



**UNIVERSIDAD LATINA, S. C.**

---

---

**INCORPORADA A LA U.N.A.M**

**“Requisitos para franquiciar una  
empresa comercial  
(Caso Fast Mart, S. A. de C.V.)”**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A N :  
K A T T Y A G I L M E L G O Z A  
S U S A N A C O L U M B A Z Ú Ñ I G A R O A

**DIRECTOR:  
LIC. EURIDICE MIRANDA GUILLÉN**

**MÉXICO. D.F.**

**2007**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Agradecimientos de Katty:

A Dios, por darme la oportunidad de vivir, de protegerme y sobre todo por darme fuerza para seguir adelante, gracias por todo lo que me has dado.

A mis padres Marina y Martín, quienes con su ejemplo, paciencia e infinito amor, me han hecho la persona humana, integra y profesional que soy hoy en día. Les agradezco, su apoyo incondicional y sobre todo gracias por creer en mí, espero no defraudarlos nunca.

Mamá, gracias por ser mi amiga, por cuidarme, por escucharme, por tus desvelos, por tus consejos, por tu lealtad, por llenar mi vida con tanta felicidad no me imagino mi vida sin ti, eres la mejor. Te amo.

Papá, no se como agradecerte todo lo que has hecho por mí, eres mi gran apoyo en la vida, gracias por regalarme mi carrera; por preocuparte por mis problemas y recompensa no pedirme, por ser padre bondadoso, por tu paciencia, porque contigo contar siempre puedo, hoy y siempre mi amor te entrego. Te amo.

A mis hermanos Águeda y Martín, el simple hecho de verlos felices, yo también lo soy, que no haría por ustedes, los amo, les agradezco que estén conmigo en los momentos tristes y felices de mi vida.

A mis profesores:

Por sus enseñanzas, su apoyo incondicional en todo momento y por hacerme crecer como persona, y ver que aquí afuera empiezo la escuela de la vida.

A Porfirio por ayudarme a la realización de esta tesis te quiero mucho, estas siempre en mi corazón.

A Daniel, nene gracias por existir; por hacerme ver que el amor es uno mismo, me has enseñado a valorar las cosas y darme cuenta que no todo es sencillo como parece, el amor rompe barreras. Te amo.

A mis amigos, gracias por todo su apoyo, sus alegrías, su confianza, por darme tanto cariño, por escucharme y ofrecerme su hombro para llorar, los quiero mucho.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Agradecimientos de Susana:

A DIOS.

Gracias Dios por todo lo que me has dado, por tener la familia y los amigos que son una parte muy importante de mi vida, también por darme la oportunidad de estar hoy aquí realizando en sueño más.

A MI MAMÁ †

Te agradezco por haberme dado la vida, por haberme enseñado y forjado todo lo que hoy soy y aunque no estés físicamente aquí, se que siempre estas conmigo y que este logro es para ti.

A MI PAPÁ

Por el cariño y al apoyo que siempre me has brindado, el saber que siempre estas ahí para respaldarme en todas mis decisiones me impulsa siempre a buscar mayores retos. ¡Gracias y te quiero mucho!

A RENÉ Y ALICIA

Quiero empezar diciendo que los quiero mucho, ustedes son mi ejemplo a seguir; gran parte de esta tesis se debe a la ayuda que me han brindado siempre y en todo momento. Simplemente les agradezco que formen parte de mi vida.

A MI UNIVERSIDAD

A la Universidad Latina por haberme hecho crecer como persona y profesionalista, en la que pasé momentos muy agradables e inolvidables.

### A MIS PROFESORES

Gracias a todos los profesores que compartieron con nosotros su sabiduría y experiencia, ya que éstas son lo que hoy nos ayuda a cumplir esta meta.

### A MIS AMIGOS

A todos mis amigos con los que compartí momentos muy significativos en todo este camino recorrido, muchas gracias a todos ustedes que siempre formaran una parte muy especial en mi vida.

**PROPUESTA PARA FRANQUICIAR UNA EMPRESA  
COMERCIAL  
(CASO FAST MART S.A. DE C.V.)**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	I
<b>CAPÍTULO PRIMERO.</b>	
<b>ORIGEN Y DEFINICIÓN DE FRANQUICIA</b>	
1.1 Empresa y su definición.....	2
1.1.1 Clasificación de las empresas.....	3
1.2 Antecedentes de la franquicia.....	5
1.2.1 Antecedentes de la franquicia en México.....	7
1.3 Origen de la franquicia moderna.....	8
1.3.1 Razones que propiciaron su aparición.....	10
1.4 Concepto de franquicia.....	11
1.4.1 Tipologías de franquicia.....	13
1.5 Desarrollo del sistema de franquicias.....	16
1.5.1 Características de los negocios apropiados para el sistema de Franquicias.....	20
1.6 Sujetos de la relación de franquicias.....	21
1.6.1 Franquiciante.....	21
1.6.1.1 Características.....	22
1.6.2 Franquiciatario.....	23
1.6.2.1 Características.....	23
1.7 Proceso de creación de la red de franquicias.....	25
1.7.1 Análisis de viabilidad.....	25
1.7.1.1 Estudio cualitativo.....	25
1.7.1.2 Estudio cuantitativo.....	27
1.7.2 Proyecto de franquicia.....	28
1.7.3 Expansión de la red.....	29
1.7.3.1 El proceso de reclutamiento y selección de los franquiciatarios. ....	30

1.8 Ventajas y desventajas del sistema de franquicias.....	31
1.8.1 Ventajas y desventajas para los franquiciantes.....	32
1.8.2 Ventajas y desventajas para los franquiciatarios.....	33

## **CAPÍTULO SEGUNDO.**

### **ELEMENTOS OBJETO DE LA RELACIÓN DE FRANQUICIA**

2.1 La marca.....	36
2.2 El nombre comercial.....	37
2.3 Aviso comercial.....	38
2.4 Los rótulos del establecimiento.....	38
2.5 El know-How o saber hacer.....	39
2.6 El package de la franquicia.....	43
2.7 El surtido.....	44
2.8 El local.....	45
2.8.1 Ubicación e instalación del local.....	45
2.8.2 Adecuación, decoración y equipamiento del local.....	47
2.9 Asistencia y formación.....	50
2.9.1 La asistencia inicial.....	50
2.9.1.1 La formación inicial.....	51
2.9.2 La asistencia permanente.....	53
2.9.2.1 La formación permanente.....	53
2.10 Los pagos.....	54
2.10.1 Cuota inicial.....	54
2.10.2 Regalías continuas.....	54
2.11 Secretos industriales.....	55

## **CAPÍTULO TERCERO.**

### **ASPECTOS LEGALES PARA FRANQUICIAR UN NEGOCIO**

3.1 Marco jurídico.....	57
3.1.1 Los aspectos jurídicos a considerar antes de franquiciar o comprar una franquicia.....	74
3.1.1.1 Aspectos jurídicos para el franquiciante.....	75
3.1.1.2 Aspectos jurídicos para el franquiciatario.....	76
3.2 Contrato de franquicia.....	77
3.2.1 Definición.....	77
3.2.2 Características del contrato de franquicia.....	77
3.2.3 Elementos que debe contener un contrato de franquicia.....	79
3.2.4 Alcance de la documentación legal.....	80
3.2.4.1 Consecuencias de una documentación legal deficiente.....	80
3.2.5 Terminación de contrato.....	81
3.2.6 Tipos de contratos auxiliares en el sistema de franquicias.....	82
3.2.7 Carta de intención.....	84
3.3 Circular de Oferta de Franquicia.....	84
3.3.1 Contenido de la COF.....	86
3.4 Derechos y obligaciones del franquiciante.....	88
3.5 Derechos y obligaciones del franquiciatario.....	90

## **CAPÍTULO CUARTO.**

### **FAST MART, S.A. DE C.V. (CASO PRÁCTICO).**

4.1 Visión del estudio.....	93
4.2 Planeación y programación del estudio.....	94
4.2.1 Investigación preliminar.....	96
4.3 Levantamiento de la información.....	98
4.4 Análisis y diagnóstico administrativo.....	99

4.5 Diseño conceptual.....	112
4.6 Recomendaciones y propuesta de solución.....	118
4.7 Implantación y mantenimiento organizacional.....	120
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>125</b>
ANEXO 1. Cuestionario de candidatura. Ejemplo tienda K.....	125
ANEXO 2. Solicitud de Registro de Marca, aviso comercial y nombre comercial..	132
ANEXO 3. Análisis de puestos.....	134
ANEXO 4. Entrevista al director general de Fast Mart S.A. de C.V. Isaac Pastrana Acevedo.....	142
ANEXO 5. Test del franquiciante.....	144
ANEXO 6. Encuesta a clientes.....	146
ANEXO 7. Manual del vendedor de mostrador.....	149
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>158</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>165</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente en México la franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones específicas, según la cual una persona física o moral le concede a otra de igual naturaleza por tiempo determinado, el uso, goce y explotación de su marca o nombre comercial, transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico y administrativo necesario que le permita comercializar determinados bienes y servicios.

La franquicia es una herramienta de crecimiento sustentado en la estandarización de imagen, operación y servicio.

Anteriormente se creía que al tener franquicias en México se acabarían los negocios micro, pequeños y medianos esto derivó en mentiras ya que los insumos y las mismas franquicias son de origen nacional y por ende empresarios de las MIPYMES<sup>1</sup> son proveedores estratégicos de grandes cadenas.

Hoy en día las franquicias han tenido que adecuar sus productos a las necesidades y gustos de sus consumidores.

En México a los empresarios no les gusta asociarse con otros, pero la mayoría opta por un negocio propio. Las ventajas de las franquicias es que comercializan productos probados y aceptados por los consumidores que identifican las marcas, lo que garantiza en cierta medida el éxito del establecimiento. Estos puntos nunca los obtendrías en un negocio independiente.

El propósito de este trabajo es analizar los requisitos que se necesitan para franquiciar una empresa comercial, que en el capítulo IV hablaremos de Fast Mart S.A. de C.V. Sucursal Eje 6.

De este modo buscamos entender a las franquicias como un proceso de transferencia de conocimiento. Una franquicia es una extensión de la empresa que vendió su marca, por lo tanto debe tener exactamente las mismas características es aquí donde entra la transferencia de conocimiento. Un proceso de transferencia

---

<sup>1</sup> Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas.

de conocimiento efectivo permite que la franquicia cumpla con su objetivo: ofrecer el mismo servicio y productos en otra área geográfica y a otro mercado.

#### OBJETIVO GENERAL:

El objetivo es analizar si Fast Mart S.A. de C.V. cumple con los requisitos para ser franquiciable.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Facilitar la toma de decisiones para que Fast Mart ingrese al sistema de franquicias a corto plazo y así, como conocer las ventajas y desventajas que tiene la tienda para ser franquiciable.
- Realizar un diagnóstico organizacional.
- Elaborar un test del franquiciante.
- Conocer los requisitos legales para la formación o creación de una franquicia.
- Conocer el origen de las franquicias e identificar sus tipos.
- Identificar los elementos que conforman el sistema de franquicias.
- Analizar las características de una franquicia.
- Analizar los procesos documentados que la empresa tiene en existencia, así como también sus manuales.
- Identificar los problemas existentes de Fast Mart S.A. de C.V.

#### JUSTIFICACIÓN:

La creación de franquicias se ha dado en los últimos años como una estrategia usada por las empresas mexicanas para ampliar sus mercados. En el caso de Fast Mart S.A. de C.V. que durante los últimos seis años sus dueños han logrado incrementar el número de establecimientos comenzaron en el año 2000 con dos establecimientos y ahora son siete, pero, ¿qué es lo que a Fast Mart S.A. de C.V. le hace falta para ser franquicia? o ¿ya cuenta con todos los requisitos para franquiciarla? este es el objeto de nuestro estudio.

La intención de Fast Mart S.A. de C.V. es explorar nuevos mercados pero sin perder la esencia de su nombre comercial, sus productos y servicios. Es por esto que para poder crear una franquicia es necesario que se cumplan los estándares de la empresa, es decir que la empresa debe cuidar que en cada una de las franquicias vendidas se mantengan los estándares para así conservar la calidad en el servicio que la empresa ha tenido. Del mismo modo Fast Mart S.A. de C.V. dará la satisfacción a sus clientes logrando crear lealtad a la marca, misma que se desea se logre en los mercados que se pretenden explorar a través de la franquicia. Esta fidelidad del cliente a su vez será lo que lo lleve a incrementar sus ventas.

#### ALCANCES

Se realizara el diagnostico de la organización de la tienda Fast Mart S.A. de C.V. de eje 6 sur No.110, San Simón Ticumac, Distrito Federal.

Los participantes de la investigación serán todas aquellas personas involucradas en la tienda.

El análisis puede ser de utilidad para los dueños y directivos de la tienda.

Se utilizarán múltiples técnicas de recolección de datos; entrevistas, observaciones y el análisis documental.

#### LIMITACIONES

Haremos el estudio de la metodología de estudios organizacionales del libro de Benjamín Franklin; en el que no realizaremos los dos últimos pasos que son la implementación y el mantenimiento organizacional porque se requiere de más tiempo del que no disponemos para concluir la investigación.

Nos basaremos en la información que nos puedan dar y autorizar los dueños de Fast Mart S.A. de C.V.

## HIPÓTESIS DE TRABAJO:

Sí, Fast Mart S.A. de C.V., no cuenta con los elementos necesarios para franquiciarla, sólo realizaremos propuestas y recomendaciones.

La presente tesis se hará de cuatro capítulos que serán los siguientes:

En el capítulo primero se tomará en cuenta conceptos como empresa y su clasificación; la franquicia, sus antecedentes, su tipología, el desarrollo del sistema de franquicias, los sujetos de la relación de franquicias y el proceso de creación de una red de franquicia.

En el capítulo segundo se investigarán aquellos elementos que son importantes en una relación de franquicia como son: la marca, el nombre comercial, aviso comercial, los rótulos, el know-how, package, el surtido, el local y los secretos industriales.

En el capítulo tercero se hablara de un marco jurídico que concluirá la parte teórica de nuestra tesis, en el que habrá aspectos como la definición y términos del contrato, así como los derechos y obligaciones de franquiciante y franquiciatario.

En el cuarto capítulo se hará un caso práctico; que es el objeto nuestro estudio. Comprende los aspectos generales de la empresa Fast Mart S.A. de C.V., haciendo referencia a sus antecedentes, estructura orgánica y problemática.

Así mismo incluye un análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa) y la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales del libro de Benjamín Franklin que consideramos que es completa en contenido para realizar nuestra investigación, mediante la cual vamos a determinar si Fast Mart S.A. de C.V., puede ser una Franquicia. Ésta consiste en ocho pasos que son:

1. Definición de la problemática.
2. Planeación y programación del estudio.
3. Levantamiento de la información.
4. Análisis y diagnóstico administrativo.
5. Diseño conceptual.
6. Recomendaciones y propuesta de solución.
7. Implementación.
8. Mantenimiento organizacional.

Esta investigación de forma metódica se basará en nuestro objetivo principal que es conocer como se debe franquiciar una empresa comercial; por la cual en nuestro caso práctico haremos uso de las técnicas de recolección de la información como es la entrevista, encuesta y la observación a consumidores y empleados de la empresa, para que nos lleven a analizar si la tienda Fast Mart S.A. de C.V. cumple con los requisitos para ser franquiciada.

La elección de este tema de tesis se nos presentó por dos razones: la primera es que la tienda ha tenido éxito, pero aun no ha sido franquiciada y la segunda razón es que queremos aportar una parte importante de nosotras a la empresa en cuanto a conocimientos que fueron adquiridos a lo largo de nuestra carrera, en conclusión queremos dejar huella, y aportar ideas favorables a la empresa, haciendo las recomendaciones y propuestas que puedan ser de utilidad para la tienda Fast Mart S.A. de C.V. Desafortunadamente no podremos llegar a la implantación del caso práctico por falta de tiempo, pero se quedará abierta esta tesis para posibles prospectos que quieran continuar con los dos últimos pasos de la metodología de Benjamín Franklin que ya se mencionaron anteriormente y que son la implantación y mantenimiento organizacional.

Para la recolección de la información nos basaremos en las técnicas de investigación documental que abarca la teoría en la que comenzaremos a identificar a la franquicia, haciéndonos preguntas como: ¿Qué es?, ¿Por qué

surgió? , ¿Si ha tenido auge en México?, ¿Qué elementos son importante para hacer una franquicia?, etc. La finalidad de los primeros tres capítulos es lograr que se despejen dudas que tenemos sobre la franquicia y poder hacer con éxito el cuarto capítulo, que es el caso práctico.

También haremos uso de la investigación de campo que nos llevara a conocer a la empresa mediante la observación, la aplicación de encuestas a clientes y entrevistas al personal de la tienda.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **ORIGEN Y DEFINICIÓN DE FRANQUICIA**

## 1.1 EMPRESA Y SU DEFINICIÓN <sup>2</sup>

En el presente capítulo hablaremos de los antecedentes y desarrollo de la franquicia, pero tenemos en primera instancia que definir el concepto de empresa para cumplir uno de nuestros objetivos específicos que es el de analizar las características de la franquicia.

Es necesario comenzar con el análisis de algunas de las definiciones de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

- A. Isaac Guzmán Valdivia las define como la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.
- B. José Antonio Fernández Arena, las considera como la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.
- C. Según la ley Federal del Trabajo en el artículo 16 se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios.

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, es posible definir la empresa como:

Es un elemento constituido de recursos humanos, materiales, legales y financieros, para producir un bien o servicio con la finalidad de satisfacer necesidades del consumidor y cliente.

---

<sup>2</sup> Munch Galindo y García Martínez, *Fundamentos de administración*, ed. Trillas. México 2001, pp. 43-44

### 1.1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS <sup>3</sup>

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- A. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. A su vez se clasifican en:
- a. Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.
  - b. Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
    - Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor.
    - Empresas que producen bienes de producción. Satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

---

<sup>3</sup> Ibidem pp. 44-46.

- B. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
- a. Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
  - b. Minoristas o detallistas. Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.
  - c. Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
- C. Servicio. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicios pueden clasificarse en:
- a. Transporte
  - b. Turismo
  - c. Instituciones financieras
  - d. Servicios públicos varios
  - e. Servicios privados varios
  - f. Educación
  - g. Salubridad (hospitales)
  - h. Finanzas, seguros
- D. Franquicia. Esta se definirá mas adelante pero queremos hacer hincapié que esta podría formar parte de la anterior clasificación de empresas de Much Galindo y García Martínez.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> N. A.: Esta clasificación esta tomada de varios autores y armada por nosotras como la clasificación más completa y entendible por lo que incluimos a la franquicia

## 1.2 ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA<sup>5</sup>

En el tema anterior se dio una clasificación de empresas pero como pudimos ver no hay una que contenga a la franquicia, ya que consideramos que esta suele tener varios giros, pero la integraremos a la anterior clasificación y quedaría de la siguiente manera: empresas manufactureras, comerciales, servicios y franquicias que la veremos más adelante en este capítulo; por el momento conoceremos los antecedentes de la franquicia.

El término franquicia o **franchising** proviene del francés **franc**, que significa libre y de **le franc** que en frances antiguo era un privilegio otorgado.

En la Francia medieval, el verbo francher significaba otorgar mediante Carta de Franquicia un privilegio, dar una autorización o abandonar una servidumbre; coexistían dos clases de franchises: las prerrogativas reales ligadas al otorgamiento de privilegios y autorizaciones en relación con la recaudación de impuestos, servicios militares, derechos territoriales y vasallaje; y las que se creaban para su concesión a particulares en ferias y mercados.

Las Cartas de Franquicia más antiguas que se conservan son del siglo XI, que se otorgaron a nobles y caballeros que fundaron o poblaron villas reales con interés económico, político o estratégico para la Corona, siendo recompensados con los privilegios anteriormente mencionados (exención de impuestos, derechos territoriales, libertad de circulación de personas o ganado, etc.).

En España, la franquicia llega desde los Pirineos a territorios cristianos en plena dominación musulmana en la Península Ibérica, especialmente a los territorios del norte. Su otorgamiento se realizaba a través de Cartas de pueblas y cartas de franquicia, propiciadas por la necesidad de repoblación de las vastas zonas

---

<sup>5</sup> Bermúdez González, Guillermo J., *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, ed. ESIC, Madrid 2002 pp. 19-21.

reconquistadas. Estos documentos restringían los privilegios señoriales, otorgaban libertad a los siervos, garantizaban las propiedades y la libertad en el comercio, concediendo la potestad judicial que daba a su tenedor el derecho a elegir representante.

También sirvieron de moneda de cambio, en toda Europa, ante las reivindicaciones de los gremios burgueses que luchaban por la creación de ciudades que les independizaran de la tutela real o señorial, y de las revueltas de agricultores, quienes de este modo evitaron los gravámenes feudales.

En definitiva, la franquicia en sus orígenes se concibió como una figura que giraba en torno a tres grandes conceptos: libertad, exención y concesión.

La franquicia nacida como figura medieval, muere con la extinción de dicho esquema social. Sin embargo la antigua acepción del término podemos encontrarla todavía en actividades en plena vigencia:

- A. Aduanera: con los puertos francos, las zonas francas,
- B. Postal: franquicia postal en correspondencia oficial.
- C. Actuarial: seguro con franquicia, tratándose de la cantidad de dinero hasta la cual queda exenta la sociedad aseguradora del pago correspondiente al asegurado en caso de siniestro, reflejándose explícitamente en la póliza en cuestión.
- D. Distribución: en las relaciones verticales dentro del canal. El productor mayorista o minorista establece dos precios. Uno fijo hasta cierto volumen de compra, sin franquicia de precios, y otro más bajo cuando se sobrepase una cierta cantidad, y que puede ir disminuyendo hasta el tope. Son pues una exención de pago.

- E. Transacciones monetarias: Existe un importe de franquicia del contravalor a partir de la cual será necesario entregar a la entidad delegada la declaración correspondiente en las cuentas extranjeras en pesetas convertibles.
- F. Transporte aéreo: en el billete se designa el número de kilos de equipaje (franquicia de peso) que están exentos de pago.
- G. Banca: El tipo de interés anual efectivo suele diferenciarse del tipo de interés nominal, considerando al primero sin franquicia ni comisión, como se reflejan en algunas comunicaciones bancarias.
- H. Trabajo dependiente: Algunos trabajadores designan el día libre con la expresión día franco de servicio.
- I. Militar: En la Marina, los soldados llaman al permiso de fin de semana franco ría.

### 1.2.1 ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA EN MÉXICO.<sup>6</sup>

En México el desarrollo de las franquicias se vio paralizado a causa de un marco jurídico inadecuado, la deficiente legislación en materia de propiedad industrial. Pero con el paso del tiempo, en el año 1985 la franquicia McDonald's consiguió abrir su primera franquicia en el sur de la Ciudad de México. Después, otras empresas que ya operaban en México adquirieron la figura de franquicia para expandirse con mucha rapidez. Entre las empresas estadounidenses que mostraban esta tendencia se encontraron Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Howard Jonson y Holiday Inn, así como franquicias mexicanas como Helados Bing, Helados Holanda, Dormimundo y Triónica.

---

<sup>6</sup> Ferenz Feher Tocatli y Juan Manuel Gallástegui, *Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas*, ed. McGraw-Hill, México 2001, pp. 7-8.

En 1989, se fundó la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), este organismo logró implementar un marco jurídico que permite la expansión de manera rápida de la franquicia en México. Asimismo en el mismo año organizó con éxito la primera Feria Internacional de Franquicias. Este crecimiento se incremento cuando entro en vigor la entonces llamada Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, hoy, Ley de la Propiedad Industrial.

Por lo anterior, es justo reconocer la labor de quienes lucharon por la consolidación de esta figura comercial. Nombres como Juan Huerdo Lange (considerado padre de las franquicias en México), Enrique González Calvillo (precursor del desarrollo legislativo de la franquicia en México), José Luis González, Alejandro Quiróz y Luis Luna han quedado impresos en la historia de la franquicia en México.

### **1.3 ORIGEN DE LA FRANQUICIA MODERNA.<sup>7</sup>**

El principal antecedente de las franquicias surge en el siglo XIX en Estados Unidos cuando la compañía de máquinas de coser Singer Sewing Machine Company se vio imposibilitada por falta de capital para producir máquinas para satisfacer la gran demanda que había despertado. En 1851 la empresa cambió su organización operativa y en vez de tener vendedores a comisión empezó a cobrarles creando lo que podríamos llamar el primer sistema de concesiones del que se tenga noticia en el mundo. Se considera que fue en 1912 cuando nace la franquicia moderna en la Singer Corporation, que estableció un nuevo sistema de distribución basado en la integración parcial de diferentes empresarios independientes para sus puntos de ventas en una entidad económica. A sí los antes vendedores y ahora nuevos concesionarios aceptaron pagarle a la compañía Singer una cuota por el derecho de vender las máquinas de coser en un territorio determinado.

---

<sup>7</sup> Alba Aldave Ma. Cristina, *Las franquicias en México. Una nueva visión.* ed. Fondo editorial FCA, México 2004, pp. 19-25.

En la actualidad a este tipo de negocio se le denomina como franquicia de producto o de marca registrada y se caracteriza por que el franquiciante otorga al franquiciatario, el uso y explotación de un nombre comercial o marca y se convierte en proveedor exclusivo del franquiciante.

Remontándose al periodo postbélico tras la guerra de Sucesión, cuando los industriales del norte de EE.UU. se vieron incapacitados para extender su actividad hacia el oeste o hacia el sur, con capital propio y actuación directa, recurriendo a la colaboración de comerciantes locales y viajeros quienes asumirían el riesgo en la venta de bienes y servicios amparados por nombres y marcas de prestigio y reconocimiento.

Por otro lado el origen de la franquicia industrial pudo ser incluso anterior a la distribución, fechándose en 1899 en la ciudad de Atlanta, donde el farmacéutico A. G. Candler vendió a los abogados B. Thomas y J. Whitelhead el derecho en exclusividad de embotellado de la Coca Cola. Estos se encargaron de buscar franquiciatarios locales que se hicieran cargo de la fabricación, embotellamiento, distribución y venta del producto, cuyo preparado básico era suministrado por la central.

En Europa, a principios del siglo XIX, este tipo de acuerdos llegan al comercio, con los dueños de las tabernas y pubs que atravesaban graves dificultades económicas. La mayoría de ellos no tenía suficiente dinero para mantener sus establecimientos. Como consecuencia, muchos propietarios solicitaron ayuda económica a las compañías cerveceras. En compensación a esa ayuda, los pubs y tabernas tenían la obligación de comprar toda la cerveza a un cervecero en particular.

