franquicias sin saber anticipadamente.

Lo que les será exigido por la cadena y como resultado se enfrentan a verdaderas crisis que, en ocasiones, han llevado a la desaparición de las cadenas.

2.4.1 BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO DE FRANQUICIABILIDAD.

El beneficio principal del Diagnóstico de Franquiciabilidad, es que, antes de iniciar la creación de un programa de Franquicias.

Los propietarios de negocios saben con certeza qué es lo que deben ajustar, adecuar, pulir, revisar y, en ocasiones re-estructurar para que su propuesta de negocio sea más competitiva, rentable y eficiente. De esta forma no tiene que "corregir sobre la marcha".

a) Objetivo:

El objetivo fundamental del Diagnóstico de Franquiciabilidad, es el de identificar y determinar el potencial de una empresa para crear y operar exitosamente un programa profesional de franquicias de su negocio. El franquiciante, requerirá

absorber diversas funciones y responsabilidades de servicios y apoyo a su red de franquiciatarios.

b) Franquiciabilidad

La franquiciabilidad es el conjunto de características y atributos que integran un negocio con una marca prestigiada y una sólida imagen, respaldado por sistemas propios de operación, distribución y comercialización. Los modelos propios de servicio del negocio, así como un esquema de rentabilidad adecuada, constituyen una oportunidad de negocios para terceros.

c) Método del Diagnóstico

Para determinar el potencial de franquiciabilidad, se debe analizar cuidadosamente los siguientes elementos críticos del negocio a franquiciar:

- Demanda en el mercado de consumo final de productos o servicio del cliente.
- Organización del cliente como empresa franquiciante.
- Evaluación del mercado y la competencia en Franquicias. (Al convertirse en franquiciante, la empresa competirá con toda aquella Franquicia en rangos de inversión equivalentes, sin importar el giro).
- Dimensión y presencia de la organización.
- Las fortalezas que han soportado su éxito del negocio, y su proyección hacia la integración de un programa de Franquicias.
- Particularidades y/o características únicas del negocio.
- Capacidad de sistematización de operaciones.
- Métodos de transferencia de tecnología (know-how).
- Niveles de inversión y rentabilidad de la Franquicia para el franquiciatario.

- Ritmo y potencial de crecimiento nacional y/o internacional de la cadena de Franquicias del cliente.
- Reporte y Recomendaciones

Como resultado final de este proceso, reparará un reporte escrito con las conclusiones y recomendaciones sobre el potencial de franquiciabilidad de su empresa.

2.5. LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE BUSCAR UN FRANQUICIADO DE UN FRANQUICIANTE.

Calvillo (1994:86) una buena Franquicia debe ser “ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio”. Es muy importante tomar en cuenta las siguientes características:

- a) Certificar si tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- b) La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- c) Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la Franquicia en cuestión. Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- d) Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la Franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- e) Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.

f) Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.

g) Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la Franquicia y le hace participar en la vida de la Franquicia.

h) Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de Franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

La Franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda. Desde el punto de vista del franquiciador, la creación de una red de Franquicias le permite disponer rápidamente y con poco costo de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

2.6. MINORISTA INDEPENDIENTE Y FRANQUICIAS Y SUS VENTAJAS.

Una empresa minorista independiente actúa como un distribuidor menor sin afiliación. Sin embargo, existen organizaciones independientes que desean disfrutar de algunos de los beneficios que brindan las cadenas corporativas en temas de publicidad, marketing, ventas y contabilidad. Pero para acceder a dichas ventajas, los minoristas deben entregar algo de su independencia.

a) Reputación Establecida.

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.

b) Gastos Optimizados

Se invierte menos dinero en operar un negocio de concesión, porque el franquiciante le da al concesionario una serie de herramientas para reducir los

costos (inventarios, etc.). Además, el franquiciante puede dar asistencia financiera para los gastos operativos.

c) Experiencia

El franquiciante actúa como un asesor cuyos consejos compensan la falta de experiencia del nuevo propietario.

d) Asistencia Gerencial

Casi todas las Franquicias ofrecen al concesionario asistencia continua sobre finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas.

e) Utilidades

El concesionario puede esperar un margen de ganancias razonable de la Franquicia, pues el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.

f) Motivación

Puesto que el beneficio es mutuo, tanto el concesionario como el franquiciante trabajan arduamente para alcanzarlo.

El análisis de este capítulo se enfoca a describir los conceptos de lo que significa una Franquicia, cómo están divididas de acuerdo a su estructura y mercado, cuáles son las ventajas y desventajas que se tienen al adquirir una Franquicia, cuáles son las ventajas y desventajas del franquiciante y franquiciado, así como las características que se deben de buscar en un franquiciado de un franquiciante para tener certeza de nuestra inversión.

Franquiciar quiere decir, una opción estratégica para cada empresa, que le va a permitir crecer y dimensionar su marca. No obstante, ésta es una decisión que debe acompañarse de los medios adecuados y de una cuidada planificación, amplia experiencia y con una alta especialización en cada una de las áreas que las empresas requieren para el inicio de su actividad en una Franquicia. Análisis

de Viabilidad, Planificación Estratégica, Documentación Legal, Plan de Desarrollo, Herramientas de Soporte a la Venta, Sistemas de Información y Nuevas Tecnologías, Consultoría Continuada y Análisis de Viabilidad son los frentes que debe contemplar permanentemente toda empresa Franquiciadora.

Aumentar y mejorar continuamente la percepción de la marca y seleccionar adecuadamente a cada uno de sus franquiciados y expandirse no es solamente buscar franquiciados, es crecer empresarialmente. Para la capacitación de franquiciados, lo más importante no es tener un negocio de éxito, lo más importante es tener un buen posicionamiento de marca. Por lo tanto, una de las claves de un proceso de expansión es la transmisión del concepto de negocio a todos los potenciales inversionistas.

El entorno en el que operan las redes de Franquicia es cada vez más exigente y obliga a las empresas a disponer de información en tiempo real. Para ello deben dotarse de las tecnologías más adecuadas para ser competitivas, que les permitan crecer de forma escalable y que aporten un alto valor añadido, en el corto y largo plazo.

Una Franquicia es en primera instancia su marca. La transmisión de la misma se dirige siempre a dos públicos diferenciados: el consumidor final de sus productos y servicios y el emprendedor o futuro franquiciado.

Todo ello requiere un tratamiento especializado de la comunicación tanto en sus mensajes, como en sus soportes. Los sistemas de Franquicias, estrategia viable para crecer en el mercado nacional e internacional, las nuevas oportunidades que representan los mercados internacionales y los necesarios niveles de desarrollo que toda empresa Franquiciadora necesita alcanzar a partir de un determinado nivel de expansión, esto con el fin de hacer necesaria una adecuada planificación para la internacionalización de una Franquicia.

2.7. ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS.

La Asociación Mexicana de Franquicias es una organización sin fines de lucro dedicada a difundir, promover y desarrollar la figura más exitosa de negocios del mundo. Fundada hace más de 2 décadas, hoy afilia un número muy importante de socios entre empresas franquiciantes, franquiciatarios, consultores y proveedores.¹²

Cuenta con representatividad en distintas regiones del país, promoviendo así, la consolidación del sector ante cualquier organismo público y privado de interés para sus afiliados.

El profesionalismo que les distingue ha permitido ser referente inmediato en el sector; promoviendo el éxito de este sistema de negocio se incentiva las mejores prácticas dentro de las Franquicias en México. Estos beneficios se extienden a las nuevas empresas que incursionan en el mercado, respaldadas por la seriedad que la Asociación Mexicana de Franquicias les otorga con su afiliación. A nivel internacional se colabora activamente con distintos organismos, además de formar parte del WFC (World Franchise Council) y de la FIAF (Federación Iberoamericana de Franquicias) Lo que permite representar a las Franquicias mexicanas en el extranjero, abriendo nuevos mercados a nuestros asociados y siendo el punto de contacto de las Franquicias Internacionales que incursionan en México.

Las Franquicias en México son una realidad consolidada detonadora de empleos y oportunidades. Hoy más que nunca la Asociación Mexicana de Franquicias tiene un rol determinante en el desarrollo de este modelo de negocios. Con base en la

¹² www.asociacionmexicanadefranquicias.com

Asociación Mexicana de Franquicias (2008) nos dice que en esta misión en el sector de las Franquicias en México tiene los siguientes objetivos:

- Desarrollar y promover acciones que permitan mejorar las condiciones en la que se encuentra el sector de Franquicias en México.
- Organizar eventos de capacitación para los miembros asociados y público en general. es decir establecer normas que promuevan el profesionalismo de las Empresas Franquiciantes y Profesionistas que participan en el sector de Franquicias en México.
- Participar con organismos y asociaciones públicas y privadas en la promoción del sector de Franquicias en México.
- Representar a las Franquicias ante el Sector Gobierno y gestionar ante éste acciones y legislación que permitan mejorar las condiciones en la que se encuentra el sector de Franquicias en México.
- Desarrollar un banco de estadísticas del sector.
- Trabajar conjuntamente con otros sectores de la iniciativa privada en un plan general de desarrollo, promoción y supervisión de programas privados y gubernamentales que beneficien al sector de las Franquicias. En este contexto, la Asociación Mexicana de Franquicias se ha hecho más estricta en la selección de sus socios, para evitar que empresas no profesionales que se dicen "franquicias" y que se escudan tras este modelo de negocio, operen ilícitamente para engañar a empresarios-inversionistas, franquiciantes y al público en general "clientes". Eso no se permitirá nunca en la AMF.

La Asociación de Franquicias Mexicanas (AMF) por lo general mantiene una recopilación sobre la información del sector de Franquicias en México.

Existen en México Franquicias nacionales y extranjeras según datos de la asociación mexicana de Franquicias:

La AMF también menciona que de las 1300 Franquicias estimadas que hay en México actualmente, alrededor de 500 se encuentran realmente operando y que aproximadamente la mitad de ellas se encontraban acreditadas en el Programa Nacional de Franquicias (PNF), programa de la Secretaría de Economía que desapareció en el 2013 para reemplazarse por el Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias, el cual todavía no acredita a la misma cantidad de franquiciantes.

Según la AMF, la facturación en el país de este sector es de alrededor de 85 mil millones de pesos al año y dan empleo directo a más de 700,000 personas. Para seguir logrando que el potencial de cada Franquicia se materialice se necesita impulsar al sector mediante apoyos dirigidos al uso de estos exitosos modelos.

La AMF en su último informe (2013) .Que de esta manera se distribuyen las Franquicias en México: ¹³

- Centro: 43%
- Noreste: 14%
- Occidente: 15%
- Golfo: 9%
- Noroeste: 9%
- Bajío: 6%
- Sureste: 4%

Durante el año 2013 se obtuvieron las siguientes estadísticas sobre los montos de Inversión:

- 15% de Franquicias en México con Inversión inicial de 0 a \$100,000 MXN.

¹³ <http://www.franquiciasen.mx/Noticias/Ver/estadisticas-sobre-franquicias-en-mexico>

- 37% con Inversión inicial de \$100 a \$500 mil MXN.
- 14% con Inversión inicial de \$500 mil a \$1 millón MXN.
- 12% con Inversión inicial de \$1 millón a \$3 millones MXN.
- 4% con Inversión inicial de más de \$3 millones MXN.
- 13% que son variables de Inversión Inicial.
- 5% que no tienen definida una Inversión Inicial.

De estas franquicias, en México hay un:

- 49% con regalías de 1% a 5%
- 15% con regalías de 5.5% a 10%
- 4% con regalías de más de un 10%
- 19% con una cuota fija en pesos.
- 3% con una cuota fija en dólares.
- 15% que son Franquicias variables.

En México, las Franquicias se distribuyen de la siguiente manera en términos de la cantidad de unidades:

- 85% tienen de 1 a 50 unidades.
- 7% tienen de 51 a 100 unidades.
- 3% tienen de 101 a 500 unidades.
- 1% cuentan con más de 500 unidades.
- 4% que no están definidas.

