



UNIVERSIDAD LATINA S. C.

“LAS FRANQUICIAS, UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO
PARA LAS PYMES”

JUAN CARLOS SÁNCHEZ BELMONT

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

SINODALES

FRANCISCO JAVIER GÓMEZ VILLAVERDE

BERNARDINO JESUS SERRANO CORNEJO

NOÉ ISLAS RODRÍGUEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Familia.....

Les agradezco infinitamente todo el esfuerzo que hicieron para que pudiera salir adelante, la dedicación que tuvieron para que nunca me diera por vencido, las tantas veces que aguantaron mis malos ratos, mis enojos y hasta mis berrinches, pero sobre todo, gracias por darme toda la confianza del mundo para tomar mis decisiones, ya fueran buenas o malas por que gracias a eso he crecido para ser quien soy, una persona de provecho dedicada a salir siempre adelante sin temor a nada y superarme día a día.....por que aun después de todo sigo teniéndolos a mi lado brindándome su apoyo y comprensión, GRACIAS.

Profesores.....

Donde estaría hoy si no fuera por el esfuerzo de mis profesores? sin ellos nada de esto sería posible, desde siempre apoyándome en todo lo necesario, con buenos consejos y enseñanza, la cual me ayuda para poder entender muchas cosas, no sólo en lo laboral si no en las cuestiones del día a día, gracias por toda la paciencia a lo largo de los cinco años que convivimos, pero esto no es una despedida, más bien es un hasta luego.....

Amigos.....

Jajajajaja, creo que no acabaría de contar las tantas cosas que pasamos juntos, desde el choque en la camioneta del "panda" hasta las tantas visitas a la "tiendita" o con Oscar, saben que siempre van a contar conmigo para lo que sea y donde sea, me alegra mucho el poder ver que todos son felices, posiblemente de diferentes maneras, pero al final de cuenta con salud y mucho cariño de sus seres queridos.

Iris

Aunque nunca te veo se que siempre estas para lo que necesite, siempre dándome ánimos para todo, haciéndome reír y dejándome convivir con tu familia, la cual estimo mucho...gracias por todo y claro que nos seguiremos viendo.

Olaf

Siempre con nuestras tonterías, riéndonos de todo y de todos, ayudándome cuando lo necesito sin un pero para ayudarme a salir de hoyo, gracias por todo tu apoyo amigo, así como el permitirme conocer a tu familia que es de DIEZ. También estas incluida Jenny cuando digo familia o que no??? “te acuerdas de los changos???”

Paco y Vero

Por fin..... Los declararon marido y mujer o mujer y marido, no lo sé, lo que si sé es que los estimo como a pocos, gracias por todos los desayunos en casa de Vero, por mi primer trabajo, por todos los concejos, por los muy buenos recuerdos que tengo de ustedes y claro por permitirme estar presente el día de su boda, les deseo todo lo mejor, que todas sus metas se cumplan, que siempre sean felices y nunca cambien por que son geniales.

ÍNDICE

Introducción

Metodología de la investigación

CAPITULO I: Las Franquicias

1.1 Antecedentes históricos de las franquicias	08
1.2 Definición de Franquicias	11
1.3 Características de las Franquicias	13
1.4 Integrantes de las Franquicias	15
1.4.1 Beneficios y riesgos para los integrantes de la franquicia	16
1.4.2 Obligaciones y derechos para los integrantes de la franquicia	18
1.5 Tipos de Franquicias	20
1.6 Las Franquicias en México	21
1.7 Causas de la evolución de la franquicia	23
1.8 Ventajas socio-económicas de las franquicias en México	29

CAPITULO II: La empresa

2.1 Definición de la empresa	32
2.2 Características generales de la empresa	34
2.3 Clasificación de las empresas	34
2.4 Constitución legal	40
2.5 Financiamiento	42
2.6 Principales restricciones para el crecimiento de las medianas empresas ...	47
2.7 ¿ Por qué franquician las empresas?	48
2.8 Características de la empresa para ser franquicia	49
2.9 Costos de una empresa para franquiciar	51

CAPITULO III: Aspectos que se deben considerar para franquiciar una mediana Empresa

3.1 Proceso de la creación de la red de franquicias	54
3.1.1 Características para franquiciar una mediana empresa	59
3.2 Aspectos legales del sistema de franquicias	59
3.2.1 Propiedad intelectual	60
3.2.2 El contrato de franquicia	61
3.2.3 Marca	63
3.2.4 Avisos comerciales	63

3.2.5	Secretos industriales	64
3.2.6	Circular de oferta de franquicia (COF)	64
3.2.7	Nuevas reformas a la Ley	67
3.2.8	Tramite de licencia de uso de una franquicia	67
3.3	Servicios de calidad al cliente en la franquicia	69
3.3.1	Importancia relativa de elementos	72
3.3.2	Cuadro Costo-Beneficio de la calidad	73
3.3.3	Ciclos del servicio de calidad	74
3.3.4	El riesgo de la reingeniería de la empresa	79
3.4	Importancia de los manuales en la franquicia	79
3.4.1	Métodos y procedimientos	82
3.4.2	Know – How	83
3.4.3	Secretos industriales	83
3.5	Asistencia técnica de un sistema de franquicias	86
3.6	Contabilidad básica y elementos para iniciar un negocio	88
3.7	Aspectos financieros en un sistema de franquicias	89
3.7.1	Cuota inicial	91
3.8	Importancia de la mercadotecnia en las franquicias	100
3.8.1	Plan de mercadotecnia en las franquicias	101
3.9	Conceptualización de franquicias	110
3.9.1	Macroflujo de otorgamiento	113

Capitulo IV: Casos de Éxito con Franquicias Mexicanas

4.1	Helados Bing	116
4.2	Sushi Itto	117
4.3	Los Bisquets de Obregón	119

Conclusiones	121
--------------------	-----

Anexos

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la competitividad es una importante herramienta para fomentar el avance y desarrollo de las diferentes organizaciones, ya que las fuentes de información, los avances tecnológicos, así como el estar a la vanguardia, son elementos primordiales para enfrentar los retos en diferentes mercados.

Como consecuencia de la globalización se están dando cambios radicales en todo el mundo, ya que los países cada día abren más sus fronteras no solo de forma comercial sino también de forma social y cultural, la producción, pero sobre todo preparación profesional de la gente para obtener un mayor desarrollo socio-económico.

De acuerdo con los datos proporcionados por el INEGI el 97% de las empresas en México son Pymes (pequeñas y medianas empresas), por lo que el gobierno está implementando nuevas formas para impulsar su desarrollo, mediante el otorgamiento de facilidades y apoyo económico para la creación de nuevas empresas; y a las ya existentes también se les brinda apoyo para que realicen nuevas investigaciones, implementen nueva tecnología y capaciten al personal logrando un mejor desarrollo de las mismas, para que les permitan ser competitivas frente a los mercados internacionales.

Una alternativa de crecimiento que pueden adoptar las medianas empresas es la de franquiciar, dado que su característica principal es que son rentables y los inversionistas por conocer el Know-how de su empresa, ya que el margen de fracaso es mucho menor por la experiencia con la que cuenta la misma.