Este acuerdo garantizaba a los cerveceros una salida asegurada para la distribución de su producto. Pasado el tiempo, muchos pubs fueron comprados por los cerveceros, quienes a su vez, alquilaban los establecimientos a terceros para que dirigieran el negocio.

A finales del siglo XIX y principios del XX, la expansión de la franquicia en los Estados Unidos como sistema de distribución se ve impulsada, por la industria automovilística con sus concesionarios y por la industria de refrescos para embotelladoras.

Entre 1900 y 1940, en los estados Unidos, aparecen franquicias en sectores distintos a los del sector del automóvil o al de las industrias del petróleo, encontrándonos con los Rexall Drugstores y las franquicias desarrolladas en los años 30 por Avon Cosmetics, Fuller Brush y Culligan.

### 1.3.1 RAZONES QUE PROPICIARON SU APARICIÓN.<sup>8</sup>

Existen cuatro razones fundamentales que ocasionaron la aparición de la franquicia y son las siguientes:

#### A. Razones demográficas.

El incremento poblacional que se produjo en la región centroeuropea durante el final del siglo XVIII y principios del XIX, causado por el desarrollo industrial en las ciudades, disparó la demanda de ciertos productos como la cerveza posibilitando la necesidad de expansión del sector mediante estrategias de puntos de ventas cautivos.

#### B. Razones políticos- legales.

Fue la dureza con la que castigaban las leyes encaminadas a evitar las prácticas restrictivas de la competencia, como la **Sherman act de 1890** o la **Clayton** de 1914, las responsables de que las grandes empresas buscaran un medio para no perder por completo el control del sector. Mediante un empresario independiente (franquiciatario) la distribución y/o venta quedaba fuera del juego corporativo, evitando de este modo las sanciones y manteniendo su poder en el mercado mediante un estricto contrato de franquicia.

---

<sup>8</sup> Op cit. Bermúdez González Guillermo, pp.23-24

#### C. Razones de escasez.

La falta de recursos financieros por parte de las empresas para acometer su expansión, como ocurrió durante la crisis postbélicas secesionista y Segunda Guerra Mundial, hizo necesario recurrir a pequeños capitales que buscaban la rentabilidad que, finalmente, encontraron en esta fórmula. De esta manera se logró fortalecer el inmoderado tamaño que habrían alcanzado estas empresas, disminuyendo los problemas de gestión y costos implícitos.

#### D. Razones de productividad.

Los avances tecnológicos en la industria y las comunicaciones posibilitaron la producción en masa y, por consiguiente, la necesidad de buscar nuevos mercados locales a los que abastecer. La franquicia posibilitó esta expansión facilitando la actividad logística y los problemas de distribución dando salida al excedente.

### **1.4 CONCEPTO DE FRANQUICIA**

El concepto de franquicia que aparece en el diccionario en donde se hace una traducción literal del vocablo inglés franchising, el cual proviene a su vez de la palabra francesa francaise, que significa “libre de toda atadura”. Desde este punto de vista, el término franquicia denota la posibilidad de que un individuo se libere de cualquier tipo de subordinación y sea el dueño de su negocio, atendiéndose a las normas, directrices y métodos operativos que se han establecido para todos los negocios que integran la red de franquicias.

La franquicia es, ante todo, un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios. Lo que distingue a este formato de otros es que en él una persona física o moral concede a otra el derecho de usar por un tiempo determinado una marca o nombre comercial y se obliga, por una parte, a transmitirle tanto los conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que él ofrece como los métodos comerciales para su buen

funcionamiento y, por la otra, a verificar que los métodos administrativos que ese sean los empleados por la franquicia.

- A. De acuerdo a La ley de la Propiedad Industrial (Art. 142): “Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transfieran Conocimientos Técnicos o se proporcione Asistencia Técnica”.<sup>9</sup>
- B. Según William J. Stanton la franquicia es una relación continua en la cual una compañía matriz (franquiciante) concede el derecho de usar su marca registrada y brinda asistencia administrativa a cambio de pagos por parte del dueño de la unidad de negocios (franquiciatario).<sup>10</sup>
- C. El Franchising se puede definir como oportunidad de negocio por la cual el dueño (productor o distribuidor) de un servicio o un producto de un mercado comercial conceda las derechos exclusivos a un individuo para la distribución local y/o la venta del servicio o el producto en vuelta recibe un pago o los derechos y conformidad a los estándares de la dualidad. Lllaman el individuo o el negocio que concede los derechos del negocio el concesionario, y el individuo o el negocio concedió el derecho de funcionar de acuerdo con el método elegido para producir o vender el producto o el servicio se llama el franchisee.<sup>11</sup>

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, es posible definir la franquicia como:

Es una relación entre el franquiciante que es el dueño poseedor de la marca y nombre comercial el cual cede los derechos de uso y explotación comercial, otorgando asesoría administrativa al franquiciatario para obtener beneficios mutuos.

---

<sup>9</sup> Ley de la propiedad industrial, artículo 142, página de Internet:  
[www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/50.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/50.doc)

<sup>10</sup> Stanton, Etzel, Walker, *Fundamentos de Marketing*, undécima edición, ed. Mc Graw Hill, México 2001, pp.417.

<sup>11</sup> Robert Justis y Richad Judd, *Franchising*, ed. South- Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, Estados Unidos 1989, pp. 6-7.

#### 1.4.1 TIPOLOGÍAS DE LA FRANQUICIA<sup>12, 13, 14.</sup>

Las franquicias fueron creadas para hacer llegar los productos y servicios a los lugares donde no se podían distribuir, y como una manera de expandir una empresa con el capital de otras personas. Por lo que consideramos que la siguiente clasificación es la más adecuada.

A. Franquicia de Producto o Marca Registrada

Este tipo de franquicia es el más antiguo y surgió ante la necesidad de capitalización de la empresa y de contar con canales de distribución más eficientes. Consiste en una concesión de derechos, llamada también franquicia de distribución, es decir, que el franquiciante otorga al franquiciatario el uso y explotación de una marca o un nombre comercial y además se convierte en su proveedor exclusivo.

B. Franquicia de Formato de Negocios

Son las que se conocen comúnmente como franquicia y se da cuando una empresa exitosa desarrolla un método o sistema de operación para comercializarla, con una marca registrada, productos y servicios.

C. Franquicia por Conversión

Este tipo de franquicias es similar a la del Formato de Negocios, pero difiere en que los franquiciatarios ya están establecidos como pequeños propietarios y se adhieren a una franquicia grande y reconocida del mismo giro; para poder competir en igualdad de condiciones con las empresas fuertes en su mismo ramo.

D. Franquicia de servicios

El objeto del negocio es un servicio o conjunto de servicios que el franquiciatario comercializa bajo una determinada metodología recibida del franquiciante mediante el saber hacer.

---

<sup>12</sup> Op cit Alba Aldave Ma. Cristina pp. 111-116

<sup>13</sup> Op cit Bermúdez González Guillermo, pp.34-35

<sup>14</sup> Op cit. Ferenz Free, pp. 22-23

El franquiciante deberá asistir con mucha frecuencia al franquiciatario, por las características intrínsecas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, caducidad y viabilidad), haciéndole participe de las continuas y constantes renovaciones introducidas en el sistema, fidelizando de esa manera a los franquiciatarios y evitando la tentación de salir de la cadena, una vez aprendido el sistema.

El esfuerzo es mantener la imagen de marca debe tener una importancia máxima para el franquiciante, ya que si tangilizamos el servicio. El saber hacer ha de definirse perfectamente, renovando todo el sistema.

Para ser imitado con mayor dificultad, buscará una expansión rápida en aquellas áreas de implantación más rentables.

Exige el franquiciante un mayor control para garantizar una adecuada calidad del servicio que se presta y evitar deformaciones que podrían perjudicar a la marca en su conjunto.

#### E. Franquicia industrial

Se trata de una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, donde el franquiciante es poseedor de un sistema de producción y/o patentes exclusivas. Todo ello, junto a la tecnología necesaria, es cedido al otro fabricante (franquiciatario) para la fabricación a escala industrial de sus productos, así como el derecho a poder usar su nombre y su marca. Debido a la facilidad con la que el franquiciatario podría llegar a suplantar al franquiciante mediante la copia de fórmulas y gestión aprendidas, es habitual que éste no ceda al franquiciatario todo el proceso productivo, reservándose una parte. Necesita de fuertes inversiones en maquinarias y equipamiento, por lo que los contratos tienen una larga duración. Ejemplo: Coca Cola.

F. Franquicia de producción

El franquiciante es el fabricante de los productos y el propietario de la enseña, siendo la calidad de aquellos y la imagen de marca de ésta garantía ante el mercado. El franquiciatario se encarga de la distribución y comercialización de estos productos. La marca de fabricación y distribución son, en este caso, la misma. Ejemplos: Camper, Levi's.

G. Franquicia de distribución pura

El franquiciante es comparable a una central de compras en la que se seleccionan y negocian los mejores productos y las mejores condiciones con proveedores, transmitiendo su saber hacer al franquiciatario. Este se encarga de la comercialización de esos productos. Ejemplos: Spar, Farmaguardia, Décimas. La principal diferencia entre ésta y la franquicia de producción es que en la franquicia de distribución el franquiciante no es fabricante; sino exclusivamente distribuidor, mientras que en aquélla el franquiciante es quién se encarga de fabricar el producto.

H. Franquicia máster

Es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen a otro a través de la presencia de un máster franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca vende los derechos de sus franquicias para que los desarrolle en el país destino. El máster franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a los franquiciados y adaptar el concepto a las características específicas de su mercado.

I. Franquicia córner

Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.

J. Franquicia individual

Mediante este tipo de franquicia se otorga a una persona física o moral un contrato específico por el que adquiere el derecho para desarrollar una unidad de franquicia.

K. Franquicia múltiple

En este tipo de franquicia se asigna a una persona física o moral un territorio determinado, en forma exclusiva, para que ponga en operación un número convenido de unidades durante un tiempo específico.

L. Franquicia regional

La franquicia regional tiene como objetivo que una persona física o moral desarrolle varias franquicias en una región particular, sea a través de la apertura de unidades propias o bien mediante el otorgamiento de subfranquicias. El franquiciatario regional debe cumplir las funciones del franquiciante en el área asignada.

M. Franquicia maestra internacional

Este tipo de franquicia es semejante a la franquicia regional. No obstante, lo que se pretende es que la persona física o moral que actúa como franquiciataria desarrolle una franquicia en otro país.

## 1.5 DESARROLLO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.<sup>15</sup>

El sistema de franquicias nació en Estados Unidos a finales del siglo pasado y tomó fuerza en la década de los 50's, ante la necesidad de generar oportunidades de negocios para los inmigrantes y de establecer, al mismo tiempo, estrategias de expansión para empresas exitosas. En México no fue posible su entrada, sino hasta 1989, debido a la política de fronteras cerradas y a la falta de una regulación legal en lo que se refiere a la protección industrial. De ahí la creación del IMPI.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Love F. Jonh, Mc Donald's., *La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*. ed.Norma. Colombia 1998.

<sup>16</sup> Asociación Mexicana de Franquicias, página de Internet: [www.franquiciasdemexico.org/preguntas11.htm](http://www.franquiciasdemexico.org/preguntas11.htm)

El sistema de franquicias está definitivamente ligado a la empresa Mc Donald's, por lo que es importante describir el sistema de negocio que dio origen a la creación y desarrollo del actual sistema de franquicias.

El primer negocio que fundaron los hermanos McDonald en 1937. Se trataba de un pequeño restaurante "con servicio en su coche" y consistía en la venta de salchichas y malteadas. En 1940 abrieron un local más grande en el que ofrecían 25 platos diferentes. Como la rotación del personal era altísima, lo que les resultaba muy costoso y, debido a que sus consumidores eran en su mayoría jóvenes, ocasionaban constantemente mermas por el deterioro de la vajilla y los cubiertos.

En 1948 modificaron completamente la operación de su negocio reduciendo la carta de 25 platos a nueve, substituyeron los cubiertos y la vajilla por platos y vasos de cartón, y disminuyeron el presupuesto publicitario, con lo que pudieron reducir el precio de las hamburguesas. Se basaron en los conceptos de rapidez, precios bajos y volumen, automatizando la cocina con equipo diseñado por ellos mismos, y para reducir el tiempo de atención de los pedidos, abrieron ventanillas de servicio directo a la clientela (introduciendo el autoservicio en restaurantes) y que substituyeron al personal que atendía estos pedidos.

La reforma operativa desarrolladas por los hermanos McDonald convirtieron su restaurante en una diminuta planta de montaje de comida rápida. Con estas modificaciones cambió su segmento de mercado de jóvenes a uno mucho más grande: familias de la clase trabajadora con niños.

Para 1952 el éxito era tan grande que recibían hasta 300 solicitudes mensuales de propietarios y operadores de restaurantes para solicitar información y copiar su sistema operativo. En 1953, empezó a funcionar el primer restaurante concesionado por los hermanos para usar el nombre Mcdonald's se entregaron los planos del nuevo edificio, una descripción básica del sistema y enviaron a un empleado experimentado a darles asesoría por una semana. Esta concesión no implicaba supervisión ni control de calidad ni uniformidad en los productos.

Los hermanos McDonald estaban tan orgullosos de sus innovaciones que se las mostraban a los interesados de manera gratuita. Los visitaban personas que obtenían gratis toda la información y luego ponían negocios propios como el señor James A. Collins, que obtuvo información de donde conseguir las parrillas, como se organizaba su producción en serie, cómo preparaban las leches malteadas, y en general obtuvo toda la información sobre sus proveedores y sobre las innovaciones de los hermanos. Collins después de incursionar sin mucho éxito en el negocio de las hamburguesas, se convirtió en el mayor concesionario de Kentucky Fried Chicken. Otro visitante fue Glan Bell, que imitando la operación, fundó la famosa cadena de restaurantes Taco Bell.

Esta actitud de los hermanos McDonald originó la explosión de competidores que se dedicaban a copiarles su sistema de comida rápida y con ello dieron lugar a un cambio estructural en los hábitos de consumo de la población, y así, cimentaron las bases para posterior desarrollo y auge del sistema de franquicias.

A pesar del éxito los McDonald carecieron del interés por desarrollar y expandir el negocio, y en total otorgaron 15 concesiones. Fue en 1954 cuando un experto vendedor llamado Ray Kroc, impresionado por la cantidad de clientes que tenían, estableció contacto con ellos. Kroc se dio cuenta del potencial de mercado que representaba la expansión de McDonald's en el territorio norteamericano y se convirtió en su agente. En marzo de 1955, Ray Kroc constituyó la empresa McDonald's System Inc., dedicada a otorgar licencias del negocio de los hermanos McDonald.

Cuando Ray Kroc fundó la empresa McDonald's System, Inc., una serie de otras empresas trataban de implantar el método de concesiones que ya se utilizaban desde principios de siglo y fue desarrollando las normas y políticas de la empresa hasta que quedó conformado el "know-how", de McDonald's con lo que convirtió el concesionar una marca en sistema de franquicias que se conoce en la actualidad. Elaboró todas las normas de la cadena. Tomando muy en serio la tarea de

desarrollar un sistema uniforme y esto fue lo que creó la diferencia con sus competidores.

El mayor logro de esta empresa fue el encontrar la manera de obtener una estricta uniformidad de producción sin ahogar la creatividad individual de sus operadores con excesiva reglamentación.

Algunas de las políticas establecidas son: instalar concesiones en los suburbios para mantener en crecimiento el nuevo segmento de mercado: las familias con niños, hacer crecer el negocio a nivel nacional, realizar cambio operativo para mejorar la eficiencia y lograr uniformidad en todo el sistema, utilidades orientadas a largo plazo, sistema y control sobre los concesionistas, con lo que se logra dar uniformidad de calidad y servicio a sus productos, políticas para abrir nuevos establecimientos en un radio determinado.

La compañía McDonald's empezó a intervenir en la selección de proveedores por la ventaja que representaba la uniformidad y por que el lograr mayor volumen de compra se obtenía una reducción en el precio. Este ahorro se trasladaba integro a los concesionarios y de esta manera aprovechaban los beneficios de una compra.

Evitó caer en los errores que estaban cometiendo otros concesionarios que se dedicaban a obtener a corto plazo otorgando concesiones sin control y enfocando todas las ventajas para los que otorgaban las concesiones y para los concesionarios.

El plan de Kroc se basó en procurar primero el éxito de los concesionarios y como consecuencia prosperaría la compañía McDonald's.

### 1.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIOS APROPIADOS PARA EL SISTEMA DE FRANQUICIA.

Para que un negocio sea adecuado para un sistema de franquicias se suele considerar fundamental la originalidad del producto o servicio. Pero además se necesita:

- A. Un producto o servicio que satisfaga una demanda continúa del consumidor.
- B. Disponer de un diseño o formato que pueda seguirse de forma sencilla y mecánica.
- C. Un nombre sencillo y que se recuerde con facilidad.
- D. Patrones de calidad y aspecto para todos los establecimientos.
- E. Asegurarse previamente de que existen locales adecuados, en los puntos idóneos bien comunicados, y que se pueden conseguir a un precio que éste al alcance de los franquiciatarios.
- F. Procesos administrativos simples.
- G. Disponer de una posición financiera lo suficientemente fuerte como para proporcionar una formación y apoyo adecuados.
- H. Garantizar que la franquicia va a tener “secreto” comercial o un mecanismo patentable, o algunas características que permitan comercializarlo haciendo hincapié en su originalidad (por ejemplo, si se trata de hamburguesas, que contienen exclusivamente carne).
- I. Disponer de apoyo bancario para su esquema, de modo que los posibles franquiciatarios tengan una seguridad de apoyo financiero razonable.

## 1.6 SUJETOS DE LA RELACIÓN DE FRANQUICIAS.<sup>17</sup>

El reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial en el artículo 65 en él se define a las partes que integran el contrato de franquicias: el franquiciante y franquiciatario.

El franquiciante es la persona física o moral titular de los derechos de explotación de un negocio, que incluye una marca, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios de un producto, prestación de un servicio y un proceso, o bien, todos en conjunto. Concede a otra persona física o moral el derecho de usar un periodo determinado la marca y demás elementos de propiedad intelectual para que pueda operar el establecimiento comercial.

El franquiciatario es la persona física o moral que adquiere el derecho de usar la marca, los elementos de propiedad intelectual y la tecnología operativa mediante el pago de regalías del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra.

### 1.6.1 FRANQUICIANTE.<sup>18</sup>

El franquiciante es el principal responsable de la estructura de gestión dentro de la red, el que inicia la relación con el franquiciatario y el encargado de concretar el know-how y los demás objetos materiales e inmateriales del contrato. Por esta razón es conveniente describir cuáles deben ser sus funciones dentro del proceso creador de la cadena, así como sus obligaciones y derechos dentro del acuerdo de franquicia.

---

<sup>17</sup> Ley de la propiedad industrial, artículo 65

<sup>18</sup> Bermúdez González, Guillermo J., *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, ed. ESIC, Madrid 2002 pp. 117-118

### 1.6.1.1 CARACTERÍSTICAS.

El franquiciante es aquel sujeto contractual del acuerdo de franquicia que de buena fe otorga a sus franquiciatarios el derecho de explotación de su negocio y la fabricación y/o comercialización de los productos tangibles y/o distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles de calidad comprobada.

De este modo el franquiciante puede ser un fabricante, un mayorista o un minorista al que le exigimos una serie de requisitos que no siempre se cumplen en la práctica comercial:

- A. Ser el titular de unos derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor y de un saber hacer que ayuden a la comercialización de los productos.
- B. Tener prestigio por su nombre, por la calidad de sus productos (tangibles o intangibles) y por su tecnología, caracterizados de un modo original y específico.
- C. Haber probado el éxito en su actividad industrial o comercial. El franquiciante debe haber explotado su concepto en establecimientos propios según técnicas ya experimentadas y con una rentabilidad probada.
- D. La originalidad de su fórmula es la carta de presentación del franquiciante aunque debe cumplir también otros requisitos para admitir esa consideración como una marca registrada, un producto capaz de adaptarse con facilidad a las circunstancias cambiantes del mercado y las técnicas comerciales que le permitan transmitirlo.

- E. En el plano humano, el franquiciante debe tener una clara vocación empresarial. Debe poseer las cualidades básicas del directivo moderno que, entre otros, definía **Mintzberg** (1983) como carisma y liderazgo, potencial motivador, así como una estricta formación en todos los ámbitos de la empresa. Además debe buscar en la honestidad, creatividad, perseverancia y escucha las bases para lograr el respeto y la integración del franquiciatario huyendo del mero rol de proveedor de productos.
- F. Muchas de las causas de muerte prematura, o de conflictos internos en las cadenas de franquicia se resumen en la inexistencia de alguna de las características anteriormente indicadas.

#### 1.6.2 FRANQUICIATARIO.<sup>19</sup>

Los franquiciatarios son empresarios independientes, ya sean personas físicas o jurídicas, que son seleccionados por el franquiciante y que reciben, a cambio de una serie de pagos, el derecho de explotación del negocio del franquiciatario así como diferentes servicios principales y adicionales, protegidos y desprotegidos, todos ellos eficaces y autorizados mediante licencia.

El conjunto de características que busca el Franquiciante y que permitirá evaluar a los posibles Franquiciatarios, son la edad, grado académico, sexo, nivel socio-económico, disponibilidad, conocimiento del mercado, etc.

##### 1.6.2.1 CARACTERÍSTICAS.

- A. Estar dotado de espíritu empresarial, siendo responsable de medios humanos y financieros, comprometiéndose y respondiendo frente a terceros de los actos llevados a cabo en la explotación de su negocio franquiciado.

---

<sup>19</sup> Ibidem pp.130

- B. Con vocación de colaboración en el éxito de la red de franquicia siguiendo la política común definida por el franquiciante. De este modo aparecerían las **sinergias** entre la central y su negocio, beneficiándose de los trabajos de gestión que realiza el franquiciante.
- C. Aunque la franquicia disminuye los riesgos inherentes a una escasa formación, el franquiciatario debe tener un conocimiento aceptable de aspectos como dirección y gestión administrativa, negociación, control de calidad, merchandising y promoción, así como los equipos e instalaciones en su poder.
- D. El perfil del franquiciante ideal sería aquel que guardara equilibrio entre dos modelos extremos:
- a. Por una parte, una persona con clara mentalidad empresarial, con iniciativa propia.
  - b. En el otro extremo, una persona con mentalidad funcionarial o de empleado por cuenta ajena, sin iniciativa para tomar decisiones de su única competencia.

El equilibrio correspondería a una persona con cierto grado de iniciativa personal, suficiente para asumir las responsabilidades propias de la gestión cotidiana del negocio en base a su experiencia y al conocimiento del mercado en el que opera, pero sin poner en peligro el modelo de gestión operativa transmitido por el franquiciante.

## **1.7 PROCESO DE CREACIÓN DE LA RED DE FRANQUICIAS.**

Para franquiciar su empresa, el franquiciante necesita emprender un proceso que podemos estructurar en tres etapas claramente diferenciadas como son:

- Análisis de viabilidad
- Proyecto de franquicia
- Expansión de la red

### **1.7.1 ANÁLISIS DE VIABILIDAD.<sup>20</sup>**

Hay decisiones que requieren análisis previos de viabilidad que contribuyan a reducir el margen de incertidumbre que implica su adopción en condiciones de falta de información y por lo tanto se requiere hacer un estudio cualitativo y cuantitativo para decidir si es franquiciable un negocio.

#### **1.7.1.1 ESTUDIO CUALITATIVO.**

El estudio cualitativo deberá recoger cuatro aspectos, como son: análisis del concepto de negocio, del know-how, del mercado y de los productos.

##### **A. Análisis del concepto de negocio**

La definición consiste en planificar las bases de partida del negocio, exponiendo su estructura organizativa y funcional, sus características operativas, sus productos, así como la filosofía empresarial.

---

<sup>20</sup> Ibidem, pp. 119.

## B. Análisis del know-how

El know-how ha de caracterizarse por ser secreto, original, sustancial, transmisible, reproducible, actualizado e identificado. Sólo así, se convertirá en una ventaja competitiva dentro de la red, y un mecanismo eficiente para la expansión de la misma.

## C. Análisis del mercado

El mercado juega un papel muy importante, ya que es el primer elemento externo al que cualquier empresa debe enfrentarse. Conocer sus características y evolución en el sector donde queremos implantarnos nos será de gran utilidad para analizar u conseguir nuestro objetivo de posicionamiento dentro del mismo.

Son varios los requisitos que se deben verificar del mercado potencial del bien o servicio que queremos franquiciar. Principalmente habrá que conocer con precisión la dimensión del mercado, su ámbito geográfico, el crecimiento que ha tenido así como su evolución, la segmentación que aplicaremos y la competencia que nos disputa una mayor cuota de participación.

La viabilidad será mayor cuanto más estabilidad aporte el producto al mercado y siempre que la zona de exclusividad para el franquiciatario incluya un número suficiente de clientes potenciales con el fin de permitirle amortizar las inversiones acometidas y rentabilizar su negocio. En definitiva, que el mercado sea estable, amplio y rentable.

## D. Análisis de los productos

La competitividad de nuestros productos es uno de los pilares fundamentales en la viabilidad de un proyecto de franquicia.

- a. Los bienes, servicios o ideas que vaya a constituir el objeto de la futura red de franquicia deberán cumplir una serie de requisitos que mejoran la viabilidad del proyecto:

- b. Diferente: nuestro producto deberá diferenciarse con facilidad de los de la competencia. Estos elementos diferenciadores se darán en el producto en sí o en sus formas de comercialización.
- c. Competitivo: la relación calidad-precio será la que propiciará un posicionamiento más o menos privilegiado respecto a la competencia.
- d. Completo: el surtido que se oferte en los establecimientos franquiciatarios deberá ser suficientemente amplio y variado para lograr la especialización deseada en el mercado.
- e. Homogéneo: el producto ofrecido al consumidor o usuario deberá ser el mismo cualquiera que sea el punto de la red en el que se realice la venta. Ello sólo será posible aplicando técnicas operativas y comerciales homogéneas.
- f. Rentable: la venta de estos bienes o servicios deben poder facilitar el futuro franquiciatario un margen suficiente para rentabilizar la inversión y las actividades desarrolladas. En la rentabilidad la calidad del producto juega un papel muy importante colaborando en la fidelización del cliente.

#### 1.7.1.2 ESTUDIO CUANTITATIVO.<sup>21</sup>

El estudio cuantitativo se verá complementado con otro de carácter cuantitativo para determinar la viabilidad del proyecto de franquicia. Los principales elementos que lo integran son:

- A. Plan de inversiones iniciales.
- B. Plan presupuestario que incluye un presupuesto de personal.

---

<sup>21</sup> Ibidem, pp. 121.