El fortalecimiento de los modelos de Franquicia actuales para que cada uno cuente con una mayor cantidad de unidades es uno de los grandes retos del ramo de Franquicias actualmente.

Cada Franquicia pertenece a un giro diferente, de las cuales hay:

- 336 Franquicias de Alimentos y Bebidas.
- 37 Franquicias Automotrices.
- 105 Franquicias de Servicios Especializados.
- 99 Franquicias de Cuidado Personal.
- 56 Franquicias de Educación y Capacitación.
- 44 Franquicias de Entretenimiento y Recreación.
- 34 Franquicias dedicadas a los niños.
- 33 Franquicias de Salud y Bienestar.
- 11 Franquicias de Farmacias.
- 96 Franquicias de Servicios Especializados.
- 19 Franquicias de Casas de Empeño.
- 10 Franquicias de Servicios Financieros.
- 6 Franquicias de Mensajería y Paquetería.
- 22 Franquicias de Tintorerías y Lavanderías.
- 51 Franquicias de Tecnología y Comunicaciones.
- 27 Franquicias de Turismo.
- 32 Franquicias de Vivienda.

Total 1,018 Franquicias

Actualmente las Franquicias están distribuidas geográficamente de la siguiente manera:

- Aguascalientes cuenta con 22 Franquicias.
- Baja California cuenta con 14 Franquicias.
- Baja California Sur cuenta con 6 Franquicias.
- Campeche con solo una Franquicia.
- Chiapas cuenta con 6 Franquicias.
- Chihuahua cuenta con 11 Franquicias.
- Coahuila cuenta con 29 Franquicias.
- Colima cuenta con 5 Franquicias.
- Distrito Federal cuenta con 324 Franquicias.
- Durango cuenta con 9 Franquicias.
- Estado de México cuenta con 68 Franquicias.
- Guanajuato cuenta con 32 Franquicias.
- Guerrero cuenta con 2 Franquicias.
- Hidalgo cuenta con 6 Franquicias.
- Jalisco cuenta con 116 Franquicias.
- Michoacán cuenta con 6 Franquicias.
- Morelos cuenta con 12 Franquicias.
- Nayarit no cuenta con Franquicia alguna.

- Nuevo León cuenta con 110 Franquicias.
- Oaxaca cuenta con 6 Franquicias.
- Puebla cuenta con 66 Franquicias.
- Querétaro cuenta con 22 Franquicias.
- Quintana Roo cuenta con 18 Franquicias.
- San Luis Potosí cuenta con 13 Franquicias.
- Sinaloa cuenta con 14 Franquicias.
- Sonora cuenta con 30 Franquicias.
- Tabasco cuenta con 8 Franquicias.
- Tamaulipas cuenta con 8 Franquicias.
- Tlaxcala no cuenta con Franquicia alguna.
- Veracruz cuenta con 18 Franquicias.
- Yucatán cuenta con 17 Franquicias.
- Zacatecas cuenta con solo una Franquicia.

CAPÍTULO 3. ADMINISTRACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

3.1. FACTORES BÁSICOS PARA EL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA FRANQUICIA.

No existe una ecuación práctica y confiable para triunfar en el campo de las Franquicias. El otorgamiento de Franquicias es un sistema de mercadotecnia complicado que por sí solo no garantiza el éxito, aunque decida lanzarse a otorgar Franquicias. El éxito en el otorgamiento de Franquicias depende de un buen número de factores correlacionados algunos que están bajo su control y otros no. El desarrollo del producto, la capacitación del personal, la toma de decisiones y la dirección de carácter ejecutivo, son algunos de los elementos fundamentales de los negocios que los gerentes competentes pueden afinar y desarrollar.

Sin embargo, existe otra variable como los reglamentos y la demanda del mercado, pues están sujetos a la manipulación de los administradores. El otorgamiento de la Franquicias, al igual que toda actividad de negocios, es un riesgo de ciertos factores se encuentran presentes en todos los negocios que han logrado triunfar otorgando Franquicias, pero si bien es cierto que no todas las compañías deben esperar contar con todos estos indicadores cuantos más tengan, mayores serán la probabilidades de éxito. Estos factores son entre otros los relacionados con el proceso administrativo, que a continuación se mencionan.

3.1.1. PLANEACIÓN.

Stoner (1990:65) Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que realicen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines, como de los medios.

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio. El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación.

La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc. Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años, a continuación se mencionan las funciones principales de esta primera etapa del proceso de acuerdo con Stoner (1990):

- Revisar periódicamente la estructura organizacional y los procesos de la empresa.
- Administrar los procesos en lugar de las funciones.
- Descubrir las ventajas competitivas temporales de la empresa.

- Preparar un plan de negocios antes de crear una empresa.
- Ajustar la empresa cuando el entorno macroeconómico sea negativo.
- Planear con visión del futuro involucrando a todos los niveles de la organización definiendo la misión; las fortalezas, oportunidades.
- Iniciar un negocio conociéndolo, contando con una ventaja competitiva y orientar los esfuerzos de la empresa hacia lo mejor que se sabe hacer.
- Instalar programas de calidad total en la empresa.
- Contar con un manual de políticas generales relativas al personal, compras, ventas, crédito, inventarios, financiamiento, legal y producción.
- Promover la formación de alianzas con otras empresas.

3.1.2. ORGANIZACIÓN.

Para Stoner ¹⁴ El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Esto implica lo siguiente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone de las partes una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

De acuerdo a Stone (1990:87) "La Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los

¹⁴ (Stoner, 1990, pág. 85)

elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos. Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

- La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
- La organización especifica en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona. Su importancia radica entre otras cosas en que la organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Tiene gran importancia para constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek ¹⁵ llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es". A continuación se explican algunos ejemplos de la funciones de la organización para una Franquicia:

¹⁵ <http://teoriasadmi.blogspot.mx/2013/04/elementos-de-la-administracion-para.html>

Área Comercial:

- Conocer los deseos de los clientes y además factores que explican el éxito comercial de su empresa y productos.
- Contar con un plan para dirigir las actividades comerciales.
- Interpretar adecuadamente los resultados de la investigación de mercados.
- Escuchar al cliente en forma permanente y tomar en cuenta las necesidades sus gustos cambiantes de los consumidores.
- Tener una cartera diversificada de clientes y de productos.
- Realizar servicios de posventa.
- Otorgar solo créditos consistentes con la capacidad de pago de los clientes.
- Establecer que la responsabilidad de vender corresponde a todas las áreas de la empresa.
- Prestar atención al entrenamiento de vendedores y del personal asociado con el servicio a clientes.
- Considerar todos los factores, entre los cuales se incluye el precio, para mejorar la competitividad de su empresa.
- Aumentar los precios cuando sea necesario y determinar el costo real de cada venta.
- Tratar de diferenciar el producto.
- Reconocer cuando un producto o línea de productos ha terminado su ciclo de vida.
- No subestimar a la competencia, especialmente a la pequeña.
- Reaccionar rápidamente a las acciones de la competencia.

- Reconocer la importancia de la promoción persona a persona.
- Tener un sistema de servicio de calidad al cliente.

Área de Operaciones:

- La responsabilidad de la productividad corresponde a los dueños y a todos los trabajadores de la empresa.
- Integrar la calidad en el diseño del producto y en los procesos de producción.
- Tratar de estandarizar las partes o componentes del producto.
- Adquirir el equipo adecuado a las necesidades de la empresa.
- Utilizar materia prima y componentes de fácil adquisición.
- Renovar el equipo cuando es necesario.
- No depender de un solo proveedor.
- No subutilizar los activos de la empresa.
- Contar con un sistema adecuado de control de inventarios.
- Utilizar materiales de calidad y resistencia adecuados.

El área comercial y operaciones dentro de la administración de una Franquicia es sumamente importante, si tomamos en cuenta que los manuales de operación esta área son elaborados en base a esta etapa del proceso administrativo de la organización, estos son elementos que servirán de guía, considerando al cliente, la diversidad de los productos, hacia donde va enfocado nuestro mercado y la interpretación adecuada de la investigación de mercado. Así como también Estandarizar los procesos, la calidad del producto, control de inventarios, renovar constantemente equipo y tecnología de punta.

3.1.3. DIRECCIÓN.

Para Stoner (1996:102) es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", o "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir" no de "ejecutar".

El jefe como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen como punto de partida su "hacer propio". Su principal función es la de dirigir. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. A continuación se mencionaran algunos ejemplos de la funciones de la dirección para las Franquicias:

- Tener un modelo de manejo de Recursos Humanos (comunicación, retroalimentación).
- Poseer técnicas de negociación, y administración de personal.
- Tener liderazgo personal, pero trabajar con humildad.

- Contar con personal gerencial profesional y saber delegar autoridad y responsabilidad.
- Contar con una guía de políticas corporativas.
- Promover la formación de una cultura organizacional adecuada a la misión y estrategia de la empresa, sin permitir conflictos de intereses.
- Anteponer los intereses de la empresa a los personales.
- Desarrollar talento gerencial, y operativo. Adecuado y suficiente, para que la empresa crezca y se diversifique.
- Reconocer y adoptar nuevas tecnologías cuando sea necesario sin permitir que los éxitos pasados paralicen la innovación.
- Delegar y facultar responsabilidades al personal.
- Reconocer que los empleados representan el recurso más importante de la empresa.
- Contratar al personal mediante una selección cuidadosa.
- Proporcionar un trato justo y respetuoso.
- Repartir equitativamente las cargas de trabajo entre el personal.
- Tener una estructura de sueldos y salarios justa.
- Dar la importancia adecuada a la capacitación del personal.
- No permitir que el rumor sea el medio de comunicación de la empresa y disciplinar al personal cuando es necesario.
- Estimar adecuadamente los costos de las demandas laborales.

3.1.4. CONTROL.

De acuerdo con Stoner (1990:103). Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo los objetivos como fueron planificadas dichas metas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización.

El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas.

Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas.

Para Stoner (1990) el control consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

A continuación se mencionaran algunas funciones del proceso de control:

Área de Administración y Finanzas:

- Contar con consejeros y socios preocupados por la empresa

- Balancear los resultados de la empresa en el corto plazo respecto del mediano y largo plazo.
- Iniciar la empresa con un capital suficiente
- Presupuestar sobre bases correctas
- Tener sistemas de control en tiempo y forma.
- Contar con un sistema oportuno de información operacional y financiera.
- Tomar en consideración los efectos de la inflación y los costos de reposición en la fijación de precios.
- Mantener el flujo de efectivo.
- Vigilar las utilidades de la empresa tener un nivel de apalancamiento (endeudamiento) razonable.
- Identificar que actividades producen dinero o generan valor agregado respecto de las que solo lo consumen.
- Establecer un sistema de nómina eficiente.
- Establecer políticas claras de gastos y comisiones.
- Asignar el capital a productos de venta rápida.
- Contar con una buena planeación fiscal.
- Llevar a cabo solo contratos favorables a la empresa.
- Tener asegurados los activos adecuadamente y afianzados a los empleados que manejan valores.
- Tomar decisiones con base en los estados financieros.

3.2. PROCESO DE DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA.

Para Steven S. Raab (2002:83-103) se puede evaluar y crear dicho proceso a partir del seguimiento de una serie de pasos que a continuación se detallan:

A) Simplicidad en el concepto

Entre más sencillo sea el negocio o la idea, mayores serán las probabilidades de crear franquiciatarios. Crear una Franquicia equivale a capacitar a empresarios en cierres en la aplicación y operación eficaz de un sistema particular de negocios, entre más fácil resulte operar y aprender ese sistema, mayores serán las probabilidades de que tengan éxito. Las políticas y decisiones el cobro de regalías, de la cuotas por publicidad pueden darse con rapidez y comunicarse con facilidad de un nivel a otro sin necesidad de recurrir a intermediarios.

B) Definir el concepto de negocio

Si tiene claro que se quiere franquiciar su propio negocio como forma de expansión, lo primero que se debe hacer es definir o conceptualizar el producto del mercado correctamente, de esta forma se puede tener claro lo que se quiere vender a los futuros franquiciados.

C) Se debe definir los objetivos que se quieren lograr como fundador de la Franquicia.