La franquicia es un modelo de negocio que está evolucionando con éxito, por la estabilidad que proporciona a los empresarios que tiene ganas de emprender un nuevo negocio, en donde se ahorran tiempo y dinero al no empezar con uno nuevo en el cual no tiene la certeza de que pueda llegar a ser reconocido en el mercado. Adicionalmente, con una franquicia se cuenta con la seguridad de que el producto o servicio se va a vender debido a la infraestructura, la marca y el posicionamiento en el mercado con la que cuenta la empresa.

En esta tesis se desarrollan aspectos importantes que una empresa debe considerar para franquiciar su negocio.

En el primer capítulo se mencionara la historia de cómo han ido evolucionando las franquicias a través del tiempo en el mundo. Se dará a conocer que es una franquicia y sus características, quienes son los integrantes y cuales son las ventajas y los riesgos para cada uno de ellos, los diferentes tipos de franquicias que existen, así como se han desarrollado en México.

En el capítulo dos se abordará el tema de las medianas empresas desde su definición, su constitución legal y financiamiento que otorgan las instituciones, tanto públicas como privadas para el desarrollo de las mismas. Se mencionaran los principales problemas con las que cuentan las medianas empresas para lograr un desarrollo óptimo y se darán a conocer algunas razones y características que la mediana empresa debe tomar en cuenta para franquiciar.

En el tercer capítulo se darán a conocer los aspectos mínimos necesarios que se deben considerar para que una mediana empresa franquicie su negocio, entre los que se encuentran los legales, financieros, contable, de comercialización, asistencia técnica y mercadotecnia, así mismo se anexan algunos cuestionarios para la selección del perfil óptimo de la persona que quiera adquirir una franquicia y un cuestionario para la selección del local adecuado que se requiere.

**METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACIÓN**

Justificación

Considero que este proyecto puede estimular a que los empresarios consideren franquiciar su empresa, ya que es una alternativa de crecimiento y expansión a nuevos mercados.

La franquicia al lograr su expansión está ayudando al desarrollo económico y social del país, ya que contribuye a la creación de nuevos empleos y ofrece a los empresarios adquirir un negocio que ya se ha llevado a cabo anteriormente y que han superado obstáculos obteniendo experiencia, por lo que minimiza el nivel de riesgo a fracasar.

La franquicia es la mejor manera de superar el desafío, de encontrar personal capacitado y responsable para manejar los diferentes puntos de venta de un negocio en crecimiento. Debido al papel que desarrolla el franquiciatario (tu socio), es de esperarse que participará en el negocio con mayor interés y tenacidad que el más calificado de los gerentes.

Las franquicias no son privativas de las grandes empresas. Las franquicias las han convertido en grandes empresas, las grandes cadenas que hoy conocemos se iniciaron a partir de un establecimiento pequeño y desconocido en su momento. Tuvieron la visión, detectaron la oportunidad y tomaron la decisión correcta.

Objetivos

- General

Dar a conocer los beneficios con los que se cuenta la mediana empresa al franquiciar, como una opción de desarrollo con grandes ventajas, no sólo para la empresa si no también con beneficios sociales y económicos.

- Particular

Para validar información oportuna y veraz, que les permite a las Pymes enfrentar con éxito el proceso de adaptación al cambio en el entorno económico a partir de la franquicia de negocios, que le brinde ventajas competitivas y beneficios económicos.

Procedimiento

Este proyecto de investigación es no experimental ya que sólo recolectamos datos para dar a conocer al empresario los aspectos que se tienen que tomar en cuenta para franquiciar una empresa y se realizó en forma transeccional debido a que los datos fueron recolectados en un tiempo único.

El proyecto es descriptivo debido que solo proporciona información y da a conocer aspectos necesarios para hacer inferencias y generalizaciones respecto al tema.

Este proyecto está basado en una investigación documental, ya que consistió en la revisión de material bibliográfico como libros, revistas e Internet y se presentan casos prácticos de empresas mexicanas que han franquiciado sus marcas con éxito.

CAPITULO I:

LAS FRANQUICIAS

CAPITULO I: Las franquicias.

1.1 Antecedentes históricos de las franquicias

El principal antecedente de las franquicias surge en el siglo XIX en Estados Unidos cuando la compañía de maquinas de coser Singer Sewing Machine Company se vio imposibilitada por la falta de capital para producir maquinas y, así, 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 el primer sistema de concesiones del que se tenga noticias en el mundo.¹ Así, los antes vendedores aceptaron pagarle a la compañía Singer una cuota por el derecho de vender las maquinas en un territorio determinado, es lo que actualmente se le conoce como franquicia de producto y marca.

Para el siglo XX se expandió principalmente la industria automovilística y la industria de refrescos en Estados Unidos se ve impulsada como sistema de distribución.

El principal negocio que desarrolló el sistema de franquicias fue fundado por los hermanos Richard y Maurice Mcdonald en la ciudad de Pasadena California en 1937 que consistía de un pequeño restaurante de comida rápida, tres años después abrieron un nuevo restaurante de comida rápida, tres años después abrieron un nuevo restaurante en donde se percataron que tenían muchos sesgos administrativos como alta rotación de personal y constantes mermas por el deterioro de las vajillas y cubiertos dado que a la mayoría de sus consumidores eran jóvenes, debido a lo anterior hicieron reingeniería en sus procesos reduciendo el menú de 25 platillos a 9, siendo su principal platillo las hamburguesas, sustituyendo los cubiertos y la vajilla por platos y vasos de cartón. Enfocándose en conceptos como rapidez, precios bajos y volumen, automatización la cocina con equipos diseñados por ellos mismos con el objetivo de reducir el tiempo de atención de los pedidos y abrieron ventanillas de servicio directo a la clientela introduciendo el autoservicio en restaurantes.

Gracias a la reestructura realizada, el mercado ya no sólo era dirigido a los jóvenes, si no que también se enfoco a un mercado para las familias de clase trabajadora y sus hijos. Debido al éxito obtenido en 1952 los hermanos Macdonal recibían mensualmente hasta 300 solicitudes de los propietarios de restaurantes para solicitar información y poder adquirir su sistema operativo.

¹ Vid. A. Enrique y Rodrigo González Calvillo: Franquicias: La revolución de los 90, Editorial Trillas, México, 1999.

Los hermanos estaban tan orgullosos de sus innovaciones que mostraban a los interesados su sistema operativo gratuitamente, les daban información acerca de sus proveedores, sobre la fabricación en serie y de los proveedores que les realizaban las instalaciones de la cocina; algunos beneficiados fueron. Glen Bell creador de la cadena de restaurantes Taco Bell y James A. Collins que queriendo imitar el negocio adquirió información como, quienes eran sus proveedores, en donde conseguir las parrillas, la producción en serie, el modo de preparación de las malteadas, así como las innovaciones de los hermanos. Debido al éxito no obtenido en el negocio de las hamburguesas, James A. Collins opero con el mismo sistema creando Kentucky Fried Chicken.

Al año siguiente se inauguró el primer restaurante concesionado, con el cual se entrego una descripción básica de los sistemas que desarrollaban y para su asesoría enviaron a un empleado con experiencia por una semana, también proporcionaron planos del nuevo edificio, pero esto no incluía la supervisión, el control de calidad y la uniformidad de los productos.