- C. Proyección de estados financieros como pérdidas y ganancias, balance y Cash Flow (se puede definir como la diferencia entre las entradas y las salidas de caja de una empresa).
- D. Puntos de equilibrio.
- E. Plan provisional de evolución de la explotación.
- F. Amortización de la inversión.

### 1.7.2 PROYECTO DE FRANQUICIA.

Es en ésta cuando la central de franquicia, adquiere un protagonismo. La central es una sociedad filiar o paralela a la empresa franquiciadora encargada, principalmente, de la dirección y gestión de la red.

Generalmente, se constituye cuando el empresario (franquiciante) toma la decisión de comenzar su expansión mediante el sistema de franquicia, aplicándole un nombre distinto. En ocasiones la central será un franquiciatario principal o franquicia master cuya actividad es la de concluir acuerdos de franquicia con terceros (otros franquiciatarios) en un territorio determinado (país, región,...) que se le concede en exclusividad para que explote la franquicia. También es posible que central y empresa franquiciadora sean desde un principio la misma. Este hecho se da en aquellas empresas que nacieron bajo un sistema de franquicia, sin experiencia previa en un sector industrial o comercial.

La estructura de la central de franquicia estará conformado por una dirección de la franquicia y por un grupo de departamentos que puedes tener diferente naturaleza en función de la estrategia seguida, el sector o la empresa en cuestión, ejemplo:

- A. Departamento de lanzamiento de tiendas
- B. Departamento de compras y abastecimientos
- C. Departamento de decoración y estructura
- D. Departamento de marketing

- E. Departamento financiero
- F. Departamento jurídico
- G. Departamento administrativo

No debemos olvidar que la función del franquiciante es la transmisión del negocio a los futuros franquiciatarios. Para ello hay que saber los elementos necesarios para que éstos puedan llevar a cabo dicha labor. Estas necesidades se concretan en el proyecto de franquicia, y que es una recopilación de todas aquellas experiencias prácticas efectuadas en la fase de experimentación o pilotaje. El package, elemento que estudiaremos en el siguiente capítulo, debe estar documentado de manera que las experiencias exitosas del centro piloto puedan ser fácilmente asimiladas por el establecimiento franquiciado, a todos los niveles.

### 1.7.3 EXPANSIÓN DE LA RED.<sup>22</sup>

La expansión de la franquicia supone una superación de errores y una serie de tanteos que pasan por definir previamente el perfil de empresario que pretendemos poner al frente de los centros franquiciatarios. Las características que buscan para aquellos que deseen formar parte de la red son:

- A Carácter y motivación: es necesario que demuestren liderazgo, capacidad de trabajo e iniciativa empresarial.
- B Apoyo familiar: la franquicia necesita del apoyo del entorno que rodea al franquiciatario, especialmente la familia ya que esta implica una entrega absoluta en la gestión y especialmente en su puesta en marcha. Es común que la empresa franquiciada sea una sociedad familiar.
- C Experiencia: conocimiento del sector o en la gestión empresarial.
- D Capacidad financiera: suele considerarse un candidato ideal aquel que puede sostener una parte importante de la inversión y que tiene capacidad para adquirir el resto.

---

<sup>22</sup> Ibidem, pp. 125

### 1.7.3.1 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS FRANQUICIATARIOS.<sup>23</sup>

El proceso adecuado para buscar y seleccionar a los mejores candidatos a franquiciatarios es:

- A. Comunicación y presentación de la franquicia:  
Partirá de un plan de marketing previamente elaborado, en el que se hará la selección de medios y perfiles a los que se dirigirá el franquiciante.
- B. Reclutamiento y recepción de candidatos:  
La fase de reclutamiento requiere un estudio previo del puesto conformado por la descripción y especificaciones del mismo.

Las fuentes de reclutamiento de la franquicia son:

- a) Personas físicas o jurídicas con inquietud empresarial.
  - b) Comerciantes independientes que ven dificultad para ser competitivos en el sector de manera independiente y pretenden unirse a una cadena.
  - c) Franquiciatarios actuales que buscan aumentar su participación en la red.
  - d) Grupos de inversión que diversifican su capital entre diferentes sectores y actividades.
- C. Selección del franquiciatario:  
Al igual que el franquiciante debe aportar el candidato una amplia información sobre su concepto y sistema de franquicia, éste tendrá también la ineludible obligación de facilitar todos los datos correspondientes a las características de su perfil para su evaluación por parte del franquiciante.  
De esta manera podrá comprobar si dichas aptitudes, y demás características del aspirante se ajustan al planteamiento de franquicia elaborado por el franquiciante.

---

<sup>23</sup> Ibidem, pp.127- 129

Los medios de los que ayuda principalmente el franquiciante para realizar la selección son: los impresos de solicitud o cuestionarios de candidatura (Anexo 1), entrevistas personales, test, carta de intención del candidato, y en algunos casos, la formación precontractual.

Ejemplo de un impreso de solicitud o cuestionario de candidatura: este presenta multitud de formas y contenidos según el sector y tipología de franquicia. Las partes que suelen integrar este cuestionario son:

- a) Datos personales.
- b) Formación académica.
- c) Experiencia profesional.
- d) Formación profesional.
- e) Información financiera y patrimonial.
- f) Declaración de intenciones.

D. Incorporación de candidatos a la Red:

Una vez que el franquiciante dé el visto bueno al candidato, la incorporación de la red se llevará a cabo mediante la firma del contrato. Desde ese momento el franquiciante asume sus derechos y obligaciones dentro de la relación.

## **1.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.**

Adquirir o vender franquicias es una forma de hacer negocios, por lo que los participantes requieren acoplarse a las condiciones, características, necesidades de las partes, de tal manera que las franquicias pueden ser consideradas como respuesta para empresarios que tengan un negocio exitoso y quieran expandirse.

Para incursionar en el negocio de franquicias es necesario que el inversionista evalúe con todo detalle las ventajas y desventajas que este sistema le puede deparar, tanto para los franquiciantes como para los franquiciatarios.

### 1.8.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA LOS FRANQUICIANTES.<sup>24</sup>

#### A. Ventajas para los franquiciantes:

- a. Crecimiento del negocio de manera más rápida que con otra alternativa comercial
- b. Expansión del negocio en segmentos en los que no ha penetrado
- c. Expansión del negocio en mercados remotos, incluso a nivel internacional
- d. La expansión del negocio se realiza a través del dinero de otros
- e. Ingresos constantes mediante el cobro de regalías.
- f. Publicita el negocio con dinero de la corporación
- g. Obtiene “socios” creativos y leales que le proponen innovación y sugerencias para mejorar el sistema
- h. El franquiciante no tiene responsabilidad financiera en caso de quiebra de un franquiciatario

#### B. Desventajas para los franquiciantes:

Para una franquicia bien elaborada y bien planeada las desventajas son:

- a. Invertir fuertes cantidades de dinero en la capacitación y supervisión de los franquiciatarios para que no se pierda el control en la uniformidad del sistema, calidad y de servicio que se brinda al consumidor
- b. Inversiones que se recuperan a mediano y largo plazo, fundamentalmente en el área de Investigación y Desarrollo
- c. Omisión fraudulenta del franquiciatario en sus ingresos, para reducir el pago de regalías
- d. Franquiciatarios poco disciplinados que realizan innovaciones personales o alteran la calidad de la materia prima, o modifican el precio al público
- e. Pueden sufrir atrasos los pagos de algunos franquiciatarios
- f. Un franquiciatario insatisfecho se puede convertir en su competidor

---

<sup>24</sup> Dra. Ma.Cristina Alba Aldave, *Franquicias: una perspectiva mundial*. Ed. Fondo editorial FCA, México 2005, pp. 18- 20.

## 1.8.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA LOS FRANQUICIATARIOS.

Para los franquiciatarios existen también algunas ventajas al adquirir una franquicia como el invertir en un negocio que ofrece productos o servicios aceptados por los consumidores, asesoría técnica y conocimientos del mercado. Con este sistema se auto colocan en el mercado laboral y los riesgos de fracaso son menores.

### A. Ventajas para los franquiciatarios

- a. Un producto ya probado y aceptado por los consumidores
- b. El riesgo de fracaso es mucho menor, que en un negocio propio
- c. Recibe capacitación y entrenamiento del franquiciante
- d. Recibe asesoría del franquiciante en la ubicación y acondicionamiento del local y en la adquisición de equipo
- e. Adquiere los conocimientos (know-how) del franquiciante para manejo del negocio
- f. Campañas publicitarias y promocionales corporativas
- g. Beneficiarios de descuentos de los proveedores por volumen de compra corporativo

### B. Desventajas para los franquiciatarios:

- a. Si la franquicia es extranjera, las regalías se pagan en dólares, así como la inversión en equipo también. Muchas veces la materia prima es importada, como en el caso de las tintorerías. Todo ello significa un riesgo, por las continuas fluctuaciones de nuestra moneda
- b. El franquiciatario arriesga su patrimonio, si la franquicia falla, él perderá todo
- c. Falta de honradez de algunos franquiciantes que no cumplen lo ofrecido
- d. Acatar las imposiciones y limitaciones que impone el franquiciante, lo que reduce su libertad de acción
- e. Supervisión constante por el franquiciante

Las ventajas y desventajas para los franquiciantes y franquiciatarios son versátiles como lo vimos en los párrafos anteriores; pero también es importante conocer otros elementos que debe contemplar el franquiciante para otorgarle al franquiciatario y que se explicarán el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **ELEMENTOS OBJETO DE LA RELACIÓN DE FRANQUICIA**

En el capítulo anterior observamos a la franquicia en su ámbito histórico, sus generalidades y su creación como red de franquicia; pero ahora en este capítulo explicaremos los elementos que forman parte del sistema de franquicias.

## **2.1 LA MARCA.**

El artículo 88 de la Ley de la Propiedad Industrial (2006), define a la marca a todo “signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado”.<sup>25</sup>

Las marcas poseen las siguientes utilidades:

- A. Identifican un bien, un servicio o una organización.
- B. Sirven para diferenciar productos o servicios.
- C. Representan un valor añadido para la empresa.
- D. Constituyen una propiedad legal importante.

La marca se configura, por tanto, como uno de los factores significativos de la franquicia, ya que la importancia y el atractivo del franquiciante estarán condicionados por la marca y por los productos inherentes a ella. En una marca podemos distinguir el nombre, que es lo que permite a los compradores identificar el bien o servicio y el logotipo o logo, que es el grafismo empleado para distinguir una marca.

Los principales aspectos valorativos de la marca son los siguientes:

- A. La propiedad legal de la marca: una marca, y por lo tanto los productos o la organización asociada a ésta, tendrá más valor si se encuentra registrada. El registro de la marca (Anexo 2) de las franquicias no sólo es importante en el ámbito local sino también nacional e internacional, si se mantiene la lógica expectativa de expansión de la red.

---

<sup>25</sup> Ley de la Propiedad Industrial , artículo 88, página de Internet:  
[www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/50.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/50.doc)

- B. La notoriedad: esta variable nos servirá como indicador para medir el grado de conocimiento que tiene una determinada población de una marca. Cuanto mayor sea la notoriedad de la/s marca/s del franquiciante mayor será la probabilidad de éxito para los franquiciatarios a corto plazo.
- C. La imagen: la imagen de marca es aquel conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que asocian los consumidores de manera estable a una marca comercial.

El registro de las marcas tiene una vigencia de diez años, al término de los cuales puede ser renovada por periodos iguales. Una marca puede ser transmitida a terceros contractualmente, pero para hacerlo la marca debe estar previamente registrada.

## **2.2 EL NOMBRE COMERCIAL.<sup>26</sup>**

El Nombre Comercial, es una variante de las marcas que lleva un proceso diferente al del registro. Los nombres comerciales, no requieren de la emisión de un título expedido por el IMPI, como es el caso de la marca y el aviso comercial. Sólo es necesario solicitar la publicación del mismo. La diferencia con las marcas radica en que el nombre comercial, sólo protege el nombre de un comercio, industria, empresa o prestador de servicios en el área donde se encuentra ubicado.

Ejemplo: Miscelánea Del Valle, Fonda La Tía Rosa, etc.

El nombre comercial es la denominación que utiliza el empresario en el ejercicio de su actividad. Este podrá coincidir o no con el nombre de la marca.

El nombre comercial es aquel que se adopta para distinguir establecimientos, de otros con su mismo o similar giro.

---

<sup>26</sup> Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, página de Internet:  
[http://www.impi.gob.mx/imp/jsp/indice\\_all.jsp?OpenFile=docs/bienvenida/faq\\_esp\\_marcas.html#vii](http://www.impi.gob.mx/imp/jsp/indice_all.jsp?OpenFile=docs/bienvenida/faq_esp_marcas.html#vii)

### **2.3 AVISO COMERCIAL.**

Un aviso comercial es una frase, enunciado, expresión u oración que tiene por objeto anunciar, dar a conocer o hacer saber al público consumidor, la existencia de productos y servicios en el mercado, o la presencia de establecimientos, de negociaciones comerciales, industriales o de servicios, para distinguirlos de los de su misma especie, ramo, tipo o género. En pocas palabras es lo que se llama eslogan o lema publicitario.

El registro de aviso comercial tiene la misma duración que la marca 10 años y puede ser renovado las veces que sea por periodos de la misma duración.

Puede ceder los derechos, otorgar licencias, franquicias, gravarlos y debe usar el símbolo R.

El Aviso Comercial, es una frase u oración que sirve para promover y diferenciar a un producto, prestador de servicios o empresa, de otros que se dediquen a la misma actividad. Puede servir como slogan o frase publicitaria. Los avisos comerciales son frases que distinguen un producto inclusive sin mencionar la marca, en diversas campañas publicitarias, tal sería el caso de JUST DO IT! frase que sin mencionarlo nos refiere a la marca NIKE, otro ejemplo sería ¡A QUE NO PUEDES COMER SÓLO UNA! que nos refiere a la marca SABRITAS.

### **2.4 LOS RÓTULOS DEL ESTABLECIMIENTO.**

Serán aquellos signos que, generalmente, representan el nombre o el logotipo de la marca, y que sirven para dar a conocer y situar el establecimiento distinguiéndolo de otros de actividades idénticas o similares. El rótulo, por tanto, identificará el lugar físico en donde se desarrollan las actividades empresariales.

## 2.5 EL KNOW-HOW O SABER HACER.<sup>27</sup>

### 2.5.1 Características de know-how

#### A. Conjunto de conocimientos (saber)

No es fácil precisar de manera genérica los conocimientos que comprende el know-how de una franquicia, aunque por lo general se ocupará de cuestiones como: la estructura organizacional: cuál debe ser el surtido adecuado; técnicas de venta; gestión de procesos productivos, administrativos, financieros y contables; merchandising; publicidad, relaciones públicas y promociones, entre otras.

#### B. Práctico (hacer)

Su aplicación en mercados reales debe conseguir resultados previstos y satisfactorios. Así pues, el concepto franquiciatario tiene que ser flexible, adhiriéndose de manera estable a los mercados emergentes sin disminuir la imagen y presencia en los ya establecidos.

#### C. Transmisible (hacer saber)

De nada servirá el contenido e incluso la experiencia práctica que contenga el saber hacer, si el franquiciante no tiene la capacidad y la habilidad para transmitirlo a sus franquiciatarios.

Con el proceso de transmisión constará de tres fases bien diferenciadas:

---

<sup>27</sup> Bermúdez González, Guillermo J., *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, ed. ESIC, Madrid 2002 pp.163-165

- a. Antes de la apertura: desde que se tiene el primer contacto con la empresa franquiciataria, el franquiciatario ya comienza a asesorar información y conocimiento de la red. Una vez efectuado el contrato, el franquiciante no sólo debe informar y formar al franquiciatario y su personal, sino que ha de demostrar al franquiciatario de que esa cultura organizacional que le ofrece, es efectiva y adecuada en el mercado en el que tendrá que relacionarse.
- b. Durante la apertura: El proceso de apertura de un negocio podemos considerar que tiene una duración variable que va de los tres a los seis meses. El franquiciante habrá de facilitar al franquiciatario toda la información, asesoramiento y entusiasmo sin escatimar en gastos, cara al logro de una transmisión eficiente del know-how.
- c. Tras la apertura: esta fase comprenderá el periodo posterior a la apertura, cuando el negocio franquiciatario comienza a funcionar con mayor autonomía. Aunque en principio podría parecer que la transmisión del saber hacer ya ha concluido en la frase anterior, nada más lejos de la realidad, ya que será en este periodo cuando el mantenimiento continuo en dicha transmisión eleve al franquiciatario al éxito en un entorno cambiante y competitivo como el actual.

#### D. Estandarizado

Para que el know-how sea transmisible es necesario diseñar aquella metodología que logre adaptarlo a cualquier franquiciatario y que sea fácil de comprender y de utilizar por éste. La mejor forma de lograr este fin es mediante la estandarización o normalización del saber hacer, que comenzará con la conceptualización de este por escrito, seguido de una sistematización de los procesos productivos y de gestión. La normalización ayudará a la transmisión de los conocimientos necesarios para la puesta en marcha y gestión del negocio y ala protección de los secretos de la red.

#### E. Experimento con éxito

Todos los conocimientos que se recogen en el know-how no deben aparecer de una forma teórica ni como réplica de los utilizados por la competencia. Por tanto, el saber hacer ha de ser el fruto de una actividad empresarial desarrollada a lo largo de un periodo más o menos amplio, y de la introducción de mejoras e innovaciones en función de la repuesta del mercado.

#### F. Secreto

El know-how del franquiciante no debe ser conocido o de fácil acceso para empresas e individuos ajenos a la red. Este secreto, al no estar protegido por la propiedad industrial, como las marcas o las patentes, tiene un lugar relevante en el contrato con la inclusión de la cláusula de confidencialidad por la cual el franquiciatario no podrá divulgar el contenido del saber hacer durante la vigencia del mismo e incluso durante varios años después de su extinción.

#### G. Sustancial

Cuando un empresario se incorpora a una firma franquiciadora habrá de, en poco tiempo, enfrentarse a un mercado donde la marca es nueva y la competitividad en su entorno muy fuerte. Por esta razón, el instrumento más sólido con que cuenta el franquiciatario será este conjunto de conocimientos prácticos. Sólo si el saber hacer es relevante para el logro de los principales objetivos (venta de productos, presentación efectiva de los mismos, gestión eficiente, etc.) podemos considerarlo realmente el know-how de la franquicia.

## H. Identificado

La necesidad de la identificación de éste responde al hecho de que debe estar descrito de una manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y sustancialidad, así como que la descripción del know-how puede realizarse en el contrato de franquicia o en un documento separado y/o en cualquier otra forma apropiada.

## I. Dinámico

El dinamismo en el know-how, está muy relacionado con su sustancialidad, ya que este elemento será relevante si puede adaptarse y mantenerse a lo largo del tiempo en los mercados en los que actúa. Para ello es muy importante que la central invierta en mejoras y nuevas técnicas que permitan una constante actualización del saber hacer.

A pesar de que esta cuestión es responsabilidad del franquiciante, quien se comprometerá contractualmente a su desarrollo, también el Franquiciatario podrá colaborar, gracias a su experiencia, aportando ideas útiles para mejorar la franquicia, bajo el compromiso siempre de adaptarse a las modificaciones propuestas por el franquiciante.

## J. Original

La originalidad logra distinguir a nuestra franquicia de otras fórmulas comerciales, así como los bienes y servicios inherentes a ella.

Desde el momento en el que el franquiciante logra que el saber hacer sea útil, necesario y efectivo, a buen seguro que habrá logrado también que sea original.

La originalidad del saber hacer puede ser de dos tipos:

- a. Originalidad absoluta, la cual supone que el saber hacer transmitido y los servicios ofertados son desconocidos por todos los profesionales del sector, por lo que será de una novedad absoluta.
- b. Originalidad relativa, cuando el saber hacer es desconocido sólo por los que lo reciben, pero puede haber sido practicado por otras empresas.

## **2.6 EL PACKAGE DE LA FRANQUICIA.<sup>28</sup>**

EL package (paquete) es el conjunto de documentos que explican y recogen las técnicas, métodos, y aspectos prácticos que componen la fórmula comercial que el franquiciante transmite al franquiciatario, describiendo el saber hacer del franquiciatario, recogiendo las obligaciones y derechos de las partes y estableciendo los métodos de trabajo que permiten adquirir perfeccionamiento y notoriedad.

El conjunto de documentos que componen el paquete deben ser de suficiente calidad en sus contenidos y, sobre todo, de una claridad meridiana en su interpretación.

Su elaboración debe ser simple y eficaz, pensada para un uso frecuente y de suficiente elasticidad, para ser actualizados continuamente. El paquete de franquicia es el elemento de mayor valor en la franquicia, siendo parte esencial de la misma y el principal aporte del franquiciante.

El conjunto de documentos que debe contener son los siguientes:

---

<sup>28</sup> Ibidem pp.172

- A. Manual de preapertura
- B. Manual de operaciones
- C. Manual de procedimientos y control administrativo
- D. Manual de recursos humanos
- E. Manual de mercadotecnia, promoción y publicidad.
- F. Manual de imagen corporativa
- G. Manual de software
- H. Guía básica de seguridad y primeros auxilios
- I. Manual del empleado
- J. Manual de la empresa franquiciante

## **2.7 EL SURTIDO.<sup>29</sup>**

- A. Diferenciación: cuanto más original y único sea un producto debe ser competitivo en precio, en calidad, o en relación calidad- precio. La competitividad aumentará si el surtido es completo y variado y cualquier cliente puede adquirir el producto que desea, cuando lo desea y donde lo desea.
  
- B. Competitiva: además de ser diferente, el producto debe ser competitivo en precio, en calidad, o en relación calidad-precio. La competitividad aumentará si el surtido es completo y variado y cualquier cliente puede adquirir el producto que desea, cuando lo desea y donde lo desea. También la homogeneidad del surtido dentro de la red, dotará de ventajas competitivas respecto a la competencia al lograr mejores precios de los suministradores (descuentos por volumen, financiación de proveedores,...) y al incrementar el valor añadido de los productos dada la confianza que han podido adquirir sobre ellos, en cualquier otro establecimiento.

---

<sup>29</sup> Ibidem pp. 176

C. Exclusividad: el límite de la libertad de contratar se impone tanto a franquiciante como a franquiciatario, garantizándose a ambas partes una no competencia durante la vida del contrato. La exclusividad del producto será mayor o menor según sean las especificaciones del contrato y dentro de ella podemos distinguir entre:

## **2.8 EL LOCAL.<sup>30</sup>**

La localización ideal es la suma de una serie de factores, muchos de ellos interrelacionados. Y hay que tener presente que cada rubro tiene sus particularidades, es decir, lo que para algunos nichos es deseable, para otros no.

La contribución del establecimiento franquiciado al éxito de la franquicia dependerá de dos factores:

- La ubicación e instalación del local,
- La adecuación, decoración y equipamiento del mismo.

### **2.8.1 UBICACIÓN E INSTALACIÓN DEL LOCAL.**

La localización de la instalación idónea del establecimiento comercial representa una decisión de la que dependerá en buena medida el éxito de la actividad empresarial, y el logro de sus objetivos.

Los factores que influirán en la calidad de la localización comercial y por tanto tendrán que tenerse en cuenta a la hora de efectuar una expansión en la red son:

---

<sup>30</sup> Ibidem pp. 179

## A. Los factores de la demanda

Un primer factor a considerar es el nivel poblacional que tendremos en el entorno del establecimiento. En este sentido, habrá que conocer el número de habitantes existentes en las inmediaciones del local objeto de estudio.

También tendrá una gran importancia conocer los hábitos de consumo de la citada población que pueden considerarse como elementos distintivos de ésta.

Otro factor del lado de la demanda lo constituye el poder adquisitivo de la población y sus preferencias de compra.

Otros factores que también pueden tener cierta influencia en la localización son el tránsito peatonal, el tráfico de vehículos, el crecimiento de la ciudad, etc.

## B. Los factores de la oferta

La elección de la instalación y la asignación de la zona de exclusividad, también se verá condicionada por la oferta comercial existente en las inmediaciones de la ubicación propuesta.

No hay duda de que las ventas de la nueva unidad, se verán afectadas por el grado de competencia al que deba enfrentarse el franquiciatario. Este factor variará en gran medida en función de la actividad comercial de la cadena y de la imagen que transmitan los establecimientos que interactúan en el ámbito de exclusión del local.

## C. Los factores de costos

Estos factores actuarán como barreras de entrada para la implantación del nuevo establecimiento en un área comercial concreta.

Aspectos como los costos de alquiler o adquisición del local vendrán dados por el valor del suelo, la importancia comercial de la zona, las condiciones del mismo, etc.

También constituirán factores de costos a considerar, los impuestos, los derechos de traspaso o los gastos comunes si nos encontramos en un centro comercial.

#### D. Otros factores

Existen otros factores que influirán en la decisión de la ubicación, como son las restricciones de acceso y desplazamiento al punto de venta o la imagen comercial con la que cuenta la zona.

La lejanía del establecimiento a núcleos poblacionales objetivo, circulación densa, problemas de estacionamiento o acceso, limitación en la visualización de fachadas y rótulos, y la ausencia de transporte público, entre otros, pueden ser factores determinantes en una u otra elección.

### 2.8.2 ADECUACIÓN, DECORACIÓN Y EQUIPAMIENTO DEL LOCAL.<sup>31</sup>

Este concepto se enfoca a un manual de adecuación, decoración y equipamiento del local.

Este documento representará para el franquiciatario un complemento fundamental para el proyecto específico de decoración y acondicionamiento del local seleccionado para la apertura de la nueva franquicia, toda vez que en el mismo se expondrán, con el máximo rigor, todos los estándares decorativos y de equipamiento inicialmente requeridos.

---

<sup>31</sup> Ibidem, pp. 188

Este Manual especifica los requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguirse para homogeneizar la imagen del nuevo establecimiento a la del resto de la red.

Estos aspectos se especificarán sobre la base de un local tipo de la red, debiendo adjuntarse con este manual el proyecto de adecuación y decoración específico para cada local franquiciado, una vez seleccionado y aprobado por la central.

Además, en función de las características de la franquicia se exigirá al franquiciado diferentes requisitos que debe cumplir el local, tanto en lo referente a la distribución del espacio, mobiliario o acondicionamiento, como la necesidad de contar con salida de humos en los establecimientos hosteleros, por ejemplo.

Cada cadena de franquicias, en función de su concepto de negocio, exigirá también una dimensión mínima a sus establecimientos apta para poder realizar la actividad. Actualmente, debido al auge inmobiliario producido en España durante los últimos años, encontrar un local de grandes dimensiones y localizado en un emplazamiento adecuado es una tarea cada vez más difícil y costosa. Así, el desorbitado precio de los alquileres y la escasa oferta de locales estratégicos se ha convertido en uno de los principales inconvenientes para la expansión de las cadenas de franquicia.