Aquí se incluirán tanto los objetivos financieros (recuperación de la inversión) como otros temas también de vital importancia. Como es la forma de trabajar y el estilo de vida que vas a seguir.

Se debe además pensar en qué es lo que se va vender, no solo como producto o servicio, sino como novedad. Por ejemplo, una clínica de depilación no vende tratamientos depilatorios, sino belleza y bienestar.

Además se supone, que este concepto de negocio debe poderse reproducir y ser fácilmente transmisible a través de la formación y en los manuales operativos para que todos los franquiciados puedan ponerlo en práctica.

D) Establecer una imagen fuerte y atractiva

Si la marca que se quiere dar a conocer entre los clientes potenciales ya es conocida entonces se tiene parte de la batalla ganada. Si este no es el caso. Es probable que se deba invertir en campañas de marketing para darse a conocer antes de franquiciar, puesto que tener reconocimiento es un tema importante para poder vender el concepto de negocio. Así mismo, se debe realizar un manual de imagen, puesto que los franquiciados deberán seguir el estilismo que se imponga, y todas las unidades de Franquicia deben tener un aspecto similar.

En este manual se deben incluir: el uso de letreros luminosos, papelería, uniformes, material publicitario, vehículos, etc. Aunque lo más importante en este punto será registrar la marca, el logotipo y el eslogan en cuestión antes de nada y tener todos los documentos en orden en cuestión de derechos de uso y propiedad.

E) Inscripción en el Registro de Franquiciadores

Otro tema imprescindible antes de empezar a franquiciar un negocio es la inscripción de éste en el Registro de Franquiciadores. Para tener todos los permisos necesarios en regla cuanto antes. Para ello se debe saber que el sistema de Franquicias está regulado por la Asociación Mexicana de Franquicias AMF.

F) Crear una central de franquicias

Se debe crear una sede central para dar el apoyo necesario y la asistencia técnica suficiente a los franquiciados puesto que será más sencillo comercializar, operar y administrar tu red de Franquicias de esta forma. Además, siempre es bueno realizar cursos para saber cómo gestionar y/o dirigir a un grupo de personas, bien empleados o franquiciados.

Se recomienda que se contrate el servicio de una consultoría experta profesional que permita, tener certeza y bases sobre este tema. La AMF canaliza para obtener los servicios de consultaría.

G) Diseñar un modelo financiero sólido

Se debe ser capaz de demostrar a los posibles franquiciados que es un buen negocio tanto para el propietario como para los inversionistas. Una de las primeras dudas que le surgen a un inversor es en cuánto tiempo recuperará el dinero invertido. Pero no solo sus franquiciados tendrán dudas se debe analizar también qué beneficio económico se obtendrá por haber convertido su negocio en una Franquicia.

Para poder responder y convencer a los interesados de que dicho negocio es bueno se debe definir los valores clave como son la cuota inicial, los royalties y otros gastos de forma científica y exacta para tener un buen modelo financiero. Además de los ingresos y rentabilidad de los proyectos.

H) Rentabilidad para los dos o más.

Este es un ejemplo que no puede ayudar, para decidir si un negocio es lo bastante rentable para otorgarse en Franquicias, la clave está en determinar lo que un franquiciatario promedio podría ganar con él. Por ejemplo imaginemos un negocio de imprenta que el año pasado tuvo ventas brutas por \$ 200,000 dólares y gastos totales por \$ 180,000 dólares. A primera vista la utilidad parece demasiado pequeña para llamar la atención de posibles franquiciatarios antes de deducir los pagos del franquiciador.¹⁶

Sin embargo muchos de estos costos simplemente no son aplicables al franquiciatario para calcular las ganancias potenciales de un franquiciatario, hay

¹⁶ *Ventas Al por Menor. Stone, K., & Meyer, H. (1992).*

que restar los costos en que un franquiciatario, no incurra y agregar la regalías, publicidad y cualquier otro cargo que el franquiciatario tuviera que pagar.

Para este ejemplo de un negocio de imprenta, se debe suponer que el dueño sea quien lo trabaje y que deber pagar regalías por 10,000 dólares (5% de 200,000) y una cuota para publicidad de \$ 4000 dólares (2% de 200,000).

IMPRENTA SAM'S

Estado De pérdidas y ganancias al 31 de diciembre del 2012(dólares)

Ventas brutas		\$ 200,000
Gastos (según los edos.finacieros)	\$ 180,000	
Menos gastos no inherentes al franquiciatario:		
Inv. Y desarrollo	\$ (5,000)	
Honorarios legales de la		
Franquicia	\$ (10,000)	
Autos de la Cía.	\$ (6,000)	
Viáticos	\$ (4,000)	
Salario del gerente retenido		
Por el dueño/ operador	\$ (25,000)	
Total	\$ (50,000)	
Gastos según los estados fin.		
Inherentes al franquiciatario	\$ 130,000	
Regalías 5%	\$ 10,000	

Cuotas de publicidad 2%	\$ 4,000	
Total	\$ 14,000	
Menos gastos del franquiciatario		\$ 144,000
Beneficio para el franquiciatario		\$ 56,000

La suma sugiere que el negocio genere suficiente dinero para que el franquiciador gane una cantidad razonable \$10,000 dólares y que el franquiciatario reciba un ingreso anual de \$ 56,000 dólares.¹⁷

- Requerimientos razonables de inversión de capital

Se refiere a que tan caro puede ser para el éxito de una Franquicia el capital inicial. Si un negocio requiere caros edificios independientes y una gran inversión en equipo, entonces los costos pueden alcanzar niveles cercanos a los cientos de miles de pesos o dólares. Por el contrario, si su Franquicia puede operarla una sola persona de su propio domicilio entonces la inversión no puede ser muy elevada.

Los requerimientos de una inversión inicial fuerte puede retardar el crecimiento de los franquiciadores nuevos. El mercado de los franquiciatarios puede compararse a una pirámide entre menor sea la inversión inicial, mayor será la base de sus posibles franquiciatarios.

- Un negocio en servicio

Los negocios de servicios ofrecen a los franquiciadores muchas ventajas que los negocios de otros sectores de la economía no poseen, entre los aspectos primordiales está la de una inversión inicial pequeña, a menudo los negocios de servicios solo requieren para su establecimiento y operación de una escasa inversión de capital.

¹⁷ Franquicias como multiplicar su negocio. Stevens, R., & Matusky, G. (2002)

Existen muchas franquicias en México muy accesibles que pueden adaptarse a los gustos y necesidades cambiantes de los consumidores y de los futuros iniciadores en Franquicias, una baja inversión inicial ofrece una ventaja adicional para los franquiciadores llamada, flexibilidad. Alcanzar el éxito en una Franquicia depende de muchos factores y probabilidades.¹⁸

La industria de la Franquicia es muy joven, inicia su desarrollo hace apenas un poco más de 20 años, en este lapso llegaron al país muchas Franquicias extranjeras que desarrollaron en México con mucho éxito su modelo de negocio, pero también surgieron un buen número de Franquicias mexicanas que han venido creciendo y consolidando una importante red de Franquicias. No obstante hay otras que si bien están trabajando duro, todavía no alcanzan niveles importantes de desarrollo y otras que lamentablemente murieron en el intento.

Estas son algunas claves para alcanzar el éxito en una Franquicia, sin embargo no se consideran una regla estricta a seguir:

1. Trabajar permanentemente en la consolidación y posicionamiento de la marca.
2. Desarrollar un excelente programa de asistencia técnica y desde luego llevarlo a cabo a efecto de tener una red de franquiciatarios que se sientan permanentemente apoyados por el franquiciante.
3. Desarrollar excelentes manuales de operación, mantenerlos actualizados y transmitir su contenido a los franquiciatarios a través de programas de capacitación continuos.
4. Diseñar un plan de expansión coherente sustentado en herramientas tecnológicas de punta.

¹⁸ Gallástegui A. consultado en Junio de 2014 en: <http://www.franquiciashoy.com/noticias-de-franquicias-de-noviembre-2014/las-claves-del-exito-en-una-franquicia3833.cfm>

5. Crecer a la velocidad que permita un adecuado soporte al franquiciatario; un crecimiento que no tome en cuenta la capacidad de soporte del franquiciante puede acabar con la Franquicia.
6. Mantener un programa de innovación constante y permanente que dé como resultado nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos etc. Una franquicia que no se reinventa y no se preocupa por ofrecer a sus franquiciatarios y a sus clientes finales un valor agregado, termina por morir.
7. Seleccionar un muy buen staff de colaboradores invirtiendo en su permanente formación, capacitación y crecimiento.
8. Seleccionar a excelentes franquiciatarios, partiendo de una cuidadosa elaboración de su perfil.
9. Propiciar y mantener excelentes relaciones con los franquiciatarios, entendiendo que son empresarios de quienes en mucho depende en éxito de la Franquicia.
10. Invertir en la constitución y desarrollo de una operadora de la red de Franquicias que atienda fundamentalmente los siguientes aspectos:
11. Estrategia, Comercialización, Asistencia Técnica, Capacitación e Innovación.

3.3. COMO OPERA UNA FRANQUICIA METODOLOGÍA DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

Para Flechoso (1997:19-46). "La Franquicia es una fórmula de comercialización, su mayor crecimiento en México se produce en el periodo entre 1985 y 1990 por lo tanto, un método de colaboración entre empresas independientes y permite utilizar racional y eficazmente recursos productivos escasos: el capital y el factor humano basados en la iniciativa empresarial. En el proceso de trasmisión y difusión de tecnología se fomenta la creatividad, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y la adaptación permanente a los cambios del mercado.

La Franquicia proporciona una fórmula de comercialización internacional que mejora los sistemas tradicionales de exportación al permitir la expansión internacional de una marca, de una tecnología comercial y de una gama de productos integrando a diferentes operadores y fabricantes.

La Franquicia supone una mayor integración económica que facilita la penetración en nuevos mercados nacionales e internacionales refuerza la competencia y es un sistema flexible que puede adaptarse a cualquier negocio, en resumen es un concepto revolucionario que puede solucionar los problemas de una distribución anticuada tanto para el fabricante o mayorista, como para el detallista. Por lo anterior, se debe considerar el siguiente análisis de metodología para el desarrollo de un sistema de Franquicias.

Esta es la mejor época de México. Es la década de la gente emprendedora. Los pequeños negocios dieron un gran salto a mediados de los años ochenta y desde entonces se están desarrollándose muy rápido y su futuro es aún más brillante.

Estas tendencias quedan reflejadas en las estadísticas de la pequeñas empresas, pues producen 2.5 veces más que las grandes en nuevos productos y servicios. Los empresarios con menos de 20 trabajadores generan más puestos de trabajo que el conjunto de las empresas más fuertes.

3.3.1 PRODUCTOS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

A continuación de acuerdo con García (1994:56) se señalan algunas herramientas que orientan el desarrollo de las Franquicias:

1. Seminario de Franquicias y Definición de Necesidades: Lograr que el personal especialista de la empresa 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 mediante:

- Impartición de temas fundamentales de los sistemas de Franquicias.
- Introducción al sistema de Franquicias.
- La importancia de los aspectos legales en un sistema de Franquicias.
- La Franquicia como estrategia de dominación de mercados.
- Desarrollando un sistema de Franquicias.
- Desarrollo o revisión de la conceptualización del sistema de Franquicias consistente en la instrumentalización y planeación.
- Concepto de negocio.
- Antecedentes históricos.
- Objetivos generales y específicos del corporativo.
- Determinación de la filosofía organizacional.
- Definición del concepto y modelo de negocio.
- Definición del formato de Franquicia.
- Determinación de los manuales necesarios para el proyecto.
- Determinación de la asistencia técnica.
- Aspectos legales.
- Aspectos operacionales.
- Territorialidad.
- Aspectos mercadológicos.

-Análisis FODA.

-Plan de expansión.

- FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2. Análisis de la Viabilidad Financiera: Asesorar para determinar la viabilidad financiera del proyecto tanto para el Franquiciante como para el Franquiciatario, se debe definir los distintos valores financieros del sistema de Franquicias:

-Asesoría para la determinación de la cuota inicial de Franquicia.