La actitud de los hermanos Mcdonal originó la explosión de competidores que se dedicaban a copiar su sistema de comida rápida y con ello dieron lugar a un cambio estructural de los hábitos de consumo de la población, así fue como cimentaron las bases para el posterior desarrollo y auge del nuevo sistema de franquicias.

Debido a la falta de interés por expandir el negocio los hermanos Mcdonal solo otorgaron 15 concesiones, afortunadamente un experto vendedor llamado Ray Kroc impresionado por la cantidad de clientes que tenían, la rapidez con la que surtían los pedidos y al ver el potencial de Mcdonal's, Ray Kroc constituyó la empresa Mcdonal's systems Inc. Que se dedicaba a otorgar licencias del negocio de los hermanos Mcdonal.

Ya que muchas empresas intentaban implantar el método de concesiones como el de Mcdonal's, Ray Kroc fue desarrollando las normas y políticas de la empresa hasta que conformó el Know-how de Mcdonal's, con lo que logró convertir la concesión de una marca en un nuevo sistema de franquicias como se conoce en la actualidad; lo que creó la diferencia con sus competidores due una operación de sistema uniforme, sin afectar la creatividad individual de sus operadoras con excesiva reglamentación.²

² Vid. A. Enrique y Rodrigo González Calvillo, Franquicias: La revolución de los 90, Editorial Trillas México, 1999

El Señor Kroc estableció nuevas políticas como la de implementar ventas por regiones, que son permisos de apertura en un territorio determinado, donde no se vendía materia prima, ni equipos a concesionarios evitando caer en conflicto de intereses ya que los monopolios no estaban permitidos en la legislación norteamericana. Una política importante fue la selección de proveedores ya que obtenían grandes ventajas como la uniformidad del equipo, materia prima y el logro de la reducción de precios por el alto volumen de compra y esto beneficiaba a que los concesionarios ofrecieran sus precios más bajos; con estas políticas procuraban principalmente el éxito de los concesionarios que como consecuencia prosperaría Mcdonal's y así se evitó que cayera en errores como otras empresas que proporcionaban concesiones sin control, y que solo buscaban el beneficio propio sin importarles los problemas que esto ocasionaba a los concesionarios.

Mcdonal's no solo incurrió en las concesiones sino también logró revolucionar a otros negocios en diferentes campos como:

- La industria procesadora de alimentos
- Fabricación de equipos de cocina
- En la agricultura donde invirtieron tres millones de dólares en la investigación para uniformar el dorado y cocimiento de sus papas
- En la ganadería donde modificaron la manera de criar ganado
- Lograron una nueva raza de pollos que pesa el doble de los normales para utilizarlos en sus nuggets
- Diseñaron nuevo equipo de cocina
- Son precursores de nuevos métodos de distribución
- La creación del nuevo sistema de franquicia Know-how proporcionando un manual de operaciones para la preparación de los productos

En 1961 los hermanos Mcdonal's le vendieron la empresa a Ray Kroc, donde dos años después creó la empresa Franchise Realty para rentar y comprar locales para construir nuevos establecimientos y subarrendarlos a los nuevos concesionarios, una de las cláusulas de contrato de arrendamiento a los concesionarios estipulaba que si no se cumplían las normas establecidas por la compañía ésta podría rescindir el contrato y por lo tanto la franquicia.³

³ John F. Love: Mcdonal's, La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo, Editorial Norma, Barcelona, 1987.

1.2 Definición de Franquicia.

La palabra franquicia proviene del vocablo inglés franchise que en el diccionario jurídico inglés-español se puede definir como: privilegio, patente, concesión social, derecho de votar, franquicia de voto, porcentaje mínimo de responsabilidades del asegurado; y, en materia aduanera o fiscal, impuesto de privilegio o patente sobre concesión, derecho de licencia.⁴

Para entender mejor el concepto de las franquicias lo dividimos en tres diferentes fuentes de información:

- Fuentes normativas: Son ordenamientos jurídicos de leyes, sentencias o normas donde tomamos la definición de franquicias
- Fuentes institucionales: Son definiciones de diferentes instituciones como asociaciones nacionales, organismos internacionales
- Fuentes doctrinales: Es la opinión o concepto realizado de investigadores que se basan en información existente y experiencias.⁵

Fuente Normativa:

Artículo 142 de la Propiedad Industrial:

“La franquicia es una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios, donde el franquiciante ofrece a través de un contrato la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado”.⁶

Fuente Institucional:

Asociación Mexicana de Franquicias:

“La franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole a sí mismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes”.⁷

⁴ Alba Aldave, Maria Cristina, Las franquicias en México una nueva visión, 1ra edición, editorial F.C.A, México, 2005.

⁵ Bermúdez González, Guillermo, Las franquicias: elementos, relaciones y estrategias, Editorial ESIC, Madrid, 2002.

⁶ Ley de la propiedad industrial Artículo 142, Agenda mercantil, Editorial ISEF, 2005

⁷ <http://franquiciasdemexico.org>

Secretaría de Economía:

“Es un sistema de comercio en el que a un empresario se le concede el derecho de poder comercializar bienes de otro, a cambio de una contraprestación y ciertas condiciones establecidas por el franquiciante”.⁸

Fuentes Doctrinales:

Dra. María Cristina Alba Aldave:

“Existirá franquicia, cuando la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a que se le concede pueda producir, 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 a mantener la capacidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”.⁹

Ya habiendo analizado las definiciones anteriores podemos mencionar que franquicia es:

“El derecho de explotación de conocimiento y del sistema propio de comercialización de productos o servicios, incluyendo la experiencia así como el entrenamiento y asesoría para el manejo óptimo de la unidad de negocio proporcionando la infraestructura administrativa y operativa”.¹⁰

⁸ Secretaría de Economía, Manuel de capacitación de franquicias, 2006

⁹ Alba Aldave, María Cristina, Las franquicias en México una nueva visión, 1ra Edición, Editorial F.C., México, 2005

¹⁰ Definición propia en base a definiciones de varios autores.

1.3 Características de las franquicias

Las franquicias cuentan con ciertas características principales que son¹¹:

- Marca
- Procedimientos o Sistemas Operativos
- Mercado
- Calidad

Marca:

Concepto Jurídico:

Signo distintivo que permite a su titular diferenciar sus productos y servicios de los de la competencia o simplemente identificarlos consigo mismos:

Concepto Económico:

Signo distintivo que permite a su titular captar una clientela, dándole un producto o servicio de calidad homogénea, y que podrá reconocer fácilmente.

La marca será válida sin está inscrita en el registro de la propiedad industrial y esté al corriente de los pagos. Y además, cada 20 años se proceda a la renovación del registro de la marca en cuestión.

Elementos que componen la marca¹²

- Grafismo, forma y colorido de la marca: logotipo
- Diseño de los productos y embalaje
- Arquitectura interior y fachada original de la tienda
- Decoración de los vehículos
- Uniformes del personal

¹¹ Costanzo Zaragoza, Juan di., Desarrollo de sistemas de franquicias, Mcgraw-Hill, México, 1997.

¹² Kotler, Phillip, Fundamentos Marketing, 6ª Edición Prentice-Hall, México, 2003.

Procedimientos o Sistema Operativo:

Son aquellos conocimientos que posee el franquiciador y que se va a transferir adecuadamente a sus franquiciatarios, por medio de manuales, asistencia técnica, esto, con la finalidad que los métodos sean un perfecto reflejo del negocio original.