Por este motivo, muchas redes franquiciadoras, principalmente del sector de la hostelería, están creando cada vez más conceptos de negocio alternativos a la idea original, para los que se requieren locales de menor dimensión.

Al final, lo importante será siempre que el cliente sepa identificar, sea cual sea el tamaño del establecimiento, la pertenencia del mismo a una red única y, por tanto, busque en él los mismos productos o servicios que en cualquier otro establecimiento de la cadena.

Los elementos que debe recoger necesariamente el manual de adecuación, decoración y equipamiento del punto de venta serán:

A. Planos en alzado, planta y perfil del local prototipo.

En estos planos se indicarán con la mayor claridad posible, aspectos tales como ubicación de accesos, zonas destinadas a la venta, distribución de secciones de productos, zonas de oficina, escaparates, aseos, elementos decorativos de las fachadas, puntos de iluminación, mobiliario, equipos de procesos informáticos y elementos de comunicación, etc.

B. Estudio cuantitativo del acondicionamiento y equipamiento necesario en el establecimiento prototipo.

a. Valoración del acondicionamiento interior y exterior desglosada por partidas (demoliciones, albañilería, alicatados, cerrajería, carpintería, instalación eléctrica, fontanería, sanitarios, vidriería, pintura, climatización, etc.).

b. Valoración del equipamiento, tanto inferior como exterior, desglosada por partidas (decoración, muebles y accesorios).

c. Repercusión de los costos por m<sup>2</sup> por acondicionamiento y equipamiento.

C. Relación del acondicionamiento y del equipamiento necesario desglosado por partidas.

Con un detalle lo más específico posible, se indicarán los m<sup>2</sup> y/o unidades estimadas para cada una de las subpartidas en las que pudiera desglosarse las partidas establecidas en el estudio del acondicionamiento y equipamiento.

D. Relación detallada del mobiliario corporativo de la franquicia.

Para cada uno de los elementos que el franquiciante hubiese seleccionado para amueblar interior y exteriormente los locales de red, se elaborará un plano individual en el que se especificarán el alzado, planta y perfil con indicación de colores, materiales y referencias.

## **2.9 ASISTENCIA Y FORMACION.** <sup>32</sup>

### **2.9.1 LA ASISTENCIA INICIAL.**

Aunque es sabido que el plan de asistencia de apertura y puesta en marcha del nuevo establecimiento vendrá determinado por las características del sector de actividad en le que se desarrolle la franquicia, y por las estrategias inherentes a la central franquiciadora, los servicios más habituales en que puedan concretarse se labor asistencial en esta primera fase son las siguientes:

- A. Elaboración de informes previsionales de explotación.
- B. Estimación de la inversión inicial y búsqueda de fuentes de financiación.
- C. Localización del local.
- D. Análisis del mercado de implantación.
- E. Establecimiento del área comercial de exclusividad.
- F. Elaboración del proyecto de adecuación equipamiento y decoración.
- G. Supervisión del acondicionamiento del punto de venta.
- H. Planificación de la apertura del negocio.
- I. Planificación de la campaña de lanzamiento.
- J. Colaboración en la selección del personal.
- K. Determinación de stock inicial de apertura.
- L. Entrega de manuales operativos y de imagen.

---

<sup>32</sup> Ibidem pp. 190.

- M. Asistencia técnica y comercial al inicio de la actividad.
- N. Otros servicios (Aportación de cartera inicial de clientes).
- O. Formación inicial.

#### 2.9.1.1 LA FORMACIÓN INICIAL.<sup>33</sup>

La formación será un proceso práctico, técnico y psicológico que permite transformar un saber hacer a nivel del franquiciatario y asegurarle así el éxito comercial. Dicho proceso ha de ser proporcional al desarrollo y continuidad del negocio en el tiempo siendo crucial su presencia no sólo durante la vigencia de la actividad económica, sino también antes de su inicio.

El proceso formativo comenzará con la instrucción teórica que se desarrollará principalmente en las instalaciones de la central franquiciadora.

En segundo lugar tendrá lugar la instrucción práctica para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la fase inicial.

Finalmente, durante el período de apertura del nuevo local, tendrá lugar la asistencia formativa para resolver posibles problemas y dudas en el propio punto de venta. No debemos de olvidar la formación del personal, tan importante como la del franquiciatario, y que habitualmente será facilitada por la central como otro servicio más.

Una correcta formación inicial, bien asimilada por el franquiciatario, tiene consecuencias prácticas inmediatas. Estas consecuencias son visibles en cuatro niveles:

---

<sup>33</sup> Ibidem, pp. 191

#### A. Nivel de red.

La formación inicial, que es muy especializada, permite dar dinamismo a la red en su conjunto. Cada miembro se siente revalorizado cada vez que un nuevo miembro se une a la actividad comercial. El seguimiento de la formación, hará que la red sea más competitiva en su mercado.

#### B. Nivel del franquiciante.

En cada formación inicial el franquiciante puede medir su papel de consejero y de garante del poder. Formar a un franquiciatario es mostrarse capaz de “dominar” la evolución de las técnicas de gestión y de comercialización.

#### C. Nivel del franquiciatario.

El franquiciatario descubre su ignorancia sobre la empresa y la actividad empresarial que emprende. Gracias a la formación, el franquiciatario aceptará mejor la integración de las técnicas específicas de la red, al tiempo que aprende a cooperar con eficacia con el franquiciante.

#### D. Nivel del consumidor.

Todo el sistema descrito no tendría ninguna eficacia, si esta estructura y las características de la cadena, no desembocaran en una mejor satisfacción del consumidor. El beneficio debe repercutirse en todos los sujetos de la relación, franquiciante, franquiciatario y consumidor.

## 2.9.2 LA ASISTENCIA PERMANENTE.<sup>34</sup>

La exigencia de asistencia permanente al franquiciatario por parte de la central, será un elemento constitutivo del concepto de franquicia, una condición indispensable.

El apoyo y asesoramiento del franquiciante se concreta frecuentemente en los siguientes aspectos:

- A. Central de compras
- B. Investigación del mercado.
- C. Soportes informáticos de gestión.
- D. Coordinación de campañas publicitarias globales.
- E. Coordinación de campañas publicitarias locales.
- F. Otros servicios (apoyo comercial, gestión administrativa, etc.).
- G. Formación permanente.

### 2.9.2.1 LA FORMACIÓN PERMANENTE.

Hay diversos medios con los que cuenta el franquiciante para facilitar una formación de los franquiciatarios y de sus empleados pero solo mencionaremos tres y son los siguientes:

- A. Seminarios periódicos de formación
- B. Convenciones de franquiciatarios
- C. Comunicación entre las partes (franquiciante- franquiciatario).

---

<sup>34</sup> Ibidem, pp. 193.

## 2.10 LOS PAGOS.<sup>35</sup>

En primer lugar, “regalía” es el nombre que se utiliza para referirse a la contraprestación que el franquiciatario paga en una relación de franquicia.

Por lo general, hay dos clases de regalías o contraprestaciones:

### 2.10.1 CUOTA INICIAL.

La cuota inicial de franquicia que se cobra al franquiciatario cuando se le otorga una unidad.

- Permite que el franquiciatario inicie los trámites de preapertura de la unidad franquiciada, reciba entrenamiento y capacitación.
- Permite que el franquiciante recupere lo que ha invertido al desarrollar el sistema de franquicias, comercializar cada una de las unidades franquiciadas, capacitar al franquiciatario y tramitar la preapertura e inauguración de cada unidad franquiciada.

### 2.10.2 REGALÍAS CONTINUAS.

Las regalías continuas que se cobran periódicamente al franquiciatario mientras dura el contrato de franquicia.

Las regalías continuas pueden fijarse de dos maneras:

---

<sup>35</sup> Ferenz Feher Tocatli y Juan Manuel Gallástegui, *Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas*, ed. McGraw-Hill, México 2001, pp. 63-65

- Cuota fija: el franquiciatario debe pagar una cantidad de dinero al franquiciante como una periodicidad que puede ser semanal, semestral o incluso anual.
- Como porcentaje sobre las compras o ventas totales de la unidad franquiciada.

## **2.11 SECRETOS INDUSTRIALES.**

“Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización e actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma”, señala el Artículo 82 de la ley de la Propiedad Industrial.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Página de Internet : Leyes Federales de México, [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm)

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **ASPECTOS LEGALES PARA FRANQUICIAR UN NEGOCIO**

Partiendo de los elementos objeto de de la relación de franquicia, es momento para hablar de los aspectos legales para franquiciar un negocio que este es la esencia de nuestro estudio.

### **3.1 MARCO JURÍDICO.** <sup>37</sup>

El marco jurídico permite que la relación entre los sujetos de la franquicia sea favorable para evitar con el tiempo abusos y mal entendidos.

En México, regulan a la franquicia expresamente, dos artículo: el 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y el 65 de su Reglamento. Sin embargo, el marco jurídico se enmarca de manera general, en los siguientes Ordenamientos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Código de Comercio.
- Código Civil Federal.
- Ley de Derecho de Autor.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Legislación Fiscal.
- Ley Federal de Trabajo.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.
- Ley Federal de Competencia Económica.
- Ley de la Propiedad Industrial

#### **A. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.** <sup>38</sup>

La participación de las franquicias respecto a su marco legal en México no se debe pasar por alto que están regidas por la ley suprema que es la Constitución de la República Mexicana en sus artículos 25 y 28 y de estos se derivan las demás leyes para regular legalmente a los negocios o franquicias.

---

<sup>37</sup> Secretaria de Economía. Manual de capacitación de franquicias, 2001.

<sup>38</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos, 25 y 28. Leyes Federales de México , página de Internet: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/1.doc>

Artículo 25. Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución.

El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.

Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.

El sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva, las áreas estratégicas que se señalan en el Artículo 28, párrafo cuarto de la Constitución, manteniendo siempre el Gobierno Federal la propiedad y el control sobre los organismos que en su caso se establezcan.

Asimismo podrá participar por sí o con los sectores social y privado, de acuerdo con la ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo.

Bajo criterios de equidad social y productividad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente.

La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria

o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

La ley alentará y protegerá la actividad económica que realicen los particulares y proveerá las condiciones para que el desenvolvimiento del sector privado contribuya al desarrollo económico nacional, en los términos que establece esta Constitución.

Artículo 28. En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a título de protección a la industria.

En consecuencia, la ley castigará severamente, y las autoridades perseguirán con eficacia, toda concentración o acaparamiento en una o pocas manos de artículos de consumo necesario y que tengan por objeto obtener el alza de los precios; todo acuerdo, procedimiento o combinación de los productores, industriales, comerciantes o empresarios de servicios, que de cualquier manera hagan, para evitar la libre concurrencia o la competencia entre sí y obligar a los consumidores a pagar precios exagerados y, en general, todo lo que constituya una ventaja exclusiva indebida a favor de una o varias personas determinadas y con perjuicio del público en general o de alguna clase social.

Las leyes fijarán bases para que se señalen precios máximos a los artículos, materias o productos que se consideren necesarios para la economía nacional o el consumo popular, así como para imponer modalidades a la organización de la distribución de esos artículos, materias o productos, a fin de evitar que intermediaciones innecesarias o excesivas provoquen insuficiencia en el abasto, así como el alza de precios. La ley protegerá a los consumidores y propiciará su organización para el mejor cuidado de sus intereses.

No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las siguientes áreas estratégicas: correos, telégrafos y radiotelegrafía; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radiactivos y generación de energía nuclear; electricidad y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión. La comunicación vía satélite y los ferrocarriles son áreas prioritarias para el desarrollo nacional en los términos del artículo 25 de esta Constitución; el Estado al ejercer en ellas su rectoría, protegerá la seguridad y la soberanía de la Nación, y al otorgar concesiones o permisos mantendrá o establecerá el dominio de las respectivas vías de comunicación de acuerdo con las leyes de la materia.

El Estado contará con los organismos y empresas que requiera para el eficaz manejo de las áreas estratégicas a su cargo y en las actividades de carácter prioritario donde, de acuerdo con las leyes, participe por sí o con los sectores social y privado.

El Estado tendrá un banco central que será autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración. Su objetivo prioritario será procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, fortaleciendo con ello la rectoría del desarrollo nacional que corresponde al Estado. Ninguna autoridad podrá ordenar al Banco conceder financiamiento.

No constituyen monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva, a través del banco central en las áreas estratégicas de acuñación de moneda y emisión de billetes. El banco central, en los términos que establezcan las leyes y con la intervención que corresponda a las autoridades competentes, regulará los cambios, así como la intermediación y los servicios financieros, contando con las atribuciones de autoridad necesarias para llevar a cabo dicha regulación y proveer a su observancia. La conducción del banco estará a cargo de personas cuya designación será hecha por el Presidente de la República con la aprobación de la Cámara de Senadores o de la Comisión Permanente, en su

caso; desempeñarán su encargo por periodos cuya duración y escalonamiento provean al ejercicio autónomo de sus funciones; sólo podrán ser removidas por causa grave y no podrán tener ningún otro empleo, cargo o comisión, con excepción de aquéllos en que actúen en representación del banco y de los no remunerados en asociaciones docentes, científicas, culturales o de beneficencia. Las personas encargadas de la conducción del banco central, podrán ser sujetos de juicio político conforme a lo dispuesto por el artículo 110 de esta Constitución.

No constituyen monopolios las asociaciones de trabajadores formadas para proteger sus propios intereses y las asociaciones o sociedades cooperativas de productores para que, en defensa de sus intereses o del interés general, vendan directamente en los mercados extranjeros los productos nacionales o industriales que sean la principal fuente de riqueza de la región en que se produzcan o que no sean artículos de primera necesidad, siempre que dichas asociaciones estén bajo vigilancia o amparo del Gobierno Federal o de los Estados, y previa autorización que al efecto se obtenga de las legislaturas respectivas en cada caso. Las mismas Legislaturas, por sí o a propuesta del Ejecutivo podrán derogar, cuando así lo exijan las necesidades públicas, las autorizaciones concedidas para la formación de las asociaciones de que se trata.

Tampoco constituyen monopolios los privilegios que por determinado tiempo se concedan a los autores y artistas para la producción de sus obras y los que para el uso exclusivo de sus inventos, se otorguen a los inventores y perfeccionadores de alguna mejora.

El Estado, sujetándose a las leyes, podrá en casos de interés general, concesionar la prestación de servicios públicos o la explotación, uso y aprovechamiento de bienes de dominio de la Federación, salvo las excepciones que las mismas prevengan. Las leyes fijarán las modalidades y condiciones que aseguren la eficacia de la prestación de los servicios y la utilización social de los bienes, y evitarán fenómenos de concentración que contraríen el interés público.

La sujeción a regímenes de servicio público se apegará a lo dispuesto por la Constitución y sólo podrá llevarse a cabo mediante ley.

Se podrán otorgar subsidios a actividades prioritarias, cuando sean generales, de carácter temporal y no afecten sustancialmente las finanzas de la Nación. El Estado vigilará su aplicación y evaluará los resultados de ésta.

## B. CÓDIGO DE COMERCIO.<sup>39</sup>

Artículo 1º. “Los actos comerciales sólo se regirán por lo dispuesto en este Código y las demás leyes mercantiles aplicables”.

Artículo 2º, “A falta de disposiciones de este ordenamiento y las demás leyes mercantiles, serán aplicables a los actos de comercio las de derecho común contenidas en el Código Civil aplicable en materia federal.”

En estos artículos se fundamenta la atribución legal de facultades al Código de Comercio y demás leyes mercantiles para regir los actos de comercio, y en su defecto, al Código Civil federal.

Artículo 3º. “Se reputan en derecho comerciantes:

- I. Las personas que teniendo capacidad legal para ejercer al comercio, hacen de él su ocupación ordinaria;
- II. Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles; y
- III. Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio,”

---

<sup>39</sup> Código de Comercio, Leyes Federales de México, artículos 1, 2,3. Página de Internet: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/3.doc>

En este artículo; tanto en su segundo párrafo como en el tercero es donde encuadran las franquicias, siendo éste, el fundamento legal de las sociedades como comerciantes.

### C. CÓDIGO CIVIL FEDERAL <sup>40</sup>

Las franquicias deben de establecerse según la legislación mexicana, de modo que tanto las sociedades extranjeras como nacionales, deben de seguir por igual a las diversas leyes que los regulan.

Las sociedades extranjeras se deben de regir por la normatividad nacional y por lo tanto deben sujetarse a lo que indica el código civil.

Primeramente, observamos que el Código Civil Federal es aplicable en todo el territorio mexicano en los asuntos de orden federal, como lo indica el artículo 1° de éste:

Artículo 1°. “Las disposiciones de este Código regirán en toda la República en asuntos del orden federal.”

Por otro lado tenemos que el artículo 12 menciona.

Artículo 12. “las leyes mexicanas rigen a todas las personas que se encuentren en la República, así como los actos y hechos ocurridos en su territorio o jurisdicción y aquellos que se sometan a dichas leyes, salvo cuando éstas prevean la aplicación de un derecho extranjero y salvo, además, lo previsto en los tratados y convenciones de que México sea parte.”

---

<sup>40</sup> Código Civil Federal, Leyes Federales de México, artículos 1, 12, 13, 14, 15, 25, 26, 27, 29.  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/2.doc>

Esto indica que todas las personas, tanto físicas como morales, que se encuentren en la República, deben regirse por lo dispuesto en el Código Civil Federal.

Pero se debe de seguir algunas reglas para la aplicación del derecho, las cuáles se indican en el artículo 13, que dice:

Artículo 13. “La determinación del derecho aplicable se hará conforme a las siguientes reglas:

I. Las situaciones jurídicas válidamente creadas en las entidades de la República o en un Estado extranjero conforme a su derecho, deberán ser reconocidas;

II. El estado y capacidad de las personas físicas se rige por el derecho del lugar de su domicilio;

III. La constitución, régimen y extinción de los derechos reales sobre inmuebles, así como los contratos de arrendamiento y de uso temporal de tales bienes, y los bienes muebles, se regirán por el derecho del lugar de su ubicación, aunque sus titulares sean extranjeros;

IV. La forma de los actos jurídicos se regirá por el derecho del lugar en que se celebren. Sin embargo, podrán sujetarse a las formas prescritas en este Código cuando el acto haya de tener efectos en el Distrito Federal o en la República tratándose de materia federal; y

V. Salvo lo previsto en las fracciones anteriores, los efectos jurídicos de los actos y contratos se regirán por el derecho del lugar en donde deban ejecutarse, a menos de que las partes hubieran designado validamente la incapacidad de otro derecho.”

El artículo 14 del ordenamiento jurídico en cuestión, establece la aplicación del derecho extranjero en nuestro país:

Artículo 13. “En la aplicación del derecho extranjero se observará lo siguiente:

I. Se aplicará como lo haría el juez extranjero correspondiente, para lo cual el juez podrá allegarse la información necesaria acerca del texto, vigencia, sentido y alcance legal de dicho derecho;

II. Se aplicará el derecho sustantivo extranjero, salvo cuando dadas las especiales circunstancias del caso, deban tomarse en cuenta, con carácter excepcional, las normas conflictuales de ese derecho, que hagan aplicables las normas sustantivas mexicanas o de un tercer estado;

III. No será impedimento para la aplicación del derecho extranjero, que el derecho mexicano no prevea instituciones o procedimientos esenciales a la institución extranjera aplicable, si existen instituciones o procedimientos análogos;

IV. Las cuestiones previas, preliminares o incidentales que puedan surgir con motivo de una cuestión principal, no deberán resolver necesariamente de acuerdo con el derecho que regule a esta última; y

V. Cuando diversos aspectos de una misma relación jurídica estén regulados por diversos derechos, éstos serán aplicados armónicamente, procurando realizar las finalidades perseguidas por cada uno de tales derechos. Las dificultades causadas por la aplicación simultánea de tales derechos se resolverán tomando en cuenta las exigencias de la equidad en el caso concreto.

Lo dispuesto en el presente artículo se observará cuando resulte aplicable el derecho de otra entidad de la Federación.”

En contraposición encontramos que el artículo del Código Civil Federal indica en qué casos no se aplicará el derecho extranjero, los cuáles con los que se mencionan a continuación:

Artículo 15. "No se aplicará el derecho extranjero:

I. Cuando artificiosamente se hayan evadido principios fundamentales de derecho mexicana debiendo el juez determinar la intención fraudulenta de tal evasión;

II. Cuando las disposiciones del derecho extranjero o el resultado de su aplicación sean contrarios a principios o instituciones fundamentales del orden público mexicano."

En cuanto a las personas morales, vemos que se encuentran regulados especialmente en los artículos 25, 26, 27 y 28 del Código Civil Federal, los cuáles a la letra mencionan:

Artículo 25.- Son personas morales:

I. La Nación, los Estados y los Municipios;

II. Las demás corporaciones de carácter público reconocidas por la ley;

III. Las sociedades civiles o mercantiles;

IV. Los sindicatos, las asociaciones profesionales y las demás a que se refiere la fracción XVI del artículo 123 de la Constitución Federal;

V. Las sociedades cooperativas y mutualistas;

VI. Las asociaciones distintas de las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquiera otro fin lícito, siempre que no fueren desconocidas por la ley.

VII. Las personas morales extranjeras de naturaleza privada, en los términos del artículo 2736.

Artículo 26.- Las personas morales pueden ejercitar todos los derechos que sean necesarios para realizar el objeto de su institución.

Artículo 27.- Las personas morales obran y se obligan por medio de los órganos que las representan sea por disposición de la ley o conforme a las disposiciones relativas de sus escrituras constitutivas y de sus estatutos.

Artículo 28.- Las personas morales se regirán por las leyes correspondientes, por su escritura constitutiva y por sus estatutos.

#### D. LEY DE DERECHOS DE AUTOR<sup>41</sup>

El Derecho de Autor es el reconocimiento que hace el estado a favor del creador de obras literarias o artísticas: el autor es la persona física que crea una obra. La ley protege a esta figura para estimular su creatividad y asegurar que su trabajo sea recompensado.

Los derechos de autor pueden ser dividido en dos: los derechos morales, que le reconocen al autor una relación permanente con su obra y le dan la facultad de modificarla y oponerse a que otro lo haga (esto significa también que el autor de una obra siempre deberá ser reconocido como tal); y los derechos patrimoniales, que contemplan el uso o explotación temporal de esta obra por el autor mismo o por terceros con fines de lucro (esto está contenido en el artículo 11 de la Ley Federal de Derecho de Autor).

---

<sup>41</sup> Ley Federal de derecho de autor. Leyes Federales de México, página de Internet: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/122.doc>

Es importante saber que no todas las creaciones intelectuales pueden ser registradas y alcanzar así, la protección oportuna de la ley.

Los derechos morales (que son los que le reconocen al autor una relación permanente con su obra, y le dan la decisión de modificarla y oponerse a que otro lo haga) son perpetuos, inalienables, imprescriptibles e irrenunciables; se puede transmitir el ejercicio de ellos a los herederos o a cualquier persona a través de vía testamentaria. Los derechos patrimoniales en México tienen como duración la vida del autor y los 75 años posteriores a su muerte, gozando también sus herederos de esa facultad por el mismo tiempo.

#### E. LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

Los rasgos de cada empresa definen el rumbo de su constitución, descubre cuál es el camino que debes tomar para registrar tu nueva firma.

La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce seis distintas sociedades aunque las más empleadas son la anónima, la de responsabilidad limitada y la civil, esta última regulada por el Código Civil.

Los trámites base para establecerlas son los siguientes:

En los tres casos es, por lo general, un notario quien realiza los trámites, sin embargo es conveniente que conozcas el proceso para evitar cualquier contratiempo.

Deberás proporcionar tres opciones de nombre para tu sociedad. La idea es que tengas a la mano una segunda opción en el caso de que alguno ya esté registrado por otra empresa.

Con estos datos, el notario tramitará un permiso de constitución de sociedades ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SER). En este documento se definirá la razón social de la nueva empresa.

En los siguientes 60 días hábiles a la autorización de la solicitud, el notario deberá constituir la sociedad. Deberá crear un Acta o Escritura Constitutiva. En especificará los acuerdos de operación y organización que tendrá la sociedad así como la siguiente información:

- Nombre de cada integrante.
- Nacionalidad y domicilio.
- Actividad de la sociedad.
- Razón social o denominación.
- Duración (generalmente son 99 años).
- Capital social.
- Capital que aportará cada socio, en dinero o en otros bienes, y el valor que se le dé a estos.
- Domicilio de la sociedad.
- Manera como se va a administrar la sociedad.
- Nombre de los administradores y sus facultades.
- Forma de distribución de las ganancias.
- Bases de liquidación de la sociedad.
- Nombre de los apoderados y tipo de poderes otorgados.

El Acta Constitutiva tendrá que presentarse en un lapso de 15 días hábiles, a partir de su constitución, para la inscripción en el Registro Público de Comercio y no más de 30 días para su registro en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dependencia que emitirá la cédula fiscal.

## F. LEGISLACIÓN FISCAL.

“Artículo 1o.- Las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de los que México sea parte. Sólo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico.”<sup>42</sup>

## G. LEY FEDERAL DE TRABAJO.

Los empresarios deben tener el conociendo suficiente respecto a la Ley Federal de Trabajo ya que regula las relaciones entre patrones y trabajadores, es necesario tener en cuenta los derechos y obligaciones de ambas partes, sueldos, jornadas de trabajo, aguinaldo, etc.

## H. LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.<sup>43</sup>

Artículo 2o.- Para los efectos de esta ley, se entiende por:

I. Consumidor: la persona física o moral que adquiere, realiza o disfruta como destinatario final bienes, productos o servicios. Se entiende también por consumidor a la persona física o moral que adquiera, almacene, utilice o consuma bienes o servicios con objeto de integrarlos en procesos de producción, transformación, comercialización o prestación de servicios a terceros, únicamente para los casos a que se refieren los artículos 99 y 117 de esta ley.

---

<sup>42</sup> Código Fiscal de la Federación, Leyes Federales de México, artículo 1 página de Internet:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/8.doc>

<sup>43</sup> Ley Federal de Protección al consumidor, artículo 1, 2, 3,4, Instituto de Investigaciones Jurídicas.  
<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/tcfed/108.htm?s=>

Tratándose de personas morales que adquieran bienes o servicios para integrarlos en procesos de producción o de servicios a terceros, sólo podrán ejercer las acciones a que se refieren los referidos preceptos cuando estén acreditadas como microempresas o microindustrias en términos de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal, respectivamente y conforme a los requisitos que se establezcan en el Reglamento de esta ley.