-Asesoría para la determinación de las regalías continuas.

-Asesoría para la determinación de las aportaciones al fondo de publicidad.

-Asesoría para la determinación de la inversión inicial por Unidad.

-Asesoría para la determinación de la Rentabilidad y cálculo del retorno de la inversión para el Franquiciante.

-Asesoría para la determinación de la rentabilidad y cálculo del retorno de la inversión para el franquiciatario.

3. Desarrollo o Revisión del Marco Jurídico del Sistema de Franquicias:

-Consistente en definir la relación entre las partes involucradas en el Proceso de Comercialización y Operación del Sistema, estableciendo objetivamente compromisos, obligaciones y derechos de las partes.

-Evaluación del registro marcario.

-Contrato de franquicia. Contratos Anexos:

- Contrato de confidencialidad.
- Contrato de comodato de los manuales.
- Contrato de licencia de uso de software.

-Estudio y análisis en el desarrollo del modelo de Franquicia para la micro y pequeña empresa en México.

-Instrumentos legales auxiliares en la comercialización de los puntos de venta.

-Circular de oferta de Franquicia.

-Contrato preparatorio (carta de intención y/o contrato de promesa de Franquicia.

4. Desarrollo o Revisión de Manuales de Operación para el Sistema de Franquicias: Consistente en 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.

-Manual de preapertura.

-Manual de operaciones.

-Manual de recursos humanos.

-Guía de mercadotecnia, promoción y publicidad.

-Guía básica de seguridad.

5. Revisión del Manual de Imagen Corporativa.

Consiste en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que generen ingresos adicionales en la operación de la Franquicia, se permitirá la contratación de medios publicitarios y exhibición de publicidad, previo consentimiento del

franquiciario. Lo anterior bajo el estricto cumplimiento de los lugares de colocación y normatividad permitidos.

6. Desarrollo del Sistema de Comercialización, consistente en 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, mediana y largo Plazo:

- Definición del Perfil del Franquiciario.
- Herramientas de Comercialización.
- Definición de la Estrategia Comercial.
- Elaboración de la Solicitud de Franquicia.
- Tabla de Evaluación.

Determinación de los criterios para la selección del punto de Venta donde se planea desarrollar el negocio, así como su Respectiva Tabla de Evaluación.

7. Procedimiento de comercialización y otorgamiento.

Estudio y Análisis en el Desarrollo del Modelo de Franquicia para la Micro y Pequeña empresa en México.

Presentación ejecutiva ante inversionistas.

Consiste en proponer el proyecto de inversión terminado, para su aprobación final.

8. Organización del Área de Franquicias. Consistente en 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:

- Organigrama del Área de Franquicias
- Principales Funciones.

-Perfiles y Descripción de Puestos.

9. Programa de Asistencia Técnica. Ofrecer los instrumentos de evaluación y apoyo requeridos por la red de unidades franquiciadas:

-Programa de asistencia técnica a la red.

-Check list de supervisión o asesoría.

-Elementos básicos para la formación de asesores de campo.

-Estudio y Análisis en el Desarrollo del Modelo de Franquicia para la Micro y Pequeña en México.

3.4. LOS MANUALES DE OPERACIÓN.

Para Reyes (2002:169) Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente por la necesidad de contar con un programa de revisión constante. Sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Es asimismo importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de la organización o, en su caso, utilizar los servicios de consultoría externa. De cualquier manera, es necesario de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Por lo anterior se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se debe emprender en cada empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

Los manuales constituyen los instrumentos tangibles en los que el franquiciante redacta los conocimientos que el franquiciatario necesitará para operar el negocio. Es muy importante que sean claros, precisos y concisos, que se mantengan permanentemente actualizados y que su uso realmente permita al franquiciatario operar de acuerdo a los estándares establecidos.

Es la herramienta que se utiliza en las Franquicias para transmitir el *Know How* a través de los cursos de formación. En dichos manuales se deben detallar los pormenores que expliquen cómo gestionar un establecimiento franquiciado. También se debe utilizar como normativa común de funcionamiento para todos los establecimientos de una red. Existen varios autores que dan un concepto respecto a los manuales administrativos.

De acuerdo con Reyes (2002:170): “significa un folleto, libro, carpeta, etc.”, en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa Graham Kellogs. Como ejemplo del libro el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. Los manuales son un medio de comunicación muy especializado y requieren habilidades de comunicación especializadas, habilidades que normalmente no se aprenden en la escuela o en el trabajo. Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

El manual de organización es un registro de informes e instrucciones que se utilizan para orientar los esfuerzos humanos, donde se tiene la tarea de organizar, delegar, supervisar y vitalizar o estimular. Es la concentración de las cartas de descripción del método. Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.

De acuerdo con Reyes Ponce, los manuales principales de las Franquicias son:

Manual de Operaciones: Es uno de los pilares de toda buena Franquicia. Dicho manual se compone de otros varios manuales:

Manual de Negocio: Se explica en qué consiste el negocio y cuáles son sus claves. Se trata de comprender cómo funciona el negocio, e incluye los siguientes:

- Imagen de la marca
- Tipo de gama
- Precios
- Nivel de servicios
- Valores de la marca
- Organización de la central
- El sector
- Los clientes

Graham Kellog: "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un

procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

- Los competidores
- Los proveedores
- La estacionalidad
- Organigrama
- Agendas

Manual de administración: Suele explicar cómo se administra el negocio, incluyendo aspectos como el personal, los calendarios, contabilidad, gestión, seguros fiscal, tesorería, gestión de personal, tipos de contratos, nóminas, captación motivación, control y reporte

Manual de Producto: En este manual se explican a fondo los productos que venden la compañía y cómo se organiza su venta.

- Proceso:
- Familias
- Códigos
- Productos

Manual de ventas: Se explica cómo se venden los productos y servicios comercializados.

- Clientes
- Tipos de compras
- Procesos

- Procesos de atención

- Políticas

- Quejas

- Procesos de ventas

- Argumentos

- Marketing y merchandising*

Manual de compras: Se detallan cómo se deben realizar las compras de las mercancías de la Franquicia.

- Pedido
- Nota de entrega
- Facturas
- Cálculos
- Archivo
- Responsables
- Cotejos
- Etiquetados
- Almacenajes
- Reposiciones
- Inventarios

Manual de Imagen Corporativa: Describe la normativa visual de uso de los elementos distintivos.

- Logotipo
- Rótulo Comercial
- Proyecto básico

- Aplicaciones de papelería
- Herramientas de venta
- Formalizar el Soporte de Asistencia Técnica.

De nada servirán estos procedimientos si no se cuenta con una adecuada capacitación. En este caso, el objetivo es entrenar a los franquiciatarios en la correcta utilización de los manuales y, en su momento, en la operación de la unidad de acuerdo a los estándares establecidos.

Es preciso aclarar que una buena operación por parte de un franquiciatario no se logrará sólo con manuales adecuados. La asistencia técnica y el entrenamiento permanente por parte del franquiciante resultan elementos fundamentales en el éxito de este negocio.

No se debe olvidar que una de las razones por las que un inversionista adquiere una Franquicia es, precisamente, porque sabe que recibirá el know how necesario para operar con éxito la unidad adquirida.

La organización corporativa del franquiciante está íntimamente vinculada con el programa de asistencia técnica y con todos sus elementos a los que hice referencia.

Porque comercializar Franquicias, prestar soporte, asistencia técnica a los inversionistas y, en general, administrar y operar una red de Franquicias, requiere de una organización diferente a la que se tenía cuando era sólo un negocio exitoso que no se había expandido bajo este modelo.

3.5. ASPECTOS O FACTORES DE RIESGO PRINCIPALES A CONSIDERAR DE LAS FRANQUICIAS

Los factores principales de riesgo a considerar al adquirir e invertir en una Franquicia son múltiples a continuación se señalan los principales¹⁹:

- Inversión inicial.
- Insuficiencia de capital.
- Capacitación a franquiciados y empleados.
- Factores competitivos favorables y desfavorables en la elección de la ubicación de la Franquicia.
- Pago de royalties.
- Incremento en las ventas.
- Publicidad.
- Manuales de operación.
- Aspectos legales.

La inversión inicial e insuficiencia de capital representa el costo total de su oportunidad de Franquicia. Es el monto que sus franquiciados deberá pagar para abrir sus negocios y mantener operando mientras no empiecen a generar utilidades su inversión inicial debe ser competitiva ante las demás oportunidades de Franquicias del ramo.

¹⁹ *Juntos para mejorar, hacia una relación más cordial entre Franquiciante y Franquiciatario. Hernández, V.G. (1999)*

Para garantizar el éxito de sus *franquiciatarios*, su inversión inicial, se debe tener una idea aproximada del capital que se va a necesitar para iniciar el negocio, el fracaso es la insuficiencia de capital.

- Capacitación a franquiciados y empleados: Cuando menos un franquiciador considera importante que exista un intercambio de cuatro pasos entre el franquiciatario, o gerente y el nuevo empleado:

- Inducción: consiste en dar a los nuevos empleados una idea general de sus trabajos y del entorno laboral incluye un recorrido por las instalaciones del negocio y una breve descripción de las políticas y los procedimientos generales de la compañía.

- Demostración: aquí el instructor muestra, paso a paso en que consiste el trabajo en si nada debe darse por hecho y la demostración debe repetirse hasta que el nuevo empleado comprenda el procedimiento.

- Desempeño: ahora toca el turno al nuevo empleado de llevar acabo la tarea bajo supervisión directa del instructor quien ofrece retroalimentación inmediata hasta que la operación se realiza como debe ser entonces el empleado debe repetir la operación pero más aprisa.

- Seguimiento: el instructor continúa observando el empeño de los nuevos empleados haciéndoles preguntas sobre sus conocimientos y brindándoles el reconocimiento apropiado en caso de que su desempeño sea aceptable.

Factores competitivos favorables y desfavorables en la elección de la ubicación de la Franquicia.

El franquiciado debe desarrollar su negocio en una zona establecida. Esta porción de territorio debe tener la característica de ser lo suficientemente grande para producir la expansión del negocio. Pero a su vez debe estar limitada en función de la expansión de otras Franquicias; para todos estos aspectos hay cláusulas de exclusividad a fin de asegurar al franquiciado la no competencia dentro de su

zona. Cuando esta asignación de zonas se hace incorrectamente. En muchos casos por un ánimo de lucro excesivo por el franquiciante, puede suceder y de hecho ha sucedido que una explosión de negocios desmesurada no sólo ocasiona la quiebra de alguno de ellos sino que por el efecto dominó la imagen de la marca comienza a decaer a franquiciados y franquiciante.

Hay un punto de equilibrio entre el inicio, desarrollo y expansión de la Franquicia que es necesario que sea evaluado por expertos dado que la colaboración entre una red de negocios cada uno independientes pero a su vez con un objetivo económico común. Es una tarea compleja que requiere de un estudio detallado en cada caso y de esa forma disminuir los riesgos que toda actividad empresarial conlleva, mucho más cuando se utiliza un sistema de expansión de enorme potencial que hay que saber conducir con mucha destreza.

Pago de royalties e Incremento en las ventas.

Para Calvillo, los pagos royalty: “Son pagos periódicos porcentuales respecto a una variable que se considera relevante, que por ejemplo puede ser ventas o utilidad y que acompaña la marca del negocio”.²⁰

El valor sobre el que se fija ese porcentaje no debe dar lugar a distintas interpretaciones, dado que este pago será la remuneración más significativa que el franquiciado le debes pagar al franquiciante. Por ejemplo si se referiré al término ventas o ingresos se debe precisar si está hablando de lo facturado o de lo percibido, lo mismo si de determina un porcentaje sobre las utilidades, debe quedar perfectamente establecido que se refiere a utilidades brutas o netas e incluso definir qué se entiende por cada una de ellas porque también se puede encontrar distintas interpretaciones, ya sea dentro de un mismo país o cuando se habla de franquicias internacionales donde se necesita más precisión aún. Este valor debe ser lo suficientemente equilibrado para que sea conveniente a ambas

²⁰ *Franquicias La Revolución de los 90's. Gonzalez Calvillo, E. (1993)*

partes, dado que se encuentra ante un contrato de colaboración y no de competencia por lo tanto el éxito de uno está íntimamente relacionado a la expansión del otro.