El original Know-how debe de caracterizarse por:

- Ser secreto
- Original
- Sustancial
- Transmisible
- Reproducible
- Actualizado
- Identificado

Haciendo buen uso del Know-how se puede convertir en una ventaja competitiva y un mecanismo eficiente para la expansión de la misma.

Mercado:

Es el primer elemento externo al que cualquier empresa debe enfrentarse con el fin de comprobar si su concepto de negocio es viable y tiene posibilidades de desarrollarse con éxito, tanto a corto plazo como a largo plazo. Conocer las características y evolución en el sector donde queremos implantarnos nos será de gran utilidad para analizar y conseguir nuestro objetivo de posicionamiento en el mismo.¹³

Principalmente habrá que conocer la precisión la dimensión del mercado, su ámbito geográfico, su evolución, la segmentación que aplicaremos, la competencia son los instrumentos adecuados para cumplir con el objetivo principal.

Calidad:

Es la relación existente entre las expectativas que tiene el cliente sobre un servicio o producto y el nivel percibido de satisfacción de dichas expectativas. Si un servicio o producto no es de valor para el cliente este nunca lo considerara como un producto o servicio de calidad.

¹³ Kotler, Phillip, Dirección de mercadotecnia, 6ª edición, Prentice-Hall, México, 2003.

1.4 Integrantes de las franquicias

El reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial define a las partes que integran un contrato de franquicia que es el franquiciante y el franquiciatario.¹⁴

El franquiciatario es la persona que adquiere el sistema operativo y recibe los conocimientos que el franquiciante le confía para dar a la unidad franquiciada los estándares de calidad del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra.

El franquiciante es la persona que otorga los derechos sobre sus productos o servicios, a la persona que los recibe se le llamada franquiciatario y, todos los requisitos que se exigen para la operación de ambas partes quedan registrados en un contrato.

¿Quién es el cliente de la franquicia?

En una empresa de franquicias, el principal cliente es el franquiciatario y el consumidor es directamente el cliente del franquiciatario. La empresa franquiciante solo debe preocuparse del consumidor en función de cómo hacer que el franquiciatario incremente su participación en le mercado.

Una empresa franquiciante debe identificar qué es lo que espera del franquiciatario cuando firma el contrato con ella. Debe generar estrategias de servicio encaminadas a cumplir los deseos del franquiciatario y debe existir una relación lógica entre lo que se cobra y lo que se ofrece.

Lo mencionado anteriormente se basa en: estudio de mercado, diseño de promociones, establecimiento de estándares y cambios de imagen.¹⁵

Lo que busca el franquiciatario es un negocio exitoso con retorno a inversión así como flujo para vivir a cierto nivel, un proyecto de vida, seguridad familiar, terapia ocupacional y diversificación.

¹⁴ Ley de la Propiedad Industrial, Artículo 142, Agenda mercantil, Editorial ISEF, 2002

¹⁵ www.torno.com.mx

Objetivos:

- Para el franquiciante, expansión de la empresa para dominar mercados
- Para el franquiciatario adquirir un negocio con sistemas de operación probados, que disminuye el riesgo de trabajo

Obligaciones:

- Para el franquiciante ceder el derecho de uso de marca, y el sistema de operación al franquiciatario proporcionándole asistencia técnica durante el periodo de duración del contrato.
- El franquiciado asume unas obligaciones de pago con la firma del contrato
- Compras exclusivas
- Disciplina de grupo
- Información al franquiciador

1.4.1 Beneficios y riesgos para los integrantes de la franquicia

Beneficios

A. Para el franquiciante:

- Fortalecimiento y plusvalía de la marca
- Baja inversión de capital en la expansión del negocio
- Mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades directamente operadas y supervisadas
- Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados
- Estandarización de imagen, operación y servicio en unidades propias y franquiciadas
- Cobro de una cuota inicial por el otorgamiento de la franquicia
- Cobro de regalías mensuales

B. Para el franquiciatario:

- Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado
- Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos
- Asistencia técnica permanente por parte del franquiciante
- Capacitación documentada con los manuales de operación
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño
- Acceso a programas de promoción y publicidad
- Sentido de pertenencia a una Red consolidada de franquiciatarios
- Incremento en su prestigio personal al involucrarse con un concepto de negocio de éxito

Riesgos

A. Para el franquiciante

- Riesgo del mal uso del nombre comercial o las marcas
- Fuerte inversión inicial en el desarrollo del sistema de franquicias
- Riesgo de bajos índices de rentabilidad
- Riesgo de resistencia de los franquiciatarios para cumplir puntualmente el pago de las regalías mensuales
- Riesgo de presión por parte de los franquiciatarios para alterar los métodos de operación
- Posibilidades del rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza
- Posibilidad de franquiciatarios incompetentes o no éticos

B. Para el franquiciatario

- Riesgo e reducción de posibilidad de innovar y actuar
- Total apego a los manuales
- Creación de un mecanismo de rechazo a los monitoreos de supervisión
- Riesgo de no haber seleccionado el concepto de negocio más afín a sus pretensiones personales
- Posibilidad de relacionarse con un franquiciante incompetente o no ético

1.4.2 Obligaciones y derechos para los integrantes de las franquicias

Obligaciones

A. Para el franquiciante

Estas obligaciones son las más comunes pero dependerán siempre de cada empresa en cuestión¹⁶:

- Disponer de una marca, producto o servicio debidamente registrado e introducido en el mercado con éxito probado y fácilmente transmisible.
- Saber transmitir a sus franquiciatarios el Know-how de la franquicia
- Contar con la infraestructura suficiente para proporcionar el servicio adecuado a las necesidades de cada franquiciatario
- Estar informado permanentemente de los últimos avances, tanto a nivel técnico como marketing
- Conocer y evaluar las diferentes zonas geográficas para la concesión de la franquicia
- Capacidad financiera y solvencia profesional
- Contar con tiendas piloto (por lo menos tres) que demuestren la rentabilidad de la franquicia al franquiciatario.
- Proponer exclusividad de zona.
- Facilitar la lista completa de sus franquiciatarios
- Que la actividad que desarrolla no esté basada en una demanda temporal o moda pasajera
- Garantizar a sus franquiciatarios servicios permanentes de seguimiento, comunicación interna, investigación, apoyo y marketing
- Que su contrato respete el equilibrio entre las partes y defina claramente las reglas del juego
- Comunicar al franquiciatario cualquier infracción del contrato estipulado
- Solucionar mediante comunicación directa, leal y razonable sus quejas, litigios y disputas
- Se deberá otorgar a los franquiciatarios un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, obligaciones y derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia

¹⁶ Mariano, Alonso, La franquicia de la A a la Z. Manual para el franquiciador y el franquiciado, Editorial LID, México, 2001

B. Para el franquiciatario

- Seguir las normas dictadas por el franquiciante
- Respetar el uso de la marca, así como la información confidencial
- Realizar los pagos correspondientes
- Pagar las cuotas de acceso y las regalías
- Proporcionar, acondicionar y equipar el local
- Aportar el capital de trabajo
- Mantener cierto nivel de ventas de bienes o servicios
- Realizar publicidad directa y cumplir con las políticas o normas establecidas en el manual de administración o de operación