II. Proveedor: la persona física o moral que habitual o periódicamente ofrece, distribuye, vende, arrienda o concede el uso o disfrute de bienes, productos y servicios;

III. Secretaría: la Secretaría de Economía, y

IV. Procuraduría: la Procuraduría Federal del Consumidor.”

## I. LEY FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA.<sup>44</sup>

Artículo 1.- La presente ley es reglamentaria del artículo 28 constitucional en materia de competencia económica, monopolios y libre concurrencia, es de observancia general en toda la República y aplicable a todas las áreas de la actividad económica.

Artículo 2.- Esta ley tiene por objeto proteger el proceso de competencia y libre concurrencia, mediante la prevención y eliminación de monopolios, prácticas monopólicas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios.

---

<sup>44</sup> Ley Federal de competencia económica, artículo 1, 2, 3, 4, Instituto de Investigaciones Jurídicas. <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/tcfed/108.htm?s=>

Para efectos de esta ley, se entenderá por Secretaría, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y por Comisión, la Comisión Federal de Competencia.

Artículo 3.- Están sujetos a lo dispuesto por esta ley todos los agentes económicos, sea que se trate de personas físicas o morales, dependencias o entidades de la administración pública federal, estatal o municipal, asociaciones, agrupaciones de profesionistas, fideicomisos o cualquier otra forma de participación en la actividad económica.

Artículo 4.- Para los efectos de esta ley, no constituyen monopolios las funciones que el estado ejerza de manera exclusiva en las áreas estratégicas a que se refiere el párrafo cuarto del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Sin embargo, las dependencias y organismos que tengan a su cargo las funciones a que se refiere el párrafo anterior, estarán sujetas a lo dispuesto por esta ley respecto de actos que no estén expresamente comprendidos dentro de las áreas estratégicas.

#### J. Ley de la Propiedad Industrial.

La franquicia encuentra su principal regulación en la ley de la propiedad industrial, en su artículo 142 que la define de la siguiente forma:

“Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de 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 productores o servicios a los que esta distingue.”<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Ley de la Propiedad Industrial, artículo 142.

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

Reglamento de la Ley de la Propiedad industrial artículo 65.<sup>46</sup>

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

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

II.- Descripción de la franquicia;

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

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

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

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

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

VIII.- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;

---

<sup>46</sup> Reglamento de la ley de la Propiedad Industrial, Leyes Federales de México artículo 65  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LPI.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LPI.doc)

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

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

Los puntos más importantes que debe contener un marco jurídico con respecto a las franquicias son los siguientes:

- Contrato de Franquicia
- Contrato de confidencialidad
- Contrato de comodato
- Contrato de licencia de uso de software
- Contrato de promesa de franquicia
- Contrato de seguros y fianzas
- La carta de intención
- La circular de oferta de franquicias

### 3.1.1 LOS ASPECTOS JURÍDICOS A CONSIDERAR ANTES DE FRANQUICIAR O COMPRAR UNA FRANQUICIA.

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

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

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

### 3.1.1.1 ASPECTOS JURÍDICOS PARA EL FRANQUICIANTE.

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

- A. Deberá tener su marca debidamente registrada en las clases que corresponda al bien o servicio que se comercializa en la franquicia. Este registro deberá hacerse ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).
- B. Si el negocio cuenta con algún slogan que lo identifique (aviso comercial) éste deberá también estar registrado ante la misma autoridad.
- C. En caso de que la franquicia tenga un personaje que sirva para identificar a la red con fines promocionales, deberá también registrarse. Dicho registro se gestiona ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor.
- D. Es importante que cuente con un contrato de franquicia, de preferencia elaborado por un abogado con experiencia en el tema. Una vez firmado el contrato, éste deberá registrarse, también ante el IMPI.
- E. La ley permite que, en el ejemplar del contrato que se somete a registro, se eliminen aquellas cláusulas que puedan contener información confidencial.
- F. Deberá elaborar una Circular de Oferta de Franquicia (COF) de conformidad con lo que señala el Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial. Es también recomendable que este documento lo elabore un abogado o consultor con experiencia en el área de franquicias. La COF debe ser entregada al futuro o potencial franquiciatario antes de firmar el contrato de franquicia. Este documento no se registra ante ninguna autoridad.

- G. Teniendo en cuenta que los manuales de operación son secretos industriales, estos deberán protegerse insertándose, en la primera hoja, una leyenda que indique que son una propiedad valiosa del franquiciante y que tienen, precisamente, el carácter de secretos industriales en los términos de la Ley de Propiedad Industrial, por lo que deberán mantenerse en forma confidencial.
- H. En el supuesto de que la franquicia incluya un software propiedad del franquiciante, éste deberá estar registrado en el Instituto Nacional de Derechos de Autor y, además, en el contrato deberá contener la correspondiente licencia de uso sobre el software.

### 3.1.1.2 ASPECTOS JURÍDICOS PARA EL FRANQUICIATARIO.

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

- A. Exigir que, con la suficiente anterioridad a la firma del contrato de franquicia (por lo menos 15 días), le entreguen la COF.
- B. Corrobore que las marcas cuya licencia están comprendidas en la franquicia se encuentren debidamente registradas y que su titular sea, en efecto, el franquiciante.
- C. 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.
- D. Asegurarse de comprender bien cuáles son los secretos industriales que involucran la franquicia y cuál es el alcance de las obligaciones de confidencialidad que se contraen en el contrato.

- E. Cerciorarse que, tanto en la COF como en el contrato, se especifiquen con toda claridad todos los pagos que deberá hacer al franquiciante.
- F. Comprobar que el contrato detalle con la mayor amplitud posible la asistencia técnica que le será proporcionada por el franquiciante.
- G. Exigir la entrega de los manuales de operación.

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

## **3.2 CONTRATO DE FRANQUICIA.**

### **3.2.1 DEFINICIÓN.<sup>47</sup>**

El contrato de franquicia es aquel por el que el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca con el derecho a distribuir ciertos productos o a explotar, con cierta exclusividad, una empresa o negociación mercantil de bienes o servicios, en ambos casos, mediante la transmisión de conocimientos técnicos y el uso de marca (s) y nombres (s) comercial (es), a cambio de una contraprestación generalmente ligada a los resultados de la operación de la negociación.

### **3.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.**

El contrato de franquicia tiene ciertas características especiales, con las cuales denota su esencia. Estas características son:

---

<sup>47</sup> Alejandra Torres de la Rosa, El contrato de Franquicia en el derecho Mexicano, ed. Porrúa, México, 2000, pp.35.

- A. El contrato de franquicia, normalmente, es a largo plazo.
- B. El contrato de franquicia es de colaboración ya que el franquiciante y el franquiciatario tienen intereses comunes.
- C. El contrato de franquicia suele ser de adhesión, ya que una de las partes redacta el contrato sin estar dispuesta a negociar o discutirlo.
- D. El Franquiciante concede al Franquiciatario, por medio de una licencia, el derecho de usar y explorar una marca comercialmente en uno o más comercios.
- E. La licencia debe incluir la autorización de uso de marca, ya sea de productos o servicios y le da nombre y avisos comerciales y, en su caso la explotación de patentes.
- F. El Franquiciatario se obliga a cumplir con un control de calidad del servicio y productos en los términos y especificaciones que señale tanto el fabricante como la ley.
- G. La contraprestación pagada al Franquiciante por parte del Franquiciatario está directamente relacionada con la contraprestación.
- H. La franquicia es un modo de organización para la explotación de cierta clase de negocios.
- I. La franquicia suele tener una exclusividad relacionada con un territorio o con ciertos establecimientos geográficamente identificados.
- J. La transmisión del Know How, tecnología y otros conocimientos, la hace el Franquiciante mediante manuales, guías, capacitación al personal, inspecciones y supervisiones periódicas.

### 3.2.3 ELEMENTOS QUE DEBE CONTENER UN CONTRATO DE FRANQUICIA.<sup>48</sup>

En el contrato de franquicias encontraremos una serie de elementos personales, reales y formales.

En los elementos personales tenemos a las partes que celebran el contrato es decir, el franquiciante y franquiciatario.

Dentro de los elementos reales, encontramos:

- A. La marca, cuya función primordial es el dar una imagen de calidad al público. En el caso de las franquicias la marca del producto o servicio objeto es un elemento esencial del contrato.
- B. La tecnología. La finalidad de que se transmita la tecnología o conocimientos técnicos, o se proporcione asistencia técnica, es que el franquiciatario produzca o venda bienes o preste servicios de manera uniforme y con forma a los métodos operativos, comerciales y administrativos que establezca el titular de la marca, con el objetivo de mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios brindados por esta.
- C. La contraprestación. El pago de diversas cantidades que el franquiciatario realiza al franquiciante está ligado directamente con los resultados de las operaciones del negocio franquiciado.
- A. La exclusividad. En los contratos de franquicias el territorio o espacio geográfico puede delimitarse para que el franquiciatario explote la franquicia a través de varios establecimientos.

Los formales son la forma de exteriorizar la voluntad en el contrato de acuerdo a lo que señala la ley, la cual contempla cuatro tipos de formas para celebrar dichos contratos; verbal, escrita, tácita y en silencio.

---

<sup>48</sup> Alba Aldave Ma. Cristina, *Las Franquicias en México. Una nueva visión*. Ed. Fondo Editorial FCA, México 2004 pp. 56-61

### 3.2.4 ALCANCE DE LA DOCUMENTACIÓN LEGAL.

El alcance específico de la documentación legal será determinado una vez completado el proceso de toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, dentro de la documentación legal se incluyen, entre otros:

- A Contrato de confidencialidad para salvaguarda de la tecnología transferida
- B Contrato de comodato de documentación de transferencia de tecnología.
- C Protección a sistemas y programas de computación.
- D Cartas de intención de compra-venta de franquicias.
- E Requerimientos de administración de riesgos.
- F Protección de marcas y secretos industriales.
- G Protección del esquema inmobiliario.
- H Provisiones de sucesión y/o transferencia de derechos de la franquicia

#### 3.2.4.1 CONSECUENCIAS DE UNA DOCUMENTACIÓN LEGAL DEFICIENTE.

De entre las muy severas consecuencias de no disponer de una documentación legal que efectivamente proteja al franquiciante, destacan las siguientes:

- A. Los franquiciatarios cambian el nombre del negocio y siguen operando con la tecnología del franquiciante, en el mismo local.
- B. Los franquiciatarios se "sindicalizan" en contra del franquiciante.
- C. Los franquiciatarios reclaman propiedad de la marca.
- D. Los franquiciatarios violan impunemente las normas de operación de la cadena.
- E. Los franquiciatarios inician negocios ajenos a la franquicia con la misma tecnología.

Algunos de los fracasos más sonados de la industria se deben a que el contrato o bien era francamente leonino, o bien era tan débil que esas empresas se enfrentaron a invasiones de marca, franquiciatarios unificados en sindicatos, (en lugar de comités), embargos sobre los pagos de cuotas, rebeldía, uso indebido de marca y otros conflictos.

Esto se debe a que el contrato se hizo "en vacío", sin contar con bases estratégicas serias, o bien fue "fusilado" por un abogado que no tiene idea de lo que es una franquicia.

Ahora, ese contrato no es una herramienta para cumplir los objetivos, no cumple su función de prevenir litigios y es, en suma, un lastre para toda la vida.

Vender franquicias no es como vender automóviles. Un contrato de franquicia compromete a su negocio por los próximos 5, 10, 15 o 20 años a convivir con sus franquiciatarios.

### 3.2.5 TERMINACIÓN DE CONTRATO.

El franquiciante es quien debe determinar el periodo de vigencia del contrato.

La vigencia mínima del contrato deberá ser suficiente para que el franquiciatario recupere su inversión y obtenga utilidades durante un tiempo razonable. La mayoría de los contratos de franquicia tienen una vigencia de diez años y casi todos pueden renovarse.

Las causas de terminación de un contrato que considero de mayor relevancia, son las siguientes:

- a) Preaviso de alguna de las partes

- b) Vencimiento del término del contrato
- c) Acuerdo de voluntades
- d) Terminación anticipada por incumplimiento de alguna de las partes, o rescisión.
- e) Quiebra de alguna de las partes.
- f) Muerte o disolución del franquiciatario
- g) Efectos de la terminación

Cuando un contrato de franquicia termina, el franquiciatario tiene la obligación de:

- A. Cubrir cualquier adeudo pendiente.
- B. Devolver todos los manuales de operación y la información confidencial que haya recibido.
- C. Dejar de usar las marcas que fueron licenciadas.
- D. Suspender el uso del software que recibió para operar la unidad franquiciada.
- E. Modificar la imagen externa e interna de la unidad, de tal manera que no tenga similitud alguna con la red de franquicias.

### 3.2.6 TIPOS DE CONTRATOS AUXILIARES EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.<sup>49</sup>

#### A. CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD

En el contrato de confidencialidad se detalla tanto el secreto comercial como la prohibición de divulgar la información confidencial de la empresa, pues este secreto representa para la empresa ventajas económicas y competitivas frente a terceros.

---

<sup>49</sup> Ferenz Feher Tocatli y Juan Manuel Gallástegui, *Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas*, ed. McGraw-Hill, México 2001, pp. 34 y 35.

## B. CONTRATO DE COMODATO

El Código Civil, define el contrato de comodato en los siguientes términos:

“ART. 2200. El comodato o préstamo de uso es un contrato en que la una de las partes entrega a la otra gratuitamente una especie mueble o raíz, para que haga uso de ella y con cargo de restituir la misma especie después de terminar el uso”

## C. CONTRATO DE LICENCIA DE USO DE SOFTWARE

Este tipo de contrato delimita el uso del software y fijan el alcance en el que su empleo se considera correcto.

## D. CONTRATO DE PROMESA DE FRANQUICIA

Con éste se adquiere formalmente el compromiso de ambas partes para suscribir el contrato por el que se otorga una franquicia en una fecha determinada.

## E. CONTRATO DE SEGUROS Y FIANZAS

En ella se definen los lineamientos, objetivos y alcances que deben seguirse en dichas materias.

Documento suscrito con una Entidad Aseguradora en el que se establecen las normas que han de regular la relación contractual entre ambas partes, (Asegurador y Asegurado), especificando sus derechos y obligaciones.

El contrato con una Compañía tiene carácter mercantil y en el se agota el contenido de las relaciones entre ambas. Es el acuerdo de voluntades entre dos partes. Generalmente se le llama también póliza de seguros. A través de la póliza de seguros, la aseguradora conviene, previo pago de una cantidad denominada prima, en otorgar una indemnización o reembolso al asegurado, si sucede un siniestro.

### 3.2.7 CARTA DE INTENCIÓN.

Es un documento donde el futuro franquiciatario formaliza su interés por obtener una franquicia en determinado territorio.

### 3.3 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA.<sup>50</sup>

Siempre nos ha parecido adecuada la comparación de la relación que existe entre un franquiciante y un franquiciatario con la que se da entre marido y mujer. En ambos casos, dos personas deciden unirse para iniciar el desarrollo de un proyecto, pretendiendo su culminación con éxito a través del logro de las metas previamente fijadas.

Al igual que en el matrimonio, franquiciante y franquiciatario deben conocerse profundamente antes de formalizar una relación a largo plazo, y es aquí donde la Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.) juega un papel importantísimo. En este documento se establecen, al igual que en el acta de matrimonio, una serie de aspectos de interés para ambas partes.

Para el franquiciatario, esta circular es un elemento de incalculable valor, ya que gracias a ella podrá tener un conocimiento a fondo tanto de la franquicia en la cual está interesado, como de su futuro franquiciante.

Para el franquiciante, este documento es de gran utilidad pues con él evitará malos entendidos, malas interpretaciones, juicios equivocados y en general, situaciones que pudieran afectar en el futuro su relación con el franquiciatario.

En las relaciones entre franquiciante y franquiciatario no puede haber "letra chiquita", o aspectos que se sobreentiendan, es decir, todos los asuntos que surjan de la relación deben plantearse con la mayor transparencia posible y la C.O.F. constituye un buen principio.

---

<sup>50</sup> <sup>50</sup> Ferenz Feher Tocatli y Juan Manuel Gallástegui, *Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas*, ed. McGraw-Hill, México 2001, pp. 54

Esta circular se contempló desde que nuestra legislación definió a la franquicia en el Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial: "Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se pretenda conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa en los términos que establezca el Reglamento de esta Ley".

Lamentablemente tuvieron que pasar casi tres años y medio para que el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial definiera el contenido de la Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.), la cual se volvió plenamente obligatoria a partir del 8 de diciembre de 1994. Aunque la ley no lo establece claramente, el franquiciante deberá entregar al franquiciatario la Circular de Oferta de Franquicia por lo menos con 15 días de anticipación a la firma del contrato, para que ésta cumpla con su objetivo.

Cuando un inversionista pretende adquirir una franquicia, es muy importante que solicite al franquiciante la C.O.F. con el fin de que pueda revisarla con todo cuidado, y si es posible, el interesado debe recurrir a especialistas en la materia para que juntos, estudien la viabilidad del proyecto que pretende iniciar. No entregar la Circular de Oferta de Franquicia representa para el franquiciante el incumplimiento de una obligación legal, lo que podrá traerle desagradables consecuencias en caso de litigio con el franquiciatario.

Sin embargo, la mayoría de los problemas que se han suscitado se debe a que los franquiciatarios no tuvieron la precaución de analizar con detenimiento la información que les presentaron los franquiciantes, o porque estos no la brindaron a los interesados de manera completa y precisa.

En la actualidad, es de esperarse que el franquiciante busque franquiciatarios más serios, más comprometidos, que desde el principio tengan una idea muy clara de la franquicia que piensan adquirir y de la red a la cual van a pertenecer. De esta forma, la C.O.F. se convierte en un verdadero instrumento de venta del franquiciante para dar a conocer su franquicia a los futuros interesados,

estableciendo las bases para una sana y duradera relación con sus franquiciatarios.

Todo franquiciante que entienda el objetivo de esta circular, y lo que realmente se busca con ella, deberá proporcionar toda la información que considere necesaria para que su futuro franquiciatario adquiera la franquicia convencido de que ingresa a una red de negocios exitosa.

La C.O.F. contiene en ocasiones información de carácter confidencial, por lo que no debemos esperar que se repartan como folletos en una feria, o que se entreguen a la primera cuando exista algún interesado. Para esto, se recomienda que el franquiciante exija al futuro inversionista llenar la solicitud de franquicia, y que entregue la C.O.F. hasta que haya corroborado si éste cumple con el perfil de franquiciatario que tiene definido para su red. Al recibir la C.O.F. el franquiciatario potencial deberá firmar un contrato de confidencialidad, sin embargo, si decide no entrar al negocio, no está obligado a firmar el contrato de franquicia.

No cabe la menor duda de que la C.O.F. contribuirá a la maduración de un sector que ha probado su importancia en la economía nacional, ofreciendo mayor seguridad y certeza jurídica a la aventura que representa el otorgamiento de una franquicia y el desarrollo de una red exitosa de negocios franquiciados.

### 3.3.1 CONTENIDO DE LA COF. <sup>51</sup>

- A. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante. Deberán incluirse todos los datos que permitan identificar al franquiciante.

---

<sup>51</sup> CALMECAC; [http://www.calmecac.com.mx/programas/franquicias/lista\\_de\\_autoevaluacion.php](http://www.calmecac.com.mx/programas/franquicias/lista_de_autoevaluacion.php)

- B. Descripción de la franquicia. La franquicia deberá describirse con la mayor amplitud posible. Se recomienda incluir la misión, filosofía y metas que se persiguen.
- C. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia. Elaborar una reseña histórica de la franquicia y de la empresa franquiciante. Es muy recomendable hacer mención de la experiencia de sus ejecutivos, directivos y accionistas, en cuanto a la operación de la misma.
- D. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia. Deben especificarse los números de títulos de los certificados de registros marcarios y de derechos de autor.
- E. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante. Incluir todo tipo de regalías ya sea iniciales o continuas, aportaciones para publicidad, inventario inicial, compra de equipo y en general cualquier pago que se tenga que hacer al franquiciante.
- F. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario. En este punto, se debe ser lo más explícito posible, teniendo cuidado de no contradecir lo estipulado en el contrato, ni tampoco excederse en lo que este mismo señala.
- G. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia. Es muy recomendable la utilización de planos o croquis para definir con claridad el territorio. Cabe señalar que este punto no es indispensable para que exista una franquicia.
- H. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros, y en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo. En caso de que puedan otorgarse subfranquicias, deberán señalarse con toda claridad los requisitos y consideraciones.

- I. Establecer las obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que se le proporcione. El franquiciante deberá indicar qué información es confidencial, cómo debe resguardarse y qué sanciones existen en caso de que la confidencialidad no sea respetada.
- J. Descripción de las obligaciones y derechos del franquiciante y franquiciatario. Deberá presentarse un resumen del contrato de franquicia haciendo hincapié en los derechos y obligaciones de ambas partes, que deriven de la celebración del contrato.

### **3.4 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE.<sup>52</sup>**

#### **A. Derechos del franquiciante**

- a. Recibir del franquiciatario los pagos correspondientes a las contraprestaciones, como las regalías y demás cuotas, pactadas en el contrato de franquicia.
- b. Recibir del franquiciatario información financiera y comercial en un tiempo determinado, según lo estipulado en el contrato.
- c. Que el franquiciatario cumpla con las disposiciones de confidencialidad establecidas en el contrato.
- d. Que el franquiciatario respete las estipulaciones relativas a la protección de marcas, avisos comerciales y demás elementos de propiedad intelectual.
- e. Que el franquiciatario respete los elementos básicos de operación de franquicia, según lo señalado en los manuales de operación.
- f. Que el franquiciatario se abstenga de ceder derechos y obligaciones del contrato sin acatar las autorizaciones.
- g. Determinar los lineamientos y las directrices que han de seguir la publicidad y la comercialización del sistema de franquicias.
- h. Demandar que se impongan las sanciones
- i. Constituirse como persona física o moral independiente del franquiciatario.

---

<sup>52</sup> Ibidem, 45-48.

- j. Modificar y actualizar los manuales de operación.
- k. Desarrollar e innovar la forma continua la tecnología que se utiliza para la operación del sistema de franquicias.
- l. Aceptar y rechazar sugerencias de los franquiciatarios.

## B. Obligaciones del franquiciante

El franquiciante se obliga a otorgarle al franquiciatario lo siguiente:

- a. Conceder la licencia de uso de marca, de uno o más nombres o avisos comerciales o de derecho de autor.
- b. Concesión para la explotación de patentes.
- c. Transmitir los conocimientos técnicos, la tecnología y en general el know-how para la eficaz explotación del negocio franquiciatario.
- d. Propiciar información sobre el estado que guarda la empresa.
- e. Exclusividad.
- f. Entregar al franquiciatario los manuales operativos.
- g. Desarrollar programas de mercadotecnia y publicidad para los franquiciatarios.
- h. Supervisar y evaluar en forma periódica la operación de las unidades franquiciadas.
- i. Seleccionar, en forma cuidadosa a los proveedores de los insumos o productos necesarios para operar cada unidad franquiciada.
- j. Cuidar que la distribución de los productos que se comercializan en las unidades franquiciadas sea correcta, puntual y suficiente.
- k. Establecer precios de venta de los bienes o servicios que se comercializan en las unidades franquiciadas.
- l. Rescindir el contrato de franquicia cuando hayan sido actualizadas las causales previstas en el contrato.

### 3.5 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIATARIO.<sup>53</sup>

#### A. Derechos del franquiciatario

- a. Operar la unidad franquiciada al amparo de la marca licenciada por el franquiciante, con los conocimientos que éste le haya transmitido.
- b. Recibir asistencia técnica.
- c. Recibir capacitación y entrenamiento.
- d. Recibir del franquiciante los manuales de operación.
- e. Recibir asesoría del franquiciante.
- f. Beneficiarse en materia de publicidad y mercadotecnia.
- g. Hacer al franquiciante cualquier sugerencia.
- h. Ceder el contrato de franquicia a un tercero, previa aprobación del franquiciante y de acuerdo con el procedimiento establecido en el contrato.
- i. Hacer valer las sanciones y las medidas correctivas dispuestas en el contrato de franquicia cuando el franquiciante incumpla dicho contrato.

#### B. Obligaciones del franquiciatario

- b. Pagar la contraprestación pactada
- c. Usar las marcas
- d. Usar los nombres comerciales y explotar las patentes
- e. Situar el establecimiento con aprobación del franquiciante
- f. Cumplir con los requisitos de uso y aplicación de los conocimientos técnicos.
- g. Otorgar información financiera y contable, así como permitir inspecciones
- h. Cumplir con todas las especificaciones sobre la organización y buen funcionamiento del negocio.
- i. Guardar secreto
- j. No vender o explotar otros productos o servicios.

---

<sup>53</sup> Ibidem, pp. 48-52

- k. No ceder, traspasar o sublicenciar.
- l. Conservar la calidad
- m. Aceptar inspecciones
- n. Inscribir el contrato en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
- o. A la terminación del contrato.
- p. Operar la unidad de franquicia de acuerdo con la capacitación y entrenamiento que le proporcione el franquiciante.
- q. Mantener en perfectas condiciones la unidad franquiciada.
- r. Contratar a nombre propio los servicios necesarios para operar la unidad franquiciada.
- s. Abstenerse de duplicar, copiar o reproducir el software utilizado para operar la unidad franquiciada.
- t. Desarrollar programas de publicidad local para promocionar su unidad, según lo haya determinado el franquiciante en el contrato de franquicia.
- u. Contratar seguros y fianzas en los términos pactados en el contrato de franquicia.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **FAST MART S.A. DE C.V. (CASO PRÁCTICO)**

Mediante la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales del libro de Enrique Benjamín Franklin<sup>54</sup> vamos a llevar a cabo la técnica de diagnóstico para poder darnos cuenta si Fast Mart S.A. de C.V. cuenta con los requisitos legales para ser franquicia; por lo tanto proporcionaremos las recomendaciones necesarias.

Los pasos que se deben seguir para la metodología son los siguientes:

- Visión del estudio o definición de la problemática
- Planeación y programación del estudio
- Levantamiento de la información
- Análisis y diagnóstico administrativo
- Diseño conceptual
- Recomendaciones y propuestas de solución
- Implantación
- Mantenimiento organizacional

#### **4.1 VISIÓN DEL ESTUDIO.**

El estudio de la empresa de conveniencia Fast Mart S.A. de C.V. es interesante ya que su creación fue realizada por jóvenes emprendedores que día con día se esfuerzan para que su empresa sea reconocida a nivel nacional, pero uno de sus objetivos por alcanzar a largo plazo es posesionarse en el Distrito Federal que solo cuentan con la sucursal de Eje 6; en el Estado de México, la empresa cuenta con seis tiendas (Palo Solo, Interlomas, Ojo de Agua, Texcoco, Armas y Tenayuca) y quieren expandirse a través de un sistema de franquicias.