A veces en lugar de porcentaje se emplea una cuota fija o canon que se paga más allá de la evolución del negocio pero este sistema no responde al espíritu de crecimiento compartido que debe imperar en este sistema de expansión. Además del pago inicial y las regalías periódicas se pueden incluir otros pagos por servicios diversos, a saber: cursos de capacitación especiales, servicios administrativos como contabilidad e impuestos, publicidad, servicios y asesoramientos diversos que el franquiciante toma a su cargo por indicación del franquiciado.

Para Calvillo se considera que para el incremento de las ventas, se tiene que considerar las siguientes recomendaciones:

- Conocer los deseos de los clientes y además factores que explican el éxito comercial de su empresa y productos.
- Contar con un plan para dirigir las actividades comerciales.
- Interpretar adecuadamente los resultados de la investigación de mercados.
- Escuchar al cliente en forma permanente y tomar en cuenta las necesidades sus gustos cambiantes de los consumidores.
- Tener una cartera diversificada de clientes y de productos.
- Realizar servicios de posventa.
- Otorgar solo créditos consistentes con la capacidad de pago de los clientes.
- Establecer que la responsabilidad de vender corresponde a todas las áreas de la empresa.

- Prestar atención al entrenamiento de vendedores y del personal asociado con el servicio a clientes.
- Considerar todos los factores, entre los cuales se incluye el precio, para mejorar la competitividad de su empresa.
- Aumentar los precios cuando sea necesario y determinar el costo real de cada Venta.
- Tratar de diferenciar el producto.
- Reconocer cuando un producto o línea de productos ha terminado su ciclo de vida.
- No subestimar a la competencia, especialmente a la pequeña.
- Reaccionar rápidamente a las acciones de la competencia.
- Reconocer la importancia de la promoción persona a persona.
- Tener un sistema de servicio de calidad al cliente.
- Publicidad.

La publicidad debe reflejar un verdadero valor de su producto o servicio. Su estrategia de comercialización y sus instalaciones deben coincidir con su mercado. De acuerdo con *Wharton de Burton Brodo* (2010) en la Universidad de Pensilvania considera que “de no ser así los consumidores caen en una disonancia cognoscitiva”.

Una situación de expectativas no alcanzadas donde las asociaciones emocionales de los consumidores acaban destruidas por su evolución consiente de su negocio. Este fenómeno se presenta cuando el cerebro de los clientes se contradice a sus corazones, cuándo esa fantasía de vendedores contentos, atentos y serviciales se enfrenta a la realidad de empleados indiferentes y descuidados.

Esas inconsistencias garantizan el rápido alejamiento de su clientela, por eso se debe definir su mercado y establecer cuál es su imagen de su compañía. Prensa, radio, televisión, causar una buena imagen en los clientes cuesta dinero, con programas completos de publicidad cuyo alcance sea manual parten de las políticas y de las directrices generales y las detallan hasta convertirlas en pasos fáciles de seguir.

Si bien las políticas fijan ciertos límites de comportamiento, los manuales de operación especifican las tareas de los franquiciatarios deben de llevar a cabo para el funcionamiento, promoción y mejoramiento de sus negocios. Por ejemplo un manual de operaciones determina la forma en que el franquiciatario debe pedir, recibir almacenar, registrar utilizar su inventario. Explica como motivar, manejar atraer y conservar al personal, describe los pasos que debe dar en materia de publicidad, promociones y relaciones públicas. Los manuales de operación representa el plan maestro por medio del cual los franquiciatarios sincronizan sus operaciones son un componente fundamental e integral de cualquier programa de Franquicia. .

Así mismo se debe consultar a un asesor experto para solicitar un documento de presentación, conseguir los registros estatales, y decidir los lineamientos fundamentales del contrato de Franquicias ya mencionado anteriormente que deberán incluir, la selección de la ubicación, publicidad, empleo y cumplimiento de los manuales de operación, registros y procedimientos contables, estándares de calidad, servicios de apoyo proporcionados, convenios de no competencia, territorios, derechos, regalías y causales de terminación del contrato de franquicia entre otros.

3.6. DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA

Para Steven (2002:83-103) las principales estrategias para la adquisición de una Franquicia a seguir son:

- Determinar el sector comercial de interés

El inversionista deberá hacer un análisis del sector comercial de interés, pensando en que lo que realmente le gusta, sin importar los conocimientos previos que tengan sobre la actividad que prefiera, ya que no solo será el dueño, si no que tendrá que inducirse en la operación del negocio.

- Analizar la capacidad de inversión

Para adquirir una Franquicia hay que tomar en cuenta el monto de la inversión, y este puede ser obtenido por medios propios o por fuentes de financiamiento que permiten adquirir el sistema. En México existen varias opciones de financiamiento, entré estas se pueden mencionar los programas especiales que han desarrollado algunas instituciones bancarias para financiar las Franquicias.

- Analizar las diversas opciones

Si no se desea correr riesgos, es necesario llevar a cabo un análisis de la información obtenida acerca de la diferentes opciones de Franquicias atreves de asesores expertos en la materia .Se puede encontrar a la asociación nacional de Franquicias en México o despachos especializados que podemos encontrar en internet, es importante no hacer elecciones a la ligera, el costo de la Franquicia puede ser alto o bajo esto no asegura la rentabilidad de la misma.

- La elección de la Franquicia

En esta etapa una vez analizada la información obtenida, el inversionista podrá elegir como mínimo dos Franquicias y evaluara los aspectos más relevantes

como tiempo de recuperación de la inversión, rentabilidad, y el contrato de Franquicia. De las Franquicias elegidas, será necesario llevar entrevistas más profundas con los franquiciados y asesoramiento de profesionales en la materia para así poder elegir la que mayores beneficios ofrezca, sin olvidar que el franquiciante es el que decidirá si el futuro franquiciatario reúne el perfil que desea.

3.7. LOS PRINCIPALES RETOS Y OBJETIVOS PARA QUE UNA ADMINISTRACIÓN DE UNA FRANQUICIA SEA EXITOSA

De acuerdo con la OCDE (Organización de Cooperación y el Desarrollo Económicos), son tres los principales Retos u obstáculos para quienes quieren iniciar un negocio en México: en primer lugar, los monopolios públicos; seguidos de los monopolios privados; y por último, el acceso al financiamiento justos, los obstáculos provienen también de la mala organización económica del país. Aunque no se quiera aceptar, sigue siendo una economía guiada por el estado.

Lo que resulta en un alto grado de economía informal y corruptelas que “espantan” al emprendedor. Peor aún, para el Banco Mundial, México es un país complicado para hacer negocios. En nuestro país ocurre un fenómeno muy interesante en cuanto a las personas emprendedoras, algunos países cuentan con jóvenes emprendedores de entre 18 y 35 años. En México, además de este grupo se suman las personas de entre 45 y 64 años buscan abrir negocios al no hallar un empleo. Las personas que son despedidas cuentan con mucha experiencia, la cual habría que aprovechar. Han aportado bastante al Seguro Social pero todavía no lo suficiente para recibir una pensión.

Lo que los coloca en el mejor momento para tomar la decisión de auto emplearse y generar algo que les sirva de patrimonio familiar. Esto hace que los negocios que utilizan el sistema de Franquicia sea una opción viable.

Las Franquicias se perciben como “negocios seguros”, que han probado que funcionan, y ofrecen un rendimiento satisfactorio, con recuperación del capital invertido a corto o mediano plazo. Si a esto le suma, que quien invierte en este modelo de negocios, lo hace pensando en que operará su propio punto de venta, aunque bajo ciertos estándares establecidos, no se está hablando entonces de un simple negocio. Resulta relativamente sencillo informarse de cómo acceder a invertir en una Franquicia, Puede hacerse mediante la ayuda de un consultor especialista en el área. Buscando información directamente con los dueños o representantes de franquicias exitosas, y una opción muy recomendable es la búsqueda de información y apoyo en las universidades.

Cabe destacar, que al momento de convencer a un posible inversionista en arriesgar su capital invirtiéndolo en una Franquicia, el término riesgo adquiere relevancia.

No se corre el mismo riesgo cuando se inicia un negocio desde “cero”, donde no se conoce el mercado y no se ha enfrentado la problemática común de cualquier empresa, que cuando se invierte en un negocio cuya curva de aprendizaje ya ha sido estandarizada, es decir, ya se pasó por toda la posible problemática antes mencionada. Son muchas las ventajas que tiene un Sistema de Franquicias para quienes pretenden invertir en él, pero eso no significa que sea una decisión fácil. El formar parte de un sistema de Franquicias conlleva cumplir con ciertos derechos, así como obligaciones que van desde un pago inicial, hasta un pago posterior de regalías y cuotas de publicidad. Hay que informarse antes de decidir que franquicia nos conviene más. Por las franquicias que más se ajustan a su presupuesto o asociarse con otra persona que se encuentre en situación similar.

Buscar el giro que sea acorde a nuestras habilidades y conocimientos pero sobre todo no aventurarse a poner un negocio que no se conoce. Aunque el índice de mortandad de las Franquicias es menor a 10% en nuestro país (según la

Asociación Mexicana de Franquicias, AMA), esto se debe principalmente a una mala elección en el giro de negocio, señalaron representantes de la industria.²¹

Del total de las Franquicias en México, el 10.6% corresponden a negocios gastronómicos, y si nos dejamos llevar por esta tendencia, tal vez terminemos administrando un Restaurante, lo cual no satisface nuestras necesidades y tarde o temprano la inconformidad llevará a terminar la relación de negocios. Como se menciona investigar bien la Franquicia que le interese, la que le se sienta una persona. Convencida ya que por desgracia, muchas personas se han aprovechado de las bondades de este modelo de negocios y han generado Franquicias sin ningún sustento, las cuales representan casi el mismo riesgo de iniciar un negocio desde “cero”, y porque no decirlo, en algunos casos se trata de un fraude. En este caso es necesario, Revisar y analizar, las Franquicias que sean más de nuestro interés pertenezcan a la Asociación Mexicana de Franquicias, AMA. No solo se tiene la opción de adquirir un negocio exitoso, rentable y que sea una opción de bajo riesgo para un inversionista. Existe también la oportunidad de hacer crecer un negocio que ya ha demostrado ser exitoso, ajustándolo a un modelo de Franquicias. Las empresas que ya operan desde hace 3 o Años deben aprovechar el aprendizaje que nos han dejado las Franquicias desde que entraron a México hace más de 10 años.

Que ha sido, principalmente, el saber operarlo de manera estructurada, sistematizada y organizada en donde todos los que conforman las unidades tienen la oportunidad de obtener utilidades y compartir experiencias. Las pequeñas y medianas empresas deben evaluar la posibilidad de operar bajo este esquema y visualizar a las Franquicias como una forma diferente de operar negocios. Existen algunos requisitos para lograrlo, pero el principal siempre será la experiencia que tenga dicho negocio en el mercado. Esto sustenta la posibilidad de éxito de la conversión de una empresa exitosa a una Franquicia exitosa. Por todo lo anterior,

²¹ *Franquicias como multiplicar su negocio. Sraab Steven, G. (2002)*

Considero que hemos pasado ya la etapa de enamoramiento y ver en forma ambiciosa a los que ya experimentaron todo lo que implica el preparar su negocio para crecer en otros mercados, para los que no saben de qué se trata existen indicadores que muestran datos relevantes sobre la gestión de estos negocios.