Derechos

A. Para el franquiciante

- Que el franquiciatario siga estrictamente los métodos y sistemas marcados por el franquiciante
- Aceptación por parte del franquiciante de cuáles son los productos que puede vender y cuales no
- Que mantenga la confidencialidad de las informaciones transmitidas
- A que el franquiciante utilice los métodos de gestión que se le indiquen
- Que se respeten las normas establecidas para el acondicionamiento y mantenimiento del local
- A designar los métodos publicitarios y promocionales para toda la red

B, Para el franquiciatario

- Pagarle al franquiciante una tasa inicial por entrar a la cadena, adquiriendo el derecho de utilización de la franquicia
- Pagarle al franquiciante una regalía periódica, calculada en función de la venta bruta del negocio franquiciado
- Ajustarse a todas las instrucciones de comercialización y técnicas del franquiciante
- Adquirir la licencia de utilización de nombre, marca y Know-how
- Dar cumplimiento al programa de entrenamiento dictado por el franquiciante
- Mantener en confidencialidad los secretos, de la información suministrada por el franquiciante
- Satisfacer los aportes porcentuales oportunamente convenidos para las campañas publicitarias
- Dar intervención al franquiciante en la elección del local o locales donde se va a establecer la franquicia

- Aportes para la elección y puesta en marcha del local
- Ajustar el sistema informático y contable a los requerimientos del franquiciante
- Mantener el esquema de atención al público
- No ceder ni subfranquiciar
- Abstenerse de seguir utilizando el nombre y/o la marca una vez concluida la relación contractual

1.5 Tipos de Franquicias

Franquicia de producto o marca registrada:

Consiste fundamentalmente en una concesión de derechos llamada también franquicia de distribución. Donde el franquiciante otorga al franquiciatario el uso y explotación de una marca o nombre comercial, además se convierte en su proveedor exclusivo.¹⁷

Franquicia de formato de negocios:

Es donde una empresa exitosa desarrolla un método, sistema de operación para comercializar, una marca registrada, sus productos o servicios. El servicio proporcionado debe ser idéntico en cualquier establecimiento y con las mismas condiciones de calidad y uniformidad en el servicio.

En este sistema el franquiciante otorga al franquiciatario su nombre comercial o marca, su sistema operativo, sus criterios y especificaciones para la construcción del local, perfil del personal, uniformidad publicitaria y la forma con la que se debe administrar la franquicia.

Franquicia por conversión

Es donde se le da la oportunidad de un negocio pequeño formar parte de una franquicia en donde se les proporciona la administración de alta calidad, la capacitación y asesoría en el manejo del negocio.

¹⁷ González Calvillo, Enrique, La experiencia de las franquicias, McGraw-Hill, México, 1997

Clasificación de las franquicias con base en el territorio que dominan

Franquicia madre:

Es un negocio propio exitoso, que desarrolla su sistema de operación comercialización y decide convertirse en franquicia.

Franquicia maestra:

Es aquella donde un franquiciante cuenta con los derechos geográficos y se les otorga contratos a inversionistas menores para que operen en su área geográfica.

Franquicia regional:

Son aquellas donde se autoriza en el contrato implantar un determinado número de puntos de venta, en un territorio determinado.

Franquicias unitarias o individuales

Son aquellas que pertenecen a pequeños inversionistas, y corresponden a establecimientos individuales y tiene la característica de operar un solo establecimiento en un territorio determinado.

1.6 Las franquicias en México

La primera franquicia de nuestro país fue McDonal's en el año de 1985 y fue hasta 1989 cuando oficialmente se reglamento el sistema de franquicias. Desde luego McDonal's es considerada la pionera de las franquicias extranjeras en nuestro país, y sus gestiones para entrar en el mercado mexicano abrieron paso a las demás.

Entre 1988 y 1994, las franquicias en México tuvieron un crecimiento sin precedentes (de 85%) y se establecieron en las grandes ciudades como Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey, Estado de México y Querétaro.

Los factores que influyeron de manera decisiva en el auge de las franquicias fueron: las modificaciones al reglamento de inversiones extranjeras en 1989 (regula y facilita los trámites para la inversión de empresas extranjeras en México.) y las leyes de transferencia de tecnología en 1990 (establece que un contrato de franquicia se considera en contra e la transferencia tecnológica) y la de fomento industrial son olvidar la aparente necesidad del país en esas fechas.

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

El problema fue grave pues el 505 de las franquicias establecidas tenían créditos en dólares y utilizaban equipos de importación en sus instalaciones y productos importados necesarios para dar el servicio, como el caso de las tintorerías, lo que afectó a más de 250 franquicias que generaban 100 mil empleos.

Este hecho si bien redujo la expansión de las franquicias extranjeras, propició que el empresario mexicano pensara seriamente en desarrollar un sistema de franquicias nacionales. Además con base en una investigación realizada por FINSAT (organización que dice el porque y el cómo del comportamiento financiero) se dice que la industria mexicana de franquicias tuvo que crear nuevos esquemas de negociación entre franquiciantes y franquiciatarios para poder seguir creciendo, aunque a menor ritmo debido a la situación económica.¹⁸

Se realizó una investigación en la que se obtuvieron los siguientes datos, que indican cambios en los patrones de consumo¹⁹:

- Los consumidores se encontraban satisfechos de consumir en establecimientos de franquicias en 68% contra el 32% que se encuentran insatisfechos.
- Preferían consumir pollo en KFC 71% que en puestos en la calle 16%, otras marcas (Pollos Río y Bachoco)13%.
- Preferían comer hamburguesas en McDonal's 47%, Burger Boy 29%, Burger King 15%, que en la calle 9%.

De acuerdo con una investigación realizada a inversionistas mexicanos por Business Strategic Consultants,²⁰ las franquicias son un negocio redondo y mencionan los siguientes resultados:

- Las franquicias en México son consideradas una buena perspectiva de negocio para el 89% de las personas consultadas.
- El 83% compraría una franquicia.
- El tipo de franquicia que comprarían son: restaurantes y bares. 55%, ropa y calzado 13%, diversiones 6%, talleres y reparaciones 4%, hoteles 4%, gasolineras 4%, otros 14% que incluye bienes raíces, tintorerías, cuidado personal, servicios, construcción y helados.

¹⁸ Alba aldave, Maria Cristina, Las franquicias en México una nueva visión, 1ra Edición, Editorial F.C.A, México, 2005

¹⁹ Jesús Castillo, "Son opciones en las crisis", El diario Reforma, México, 13 de mayo de 1995.

²⁰ S/A, "Negocios en México", Business Strategic Consultants, E.U, 25 de agosto del 2003.

- Consideran que el ipso de éxito de las franquicias se debe a la publicidad 31%, imagen de marca 27%, promociones 16%, capacitación de personal 14% uniformidad en los consumos 9% al trabajo con empeño 3%.
- Para adquirir una franquicia usarían capital propio 47%, crédito 31%, ambos 22%.

Sin duda alguna estos resultados nos daban un panorama muy interesante de la forma en que los posibles franquiciarios observaron a la industria de las franquicias, lo que significo que la cultura empresarial cambió y se ajusto para hacer negocios.