Mediante un diagnóstico organizacional y considerando a las leyes mexicanas que rigen a las franquicias, sabremos si Fast Mart S.A. de C.V. es franquiciable o no,

---

<sup>54</sup> Enrique Benjamín Franklin Fincowsky; *Organización de Empresas*, segunda edición, ed. McGraw-Hill, Interamericana 2004, pp.2-26.

posteriormente propondremos recomendaciones que desde nuestro punto de vista serán útiles para los directivos de la tienda.

Nuestro objetivo general es analizar si Fast Mart S.A. de C.V. cuenta con los requisitos para ser franquiciable.

La ventaja de hacer este estudio es conocer la situación actual de la empresa; la información que nos proporcionen esperamos sea suficiente para conocer la tienda y que nos ayuden a aclarar nuestras hipótesis citadas en la introductoria de nuestra investigación y que son las siguientes:

Hipótesis de trabajo: Si, Fast Mart S.A. de C.V., no cuenta con los elementos necesarios para franquiciarla, solo haremos propuestas y recomendaciones.

El proceso de implantación y mantenimiento organizacional, no se llevaran a cabo ya que no son objetos de nuestro estudio.

## **4.2 PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL ESTUDIO.**

El presente estudio se basará únicamente a la tienda Fast Mart S.A. de C.V. Eje 6 sur. La elección de la sucursal mencionada anteriormente es porque es la más cercana a nuestro domicilio, nos facilita el traslado y también se debe a que la información es de manera constante ya que tenemos el permiso del Director General de las tiendas.

### **A. Fuentes internas**

Realizar una investigación documental en que nos proporcionen los antecedentes, misión, visión, valores y objetivos de la empresa; manuales de operación; y aspectos legales como el acta constitutiva.

Se realizará observación directa a las tienda de Fast Mart eje 6 sur, para ver el desempeño de los empleados y actividades de los mismos; así como también se efectuará la misma observación a las demás sucursales para conocer si la estandarización del servicio, distribución del espacio, es la misma.

Se efectuará un análisis de puestos (Anexo 3) a cada uno de los empleados con la finalidad de obtener datos que nos ayudaran a determinar los puestos y sus funciones así como las habilidades, aptitudes, conocimientos que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

Se elaborará una entrevista (Anexo 4) a Isaac Pastrana Acevedo, el director general de Fast Mart en el adquiriremos información general, legal, y tecnológica de la tienda, así como también se le realizará un test del franquiciante. (Anexo 5)

#### B. Fuentes externas

Para conocer un poco más de franquicias se realizará una visita a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) para pedir información referente a como franquiciar un negocio y hacer uso de la técnica de investigación documental mediante la revisión de libros y revistas que nos puedan proporcionar para su lectura (ver capítulo I).

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) nos ayudará a proporcionar la información requerida respecto a las patentes y marcas (ver capítulo II).

Mediante la observación directa y la aplicación de encuestas (Anexo 6) definiremos los tipos de clientes que requieren de los servicios de Fast Mart sucursal eje 6 sur.

#### 4.2.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.

##### A. Antecedentes

En Fast Mart no hay antecedentes de estudios realizados ya que empezó como una empresa familiar que solo los dueños buscaron información mínima e indispensable para emprender su negocio como la inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de la Propiedad; licencias de uso de suelo; licencia de venta de vinos y licores; avisos de apertura; el RFC (Registro Federal de Contribuyentes) ; Constitución de la Sociedad ante la ley; registro ante la SHCP (Secretaria de Hacienda y Crédito Público) y registro de numero patronal ante el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social).

##### B. Naturaleza

En Fast Mart el tipo de estudio a realizar es de un diagnóstico organizacional que nos lleve a la conclusión si la empresa cuenta con los requisitos legales necesarios para franquiciarla, así como también conocer el estado actual de la tienda.

##### C. Justificación

Las empresas comerciales han tenido la necesidad de expandirse, por esta razón se ha creado el sistema de franquicias. Algunos dueños de negocios aun sabiendo que ya tienen éxito suficiente para franquiciar, no tienen bastante conocimiento del sistema, este es un claro ejemplo de la empresa Fast Mart, que durante los últimos siete años han crecido. Empezaron en el año 2000 con dos establecimientos y ahora son siete, pero, ¿qué es lo que a Fast Mart le hace falta para ser franquicia? o ¿ya cuenta con todos los requisitos para franquiciarla? este es el objeto de nuestro estudio y así como también dar propuestas y recomendaciones que en dado caso sean de utilidad.

Fast Mart es una empresa como muchas que han logrado el éxito pero quiere expandirse aún más y por eso sería inevitable que forme parte de un sistema de franquicias.

D. Objetivos del estudio.

- II. Facilitar la toma de decisiones para que Fast Mart ingrese al sistema de franquicias a corto plazo y así, como conocer las ventajas y desventajas que tiene la tienda para ser franquiciable.
- III. Realizar un diagnóstico organizacional
- IV. Elaborar un test del franquiciante.
- V. Analizar la situación de la tienda Fast Mart S.A. de C.V.
- VI. Conocer los requisitos legales para la formación o creación de una franquicia.
- VII. Conocer el origen de las franquicias, identificar sus tipos.
- VIII. Identificar los elementos que conforman el sistema de franquicias.

E. Acciones

- a. Entrevistar a Isaac Pastrana Acevedo (director general) para conocer datos generales, legales y tecnológicos de la empresa y recomendarle que forme parte del sistema de franquicias.
- b. Realizar visitas periódicas al establecimiento de Fast Mart S.A. de C.V. sucursal Eje 6 sur; aplicar análisis de puestos a los empleados y observar sus funciones; distinguir que las tiendas se encuentren estandarizadas respecto a los colores, instalaciones y servicios.
- c. Aplicar un Test del franquiciante al director general de la empresa.

F. Resultados

- a. Lograr establecer recomendaciones que sean de ayuda para que la empresa se expanda a corto plazo.
- b. Mejorar la estructura organizacional.

c. Examinar la franquiciabilidad de Fast Mart.

#### G. Alcance

Se realizará el diagnóstico de la organización de la tienda Fast Mart de eje 6 sur No.110, San Simón Ticumac, Distrito Federal.

#### A. Recursos

Los recursos materiales a utilizar son equipo de cómputo y papelería; los recursos técnicos son los conocimientos administrativos que obtuvimos a lo largo de nuestra carrera; los recursos humanos el director y/o gerente general de la tienda y personal.

### **4.3 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Fuentes internas:

Se realizó una investigación documental en que nos proporcionaron los antecedentes, misión, visión, valores y objetivos de la empresa; un manual de vendedor de mostrador (Anexo 7); como aspecto legal nos mostraron el acta constitutiva pero por política de la empresa no se llevo a cabo la lectura del mismo.

Se hizo una observación directa a las tiendas y encontramos que los empleados de mostrador son amables y hacen lo posible para dar un buen servicio al cliente y se encuentran capacitados.

Los días de observación se realizaron a partir de la penúltima semana de septiembre de 2006 y posteriormente el día 4 de noviembre de 2006 se realizó una visita a todas las tiendas Fast Mart y en las que tomamos fotos para sustentar la existencia de las siete sucursales.

Se realizó un análisis de puestos en el que encontramos que los encargados de tienda tienen como finalidad atender a los clientes, a los proveedores, el manejo de caja, el aseo de la tienda, colocación de los productos en góndolas e inventario. El supervisor se encarga de que todo lo realizado por el encargado de tienda sea de manera adecuada.

Se elaboró una entrevista a Isaac Pastrana Acevedo, el director general de Fast Mart en el adquirimos información general, legal, y tecnológica de la tienda, así como también se le realizó un test del franquiciante en el que obtuvimos resultados de 40 puntos que nos indican que la empresa esta a un paso de formar parte del sistema de franquicias solo le falta un poco de refinamiento.

Fuentes externas:

Para conocer un poco más de franquicias se realizó una visita a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) para pedir informes sobre como franquiciar un negocio y su respuesta fue que existen diversas consultarías de manera externa quienes hacen un diagnóstico a la empresa para ver si pueden llevar a cabo su franquiciabilidad; la AMF solo tendría relación con Fast Mart cuando los dueños ya la hayan franquiciado.

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) nos proporcionó información sobre las marcas y patentes que deben de ser registradas. (ver capítulo II y III)

Los clientes de Fast Mart eje 6 sur son personas de edades entre 20 y 50 años, con automóvil que requieran el servicio de gasolinera.

#### **4.4 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.**

El diagnostico como técnica administrativa nos va a ayudar a definir signos de la empresa para darle veracidad a nuestro estudio en cuanto a la realización de nuestro principal objetivo.

El diagnóstico debe tener las siguientes partes:

- A. Marco global de análisis
- B. Antecedentes
- C. Normatividad
- D. Objetivo y funciones generales
- E. Estructura orgánica
- F. Análisis de congruencia
- G. Sistema de apoyo administrativo

### **I. Marco global de análisis**

Para dar un análisis correcto de la empresa Fast Mart elaboramos el siguiente estudio FODA.

Las fuentes en las que obtuvimos el análisis fueron a través de las entrevistas realizadas al personal de Fast Mart, las encuestas realizadas a los clientes, la entrevista realizada al Director General y las observaciones que hicimos a las tiendas y principalmente a la de Eje 6 , que es el principal objeto de nuestro estudio.

#### **Fortalezas de Fast Mart**

- Capacitación de los empleados en el área de trabajo, por parte del encargado de la tienda que a este le proporcionan un incentivo económico.
- Es una empresa que se ha ido expandiendo por la estabilidad económica de los socios o accionistas.
- En los lugares donde se han establecido las tiendas ya forma parte de un gran número de clientes; consiguiendo así su posicionamiento.
- La tienda tiene los trámites legales que se requirió para el inicio de operaciones.
- El plus o ventaja competitiva de la tienda es el buen trato que le dan al cliente.

- Fast Mart se encuentra legalmente constituida como sociedad mercantil “Comercializador Fast Mart S.A. de C.V.”

### **Oportunidades de Fast Mart**

- La globalización.
- El auge de las franquicias en México y todo el mundo
- El libre comercio
- Competencia
- Legal

### **Debilidades de Fast Mart**

- No existen manuales operacionales y esto provoca que no haya una buena división de trabajo ya que no se establecen los procedimientos de cada puesto.
- No se encuentran las áreas y los puestos debidamente definidos.
- El no registrar su marca comercial podría atraer problemas legales mínimos para la empresa, ya que puede ser despojado por personas ajenas y el dueño de la tienda tendría que cambiar el nombre que ya esta en la mente del cliente.

### **Amenazas de Fast Mart**

- La competencia de las demás tiendas de conveniencia como Seven Eleven, Oxxo y Circulo K.
- El no registrar su marca comercial podría atraer problemas legales mínimos para la empresa, ya que puede ser despojado por personas ajenas y el dueño de la tienda tendría que cambiar el nombre que ya esta en la mente del cliente.

## **II. Antecedentes de Fast Mart**

Hace seis años nació la empresa Easy Mart cuyo propietario Gabriel Guzmán inicio con dos tiendas la sucursal de Interlomas y la de Palo Solo; Guzmán entrego la administración a su yerno Rodolfo Pastrana Acevedo el cual este a su vez le confiere las dos sucursales mencionadas a su hermano Isaac Pastrana Acevedo encargándose de la administración, compras y contratación de personal.

Las sucursales están instaladas en gasolineras, Isaac conoce al dueño de las gasolineras este le presenta a otro dueño que tiene locales en tres gasolineras más; se inician negociaciones y se crean tres tiendas más la sucursal de Texcoco, Armas y Tenayuca, en este momento Easy Mart cambia su nombre a Fast Mart.

Isaac como buen negociador conoce a otro dueño de gasolinera y es donde abren la sucursal de eje 6 y en Ojo de Agua, Tecamac, Estado de México donde son originarios los hermanos Pastrana se abre una plaza en aquel municipio y por lo tanto se renta un local y nace la sucursal Ojo de Agua, y actualmente existen siete tiendas.

El Sr. Guzmán retira su capital, deja como único dueño a Rodolfo Pastrana, el cual se asocia con su hermano Juan Alberto Pastrana e invitan a un tercero a su amigo Juan Manuel y se constituyen como sociedad mercantil “Comercializador Fast Mart S.A. de C.V.” y el inventario aumento; uno de los socios compra un terreno y hace una construcción para que sirva como bodega de almacén convirtiéndose en el centro de distribución de la tienda.

## **III. Normatividad**

Fast Mart como empresa para su apertura realizó trámites de uso de suelo; avisos y licencias para la modificación del local con los colores que caracterizan las tiendas Fast Mart; dar de alta a su personal en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); licencia de publicidad para la colocación de letreros frente al establecimiento; licencia de funcionamiento ( permisos de apertura); extintores en

el negocio según la comisión de protección civil; Fast Mart esta dada de alta en la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

#### **IV. Objetivo y funciones generales**

##### **Encargado de tienda**

El encargado de la tienda en turno es responsable de la operación de la tienda durante el turno que opera, para lo cual le apoyan empleados que el mismo administrará con la intención de cumplir los objetivos propuestos.

Se asegura la ejecución de los procesos operativos por parte del personal, para lograr los estándares de operación que la empresa requiere.

Se asegura que su personal este capacitado en los procesos operativos, a través del área de capacitación de la plaza y capacitándolo diariamente en el día a día.

##### Descripción de puestos: **Encargado de tienda**

###### I. Identificación.

Nombre del puesto: Encargado de tienda

Departamento al que pertenece: Ventas

Reporta a: Supervisor general.

Objetivo general del puesto:

Encargarse de la tienda en su totalidad.

###### II. Descripción.

###### A) Generales:

- Atención y venta al cliente y proveedores. Recibo y entrega de mercancías; compras, manejo de caja e inventarios.

B) Principales:

- Atender a los clientes para llevar a cabo las ventas.
- Manejar la caja para llevar un control de la venta diaria.
- Recibir mercancías para abastecer la tienda.
- Realizar inventarios para saber que productos se han comprado y cuales hacen falta.

III. Especificaciones del puesto

1. Conocimientos y aptitudes

Conocimientos: El o la encargada de tienda debe de contar con conocimientos formales como administrativos, relaciones públicas, manejo de tiempos (cronogramas), manejo de paquetería como Word.

En conocimientos específicos como: creatividad, aplicar los procesos y teorías administrativas, facilidad de palabra.

Escolaridad: El encargado de ejercer las funciones del puesto de encargado de tienda deberá contar como mínimo estudios de secundaria.

2. Inducción

El autorizado de ejercer las funciones del puesto de encargado de tienda debe contar con mínimo de inducción de una semana para incorporarse a las actividades propias del puesto.

3. Experiencia

El encargado de tienda no requiere experiencia, porque los capacitan en el puesto.

#### 4. Responsabilidades

En valores: dinero

En muebles, materiales y/o equipos: El o la asistente tendrá bajo su responsabilidad materiales y herramientas tales como: equipo de cómputo y sillas.

#### 5. Análisis de problemas

El encargado de tienda se enfrenta a problemas sencillos, existiendo antecedentes y recibiendo apoyo de un superior. En ocasiones puede enfrentarse a problemas de diferentes naturalezas sin el apoyo de manuales, procedimientos, en el cual se implica el juicio y la creatividad para generar recomendaciones.

#### 6. Toma de decisiones

El encargado de ejercer las funciones de tienda ocasionalmente toma decisiones que afectan a otras áreas y decisiones con impacto fuerte en los altos mandos, y que son trascendentales para los resultados de Fast Mart, pero algunas veces toma decisiones con impacto fuerte a otras áreas, pero que no llegan a afectar los resultados del Fast Mart.

#### 7. Relaciones internas y externas

El o la encargada de tienda mantiene relaciones internas con el director general, el supervisor general, sus compañeros de trabajo y los proveedores.

Las relaciones externas, dedica entre 30% y 80% del día a las relaciones con otras personas, siendo una parte normal de sus funciones. Mantiene relaciones con proveedores, vendedores y clientes.

## 8. Condiciones de trabajo

El encargado de ejercer las funciones del puesto de encargado de tienda realiza sus actividades dentro de la tienda por lo que no corre riesgos o accidentes de trabajo; solo de manera externa que alguien podría despojar el dinero de la caja de manera violenta.

## 9. Esfuerzo

Mental: Se requiere de un esfuerzo alto, por que se necesita una gran concentración para la organización de las actividades.

Físico: Se requiere de un esfuerzo medio, porque normalmente el trabajo se realiza dentro de la tienda.

Presión de Tiempo: Si hay presión del tiempo para satisfacer las necesidades de las otras áreas de la tienda

## **Supervisor de tienda**

Es el responsable de la operación de la tienda. Su desempeño será medido a través de los indicadores de la tienda (ejemplo, venta, tráfico de clientes, ticket promedio, etc.)

Asegura la ejecución de los procesos operativos por parte del personal, para lograr los estándares de operación que la empresa requiere.

Se asegura que su personal esté capacitado en los procesos operativos, a través del área de capacitación de la plaza y capacitándolo directamente en el día con día.

Asegura la buena imagen de la tienda (limpieza y orden, variedad y abasto, rapidez) y la excelencia en el servicio al cliente.

I. Identificación.

Puesto: **Supervisor de tienda**

Departamento al que pertenece: Dirección General

Reporta a: Director General

Objetivo general del puesto:

Supervisar a los encargados de tienda en cuanto a la atención a clientes, el debido uso del uniforme, y que sus actividades las estén realizando de manera adecuada. Negociar con los proveedores para compras y distribución de los productos a las diferentes tiendas de Fast Mart.

II. Descripción.

A) Generales:

- Su función principal es la de dar apoyo a las necesidades de las tienda, que los productos lleguen a tiempo para su venta.

B) Principales:

- Dar seguimiento a las peticiones de encargados de Fast Mart para cumplir y resolver sus necesidades.
- Hablar con el proveedor del producto que esta apunto de caer en desabasto; para que se incremente la venta de la tienda en la semana.
- Controlar inventarios, para que no haya desabasto de las tiendas y lograr un inspección en los mermas.
- Negociar con los proveedores para tener una mayor diversidad de productos para ofrecerle al cliente y conseguir incrementar las ventas de la tienda.
- Realizar reportes de entradas y salidas de dinero de cada una de las tiendas.

### III. Especificaciones del puesto

#### 1. Conocimientos y aptitudes

Conocimientos: El supervisor de tienda debe de contar con conocimientos formales como administrativos, relaciones públicas, manejo de tiempos (cronogramas), manejo de paquetería básica como Word, Excel.

En conocimientos específicos como: facilidad de palabra y saber negociar.

Escolaridad: El supervisor de tienda deberá contar como mínimo con una carrera profesional de nivel Licenciatura de preferencia en el ramo administrativo o tener conocimientos de los mismos.

#### 2. Inducción

El encargado de ejercer las funciones del puesto de supervisor de tienda debe contar con mínimo de inducción dos semanas para incorporarse a las actividades propias del puesto.

#### 3. Experiencia

El encargado de ejercer las funciones del puesto de supervisor de tienda debe contar con una experiencia mínima de tres meses.

#### 4. Responsabilidades

En valores: Dinero

En muebles, materiales y/o equipos: El supervisor de tienda tendrá bajo su responsabilidad materiales y herramientas tales como: equipo de cómputo, productos o mercancías.

#### 5. Análisis de problemas

El encargado de ejercer las funciones del supervisor de tienda se enfrenta a problemas frecuentes y de diferente índole, teniendo la facultad para tomar decisiones y resolverlos, contando con el respaldo del gerente general.

## 6. Toma de decisiones

El encargado de ejercer las funciones del puesto de supervisor de tienda ocasionalmente toma decisiones que afectan a otras áreas y decisiones con impacto fuerte en los altos mandos, y que son trascendentales para los resultados del Fast Mart, pero algunas veces toma decisiones con impacto fuerte a otras áreas, pero que no llegan a afectar los resultados de la tienda.

## 7. Relaciones internas y externas

El supervisor de tienda mantiene relaciones internas con el gerente general, recursos humanos, encargados de tienda. Sus relaciones se efectúan para dar y recibir información, dar conciliaciones o aclaratorias rutinarias, para hacerle ver los errores que pudieran cometer los encargados de tienda.

Las relaciones externas dedica el supervisor de tienda entre 50% y 90% del día a las relaciones con otras personas, siendo una parte normal de sus funciones. Mantiene relación con los posibles proveedores de Fast Mart o con los que ya son parte de la distribución de productos de las tiendas.

## 8. Condiciones de trabajo

El supervisor de tienda realiza supervisa las tiendas de Fast Mart, viajando de un lugar a otro el 80% del día.

## 9. Esfuerzo

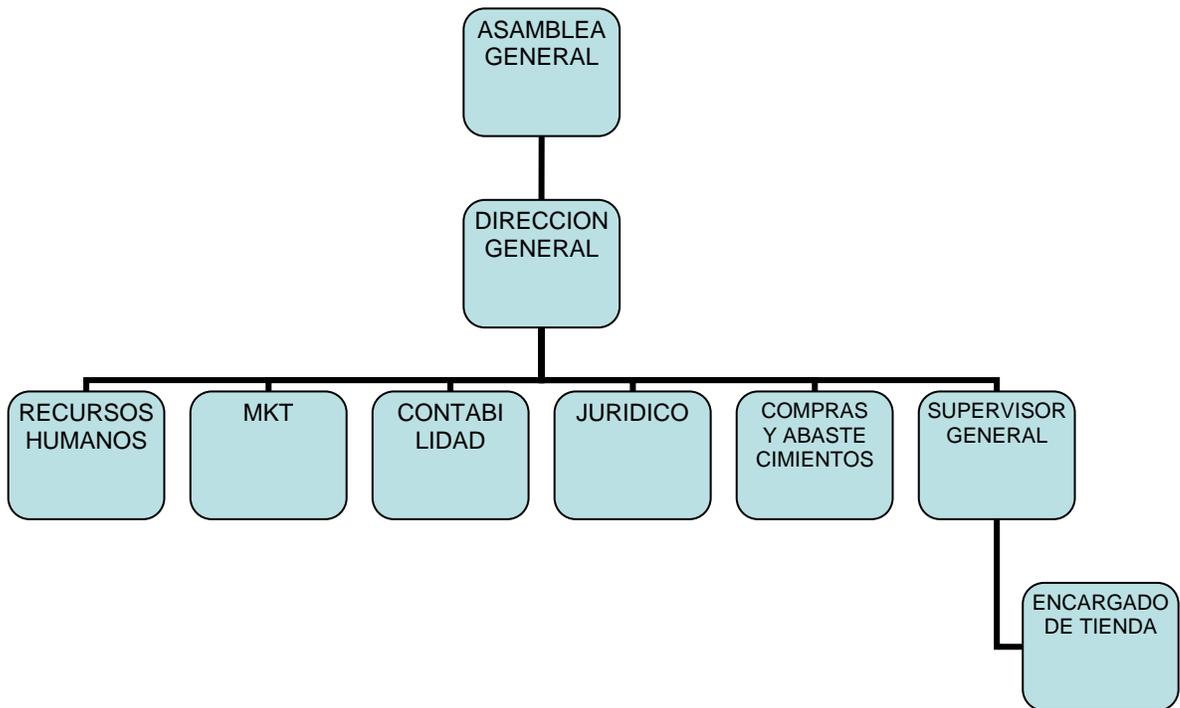
Mental: Se requiere de un esfuerzo alto, por que se necesita una gran concentración para la organización de las actividades.

Físico: Se requiere de un esfuerzo alto, porque normalmente el trabajo se realiza fuera de la oficina y sale de ella de manera cotidiana.

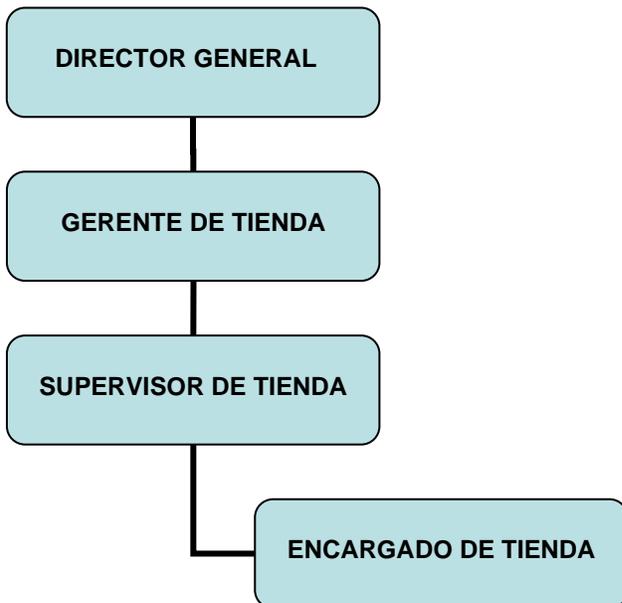
Precisión: Requiere de precisión para la realización de todos los reportes administrativos.

Presión de Tiempo: Si hay presión del tiempo para satisfacer las necesidades de cada una de las tiendas a supervisar.

## V. Estructura Orgánica General (propuesta)



## Organigrama de la tienda Fast Mart S.A. de C.V. (propuesta)

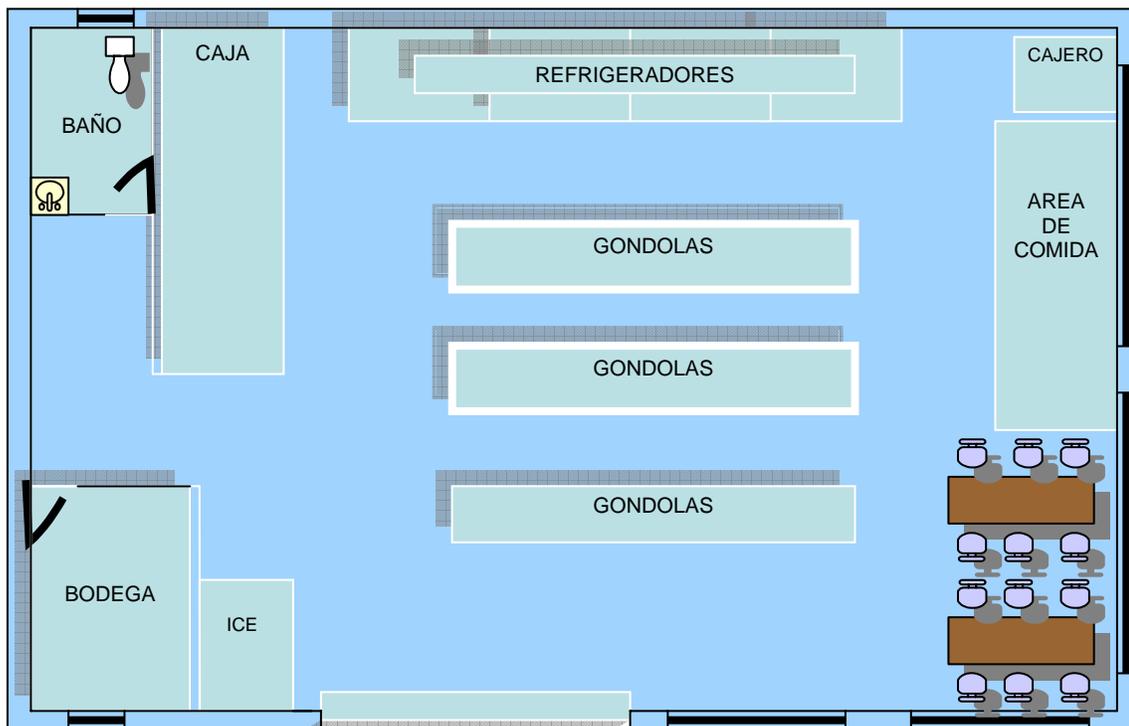


## VI. Análisis de congruencia

La empresa Fast Mart es una empresa que puede ser franquiciable cuando cuenten con los aspectos operacionales y administrativos como manual de organización, de procedimientos y principalmente registren su marca.