Un punto muy importante que debemos analizar para saber si un negocio es franquiciable es la viabilidad económica que tiene actualmente el negocio, la facilidad de reproducirlo, la facilidad que se tenga para transmitir los conocimientos desarrollados por la experiencia y, por último, analizar si realmente resulta atractiva nuestra oferta al mercado. Recuerde, no es lo mismo elegir la compra de una Franquicia que nos habla de rendimientos y recuperaciones de inversión, que generar esos datos en base a la experiencia en el negocio como el punto más importante para el convencimiento de los posibles compradores. Por supuesto que existen algunos despachos, o de nuevo, las mismas universidades, que pueden hacer un diagnóstico para saber si un negocio es franquiciable, si esto es así, el trabajo aún no acaba, ahora hay que desarrollar un plan y la estrategia para poder “franquiciar” un negocio. Se Necesita conocer cierta información que apoye la ejecución de la estrategia que diseñaremos para poder “comercializar” nuestra franquicia, como: el perfil del posible “franquiciado”.

El tiempo que durara la relación “franquiciador-franquiciado” los servicios adicionales que conlleve la relación, y sobre todo, el “costo” de la Franquicia y cuanto se cobrará de regalías.

Otro punto importante es que se debe crear un instructivo o manual donde se entienda el manejo de la Franquicia y sea fácilmente asimilable por el interesado. Para las personas que están por iniciar un negocio, lo más importante es arriesgarse, pero arriesgarse con conocimiento de causa, con información. Tanto para quienes quieren encontrar un negocio que les evite el tener que enfrentar todos los problemas a los que se enfrenta un emprendedor, la Franquicia resulta una excelente opción. También para quienes desean expandir sus operaciones y

el acceso al financiamiento es su principal limitante, el desarrollar un modelo de Franquicias resulta también atractivo. De cualquier modo, en ambos casos, lo que sigue es trabajar y trabajar, pues de eso depende mucho el éxito que puede tener cualquier negocio. Hoy el Sistema de Franquicias se expande a nivel internacional y se utiliza como un esquema poderoso para el crecimiento de los negocios, ya que sin duda, combina todos los elementos necesarios para la expansión y éxito como lo son: ideas afines, prestigio, el “know how”, flujo de capital, gente emprendedora, además del compromiso de establecer relaciones a largo plazo. La Franquicia es una estrategia de alta dirección con tres objetivos Fundamentales:

- El Crecimiento acelerado
- La dominación de mercado
- La construcción de marca

Objetivos Generales de la Franquicia:

- Definir el Sistema de Franquicias como el método de crecimiento, que le Servirá a la empresa, para consolidar el posicionamiento de la marca y el Producto, ofreciendo uniformidad en los productos y servicios que se Comercializan.
- Definir los aspectos claves para lograr la réplica exitosa del concepto de Negocios.
- Ser un documento para que el personal involucrado en el Sistema de Franquicias lo utilice como un instrumento de planeación, inducción y de Consulta, logrando de esta manera conocer la Franquicia en sus aspectos Estratégicos, comerciales y operativos; identificando asimismo las Expectativas de la Empresa Franquiciarte, y los objetivos que se deben Cumplir con respecto al desarrollo del proyecto.

3.8 PANORAMA ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO, SITUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIAMIENTO, PROGRAMA NACIONAL, Y EL NUEVO MARCO FISCAL.

Para la Asociación Mexicana de Franquicias este año 2014, las Franquicias enfrentan más y nuevos retos, no sólo para mantenerse en el mercado sino también para que aquellos emprendedores que quieren arrancar sus negocios bajo este esquema lo logren.

El primer reto que enfrentan es la desaparición del Programa Nacional de Franquicias (PNF), que durante cinco años apoyó a Franquiciatarios y Franquiciantes para abrir nuevos negocios. El segundo reto se refiere a que ahora se tendrá que buscar la forma y los esquemas de seguir creciendo y mantener ese crecimiento. Ahora está el Instituto Nacional del Emprendedor (INE) pero no contempla para el desarrollo de nuevas Franquicias, más que a través de la banca comercial, el proceso es complejo, de hecho, en el 2013, no se operó ningún crédito para adquirir Franquicias, el principal reto es hacer que el sector de las Franquicias siga creciendo a un ritmo de dos dígitos, con o sin apoyos gubernamentales.

Diego Elizarrarás, presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), menciona que durante el 2013 el crecimiento del sector fue de 12%, desde su perspectiva, este crecimiento pudo haber sido mayor si el PNF hubiera seguido. Un tercer reto que tienen las Franquicias este año es que tendrán que adecuarse a la reforma fiscal que trajo cambios como la homologación del IVA en la frontera, y el impuesto a los alimentos con alto contenido calórico. Con la homologación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en la frontera del país, pasó del 11 al 16%.

Este cambio obligará a las Franquicias del país a entrar en una dura competencia con las del vecino país del norte²².

Por si fuera poco, la reforma fiscal otorgó la exención del pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) a las nuevas empresas para el primer año de operación, pero ese beneficio excluye a las Franquicias. Según datos de la AMF, alrededor del 30% de las Franquicias operan como Repecos y tendrán que modificar sus modelos para incorporar la nueva carga fiscal.

Por otra parte aquellas Franquicias que tributan bajo el esquema de Régimen de Pequeños Contribuyentes (Repecos) pagarán más impuestos si los productos que ofrecen son alimentos con alto contenido calórico, lo cual sin duda representa una carga adicional. A partir de este año 2014 los Repecos gradualmente tendrán que pagar los mismos impuestos que los negocios bajo el Régimen General de Ley.

Además, seguramente nuevas marcas extranjeras llegarán a México por que el sector es importante en la economía, de todos modos se tendrá que seguir trabajando para profesionalizar a las Franquicias que tengan que hacerlo.

La tendencia que se verá en las Franquicias es la de ofrecer servicios personalizados también la atención a sectores particulares como niños y personas de la tercera edad es tipo de servicios que ha ido ganando terreno.

- Oportunidad de financiamiento

Las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM) actualmente son 27 reguladas por la Secretaria de Hacienda Pública y la Comisión Nacional de Valores.

Las Sofomes son entidades financieras que, a través de la obtención de recursos mediante el fondeo en instituciones financieras y/o emisiones públicas de deuda otorgan crédito al público de diversos sectores y realizan operaciones de

²² (Asociacion Mexicana de Franquicias, 2014)

arrendamiento financiero y factor financiero. Una Sofom no puede captar recursos del público y no requiere de la autorización del gobierno federal para constituirse.

Se considerarán como Sofomes aquellas sociedades anónimas que en sus estatutos sociales, contemplen expresamente como objeto social principal la realización habitual y profesional de una o más de las actividades que se indican en el párrafo anterior. Estas entidades financieras gozarán de las mismas ventajas fiscales y procesales que tenían al ser sofoles, arrendadoras y empresas de factoraje, adicionándoseles algunas ventajas civiles al ser empresas mercantiles.

Dentro de las Sofomes existe como la más representativa para las Franquicias el Fondo inteligente de México (Finmex) estos créditos crecieron entre 50 y 65% en el 2014.

El modelo de Finmex acredita marcas de Franquicias, lo que permite a un franquiciante ofrecer un crédito pre autorizado a sus clientes para cubrir la cuota inicial o la adaptación de un local, con tasas anuales entre 13 y 20% y plazos de 36 meses. Estos préstamos –que van de \$50,000 a \$1 millón– incluyen un primer año con pagos relativamente bajos, sin cobro de capital y sólo el costo administrativo durante los primeros tres meses, y luego sólo de intereses hasta el mes 12.

Entre Junio de 2012 y Diciembre de 2013, Finmex acreditó 208 marcas y más de la mitad de ellas está en trámites para gestionar un crédito para sus franquiciatarios. Por otra parte a través del Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias, impulsado por el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) a través de la Secretaría de Economía y la Asociación Mexicana de Franquicias ,se abre la puerta a que los bancos ofrezcan préstamos al sector bajo criterios especiales, ya que este esquema opera a una tasa fija anual del 12%, con préstamos hasta por \$2 millones (el solicitante debe cubrir la mitad de la inversión requerida), y plazos de hasta 54 meses, con seis meses incluidos de periodo de

gracia. Además se elimina la fianza como requisito de garantía y se reduce la comisión por apertura del crédito de 3% a solo 0.5 por ciento.

Para participar en este esquema, las marcas deben registrarse en el programa. Actualmente ya lo han hecho 58 y 56 más se encuentran en proceso de análisis. En diciembre del 2013. El Inadem consideraba que llegaría a la meta de 100 marcas acreditadas para el cierre del año 2013. Una ventaja de esta iniciativa es que se trata de un programa permanente, que no está sujeto a la disponibilidad presupuestal como antes.

A partir de 2013 el enfoque de apoyo al sector por parte del gobierno cambió al uso de convocatorias, lo que abrió un abanico más grande para las Franquicias, pero también abierto a otro tipo de Micro Pequeñas y Medianas Empresas (Mi Pymes) por lo que un franquiciario y un franquiciante pudieron, solicitar recursos con diferentes objetivos, incluidos la incubación, aceleración, integración en cadenas productivas, capacitación o adopción de tecnología, etc.

La única convocatoria exclusiva para el sector de las Franquicias fue en la que se apoyaba a franquiciatarios para la generación de empleos, la cual solamente duró 30 días, por cada puesto de trabajo generado en la adquisición de la Franquicia y apertura de puntos de venta, recibirían un monto de hasta \$15,000; dado que un punto de venta se emplea un promedio de cinco personas, el apoyo rondaba los \$75,000. Sin embargo, la respuesta a este apoyo por parte del sector fue pobre, por lo que el programa fracasó.²³

- La situación fiscal para las Franquicias.

Las Franquicias inician 2014 con otra preocupación: el tema fiscal, el contexto de las Franquicias es muy amplio: abarca desde gigantes internacionales hasta Franquicias de baja inversión. Éstas últimas han basado su modelo de negocios en la figura de Régimen de Pequeño Contribuyente (Repeco), que simplificaba la

²³ *Estudios en torno a la ley de Competencia Económica. Patiño Manffer, Ruperto (2001)*

contabilidad y el pago de impuestos, mismo que dejó de existir. En el caso de los franquiciatarios, sin embargo, el régimen gradual no aplica (Régimen de Incorporación Fiscal). Las Franquicias se incorporan a Régimen General directamente, lo que impacta en la rentabilidad y deducibilidad de los negocios y provoca un daño económico patrimonial directo en el corto plazo, esto significa un choque para quien está acostumbrado a pagar \$200 (de impuestos) como cuota fija y llevar la cuenta en un cuaderno.

Las implicaciones son fuertes tanto para el franquiciante que tendrá que saber cómo asesorar a sus clientes como para el franquiciatario que resentirá un impacto en costos al tener que pagar un contador, presentar declaraciones y modificar sus hábitos: ahora deberá pedir facturas, desglosar el IVA, saber qué conceptos son deducibles y entregar información a tiempo.

- La internacionalización de Franquicias.

No todo son malas noticias este año la AMF y Pro México, la agencia gubernamental que promueve la inversión de empresas mexicanas en mercados internacionales y la llegada de inversión extranjera al país, ya que sembraron la semilla que podría convertirse en la posibilidad para que muchas Franquicias abran unidades en el extranjero, principalmente en América Latina y España.

Ambos organismos establecieron un convenio de colaboración para apoyar la internacionalización de los afiliados a la asociación uno de los frutos de este convenio fue la elaboración de una guía para la internacionalización de Franquicias, disponible en los sitios Web de ambas entidades.

Asimismo se genera la vinculación necesaria para la internacionalización, por ejemplo, se organizó en Octubre 2013 pasado una misión comercial, en la que participaron 13 marcas, entre ellas “El Fogoncito”, “Arréglalo”, “Los Bisquets Obregón” y “Evercil”, durante cuatro días, los empresarios tuvieron casi 240 reuniones con contrapartes chilenas, además de encuentros con medios de

comunicación locales, los resultados de este esfuerzo se esperan a largo plazo. Cuando se pretende invertir en el extranjero se tiene que reconocer que es un mercado diferente, por lo que hay que identificar las oportunidades y hacer un análisis de posibles amenazas y debilidades, y eso toma tiempo, más el que transcurre para el proceso de crecimiento y negociación con franquiciatarios.