Las franquicias extranjeras representan una salida de capital, por lo que es muy importante para nuestro país que las franquicias de capital nacional se exporten, algunas lo empezaron a hacer, por ejemplo: Julio (ropa y accesorios), Ópticas Devlyn (salud), Diversiones Moy, Funny Chips (diversiones y entretenimiento), Helados holanda, Bing, Hawaiiin paradise (helados), Los Bisquets Obregón (cafetería y restaurante), Nutrisa (tiendas y especialidad), El fogoncito, El tizoncito, Taco inn, Sushi Itto (restaurantes), Holiday Inn México (hoteles), etc.

1.7 Causas de la evolución de la franquicia en México

Son varias las causas que propiciaron el desarrollo del sistema de franquicias a continuación las nombraremos:

- A. Las nuevas tendencias y modificaciones en el sistema de distribución.
- B. Las innovaciones tecnológicas.
- C. Los cambios sociológicos.
- D. La eficiencia empresarial.
- E. Adecuada promoción del sector.²¹

²¹ Bermúdez González, Guillermo, Las franquicias: elementos, relaciones y estrategias, Editorial ESIC, Madrid 2002

A. Las nuevas tendencias y modificaciones en el sistema de distribución.

El sistema comercial ha modificado su configuración tanto estructurales como de gestión que han contribuido al desarrollo de la franquicia, sus principales cambios experimentados han sido:

- a) El aumento del tamaño de las empresas comerciales: El aumento de las empresas provoca la reducción de establecimientos pequeños y su participación en el mercado, ya que una empresa de mayor tamaño tendrá ventajas competitivas a cuanto capacidad financiera, participación en el mercado, innovación y adaptación a las necesidades del cliente.

El desarrollo de la franquicia no solo se debe al pequeño empresario independiente; sino también las grandes empresas han descubierto en la franquicia una vía de crecimiento menos costosa y más rápida que cualquier otra.

- b) Ampliación del mercado objetivo: Se ha pasado de un comercio local o nacional a un comercio global que nuestro cliente puede encontrarse en cualquier parte del mundo; por lo que la franquicia se constituye como una herramienta eficiente para la expansión en nuevos mercados globales.
- c) Una mayor atención a la calidad de servicio: En la franquicia gracias a la experimentación continua a la que se ve sometida, lleva varias décadas de ventaja a lo que control de calidad se refiere, lo que propiciado que su formula evolucione y sobreviva en mercados en lo que el cliente, cada vez es más exigente
- d) La concentración del comercio: Esta concentración que se está produciendo en centros comerciales, maximiza la eficiencia explicita en la estrategia de franquicia, que busca la replica de un modelo en distintas ubicaciones, con este modelo es más fácil la gestión de marca y la aparición de economías de escala propiciadas por la translación de un mismo concepto en diferentes lugares.

- e) Mayor poder en los grupos de distribución: Día a día es mayor el poder de los grupos de distribución, ya que hace que su control sea casi absoluto, al obtener sinergias y economías de escala como consecuencia del volumen de compra, su financiación a través de proveedores y la aparición de marcas de distribución, por lo que muchas empresas productoras han encontrado en esta forma comercial una gran ventaja, eludiendo de este modo el cuantioso peaje. De la misma forma al actual el franquiciador como central de compras “comisariato” obtiene importantes descuentos. Así como un incremento en la competitividad. Esta situación de dominio empieza a romperse a través de alianzas estratégicas de tratados comerciales donde vinculan al fabricante y al distribuidor mediante acciones promocionales que aumentan la demanda del cliente final, favoreciendo de ese modo a ambos.

B. Las innovaciones tecnológicas

Las empresas incurren en las innovaciones tecnológicas constantemente para mantener su competitividad, lo que hace que aquellas empresas que se mantienen al margen de estas innovaciones desaparezcan del mercado en un corto plazo. Es esta una de las razones más importantes del desarrollo de la franquicia por dos razones.

- El franquiciador es el que tiene que innovar constantemente ya que le pertenece el Know-how.
- Las empresas deben ser ágiles e innovadoras, flexibles a los cambios tecnológicos ya que así al franquiciar su empresa pueden reducir al franquiciatario el riesgo al que al estar en un mercado no explorado tenga las herramientas necesarias para enfrentarse a la competencia.

Las aportaciones tecnológicas más comunes que aporta el franquiciador a sus franquiciados son las siguientes:

- a) En los sistemas de información: Además de contar con terminales de punto de venta que informatizan todo el proceso comercial y administrativa de la empresa, la franquicia suele diseñar un software específico para la red que agiliza la comunicación de la central con los franquiciados y dentro de cada establecimiento, incluyendo la información en las bases de datos que se usan en códigos de barras y scanner como herramienta habitual.

- b) En el diseño y fabricación del producto: La franquicia se encuentra altamente industrializada en lo que a diseño y proceso productivo se refiere, la utilización del diseño asistido por computadora y de las líneas de producción cibernética ahorran recursos a la central.
- c) En el control de los procesos: Es muy importante el sistema de identificación automática ya que nos sirve para capturar datos de manera electrónica o el sistema de información para la dirección que estructuran los datos de la gestión del franquiciado, sus necesidades y requerimientos. También pueden utilizarse sistemas externos donde utilizando la inteligencia artificial pueden tomar decisiones y solucionar problemas.
- d) En el proceso logístico: También en este campo las innovaciones tecnológicas pueden ser de gran importancia, uno de los procesos logísticos pueden ser las técnicas de geomarketing utilizados por el franquiciador para la localización de nuevos establecimientos y técnicas de micro segmentación, hasta los sistemas automatizados de almacenaje y de extracción, pasando por el uso de robots y vehículos automatizados.

C. Los cambios sociológicos

En los últimos 20 años hemos vivido una transformación sociocultural en todo el mundo.

- a) Modificación de la estructura de bloques: La caída del muro de Berlín y las modificaciones siguientes de la estructura sociopolítica mundial que diferenciaba entre el bloque capitalista y el bloque comunista, ha dado lugar a un nuevo marco en el que la guerra fría desaparece así como los grandes poderes nacionales para dar paso a los poderes económicos.

De igual modo los países comunistas se ha convertido en mercados como Rusia y sobre todo China debido al incremento de su renta per capita de un 400% en sus últimos diez años. Des esta forma las franquicias han servido para satisfacer la aspiración emprendedora de muchos empresarios que dejan de invertir en nuevos negocios a través de un establecimiento franquiciado mediante la franquicia master, para cada país o determinada región.

- b) Cambios en las características del mercado: se han producido en los últimos años cambios acelerados en gustos, modas, costumbres y formas de vida que han incubado y gestado un cambio social que se caracteriza por:
- Preferencias por la calidad de los productos y de los servicios que se adquieren.
 - Necesidad de confiar en una marca o un establecimiento.
 - Lanzamiento de nuevos productos sustitutivos que cubren las mismas necesidades y la necesidad de un márketing específico que diferencie a cada producto.
 - Cambio de la estructura familiar y en el papel social de la mujer.

Todos estos cambios son afrontados por la franquicia como una ventaja competitiva frente a otras estructuras independientes, asociadas o integradas. Por otro lado la incorporación de la mujer en el trabajo, es importante resaltar la importancia que está teniendo para las franquicias, donde la mujer se ha adaptado perfectamente a la franquicia en Estados Unidos, ocupando un lugar destacado tanto como promotoras de nuevas enseñanzas o desarrollando estos conceptos de negocio en establecimientos franquiciados.