## G. Sistemas de apoyo administrativo

En Fast Mart los dueños son los responsables en capacitar a sus empleados ya que no existe un programa de capacitación lo hacen en el área de trabajo; existe un manual para vendedor de mostrador que suele ser de utilidad para las personas de nuevo ingreso; la motivación de los empleados se observa al momento de entrar a la tienda ya que te reciben siempre con una sonrisa y todo el tiempo es trato amable; los productos se encuentran bien distribuidos dentro de la tienda., pero también depende del tamaño del local , en resumen podremos decir que no están estandarizadas pero nosotros proponemos la siguiente distribución de local:



DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL FAST MART EJE 6

## **4.5 DISEÑO CONCEPTUAL.**

En este punto se hará modificaciones y propuestas del material que recibimos de parte del supervisor y director general de la tienda, respecto a misión, visión, valores y agregamos políticas del personal.

### **Misión de Fast Mart**

En Fast Mart, nos hemos fijado el propósito de ser líderes en tiendas de conveniencia, ofreciendo productos de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

Orientando nuestros esfuerzos para satisfacer a nuestra dualidad importante:

Cliente – Accionistas.

“Satisfacción Clientes – Accionistas”

Nuestra misión se basa en cinco áreas estratégicas:

Satisfacción del cliente y excelencia en la operación.

Liderazgo en el mercado.

Empleador preferido.

Socios estratégicos.

Valor para el accionista.

### **Visión**

Servir al cliente a través de constituirnos en una empresa eficiente, manteniendo nuestro liderazgo y posicionamiento en el área de tiendas de conveniencia, son una sólida rentabilidad, con un crecimiento sostenido y con estándares de desempeño competitivo.

En esta parte de los valores se adiciono la definición de cada uno de los valores de la tienda.

## Valores

“Lo que nos hace grandes”

Los valores que Fast Mart promueve entre su gente son:

- Responsabilidad

Es un valor fundamental para Fast Mart ya que hace posible las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre el personal, los clientes y proveedores, ya que son condición indispensable para el surgimiento de la confianza en la comunidad de la tienda.

- Honestidad

Es una de las principales virtudes que valoramos. Ser honrados y decentes en nuestras acciones nos hará crecer con honor y dignidad cada día teniendo cimientos más firmes.

- Lealtad

Es uno de los valores más importantes de la compañía. Buscamos con nuestras acciones y con la confianza depositada en la gente alcanzar la fidelidad y lealtad absoluta de nuestros clientes y de nuestro personal.

- Respeto

Hablar de respeto es hablar de los demás. Es establecer hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás. El respeto es la base de toda convivencia en sociedad. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar.

- Honradez

La honradez es un valor que como empresa y como personas nos permite generar una congruencia entre lo que se dice y lo que se actúa para que al final la interacción con la gente que nos rodea permita generar relaciones integrales éticas y con honestidad.

Nosotros como a cada uno de los clientes nos hemos dado cuenta de la importancia del cliente para Fast Mart, se refleja en el momento que entras a la tienda por eso tienen en cuenta las siguientes frases:

- El cliente es el visitante más importante en nuestras tiendas.
- El no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- El no es una interrupción a nuestro trabajo, sino su razón de ser.
- El no es un intruso a nuestro negocio, sino parte de él.
- No le estamos haciendo un favor en servirle.
- El nos está haciendo un favor al darnos esa oportunidad.

“El cliente es nuestra razón de ser y existir”

Dentro del diagnóstico se encuentra la estructura orgánica en donde se realizó una propuesta diferente a la realizada por los altos mandos en Fast Mart. (Ver página 146)

## **POLÍTICAS DEL PERSONAL**

- Recibe simple una sonrisa a los clientes
- En todo momento se cortes y educado con nuestros clientes y con tus compañeros de trabajo

- No debe de hablar con graserías o malas palabras frente a nuestros clientes o compañeros de trabajo.
- Mantén las áreas de trabajo siempre limpias y ordenadas, principalmente las de los alimentos.
- Debes presentarte siempre con tu uniforme completo y estar listo para trabajar de 15 a 20 minutos antes de que comiencen las labores.
- Nunca debes portar el uniforme si estás fuera de las instalaciones de la tienda o has terminado tus labores.
- El robo o mal uso que se haga de la tienda será causa inmediata de rescisión de contrato.
- Debes de cuidar el equipo de trabajo que se te asigne.
- Nunca sostengas conversaciones largas con amigos o conocidos durante las horas de trabajo.
- El empleado deberá seguir el siguiente procedimiento para guardar su dinero mientras está trabajando en la tienda:
  1. Deberá entregarlo en su totalidad dentro de una bolsa de plástico y graparla, anotando su nombre completo en el exterior y anotándola en una libreta de control correspondiente.
  2. el encargado de turno recibirá y guardará la bolsa en la caja fuerte hasta que el turno finalice.
- No está permitido a ningún empleado tomar dinero de la caja en calidad de préstamo. Así como tampoco portar dinero en horas de trabajo.

- No está permitido el cambio de cheques personales, si necesita dinero hable con el Supervisor General.
- Todos los empleados deberán comprar e ingerir sus alimentos durante su media hora de comida en su turno respectivo.
- No podrá consumir ningún producto antes de que sea registrado.
- El cajero registrará las mercancías anotando por el reverso del ticket su número de empleado, así mismo firmará como responsable guardándolo en la caja registradora, hasta que sea pagado al final del turno.
- No deberá por ningún motivo ingerir sus alimentos a la vista de los clientes.
- El empleado no podrá ingerir ningún alimento después de su hora de comida.
- Al finalizar el turno pagará el importe total de su ticket, o sea las mercancías que consumió durante la media hora de comida.
- Está prohibido fumar en el piso de ventas y en horas de trabajo, así como masticar chicle.
- Bajo ninguna circunstancia se deberá transmitir el consumo de bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes mientras labore dentro de la tienda, incluyendo el estacionamiento, ningún empleado deberá presentarse a trabajar bajo el efecto de alguna droga o con aliento alcohólico. Es obligación de todo empleado reportar lo anterior inmediatamente.
- No deberá existir en tiendas ninguna arma, tales como pistolas, navajas, garrotes, etc. La violación a esta política causará la rescisión del contrato.

- El empleado deberá de registrar su entrada, tiempo de comida y salida en un diario de asistencia.

En caso de faltar injustificadamente debe avisar el encargado y hay reincidencia se establecerán compromisos por escrito. Si el empleado está enfermo y no puede asistir al trabajo, debe informar a l Supervisor General con un mínimo de cuatro horas de anticipación a fin de poder sustituir su ausencia. Debiendo presentar comprobante del IMSS, como único documento valido para justificar su falta. En caso de incapacidad, el empleado debe avisar el tiempo de ausencia que ampara la misma con el fin de programar su sustituto en la tienda.

- Si por algún motivo se presenta alguna situación que resulte incómoda y origina problemas entre empleados, es recomendable que empleado hable con el Supervisor General y evite discusiones enfrente de los clientes.
- No está permitido hacer llamadas personales, el teléfono deberá usarse solo para llamadas de trabajo o de emergencia.
- Los empleados no deberán tener en la tienda ningún tipo de aparato musical, tales como radios o grabadoras.
- Por ningún motivo deberán visitar a otros compañeros en plan social, sólo si la visita es en calidad de cliente.
- El empleado tiene contacto directamente con el público, mantener su cabello corto, bien peinado, así como las uñas de las manos cortas y limpias.  
Para los caballeros: rasurados diariamente.  
Para las damas: su cabello arreglado, que no obstruya su vista, las uñas de las manos arregladas y cortas, maquillarse discretamente.

#### **4.6 RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.**

Para empezar con nuestras recomendaciones es preciso recordar que Fast Mart S.A. de C.V. no cuenta con los requisitos necesarios para ser franquiciable de aquí partimos a la idea de que lo primero que deben tomar en cuenta los directivos de la empresa es agilizar el proceso legal en cuanto al registro de marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), ya que en un futuro en cuanto la empresa este posicionada en la mente del cliente y alguna persona se diera cuenta de esto y actuara de mala fe, podría representar problemas legales.

Tenemos que mencionar que a lo largo de la realización de esta tesis nos dimos cuenta de que no existe una gran información acerca de lo que son las franquicias; y mucho menos de que se tenga algún tipo de registro de alguna ley que las regule, por lo que nos surge la idea para recomendar un tema a desarrollar en una próxima tesis.

Dicha propuesta de ley puede regular a las franquicias desde su formación, pasando por su administración hasta el término, incluyendo algunos beneficios y también sus respectivas sanciones que este sistema pueda llevar.

Para mejorar la administración de Fast Mart S.A. de C.V. recomendamos lo siguiente:

Mencionamos que la tienda cuenta con una bodega como centro de distribución, en la cual solo se guardan ciertos productos como son los enlatados, refrescos y jugos; siendo el supervisor y de manera esporádica el director general de la empresa quienes realizan la actividad de abastecer a las distintas sucursales de esos productos, contando con solo una unidad de reparto.

Por lo cual recomendamos la adquisición de otro vehículo mediante un crédito para el reparto de los productos para que estos puedan llegar de forma oportuna a las tiendas para su pronta venta.

El servicio al cliente en Fast Mart S.A. de C.V. es lo más importante, por que se crea un ambiente de confianza y cordialidad entre el personal que labora en la tienda y los clientes.

Como también sabemos que la imagen del personal que labora en la tienda le da a este comodidad, y que a los clientes les da confianza; por lo que el uniforme debe ser utilizado de manera obligatoria; por medio de un reglamento interior de trabajo, ya que observamos que en una visita sorpresa a Fast Mart que los empleados de la tienda en los distintos turnos no lo portaban correctamente, o simplemente no lo traían puesto.

- El empleado tiene contacto directamente con el público, mantener su cabello corto, bien peinado, así como las uñas de las manos cortas y limpias.

Para los caballeros: rasurados diariamente.

Para las damas: su cabello arreglado, que no obstruya su vista, las uñas de las manos arregladas y cortas, maquillarse discretamente.

Por otro lado, desafortunadamente hay personas que quieren obtener beneficios no solo monetarios de la tienda (robo), ya que esta opera las 24 horas del día y se necesita un sistema de seguridad o contar por lo menos con un seguro para este u otros tipos de siniestros (incendio o causas naturales) que se puedan evitar.

Recomendamos que Fast Mart S.A. de C.V. utilice un servicio de Outsourcing para el área de limpieza, ya que en la actualidad el encargado de la tienda es el que realiza esta actividad, pero en ocasiones los compradores tienen que esperar para ser atendidos en caja, o se puede prestar a pérdidas a la hora de hacer arqueos a la caja y así se podrá mantener las áreas de trabajo siempre limpias sobre todo la de los alimentos

La empresa Fast Mart puede llegar a ser una de las franquicias más importantes, pero primero se debe de realizar una buena estructura administrativa, para que en el momento en el que quieran vender como una franquicia ya tengan todo preparado.

#### 4.7 IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO ORGANIZACIONAL.

Este estudio no va a ser posible, ya que se basa únicamente en dar respuesta a nuestros objetivos; por el momento solo llegamos a las recomendaciones y propuestas de solución para que Fast Mart S.A. de C.V. sea franquiciable.



## **CONCLUSIONES**

Al realizar el análisis de la metodología de estudios organizacionales del libro de Benjamín Franklin podemos determinar que la hipótesis de trabajo fue acertada, ya que dio como resultado que no puede ser vendida como franquicia en su situación actual, porque no cuenta con los requisitos necesarios.

La toma de decisiones de los altos mandos tendrá que esperar para franquiciar la tienda ya que deberán buscar ayuda a consultores administrativos para la implantación y mantenimiento organizacional que son los dos últimos pasos de la metodología mencionada anteriormente.

La ventaja primordial de la tienda es que cuenta con sólidos ingresos; se esta expandiendo en diferentes zonas del Estado de México y en el Distrito Federal que por el momento solo cuenta con una que es la de Eje 6 que consideramos que administrativamente hablando es de las mas completas en cuanto a su funcionamiento, tamaño del local, ubicación, servicio e imagen.

Algunas de las desventajas de Fast Mart S.A. de C.V. es que no cuenta con el registro de marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial; manuales de operación; know how; se desconoce el precio de la franquicia ya que nuestra investigación no se basó en estudios financieros, porque estos datos no fueron proporcionados por la empresa.

Se elaboró un Test del Franquiciante (en base al libro de Gerardo Soporosi, "Pasion Entrepreneur") que se aplicó al director general Isaac Pastrana Acevedo en el que obtuvimos resultados de 40 puntos que se interpreto que Fast Mart S.A. de C.V. esta a un paso de ser una franquicia tiene que actualizarse, sobre todo para lograr la transmisión de conocimientos (Know How) a los franquiciatarios, de aquí elaborar la oferta de franquicia (COF) y posteriormente hacer un contrato de franquicia.

Haciendo el análisis del test del franquiciante se arrojaron datos de la siguiente manera:

La empresa Fast Mart S.A. de C.V. tiene siete unidades de negocio en operación y rentabilidad fácilmente comprobables; las tiendas tienen más de cuatro años operando; el tiempo para enseñarle a otro a operar el negocio sería de seis meses pero teniendo todo lo necesario para franquiciar el negocio; no se tiene idea de cuanto dinero gastaría el dueño para ser parte del sistema de franquicias, ni cuanto podría pedir por una franquicia de la tienda; el sector industrial en el que opera el negocio es muy competitivo siendo que existe el Oxxo, Seven Eleven, Circulo K de las más conocidas que como tiendas de conveniencia que ya tienen su auge.

Oxxo no es una franquicia, todas las tiendas son propiedad de FEMSA, pues así aseguran la calidad en todos los productos y servicios. Por lo mismo, no es posible comprar una tienda OXXO, pero sí manejarla en régimen de comisionista.

Seven Eleven es una empresa que en México aun no vende franquicias.

Circulo K es una cadena de minisupers que opera como franquicia en México.

Como podemos ver la última vende sucursales y es de origen canadiense, Fast Mart S.A. entrando al sistema de franquicias sería una tienda mexicana con futuro ya que sería más accesible su venta porque hablamos de pesos, no de dólares.

En el capítulo primero se identificó el origen y los tipos de franquicias en el que a la franquicia la consideramos dentro de la clasificación de Much Galindo y quedaría de la siguiente manera:

- a. Industriales
- b. Comerciales
- c. Servicio
- d. Franquicias

Se realizó un análisis documental en el propusimos un manual de organización en el que definimos los valores, la estructura orgánica se modifico, se creó un listado de políticas para los empleados de la tienda, se propuso un plano de distribución, se conocieron las actividades de los empleados mediante el análisis de puestos.

Todo lo anterior fue en base a la observación realizada únicamente a la tienda Fast Mart S.A. de C.V. de Eje 6 Sur; aquí es donde nos dimos cuenta que falta apoyo administrativo

## ANEXOS

### CAPÍTULO PRIMERO

#### ANEXO 1 CUESTIONARIO DE CANDIDATURA, EJEMPLO DE LA TIENDA K.

##### Cuestionario de Candidatura Tiendas K

*El presente documento tiene un carácter estrictamente confidencial. La información que en él se solicita es únicamente a título informativo y confidencial, sin que pueda suponer en ningún caso obligación alguna para cualquiera de las partes. La falsificación de las respuestas en él incluidas por parte del abajo firmante, tendrá como consecuencia la ruptura de cualquier acuerdo establecido entre el mismo y la Red de Franquicias **Tiendas K**.*

##### Ficha Personal

Apellidos: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_

Teléfono de Contacto: (\_\_\_\_) / \_\_\_\_\_

Mejor Hora para llamar: \_\_\_\_\_ hrs.

Teléfono Móvil: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Dirección de correo electrónico: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Profesión Actual: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_ CIF: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Provincia: \_\_\_\_\_  
 Localidad: \_\_\_\_\_ Código Postal: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Área de Responsabilidad: \_\_\_\_\_  
 Nº de Personas a su cargo: \_\_\_\_\_  
 Salario Bruto Anual: \_\_\_\_\_ euros.  
 Teléfono de la Empresa: (\_\_\_\_) / \_\_\_\_\_  
 Mejor Hora para llamar: \_\_\_\_\_ hrs. Número de Fax: \_\_\_\_\_

### Experiencia Profesional

Trabajos por Cuenta Ajena.

Empresa	Cargo	Desde / Hasta
		* De ____ / ____ a ____ / ____
		* De ____ / ____ a ____ / ____
		* De ____ / ____ a ____ / ____

\* Mes / Año a Mes / Año

Negocios Propios

Sector de Actividad	Nº de empleados	Fecha de inicio de la actividad
		__ / ____ / 19__ - 200__
		__ / ____ / 19__ - 200__ -
		__ / ____ / 19__ - 200__

¿Ha sido alguno de su negocio declarado en quiebra o suspensión de pagos?<sup>2</sup>

Sí       No

¿Ha sido Director o Accionista de alguna empresa que haya sido disuelta?<sup>3</sup>

Sí       No

¿Piensa dedicarse a tiempo completo a la franquicia **Tiendas K?**

Sí       No

¿Pretende dirigirlo personalmente?

Sí       No

En caso de que la respuesta anterior fuera negativa, ¿Quién se encargaría de la gerencia del negocio?

Apellidos: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Código Postal: \_\_\_\_\_

Profesión actual: \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento: \_\_/\_\_/\_\_

Teléfono de Contacto: (\_\_) / \_\_\_\_\_ Teléfono Móvil: \_\_\_\_\_

Dirección de correo electrónico: \_\_\_\_\_

<b>A)</b>

<sup>2</sup> Si la respuesta fuese afirmativa, facilite más información en el apartado A) de la siguiente página.

<sup>3</sup> Si la respuesta fuese afirmativa, facilite más información en el apartado B) de la siguiente página.

B)

¿Cuenta con otros socios o inversores para la apertura del negocio?

Sí       No

En caso de que la respuesta fuese afirmativa, complete la siguiente tabla:

Nombre y Apellidos	Dirección	% Participación
		__ %
		__ %
		__ %

Adjunte, si fuera posible, el curriculum vitae de los socios con mayor participación en el capital social, y en su caso el de la persona que asuma el control del funcionamiento cotidiano del negocio.

### **Experiencia en Franquicia**

¿Ha dirigido alguna vez un establecimiento franquiciado relacionado con el sector de las golosinas o de la alimentación?

Sí       No

Si la respuesta fuese afirmativa, indique cuál/es, la/s localidad/es de emplazamiento, denominación/es social/es y periodo/s de gestión.

¿Está Ud. considerando una franquicia para una sociedad ya constituida?

Sí       No

En caso afirmativo o en el supuesto de disponer de alguna otra empresa, adjunte la siguiente información:

- Nombre, actividad, dirección, participación y posibles cargos de los principales accionistas.
- Cuentas anuales del último ejercicio cerrado.

### **Situación Económica**

¿En qué rango de inversión se situaría su capacidad para aportar Capital Propio?

Menos de 21.035 euros.       Entre 21.035 - 43.000 euros.

¿Dispone de bienes personales que, en concepto de garantía, le permitan obtener recursos ajenos para la financiación de las inversiones iniciales necesarias?<sup>4</sup>

Sí       No

¿Necesita alguna colaboración para la obtención de la financiación precisa?

Sí       No

¿Dispone de local comercial en el que desarrollar la actividad?

Sí       No

En caso afirmativo, indique dirección exacta, superficie aproximada y si es en propiedad o arrendado. Si fuese posible, adjunte fotografías y/o planos de fachada y planta.

---

<sup>4</sup> Indique en forma de anexo a este cuestionario, cuáles son estos bienes, así como una valoración de los mismos en el mercado lo más actualizada y aproximada posible.

En caso negativo, indique por orden de preferencia en las áreas geográficas en las que le gustaría comenzar a desarrollar la actividad.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

**Aspectos Generales**

Indique cómo tuvo conocimiento de la Red de Franquicias **Tiendas K.**

- Prensa.
- Radio.
- Feria
- Mailing.
- Particulares.
- Otros.

Exponga las razones por las que quiere formar parte de la Red de Franquicias **Tiendas K.**

-	
-	
-	
-	
-	

### Documentación aportada

Marque con una X la documentación adjuntada por Usted en el presente cuestionario.

- |                                                 |                          |
|-------------------------------------------------|--------------------------|
| Fotocopia DNI o pasaporte.                      | <input type="checkbox"/> |
| Fotocopia DNI o pasaporte                       | <input type="checkbox"/> |
| Curriculum Vitae personal                       | <input type="checkbox"/> |
| Curriculum Vitae de los principales accionistas | <input type="checkbox"/> |
| Cuentas Anuales                                 | <input type="checkbox"/> |
| Planos de Fachadas                              | <input type="checkbox"/> |
| Planos de Planta                                | <input type="checkbox"/> |
| Fotografías                                     | <input type="checkbox"/> |

---

*La Central de Franquicia **Tiendas K** se reserva el derecho de aprobación final de la candidatura representada por el abajo firmante. La aprobación definitiva tendrá lugar con la firma del Contrato de Franquicia.*

---

Firma:

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_





**CAPÍTULO CUARTO**  
**ANEXO 3 ANÁLISIS DE PUESTOS**

Este cuestionario tiene como finalidad la obtención de datos que nos ayudaran a determinar los puestos y sus funciones así como las habilidades, aptitudes, conocimientos que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

**Análisis de puestos**

**Datos generales**

Nombre del ocupante del puesto:
Título del puesto:
Departamento al que pertenece:
Puesto inmediato superior al que reporta:
Nombre del jefe inmediato:

Funciones generales del puesto

Describe brevemente el objetivo de su puesto dentro de Fast Mart
------------------------------------------------------------------

**Funciones principales del puesto**

Describe de forma breve las principales funciones de su puesto
----------------------------------------------------------------

Función 1.

**A. ¿Qué haces?**

---

---

---

**B.** ¿Cómo lo haces?

---

---

---

**C.** ¿Para qué lo haces?

---

---

---

Función 2.

**A.** ¿Qué haces?

---

---

---

**B.** ¿Cómo lo haces?

---

---

---

**C.** ¿Para qué lo haces?

---

---

---

Función 3.

**A.** ¿Qué haces?

---

---

---

**B.** ¿Cómo lo haces?

---

---

---

**C.** ¿Para qué lo haces?

---

---

---

Función 4.

**A.** ¿Qué haces?

---

---

---

**B.** ¿Cómo lo haces?

---

---

---

**C.** ¿Para qué lo haces?

---

---

---

NOTA: en caso de tener más funciones favor de anotarlas en la parte de atrás de la hoja.

**Funciones periódicas del Puesto**

Anote las actividades periódicas que realiza, cada cuando las lleva a cabo y el objetivo de ellas (diario, semanal, quincenal, mensual)

**Funciones eventuales del puesto.**

Anote las actividades eventuales que realiza, cada cuando las lleva a cabo y el objetivo de ellas (cada tres meses, seis meses, nueve meses o cada año)

## I. Conocimientos

### II. Nivel de escolaridad requerida para el puesto

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato
- Carrera técnica

Profesional ¿cuál?: \_\_\_\_\_

Maestría ¿cuál? \_\_\_\_\_

Especialidad/diplomado ¿cuál?: \_\_\_\_\_

### II. Idioma

En cuanto al idioma inglés ¿qué es lo que el puesto requiere para realizar sus funciones?:

- Leerlo
- Hablarlo
- Ambas
- Ninguna

### III. Inducción

Marque el tiempo de inducción que se requiere como mínimo para integrarse a las actividades de su puesto.

- Dos semanas
- Un mes
- Tres meses
- Más de tres meses

### IV. Experiencia

Según usted, experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto:

- No se necesita experiencia previa
- Una semana
- Un mes
- Dos meses
- Tres meses
- Más de tres meses
- Otro: \_\_\_\_\_

## V. Responsabilidades

El puesto requiere de manejo de fondos o valores, muebles y/o equipos.

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## VI. Análisis de problemas

Identifique el grado de dificultad al que se enfrenta en el desempeño de sus funciones.

- Problemas sencillos, existiendo antecedentes y recibiendo apoyo de un superior.
- Problemas no muy frecuentes; apoyándose en manuales de procedimientos y de un superior.
- Otro: \_\_\_\_\_

## VII. Toma de decisiones

¿Qué tipo de decisiones son las que normalmente se toman en el puesto que ocupa?

- Decisiones menores, el jefe es quien decide y sólo afectan a su trabajo.
- Decisiones que afectan a otras áreas.
- Decisiones con impacto fuerte en las otras áreas, pero que no llegan a afectar los resultados de Fast Mart.
- Decisiones con impacto fuerte en los altos mandos, y que son trascendentales para los resultados de Fast Mart.

Autonomía en la toma de decisiones	Frecuencia en la toma de decisiones
<input type="radio"/> Antes de tomar una decisión se verifican y consultan con el jefe.	<input type="radio"/> Decisiones eventuales
<input type="radio"/> No se consultan las decisiones	<input type="radio"/> Decisiones frecuentes
<input type="radio"/> Las decisiones la toma el jefe	<input type="radio"/> Decisiones constantes

**VIII. Relaciones internas**

Anote cinco principales contactos con otros puestos de Fast Mart con las que en forma continua y permanente mantiene relaciones de trabajo.