3.9. ESTRATEGIAS Y EXPANSIÓN DE LAS FRANQUICIAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE REDES EN MÉXICO.

Una de las principales estrategias de expansión es que al franquiciar se permite que el mismo crecimiento de la red de puntos de venta sea con menos inversión que si realizáramos el crecimiento con unidades propias. Esto es debido a que son los franquiciados quienes aportan la mayor parte de los recursos económicos y financieros que se necesitan para abrir nuevos establecimientos, al mismo tiempo que soportan parte de la inversión requerida para el arranque de los negocios.

Esta es quizás una de las ventajas más conocidas de la expansión en Franquicias y uno de los principales factores que invitan a franquiciar pero, al contrario de lo que se cree habitualmente, el hecho de permitir un crecimiento con inversión menor no significa que la Franquicia permita expandirse sin necesidad de realizar inversiones.

Expandir con la firme intención de tener una cadena de éxito cuesta dinero, se escoja la estrategia que se escoja, la cuestión optar por la Franquicia permite reducir tal inversión.

La empresa que vaya a emprender un proceso de crecimiento en Franquicias deberá principalmente enfocarse a la búsqueda de franquiciados, a introducir a estos en el negocio y a la gestión de la red de Franquicias que vaya consolidando, es decir, a hacer todo lo propio para que una vez abiertos los establecimientos franquiciados no se vayan de la cadena.

La reducción de la inversión además de ser una ventaja por sí misma permite una mayor velocidad en la expansión de la red, ya que con los mismos recursos de la firma se pueden abrir más establecimientos.

Pero la rapidez de expansión, se obtiene también por el hecho que existe un mercado de compra venta de negocio que está estructurado y en el que cada año centenares de inversores y emprendedores acuden a él para integrarse a una u otra red. Hacer Franquicias permite encontrar personas dispuestas a incorporarse a una red de establecimientos, lo que incide en el rápido desarrollo de las redes de Franquicia.

- Reducción del riesgo empresarial y cierre de la red.

En las cadenas de Franquicias el riesgo empresarial se divide entre todos los puntos (o empresas) que forman la red.

Y asimismo pasa con los costos fijos de cada establecimiento que se vayan abriendo, quedan divididos en cada uno de los nuevos franquiciados, reduciéndose el riesgo global de la cadena.

Fragmentar el riesgo supone que el fracaso comercial de un establecimiento, y su probable cierre afectará en menor medida al resto de la red. Se suele intentar compensar los malos resultados de un punto de venta con los buenos de otros (para no perder la inversión, evitar los costos de un cierre, etc.) los posibles malos resultados de un punto de venta deben resolverse en este mismo punto de venta, y excepto en lo que se refiere a la imagen de la marca, rara vez afectarán al resto de puntos franquiciados (gestionados por empresas independientes entre sí). Una empresa que se expandiera sólo con unidades propias se quedaría con todo el margen producido por sus ventas, en la Franquicia este margen debe repartirse con los franquiciados.²⁴

²⁴ *Franquicias: Como multiplicar su negocio. Raab, & Matusky. (2008)*

Además existe el riesgo de cerrar acuerdos con malos franquiciados, los cuales no aprovecharán todo el potencial que brinda el negocio o lo gestionarán de manera inadecuada. En este caso se incurrirá en un costo de oportunidad elevado ya que difícilmente se podrán realizar cambios en los aspectos básicos del éxito de un negocio (cambio del personal al frente del establecimiento, mejora de la ubicación, realización de inversiones cuantiosas adicionales, etc.). Es por ello que reside una alta relevancia en saber escoger a los franquiciados adecuados y cerrar acuerdos con candidatos que posean el perfil correcto ya sea en sus voluntades, intenciones, conocimientos, habilidades y capacidades, que se habrán estudiado anteriormente para el buen desarrollo de una unidad franquiciada de la red.

- Menor control de la red y Economías de escala

La gestión de una red de Franquicias requiere menos control que una red de puntos propios. La red consiste en la unión de varios intermediarios para conseguir un buen posicionamiento en el canal de distribución, pero conservando los socios su independencia en cualquier caso, las empresas que forman estas redes buscan obtener los mejores resultados, no de forma individual, sino para el conjunto de los integrantes de la asociación, y al ser los franquiciados empresas distintas entre ellas y a la central, cada franquiciado se preocupará de controlarse a sí mismo en una búsqueda de su mejor rentabilidad posible.

Principalmente deberán esforzarse para mantener la misma imagen de marca en toda la red, procurar que todos los puntos de venta trabajen de manera homogénea y que éstos transmitan unos mismos estándares de identidad, calidad y mix de marketing al cliente final.

El caso está en que de no hacerse este control la red podría llegar a convertirse en un conjunto de establecimientos con un mismo rótulo pero que nada tengan que ver entre ellos y hasta que competieran entre ellos.

Este control permite a la empresa franquiciadora aprovechar economías a escala y por ende reducir nuevamente los costes de control de la red.

Así por ejemplo un equipo de operaciones puede ayudar tanto a uno como a distintos establecimientos a gestionar mejor el negocio. Por ejemplo un formador puede dar capacitación a pocos y a muchos franquiciados a la vez. Un responsable de publicidad para crear anuncios que ayuden a vender más hace lo mismo para una red de 50 que para una de 10 publicar un anuncio en un medio nacional sirve para atraer más clientes a las tiendas y establecimientos tanto a 50 como a 500 o 1.000.

- Rentabilizar la cadena de franquicias

La rentabilidad en la creación de una cadena de Franquicias se encuentra a medio o largo plazo, como ya se ha explicado, cualquier estrategia de expansión requiere de invertir primero para ganar después, la ventaja de las cadenas de franquicia es que una vez supera el punto de equilibrio, la rentabilidad crece de manera exponencial a medida que va creciendo la red. La rentabilidad de una red de franquicias se encuentra en el crecimiento de la misma, por lo que se deberá conseguir es superar el número de puntos de venta franquiciados que determinan su punto de equilibrio, a partir de la incorporación de cada nuevo punto de venta hará crecer la rentabilidad por encima del crecimiento que provocó la incorporación del establecimiento anterior. Algunos empresarios de Franquicias se empeñan en desafiar las leyes de la gravedad queriendo conseguir una rentabilidad de la red a corto plazo, se deciden a conceder su Franquicia a cualquier candidato que se preste sin analizar si su perfil o si la ubicación del local es el adecuado para llevar a cabo el negocio y a la máxima velocidad posible sin contar si tendrán capacidad suficiente para llevar a cabo los controles y apoyos necesarios para mantener la red en la buena senda. En México existen más de 750 redes de Franquicias de las cuales el 70% son de origen nacional y 30 % restante son de otras nacionalidades.²⁵

²⁵ *Franquicias en México. Graham Kellog.(1962)*

- Tropicalización

La tropicalización se refiere a la adaptación del producto que ofrece una Franquicia de acuerdo con las características culturales, sociales y económicas del país a donde pretende ingresar.²⁶

Entre los elementos a considerar para los efectos de expansión de la Franquicia esta la tropicalización del concepto, aunado al tipo de competencia que puede existir (local, internacional o ambas), las escalas de precio, los canales de comercialización o distribución, la existencia de productos sustitutos, entre otros.

3.10 NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.

Con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven mediante (innovaciones tecnológicas). Estas modificaciones en los productos pueden ser:

-Accesorias, las cuales mejoran ligeramente los productos

-Sustanciales, las cuales suponen la sustitución de los productos tradicionales al quedar éstos obsoletos.

El desarrollo de productos también puede conseguirse atendiendo mejor a las diversas necesidades de los clientes (ampliación de la línea de productos de la empresa en su actual mercado).

La estrategia de desarrollo de productos permite a la empresa ofrecer al mercado una imagen de innovación a la vez que posibilita generar sinergias al compartir los distintos productos, las mismas estructuras comerciales y de distribución y las de producción.

²⁶ (www.efranquicias.com)

No obstante, el proceso de crear una amplia gama de productos puede ser costoso y no necesariamente conducir al éxito inmediato.

3.11 CENTROS DE CONTROL REGIONALES Y RED DE DISTRIBUCIÓN LAS FRANQUICIAS.

La estandarización en las Franquicias garantiza que, sin importar dónde se encuentre la sucursal de la marca, el sabor o calidad de sus productos será el mismo.

Para asegurar que este principio se cumpla, las grandes cadenas buscan ubicar centros de control estratégicos para supervisar a cada una de sus sucursales y brindar asistencia cuando sea necesaria. Los puntos de venta de cadena de distribución a nivel nacional y con una red de logística bien armada, son elementos clave cuando se manejan inventarios grandes para el éxito de una empresa.

Los centros comerciales de las diversas partes del mundo, así estén ubicados en Latinoamérica, en Europa o en los Estados Unidos, tienen en ellos los mismos nombres comerciales de Franquicias, las mismas marcas ,todas de probada reputación que por un lado son garantía de éxito, y por el otro, disminuyen el riesgo de fracaso a la hora de abrir un nuevo centro comercial, el mismo ambiente de esta forma, la homogeneidad y la red de distribución de Franquicias van de la mano, se mueven por el mundo, produciendo familiaridad y confianza en el visitante y ahorrándole, al mismo tiempo, la incertidumbre de lo desconocido. Ya que son negocios exitosos con un posicionamiento establecido en el mercado.

Los aspectos antes mencionados, se deben, en gran parte, a la globalización. Esta ha marcado una nueva etapa en la economía mundial caracterizada por un fuerte intercambio entre las naciones, sin importar razas, regímenes políticos o religiosos.

- Otros costos

La cuota inicial de una franquicia puede o no incluir costos de capacitación, cuotas promocionales de puesta en marcha, existencias, construcciones, impuestos (algunos franquiciadores exigen que su espacio tenga elementos arquitectónicos específicos, equipos/instalaciones) y además cualquier otro costo que sea necesario para su negocio.

También se tendrá que pagar cuotas continuas para mantener los derechos de Franquicia. La mayoría de los franquiciadores cobra una cuota por derecho de patente, que generalmente corresponde a un porcentaje de sus ventas brutas, no de sus ganancias. Esta cuota por derecho de patente puede variar de un 1% a un 15%, aunque por lo general se cobra el 5%.

Se está pagando este derecho de patente sobre las ventas brutas (su ingreso total, menos el impuesto sobre las ventas, ganancias y reembolsos), de modo que puede constituir un monto considerable de sus ganancias.

Algunos franquiciadores cobran una cuota regular (que se paga en forma semanal, mensual o trimestral) en lugar de las regalías. Este tipo de cuota también puede ser parte del recargo que debe cancelar por productos o servicios que se le exige comprar

También es habitual que las franquicias paguen una parte de los costos promocionales y de publicidad local, regional y nacional del franquiciador. Por lo general, estas cuotas se asignan a un fondo de publicidad cooperativo que finalmente beneficia a todas las franquicias gracias a una mayor exposición de su nombre comercial.²⁷

²⁷ Livaba (2014). Consultado en Agosto de 2014 en www.soyentrepeneur.com

CONCLUSIONES

Se puede decir que las Franquicias, son una herramienta de negocios por excelencia, y un modelo de expansión a seguir en este siglo XXI cada vez se ven más Franquicias en todo el mundo porque son negocios probados. La llegada de nuevos centros comerciales, la globalización de los mercados, los acuerdos de libre comercio añadido a la demanda de consumidores más exigentes han convertido a la Franquicia en un modelo de negocios que se utiliza para expandirse a nuevos territorios y dominar mercados.

En un entorno difícil para crear empresas exitosas en nuestro país, los empresarios buscan opciones de inversión en las Franquicias, porque representan una forma más rápida, no sólo para entrar en los negocios, sino también para acceder a nuevas tecnologías, estrategias de mercado, capacitación de personal y productos y servicios reconocidos y ampliamente aceptados por el consumidor.