D. Eficiencia empresarial

Otro punto a resaltar es la eficiencia ante un comercio independiente en decadencia y el auge de los medios de comunicación y del poder de las marcas.

Los indicadores puede ser:

- a) Profesionalización: La franquicia permite al franquiciado una gestión realmente profesional de su negocio gracias a la estrategia de constante colaboración desarrollada por el franquiciado y el consiguiente aumento de la penetración de más mercado.
- b) Longevidad: Las franquicias tienen una esperanza de vida de cinco años, cuatro veces mayor que el negocio independiente, las causas son su adaptabilidad a nuevos mercados, los servicios asistenciales del franquiciador.

- c) Respuestas: Las franquicias se han convertido en una respuesta para grandes firmas y pequeños empresarios en un mundo económicamente complejo. Las respuestas más importantes que ofrece la franquicia en el mercado son las siguientes:
- La franquicia suprime intermediarios y motiva al personal ya que ofrece mayor poder de negociación, ventajas ante la economía de escala, así como una flexibilidad de las estructuras empresariales.
 - Las franquicias satisfacen las necesidades de los consumidores que día a día son más sofisticados y exigentes.
 - La franquicia aporta dinamismo a pequeños comerciantes para contrarrestar el peso del comercio integrado en grandes empresas de distribución.
 - La franquicia consigue el interés de nuevos sectores interesados por su rentabilidad y ventajas.
 - La franquicia facilita la creación del sector empresarial y por lo tanto de empleo, por lo que ha recibido numerosas ayudas administrativas para favorecer su implantación.

E. Adecuada promoción del sector

En la década de los setenta, instituciones colaboraron para que la franquicia fuera conocida en nuestro país. Las primeras guías y manuales sobre la franquicia se realizaron a finales de los ochenta, por investigadores académicos, empresas consultoras, y concededores en el resto del mundo apostaron por la información y promoción de la franquicia.

- a) Aparición de ferias nacionales e internacionales.
- b) Surge el asociacionismo como estrategia de fortalecimiento del sector.
- c) Apoyo de instituciones públicas al desarrollo de la franquicia.
- d) Desarrollo normativo y legal de esta figura.
- e) Apoyo de otras instituciones como las Cámaras de Comercio, empresas consultoras, la comunidad académica universitaria, las investigaciones realizadas por éstos, han acercado el concepto franquicia y su terminología, al aspecto económico del país.
- f) Mayor difusión en los medios de comunicación: Existen revistas y diferentes medios electrónicos y otros especializados en el tema de franquicias y en revistas no especializadas en el tema que incluyen artículos relacionados con franquicias, que su papel no solo es informar sino que sirve como vías de contacto para futuros inversores y franquiciados.

Estos factores que hemos mencionado han sido los principales responsables de que la franquicia sea actualmente una de las formas comerciales con mayor demanda y desarrollo no sólo en nuestro país sino también en todo el mundo.

1.8 Ventajas Socio-económicas de las franquicias en México

Desde el surgimiento de las franquicias han desarrollado grandes beneficios y avances en el comercio y en la economía en general. Estas ventajas las podemos dividir en dos partes²²:

-Ventajas económicas: En los aspectos en los que más ha colaborado la franquicia a la creación de valor económico han sido los siguientes:

1. Crecimiento de la economía: El aumento constante de empresas franquiciadoras y la multiplicación de sus nuevos establecimientos comerciales hacen que la franquicia sea uno de los pilares en el mantenimiento y desarrollo del sector comercial.
2. Fomenta la competencia y la disminución de precios: El comercio independiente no puede acceder a algunas ventajas como la compra en gran volumen de las que dispone la franquicia, el franquiciante fabrica o adquiere grandes cantidades de productos para satisfacer a sus franquiciatarios disfrutando de las economías de escala subsecuentes. Esto hace más competitivas a estas empresas acercándolas a las grandes empresas distribuidoras, pudiendo de esta forma reducir sus precios de venta al público.
3. Colabora en la creación del sector empresarial: La franquicia es una fabrica con un ritmo elevado, crea empresarios a lo largo de un territorio y por lo tanto, es un motor en la creación de empleo directo (empresarios franquiciatarios) e indirecto (suministradores, servicios complementarios, etc.)
4. Ayuda a mejorar las estructuras comerciales del país: La franquicia se caracteriza por la eficiente utilización de los recursos de la empresa, por modernas instalaciones y por el uso de nuevas tecnologías de la información, que facilitan la modernización del sistema y la obtención de ventajas competitivas.
5. Dinamiza los recursos financieros inactivos: La franquicia fomenta la inversión frente al ahorro, y por lo tanto a la actividad empresarial, emprender nuevas metas y a movilizar los recursos estáticos.

²² Bermúdez González, Guillermo, Las franquicias: elementos, relaciones y estrategias, Editorial ESIC, Madrid 2002.

-Ventajas sociales: Los aspectos en los que más ha colaborado socialmente la franquicia moderna han sido los siguientes:

1. creación de empleos: La estrategia de crecimiento a través de las franquicias significará un incremento en el empleo directo o indirecto. Las franquicias tienen gran capacidad para conformar empresarios con poca experiencia y que optan al primer empleo.
2. Fomenta la investigación y el desarrollo: Nuevos productos y servicios complementarios, últimos avances en formación, tecnologías de la información, entre otros, son necesarios para satisfacer las exigencias de los franquiciatarios y para el logro del propio éxito comercial de la competencia.
3. Colabora en el proceso de globalización social: La franquicia colabora indirectamente con el acercamiento de culturas lejanas mediante la implantación de establecimientos en otros países, por ejemplo la moda, la gastronomía y tecnología entre otros, entran en contacto con otros mercados con un menor esfuerzo al contar con el franquiciatario.

CAPÍTULO II:

LA EMPRESA

CAPÍTULO II: La empresa.

2.1 Definición de empresa

En este capítulo mencionaremos todo lo relacionado con lo que es la empresa, ya que es la parte medular para realizar una franquicia, para empezar mencionaremos el concepto de empresa:

“Es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue tener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.²³

-Lourdes Munich Galindo:

“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.²⁴

-Ricardo Romero:

“Organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para darle satisfacciones a su clientela”.²⁵

-Julio García y Cristóbal Casanueva:

“Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de una precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.²⁶

-Simón Andrade:

“Es aquella unidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”.²⁷

²³ Munich Galindo, Lourdes, Fundamentos de administración, Editorial Trillas, México, 1999

²⁴ Koontz Harold, Wihrich Heinz, Administración, una perspectiva global, Editorial McGraw-Hill, Estados Unidos, 2004

²⁵ Romero Ricardo, Marketing, Editorial Palmir, E.I.R.L., 1998

²⁶ García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal, Practicas de gestión empresarial, Editorial McGraw-Hill, México 2003.

²⁷ Andrade, Laura, Mercadotecnia, 3ra. Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003.