Titulo del puesto	¿Para que asunto?
_____	_____

**IX. Relaciones externas**

Anote cinco principales contactos con otros puestos fuera de Fast Mart con las que en forma continua y permanente mantiene relaciones de trabajo.

Titulo del puesto	¿Para que asunto?
_____	_____

**X. Esfuerzo**

a. ¿Qué tipo de esfuerzo mental se requiere y por qué? (mínimo, medio o alto):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. ¿ Qué tipo de esfuerzo físico se requiere y porqué? (mínimo, medio o alto):

---

---

---

---

Muchas gracias por su colaboración.

**ANEXO 4 ENTREVISTA AL DIRECTOR GENERAL DE  
FAST MART, S.A. DE C.V.**

**CUESTIONARIO**

El presente cuestionario tiene como finalidad la obtención de información oportuna para la realización de un diagnóstico organizacional de la empresa Fast Mart S.A. de C.V.

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE FAST MART</b>		
Nombre del Director General de Fast Mart: Isaac Pastrana Acevedo		
Razón o denominación social de la empresa Fast Mart		
Teléfonos:	Fax:	Página en Internet:
Dirección (calle, número, colonia, ciudad, C. P.) de las sucursales de Fast Mart		
Descripción del giro de Fast Mart:		
Fecha de fundación de la empresa en México:		
Unidades propias operando en México:		
Número de empleados:		

### **INFORMACIÓN LEGAL DE FAST MART**

¿Con que requisitos legales cuenta su negocio? (contratos, permisos de la delegación, acta constitutiva, etc.)

### **INFORMACIÓN TECNOLÓGICA DE FAST MART**

Indique la infraestructura (instalaciones y equipo) con la que cuenta la empresa :

Lugar y fecha:

**ANEXO 5**  
**TEST DEL FRANQUICIANTE**

	<b>PUNTAJE</b>
1. ¿Tiene usted una unidad de negocio de operación y rentabilidad fácilmente comprobables? (NO=1 punto/ SI=10 puntos)	
2. ¿Cuántas unidades propias tiene usted funcionando? (Asignar 1 punto por unidad. Parar en 10)	
3. ¿Cuánto tiempo hace que funciona su negocio? (0= todavía no funciona/ 2=menos de 6 meses/ 4=1 año/ 6=2 años /8= tres años / 10= 4 años o mas.).	
4. ¿Han querido comprarle una franquicia de su negocio en el último año? (Asignar 1 punto por cada solicitud seria. Parar en 10)	
5. ¿Cuánto tiempo puede llevarle a usted enseñarle a otro a operar el negocio que usted ha desarrollado? (0= es muy difícil/ 5= más de seis meses/ 7= de dos a seis meses/ 10= de una semana a dos meses).	
<b>6. ¿Cuánto dinero invertiría usted en el desarrollo de un programa de franchising para su negocio?</b>	
7. ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en el manejo de negocios? (Asignar 1 punto por cada año. Parar en 10)	
<b>8. ¿Cuál es la inversión real inicial que un franquiciatario debería hacer para ingresar al negocio?</b>	
9. El mercado para su producto es: 2= local / 6=regional / 8=nacional / 10= internacional	
10. El sector industrial en el que opera su negocio es: 1= muy competitivo/ 5= moderadamente competitivo / 10= mínimamente competitivo).	

Puntaje Final

\_\_\_\_\_

0-39 puntos. No es el momento. Puede que el negocio sea bueno, pero todavía no esta para ser franquiciado.

40-59 puntos. A un paso. Necesita un poco de refinamiento antes de incorporar el franchising.

60-79 puntos Nace una estrella. Los chances del negocio aparentan ser muy buenas. El franchisor potencial debe considerar muy seriamente la posibilidad de expandirse vía franchising.

80-100 puntos. El proximo Mc. Donald's. El negocio tiene potencial sobresaliente para expandirse rápidamente implementando un sistema de franchising. Si la calificación es correcta, el potencial franchiser tiene un excelente negocio y un mercado amplio y suficiente capacidad para lograr el éxito.

**ANEXO 6**  
**ENCUESTA A CLIENTES**



Estimado cliente:

El siguiente cuestionario, tiene la finalidad de recopilar la información necesaria con el fin de precisar un mejor servicio para usted. De antemano muchas gracias por ayudarnos a servirle mejor.

Favor de anotar una (x) a la respuesta que sea conveniente

Edad: \_\_\_\_\_ años                      Sexo: ( ) Femenino ( ) Masculino

Ocupación: \_\_\_\_\_

1. La atención del personal al comprar en FAST MART es:

- ( ) Excelente
- ( ) Buena
- ( ) Regular
- ( ) Mala

2. El tiempo en atender es:

- ( ) Excelente
- ( ) Buena
- ( ) Regular
- ( ) Mala

3. Cuando se le atiende, usted observa que el empleado...

- ( ) Le pone atención
- ( ) No le pone la atención necesaria
- ( ) No le pone atención

4. ¿La presentación del negocio es...

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

5. ¿Le gustan los colores del negocio?

- Si
- No

6. La presentación del personal que atiende es...

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

7. ¿Cuando visita FAST MART, los hace por...

- Productos
- Servicios
- Productos y Servicios
- Otros\_\_\_\_\_

8. Cada cuando visita FAST MART

- Diario
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- En caso necesario
- Ninguna de las anteriores

9. ¿Estarían dispuestos a comprar o adquirir productos en otras sucursales de FAST MART?

( ) SI, ¿porque?

---

---

( ) No, ¿Por qué?

---

---

## ANEXO 7

### MANUAL DEL VENDEDOR DE MOSTRADOR



Estamos iniciando y aprendiendo que para poder servir mejor a nuestros clientes, es necesario que funcionemos cordialmente, esto es que compras negocie los artículos que nuestros clientes necesitan, que operaciones los exhiba y los resurta adecuadamente y que todas las áreas desempeñen su labor en una forma coordinada, oportuna y con mucha comunicación.

El trabajo ha iniciado y aún nos falta mucho camino por recorrer, pero en este proceso de mejora el beneficiado siempre será nuestro cliente al encontrar los productos que necesita.

#### **CONOCE MI HISTORIA:**

Quienes somos; **fast mart** fue fundada en septiembre del año 2000 por un grupo de emprendedores ejecutivos, entre los que se encuentran

**ADRIANA GONZÁLEZ PAREDES**  
(LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES)

**ARMIDA YUKIE SOBERANES**  
(LIC. EN DERECHO)

**ERNESTO BELTRÁN CHARGOY**  
(CONTADOR PÚBLICO)

**JULIO GONZALEZ CARDOS**  
( LIC. EN SISTEMAS )

**JUAN ALBERTO PASTRANA ACEVEDO**  
LIC. EN FINANZAS

**ISAAC PASTRANA ACEVEDO**  
DIRECTOR DE OPERACIONES

#### ASESORES

**FRANCISCO HUGO CAJICA**  
(LIC. EN DERECHO)

**RODOLFO PASTRANA ACEVEDO**  
(LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS )



## **MISIÓN**

En fast mart, nos hemos fijado el propósito de ser líderes en tiendas de conveniencia, ofreciendo productos de consumo y servicios de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

## **VISIÓN**

Servir al cliente a través de constituirnos en una empresa eficiente, manteniendo nuestro liderazgo y posicionamiento en la área de tiendas de conveniencia, con una sólida rentabilidad, con un crecimiento sostenido y con estándares de desempeño competitivo.

## **VALORES**

**RESPONSIBILIDAD**

**HONESTIDAD**

**LEALTAD**

**RESPECTO**

**HONRADEZ**



## MANUAL DEL VENDEDOR DE MOSTRADOR

Bienvenido a fast mart tiendas de conveniencia.

Esta es una oportunidad para ti, y por supuesto para nosotros de iniciar una relación que generara grandes beneficios. Desde que formas parte de nuestra empresa, llegas a un campo fértil y lograremos triunfos si siembras las semillas adecuadas;

# UNA BUENA ACTITUD

## TU MEJOR DESEMPEÑO

## TU ENERGÍA, EMPUJE Y CORAJE

## PRESENTACIÓN

El presente manual tiene como finalidad el involucrarte con los procesos, filosofías y políticas de fast mart en el área en la que vas a desarrollar, para que de una manera sencilla y eficaz adquieras los conocimientos, técnicas y habilidades que te llevaran al mejor cumplimiento de tu labor.

### Objetivo

Este manual esta diseñado en función de tus necesidades de trabajo y te proporciona información acerca de lo que fast mart espera de ti como vendedor de mostrador u otros.

Las características, habilidades y conocimientos necesarios.

Que debes adquirir, mejorar y/ o desarrollar para desempeñar tu trabajo y efectuarlo a diario.

## Tu función

Como vendedor de mostrador representa una de las actividades más importantes dentro de esta empresa, tu trabajo esta encaminado a proporcionar a nuestros clientes o consumidores un servicio oportuno de calidad a través de la venta de los productos de los diferentes proveedores. Como puedes ver no solo vendes los productos, también vendes imagen de todos los que formamos esta empresa. Tu eres el enlace y el representante de fast mart ante nuestros clientes y consumidores.

## Importancia

Tú como vendedor de fast mart debes distinguirte por tu honestidad, lealtad al trabajo y a la empresa.

Busca constantemente ser una persona con un buen conocimiento de los productos que vendes, conoce a tus consumidores y a proveedores; de los consumidores identifica sus necesidades, problemas y logra establecer la forma de ayudar a que los resuelvan a través de la venta de nuestros productos.

De los proveedores, conoce los productos que maneja y los clientes donde esta presente, así como, sus ofertas y precios especiales.

### Objetivos del vendedor de mostrador

- Obtener las ventas más altas posibles de toda nuestra familia de productos
- Obteniendo la rentabilidad establecida
- Proporcionar un servicio oportuno
- Con el debido control y registro en caja de todos los productos
- Creando una imagen de servicio

## ***Características***

El vendedor de mostrador en fast mart es:

La persona que refleja la imagen de la empresa a clientes y consumidores, que empieza su trabajo a la hora exacta que inicia su turno, que cuenta con mucha energía para cobrar abastecer sus góndolas y efectuar labor de venta.

## Principales características:

- A. Ser disciplinado y apegado a normas y procedimientos
- B. Conservar una buena presentación durante el día
- C. Tener habilidad numérica
- D. Ser dinámico, entusiasta, alegre y optimista
- E. Ser amable, sencillo, respetuoso con clientes y consumidores
- F. Ser responsable del servicio
- G. Ser honrado e integro
- H. Tener talento para las ventas
- I. Habilidad para hablar, conversar y negociar
- J. Ser atento, cordial y servicial con los clientes
- K. Tener aprecio y un buen conocimiento de los productos que vende
- L. Tener seguridad y auto confianza
- M. Auto control emocional, mantener el control ante situaciones difíciles, de rechazo, frustración o enfado.

### Presentación

Por ser la persona que tiene trato directo con los clientes y el público consumidor y además el representante de nuestra empresa ante ellos, por lo que te pedimos te presentes al trabajo tomando en cuenta lo siguiente;

- 1°) cabello debidamente peinado (hombres recortado 9
- 2°) manos limpias
- 3°) uñas recortadas
- 4°) es muy recomendable el baño diario
- 5°) bien rasurado (hombres)
- 6°) casaca limpia y planchada, emblema es parte importante
- 7°) no fumar al servir al cliente ni el interior de la tienda
- 8°) no leas el periódico o revistas en horas de trabajo
- 9°) cuida tu vocabulario
- 10°) evita el consumo de bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes.

### Actividades

- A. Contabilizar los productos clave tales como, vino, tortas, red bull, cigarro, cerveza, churros, garrafones de agua y lo que se considere que deberá llevar un control estricto contemplando el saldo de la caja que será de \$200.00
- B. Los retiros beberán depositarlos en la caja fuerte por monto de \$400.00 es importante que los riesgos se los pasemos a la caja fuerte a fin de evitar un contratiempo
- C. Efectuar el corte de caja donde deberá coincidir por departamento la venta en pesos y piezas en el inventario

**D.** Limpieza; todos lo que integran el área de operaciones deberán o tendrán la obligación de mantener limpio el área de ventas, área de caja, refrigeradores tanto interior como exterior, góndola, bodega y área de estacionamiento.

### **Alimentos**

Como no tenemos quien supla este momento el alimento será en un espacio muerto (ausencia de clientes)

### **Seguridad**

- No contar y / o exhibiré dinero ante gente extraña
- No ofrecer resistencia en casa de asalto
- Deposita el efectivo constantemente en la caja fuerte
- Coloca candados en puertas que no estén a tu vista
- No permitas el permanecer a gente extraña en área de caja o bodega.
- Mucho menos a ex empleados

### **Domingos y días festivos**

Las tiendas permanecerán abiertas los 365 días del año las 24 horas, por lo tanto, a los empleados que les toque laborar se les pagara de acuerdo a su salario diario y lo estipulado por la ley

### **Capacitación**

Todo empleado en fast mart deberá ser capacitado antes de ocupar cualquier puesto, en el tiempo y lugar adecuado.

### **Dinero**

Por ningún motivo el empleado puede tomar dinero de la caja en calidad de préstamo ni para si mismo ni para ningún otro empleado

No esta permitido el cambio de cheques

En caso de presentar faltantes, estos tienen que ser cubiertos por el responsable del turno

En caso de sobrantes estos deberán ser depositados adjunto al corte

No esta permitido guardar dinero ni ningún tipo de valor propiedad del empleado, por lo que la empresa no se hace responsable en los casos de perdida o extravío.

## Responsabilidad legal sobre el software

No esta permitido reproducir el software propiedad de la empresa para su venta o cualquier uso, ya que de lo contrario se tomaran medidas legales

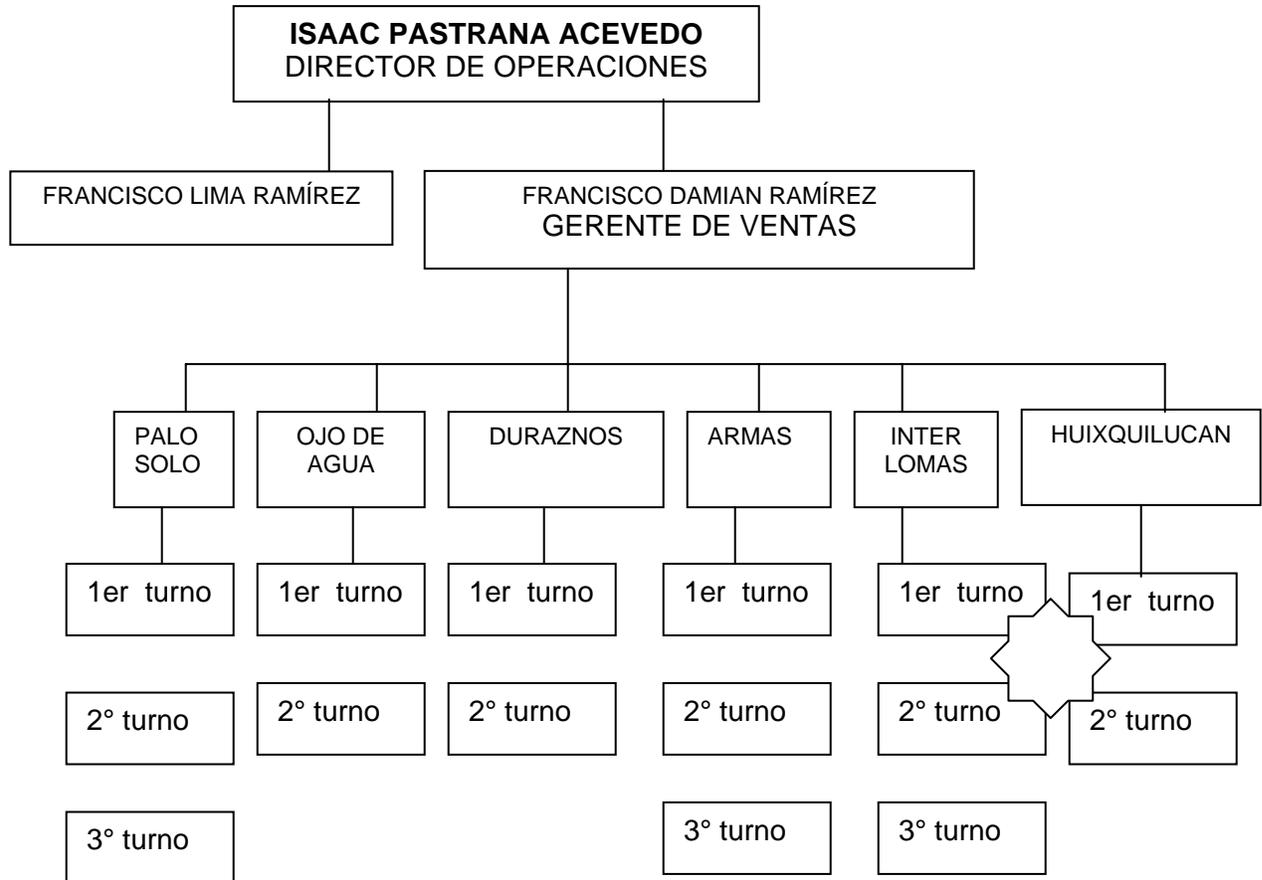
No se puede instalar software de ningún tipo en nuestro equipo.

\*\*\*\*\*

***Esperamos que todas estas recomendaciones te ayuden  
a ser el mejor vendedor de mostrador en fast mart.***

**¡contamos contigo !!!**

# ORGANIGRAMA



Auxiliar de dos turnos en Interlomas

## **GLOSARIO**

**Administración.** Proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan en la consecución de una meta.

**Aviso comercial.** Es una frase, enunciado, expresión u oración que tiene por objeto anunciar, dar a conocer o hacer saber al público consumidor, la existencia de productos y servicios en el mercado, o la presencia de establecimientos, de negociaciones comerciales, industriales o de servicios, para distinguirlos de los de su misma especie, ramo, tipo o género.

**Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.)** juega un papel importantísimo. En este documento se establecen, al igual que en el acta de matrimonio, una serie de aspectos de interés para ambas partes.

**Cliente.** Individuo u organización que toma una decisión de compra.

**Concesión.** Acción y efecto de conceder en una posición ideológica o en una actitud adoptada.

**Contrato de Franquicia.** Es aquel por el que el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca con el derecho a distribuir ciertos productos o a explotar, con cierta exclusividad, una empresa o negociación mercantil de bienes o servicios, en ambos casos, mediante la transmisión de conocimientos técnicos y el uso de marca (s) y nombres (s) comercial (es), a cambio de una contraprestación generalmente ligada a los resultados de la operación de la negociación.

**Cuota inicial.** El pago inicial que el franquiciatario efectuará al franquiciante por concepto del otorgamiento de la Franquicia objeto del presente Contrato, así como por la transmisión de conocimientos, asistencia técnica y uso de los Signos Distintivos del Sistema.

**Demanda.** La demanda en economía se define como la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y cantidad dado en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, la renta personal y las preferencias individuales del consumidor.

**Derechos.** Justo, razonable. Aquellos derechos fundamentales de la persona (considerada tanto en su aspecto individual como comunitario) que corresponden a esta por razón de su propia naturaleza (corpórea, espiritual y social), y que deben ser reconocidos y respetados por todo el poder o autoridad y toda norma jurídica positiva.

**Empresa.** Es un elemento constituido para producir un bien o servicio con la finalidad de satisfacer necesidades del consumidor.

**Filosofía empresarial.** Identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

**Franquicia.** Es una relación entre el franquiciante que es el dueño poseedor de la marca y nombre comercial el cual cede los derechos de uso y explotación comercial, otorgando asesoría administrativa al franquiciatario para obtener beneficios mutuos.

**Franquiciante.** Persona física o moral titular de los derechos de explotación de un negocio, que incluye una marca, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios de un producto, prestación de un servicio y un proceso, o bien, todos en conjunto.

**Franquiciatario.** Persona física o moral que adquiere el derecho de usar la marca, los elementos de propiedad intelectual y la tecnología operativa mediante el pago de regalías del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra.

**IMPI.** Es un Organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio y con la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en nuestro país.

**Know-how.** (Hacer-Saber) Conjunto de conocimientos

Son los conocimientos técnicos-operativos que el franquiciante transmite al franquiciatario.

**Liderazgo.** El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

**Local.** Búsqueda del lugar para la instalación. La experiencia acumulada por el franquiciante en la apertura de locales le permite ponderar la importancia de los diversos factores de localización, por ejemplo: factores demográficos, de accesibilidad, de costos, de competencia, etc.

**Marca.** Es todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.

**Marketing.** Sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar objetivos organizacionales.

**Mercado.** Personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo. También, cualquier persona o grupo con el que un individuo o empresa tiene una relación actual o posible de intercambio.

**Mercadotecnia.** El Marketing (o mercadotecnia) es una filosofía o forma de realizar negocios a través de la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes y los consumidores. Como forma de negocios que es, tiene por obligación lograr valor para los dueños del negocio (socios o accionistas) y forma parte inherente de la estrategia de negocios de la empresa. Pero, también agrega la entrega de valor a los clientes y consumidores.

**Merchandising.** Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.

**Misión.** Declaración de una organización sobre que el cliente atiende, que necesidades satisface y que tipos de productos vende.

**Nombre comercial.** Es una variante de las marcas que lleva un proceso diferente al del registro. Los nombres comerciales, no requieren de la emisión de un título expedido por el IMPI, como es el caso de la marca y el aviso comercial. Sólo es necesario solicitarla.

**Obligaciones.** Es la relación jurídica por virtud de la cual un sujeto llamado deudor queda vinculado jurídicamente respecto de otro sujeto llamado acreedor a realizar una conducta que puede consistir en un dar, en un hacer o en un no hacer.

**Oferta.** Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.

**Package.** Conjunto de documentos que explican y recogen las técnicas, métodos, y aspectos prácticos que componen la fórmula comercial que el franquiciante transmite al franquiciatario.

**Pagos.** Entrega de una suma de dinero u otra cosa que se debe.

**Posicionamiento:** En marketing, posicionamiento es la técnica que se utiliza para crear una imagen o identidad para un producto, marca o empresa. Es el 'lugar' que un producto ocupa en un mercado determinado tal como lo percibe el público objetivo. Posicionamiento es algo que se sitúa en la mente del mercado. Una posición de producto es el modo en que los compradores perciben el producto. El posicionamiento se expresa relativamente a la posición ocupada por la competencia.

**Productividad.** Es la relación que existe entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo, dado se obtiene el máximo de productos.

**Rentabilidad.** En economía, la rentabilidad relaciona el beneficio con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Por tanto, si se dice que se ha obtenido un beneficio de un millón no será un dato muy significativo hasta que se sepa cuando dinero o recursos se ha utilizado para obtener ese beneficio.

**Secretos industriales.** Es toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma.

**Sinergia.** Es la capacidad de una empresa para generar, al unir varias fuentes de recursos, unos beneficios superiores a los que supondría la suma de beneficios generados por cada recurso por separado.

**Sucursal.** Es un establecimiento de comercio (tienda, oficina, almacén, fábrica, bodega, planta industrial, factoría, etc) abierto por una sociedad, dentro o fuera de su domicilio principal, cuyo administrador tiene facultades para representarla legalmente.

**Surtido.** Proceso de colaboración entre distribuidores y proveedores para determinar la oferta óptima de producto en una categoría que alcance la satisfacción del consumidor objetivo al mismo tiempo que mejora los resultados del negocio.

**Tiendas de conveniencia.** Son las tiendas cuya principal ventaja es la ubicación o el horario. Normalmente están en áreas con mucha población y permanecen abiertas las 24 horas. En su inventario tienen productos básicos como pan, leche, jabón, refrescos, etc.

**Valores.** Principios intangibles que son una reflexión de las necesidades de la gente, ajustadas por la realidad del mundo en el que vive.

**Visión.** La visión es la capacidad de ver más allá -en tiempo y espacio- y por encima de los demás, lo que significa visualizar -ver con los ojos de la imaginación- en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva que presenta un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **LIBROS DE FRANQUICIAS, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOTECNIA.**

Alba Aldabe, Ma. Cristina; LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO. UNA NUEVA VISIÓN; Fondo editorial FCA; primera edición; México, 2004.

Bermúdez Gonzáles, Guillermo J.; LA FRANQUICIA: ELEMENTOS, RELACIONES Y ESTRATEGIA; editorial ESICs, Madrid, 2002.

Eco, Humberto; CÓMO SE HACE UNA TESIS: TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN, ESTUDIO Y ESCRITURA; Editorial Gedisa; España 1993.

Love F., John; MC DONALD'S. LA EMPRESA QUE CAMBIO LA FORMA DE HACER NEGOCIOS EN EL MUNDO; editorial Norma; Segunda edición, Colombia; 1998.

Luthans, Fred; Hodgetts, Richard M.; BUSINESS; ed. Rinchart and Winston Inc.; United Status, 1998.

Munich Galindo Lourdes; García Martínez, José; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN; Editorial Trillas, Quinta edición, México, 2001.

Stanton, William, Etzel, Michael, Walker, Bruce; FUNDAMENTOS DE MARKETING; Undécima edición; Editorial Mc Graw-Hill, México, 2002.

Tocatli, Ferenz Feher; Gallástegui, Juan Manuel; LAS FRANQUICIAS UN EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN 100 PREGUNTAS, 100 RESPUESTAS;

Wayne Mondy, Robert M. Noe; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; Sexta edición; Editorial Prentice Hall, México.

## **LIBROS, AGENDAS Y CÓDIGOS DE DERECHO.**

AGENDA CIVIL DEL DISTRITO FEDERAL; Quinta edición; Editorial Raúl Juárez Carro Editorial; México, 2005.

AGENDA MERCANTIL; Editorial ISEF. 2005.

AGENDA LABORAL; Editorial. ISEF; 2005

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS; Editorial SISTA. Disposiciones conocidas hasta Febrero del 2006.

Leyes y Códigos de México; SOCIEDADES MERCANTILES Y COOPERATIVAS; Quintésima segunda edición; Editorial Porrúa; México, 1997.

## **DICCIONARIOS.**

GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO; Tomo III; selecciones del Reader's Digest

## **LIBROS DE METODOLOGIA DE INVESTIGACION.**

Hernández Sampiere, R.; EL PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN; Editorial Mc Graw Hill, México 2002.

Jiménez O Carreras; METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LO HUMANO; Editorial Tillas; México, 2002.

## **PÁGINAS DE INTERNET**

Leyes Federales de México, [www.diputados.gob.mx](http://www.diputados.gob.mx).

Instituto de Investigaciones Jurídicas [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [www.impi.gob.mx](http://www.impi.gob.mx)

Asociación Mexicanas de Franquicias [www.franquiciasmexico.org](http://www.franquiciasmexico.org)