El incremento de los negocios de las Franquicias ha sido enorme en los últimos años, porque este método ha sido la forma natural de hacer crecer buenas ideas, utilizando el dinero de otros. La Franquicia tienen básicamente tres elementos: el franquiciante o franquiciador, o sea el que otorga la Franquicia; el franquiciado, esto es el que adquiere la Franquicia y el producto o servicio objeto de la Franquicia; sus principales componentes, más allá de las formas son un nombre y el "cómo hacerlo" tradicionalmente es como hacer crecer las empresas, como han sido la representación, la licencia, la concesión las alianzas etc. la entrada de nuestro país al Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá impulsó todavía más la llegada de Franquicias hacia México, ello facilitó la importación de productos e insumos que en años anteriores eran muy caros por los altos aranceles, y propició por lo tanto la llegada de numerosas Franquicias provenientes de Europa, Canadá y Estados Unidos.

La Franquicia es un método eficiente de crear un nuevo negocio, simplemente es replicar, (clonar) las condiciones que se han dado en un negocio, utilizando la misma marca y todos los elementos que lo hicieron tener buenos resultados.

En cuanto a la administración de una Franquicia podemos concluir que es evidente que los dueños buscan entre otras cosas un modelo probado de negocio, así como la reducción de costos, la eficiencia operativa y la rentabilidad.

Los factores básicos para la Administración de una Franquicia se relacionan con: el manejo eficiente y eficaz del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control, que permean a aspectos tales como: el plan de negocios, el desarrollo, el diagnóstico del producto, la estructura de la organización, la capacitación del personal, la toma de decisiones, el liderazgo, la dirección y ejecución así como el ejercicio del control de las operaciones.

Los principales retos que se enfrentan al operar y desarrollar una Franquicia son entre otros: el financiamiento, el pago de impuestos, la inversión, la viabilidad económica, la facilidad de transmisión de conocimientos, la tecnología asociada, la aceptación de mercado así como cómo el posible perfil del franquiciado, la actitud y experiencia en los negocios.

La utilización de las Franquicias representa no solo la oportunidad de reducir costos, sino también de contribuir a la expansión del producto o servicio del que se trate, y a la generación de una mayor cantidad de ganancias.

Tomando en cuenta lo visto en este trabajo, es que se generaron aproximadamente 811 desarrollos nuevos de Franquicias, más de 2300 puntos de venta y cerca de 12,400 empleos directos. En total, la cantidad aportada fue de 941 mil millones de pesos, mencionando que solo fueron en aperturas de puntos de venta nuevos.

Los elementos principales de una Franquicia son en primer lugar; la elección correcta de la Franquicia y segundo su operación para que una administración sea exitosa, por lo que deberá considerar los puntos siguientes:

Originalidad, potencial del producto o servicio, y rentabilidad de dicha marca.

Se debe tomar en cuenta tanto la zona donde se piensa establecer, como el tipo de población a quien irá dirigido el negocio.

Se debe pensar también en las condiciones socioeconómicas del lugar donde se planea establecer antes de decidir la franquicia que se va a comprar.

Es conveniente realizar un estudio de mercado y observar la oferta y la demanda de los productos o servicios que se piensa vender.

Se debe tomar en cuenta la facilidad o dificultad para la realización del producto o servicio. Lo ideal es desarrollar las habilidades que ya se conocen.

Fomentar el trabajo en equipo, teniendo claros los deberes y derechos de cada uno y a través de la resolución lo más efectiva posible de los problemas que surjan, estableciendo un vínculo de confianza y respeto. Cuando una empresa convierte su negocio en una Franquicia, necesita asegurarse de tener un buen equipo y que alguno de sus miembros tenga experiencia en el sector de la Franquicia.

Es conveniente aprovechar la formación, sistemas de soporte, know-how ,etc. Que ofrece el franquiciante. Se necesita tener dinero para dar la formación, sistemas de soporte y en algunos casos la mayor parte de las existencias que el franquiciado necesita para empezar.

Este trabajo con lo expuesto pretende proporcionar al lector un panorama general acerca de las Franquicias y su administración.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Alvarez, J. (1994). Estudio en torno a la Ley de Competencia Economica .1ª.edición : México,UNAM.*
- Alba Aldave Ma. Cristina (2005) Franquicias una perspectiva Mundial. 1ª edición: México.*
- Agustín Reyes Ponce. (2002) Administración de Empresas: México. Limusa.*
- Arce Gorgollo,Javier (1997) El Contrato de la Franquicia.4ª.Edición: México,Themis.*
- Arce Gorgollo, Javier (2004) Contratos mercantiles atípicos.10ª.Edición: México,Porrua.*
- Armella, G., & Lange, H. (1995). Vision Estrategica del Sistema de Franquicias en México: AMF.*
- Arce Gorgollo, Javier (1997) El Contrato de la Franquicia.4ª.Edición: México. Themis.*
- Benito,Petersen, & Welch. (2011). Mode combinations and international operations: Theoretical issues and empirical investigation. Management International Review , 51, 803-820.London, England.*
- Bergen, M., Dutta, S., & Walker, O. (1992). Agency relationships in marketing: A review of implications and applications of agency and related theories. Journal of Marketing , 56, 1-24.Chicago, USA.*
- Birmingham. (1996). National Franchise Exhibition , Franchise '96. London, England.*
- Blomstermo, A., Sharma, D., & J., S. (2006). Choice of foreign maket entry mode in service firms. International Marketing Reviews , 23, 211-229.Londres ,England.*
- Briceño, A. (26 de Octubre de 2007). Fracasan y mueren el 10% de las franquicias. CNN Expasion , pág. 17.México*
- Brickley, J., & Dark, F. (1987). The Choice of organization form the case of franchising. Journal of Financial Economics , 23, 401-420.California,USA.*
- Brickley, J., Dark, F., & Weisbach, M. (1991). An Agency perspective in franchising. Financial Management , 20, 27-35. California,USA.*
- Brookes, M., & A., R. (2011). International Master Franchise Agreements: An investigation of control from operational, relational and evolutionary perspectives. European Journal of Marketing , 45, 1253-1276.University Surrey ,England.*

Brouthers, K., & Hennart, J. (2007). *Boundaries of the firm: Insights from a international entry mode research*. *Journal of Management* , 33, 395-425. Boston, USA.

Carney, & Gedajlovic. (1991). *Vertical integration in Franchise System: Agency Theory and Resource explanations*. *Strategic Management Journal* , 607-629. Montreal Canada.

Caves, & Murphy. (1976). *Franchising: Firms, Markets and Intangible Asset*. *Southern Economic* 576-586. London, England.

Combs, & Castro. *Franchisor Strategy (2001) A Proposed Model and Empirical test of Franchise Versus Company Ownership*. *Journal of a Small Business Management* ,32. Ottawa, Canada.

Diez, & Catro. (1996). *Practica de la Franquicia*. México: Mc Graw Hill.

Feher. (2000). *500 Franquicias en México*. *Entrepreneur*, 10 (1) 8. México

Feher, F. (2010). *¿ Como franquiciar mi negocio? . (Presentación PPT) de Feher & Feher Consultoría en Negocios y Franquicias*. México D.F.

Flechoso Sierra, J. J. (1997). *El Libro de las Franquicias*. Madrid España: Biblioteca Nueva Madrid España.

Flores, O. (2014). *Ley de la Propiedad Industrial México*.

Graham Kellogg. (1962). *Preparación de manual de oficina No.36: España, Reverte*.

Gallastegui, A.J.M. (2000) *.La ley y las Franquicias ¿Cuál es el panorama? . Revista Mexicana Entrepreneur* 8 (1) 2. México.

Gallastegui, A.J.M. (2000) *El Contrato de Franquicias*. *Revista Mexicana Entrepreneur* 8 (1) 50. México.

Gonzalez Calvillo, E. (1994). *Franquicias La Revolución de los 90's . Mexico: Mc Graw Hill*

Gonzalez Calvillo, E. (1993). *La experiencia de las franquicias (1a ed.)*. Mexico: Mc Graw Hill Hispanoamericana.

García Rodríguez Sergio. (1994) *Estudios en torno a la ley de competencia económica*. 1ª. Edición UNAM: México.

Huerdo. (2000). *500 Franquicias en México*. *Entrepreneur*, 8.(1)50-52. México

Hernández, V.G. (1999) *Juntos para mejorar, hacia una relación más cordial entre Franquiciante y Franquiciatario* *Revista Entrepreneur*. 7.(1) 46. México

Hernández Veytia Palomino, María. (2003) *.La Franquicia : México, Porrúa*.

- International Small Business Journal* .Oct-Dec.Vol.14,p10.London England.
- Justis, R., & Chang, P. (1989) *Training for Franchise Management*. *Journal of Small, Business Management* , 29, 87-91. Cicinatti Ohio USA
- Justis, R., & R., J.(1989) *Master Franchising: A New Look*. *Journal of Small Business Management* , 16-21. Cicinatti Ohio USA.
- Kennedy. (1997). *Estados Financieros*. México: Política.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de la Mercadotecnia (7a ed.)*. México: Prentice Hall.
- León M. (2000) .*Guia de Franquicias Internacionales :México,INEGI*.
- Lafontaine, B. (2005). *The economics of franchising* . Cambridge University Press.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico (3a ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.
- Mendez M.Silvestre.(1994) *Problemas Económicos de México.3a.Edición: México:Mc Graw Hill*.
- Montaño, F. (2008). *La Franquicia: Lo que se debe saber para tener éxito como franquiciatario o franquiciante*. México: Panorama.
- Patargo, Becerra y Espejo (2000).*a siete años de Franquicias*. *Revista mexicana entrepreneur*.8 ,50-58.México.
- Patiño Manffer,Ruperto.*Estudios en torno a la ley de Competencia Económica .1A.Edición, México,UNAM*.
- Raab, & Matusky. (2008). *Franquicias: Como multiplicar su negocio*. México: Limusa.
- Rachman, D., Mescon, M., Bovée, C., & Thill, J. (1996). *Introducción a los Negocios Enfoque Mexicano (8a ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Rangel Couto, Hugo. (1986) *El derecho Económico, 4 Edición: México, Porrúa*.
- Rangel Medina, David. (1991) *Derecho de la Propiedad Intelectual: México, UNAM*
- Sepulveda César. (1981) *El Sistema Mexicano de la Propiedad Industrial, 2a.Edición: México, Porrúa*
- Serra Rojas, Andres. (1973) *Derecho Administrativo, 8a.Edición: México, Porrúa*.
- Soberanis Jaime, Alvarez.(1979) *De la Regulación de la Invenciones y Marcas de la transferencia Tecnológica :México.Porrúa*
- Sraab Steven, G. (2002). *Franquicias como multiplicar su negocio*. México: Limusa.

Stevens, R., & Matusky, G. (2002). *Franquicias como multiplicar su negocio*. México: Limusa.

Stone, K., & Meyer, H. (1992). *Ventas Al por Menor*. Santa Fé, Bogotá.: Mc Graw Hill.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración (6a ed.)*: Mexico: Pearson Educación

Warren J. Keegan .(1974)entorno económico internacional :México,PrentlInce Hall,hipanoamericana.

Leyes

Constitution Política de los Estados Unidos Mexicanos .

Código de Comercio

Código Civil Federal

Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento.

Ley Federal de la Competencia Económica y su Reglamento

Ley de las Sociedades Mercantiles

Ley Federal de Trabajo

Fuentes Electronicas

<http://www.efranquicias.com>. (s.f.). Obtenido de www.efranquicias.com

<http://www.fif.com.mx12>. (s.f.).

<http://www.soyentrepeneur.com>. (s.f.).

<http://www.impi.gob.mx/web/docs/marcas>

<http://www.franquiciasdemexico.org/objetivos.html>.

<http://www.wto.org./spanish/tratops/tripss.html>.

http://www.sice.oas.org/trade/nafta_s/indeccl.asp.

<http://www.mercade.com.html>.

<http://www.elcontratodefranquicia.com.html>.

<http://www.asociacionmexicanadefranquicias.com>

<http://www>. (s.f.). Obtenido de www.Gallastegui.com.mx/marcojuridico.html

<http://www.comercomexico.com/franquicias/>

http://comerciotdea.blogspot.mx/2008_06_01_archive.html

http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/Mexico/lipmexsd.asp

<http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2012/02/27/las-franquicias-en-el-contexto-de-la-globalizacion/>