-Laura Fischer:

“Es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por si mismo o por medio de sus representantes”²⁸

-Diccionario de Marketing:

“Unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad”.²⁹

-Diccionario de la Real Academia Española:

“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.³⁰

-Hans Seidel:

“Es todo esfuerzo organizado que se emprende con el propósito de generar riqueza, termino que incluye bienes y servicios”.³¹

-Philip Kotler:

“Es 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 la que la propia empresa actúa”.³²

De los conceptos anteriores considero que el apropiado para este trabajo de investigación es el propuesto por la autora Laura Fischer, ya que menciona que es una actividad planificada y que su objetivo es intercambiar productos o servicios.

²⁸ Fischer, Laura, Mercadotecnia, 3ra Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003.

²⁹ Diccionario de Marketing, Editorial Cultural S.A. 2004

³⁰ www.rae.es

³¹ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Administración/empresa.htm>

³² Kotler, Philip, Fundamentos de mercadotecnia, 2da Edición, Editorial Printece-Hall, México, 1999.

2.2 Características generales de la empresa

Las características principales de toda empresa son:

- Están constituidos por recursos humanos, financieros, de capital y técnicos.
- Sus principales actividades económicas son de producción, distribución de bienes y servicios las cuales son satisfactorios de las necesidades de sus clientes.
- Combinan factores de producción a través de procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Por medio de la planeación logran los objetivos para el funcionamiento óptimo de la empresa.
- Son organizaciones sociales que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son elementos importantes del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Están en constante competencia con otras empresas, lo que les exigen: modernización, racionalización y programación.
- Están regidas por el modelo de desarrollo empresarial el cual se basa en las negociaciones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y evolución industrial promueven que el funcionamiento de la empresa sea mucho más eficiente.
- Los factores que influyen son: ambiente natural, social, económico y político, lo que repercute en su dinámica social.

2.3 Clasificación de las empresas

El avance social, cultural, tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas.³³

Algunos criterios de clasificación de empresa son:

- Actividad o giro
- Origen del capital
- Magnitud de la empresa
- Criterio económico
- Constitución legal

³³ Lasser, Jacob Kay, Organización de empresas: Organización y administración de empresas medianas y pequeñas, Editorial McGraw-Hill, 2002

Actividad o giro

De acuerdo con la actividad que desarrollen las empresas se catalogan en:

1. **Industriales:** La actividad primordial es la producción de bienes materiales de transformación y/o la extracción de materias primas.
2. **Comerciales:** Son intermediarias entre el productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados.
3. **Servicio:** Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines de lucro . entre las empresas de servicios está la de transporte, turismo, instituciones financieras, educación, hospitales, entre otras.

Origen del capital

Depende del origen de la aportación del capital del carácter a quienes dirijan sus actividades. Las empresas pueden clasificarse en:

1. **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y , generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
2. **Privadas.** Cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad puede ser lucrativa o altruista.

Magnitud de la empresa

El tamaño de la empresa depende de numerosos factores como:

1. **Financiero:** En base en el monto de su capital.
2. **Personal:** El número de empleados que laboran en una empresa es comúnmente el parámetro que se utiliza para definir, la micro, pequeña, mediana y gran empresa. Se han encontrado, que “Se considera pequeña empresa la que emplea menos de 50 personas, y mediana la que cuenta entre 50 y 250 empleados”.³⁴

³⁴ Lasser, Jacob Kay, Organización de empresas: Organización y administración de empresas medianas y pequeñas, Editorial, Mcgraw-Hill, 2002

3. Producción: El grado de maquinación del proceso de producción define el tamaño de la empresa. En una pequeña empresa por lo general la producción es artesanal y sí en ocasiones está mecanizada requiere aún de mucha mano de obra. La gran empresa está altamente mecanizada y/o sistematizada.
4. Ventas. Define el tamaño de la empresa con relación a la cobertura de mercado y monto de ventas.

Criterio Económico.

Las empresas pueden ser de acuerdo a un criterio económico:

- Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- Necesarias. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- Semi-básicas. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- Secundarias. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

Clasificaciones del tamaño de las empresas

Esta Clasificación esta definida por diferentes instituciones dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas, y establecen el tamaño de las mismas, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEEF); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos de Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría de Economía de México (SE).³⁵

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Mediana	De 50 a 250
EDF	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Mediana	De 101 a 250

³⁵ Picle, Hal, Administración de empresas pequeñas y medianas, Editorial Fondo de Cultura Económica, 2004.

Las clasificaciones de la CEPAL, EDF y la SE, de acuerdo al giro de la empresa por número de trabajadores.³⁶

Tamaño de la empresa	Industriales	Comerciales	Servicios
Mediana	De 101 a 500 empleados	de 21 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados

Limitaciones y ventajas de las medianas empresas

Las ventajas

- Mayores generadoras de empleo por peso invertido.
- Fortalecedoras de un desarrollo regional más equilibrado.
- Mejoran la distribución del ingreso.
- Mayor flexibilidad para enfrentar las crisis.
- Facilidad de creación, instalación y manejo.
- Reducción de los efectos monopolísticos y oligopolísticos del mercado.
- Cuenta con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.

³⁶ Picle, Hal, Administración de empresas pequeñas y medianas, Editorial Fondo de Cultura Económica, 2004.

- Absorben una porción grande de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de los dueños del negocio.

Las limitaciones

- Baja cultura empresarial y productiva de sus integrantes.
- Limitaciones para alcanzar niveles de competitividad.
- Gestión altamente personalizada.
- Problemas productivos asociados a baja escala productiva, obsolescencia tecnológica.
- Insuficiencia y altos costos financieros.
- Conocimiento limitado de la acciones necesarias para enfrentar con éxito la competencia externa y la globalización.
- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente por que los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación o de actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.

- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Podemos observar que en el caso de sus ventajas, tienen una alta calidad administrativa, pero en sus desventajas, son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtienen ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con el personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc.

2.4. Constitución Legal

La clasificación que la Ley Mercantil Mexicana hace de las sociedades mercantiles es³⁷:

- a) Sociedad en nombre colectivo
- b) Sociedad en comanda simple
- c) Sociedad de responsabilidad limitada
- d) Sociedad de capital variable
- e) Sociedad en comandita por acciones
- f) Sociedad cooperativa

a) Sociedad en nombre colectivo: Existe bajo la razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiaria, limitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

Responsabilidad subsidiaria: Es la que tiene a los socios en segundo término, para que una vez que haya exigido el pago a la sociedad y no se haya obtenido, ellos estarán obligados a pagar las deudas, lo anterior ocurre en los casos de quiebra, ya que en este tipo de sociedades, los socios responden por las obligaciones de la empresa.

Responsabilidad Limitada: Es la que obliga a los socios en forma amplia, a pagar la deuda de la sociedad, aún con sus bienes particulares.

³⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, Administración de las PYMES, Editorial Norma, México, 2003

Responsabilidad Solidaria: Es la que obliga a cada uno de los socios a responder por la totalidad de las deudas y no por la parte proporcional a su capital invertido.

b)Comandita Simple: Existe bajo una razón social, compuesta de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria ilimitada y solidaria de las deudas de la sociedad; los socios comanditarios únicamente responden por el valor de sus capitales.

c)Sociedad de Responsabilidad Limitada: Existe bajo una denominación o bajo una razón social formada con el nombre de uno o más de los socios que únicamente responden por el importe de sus aportaciones, estando el capital representado por partes sociales no negociables.

d)Sociedad de Capital Variable: Esta no es una sociedad más, sino, es una modalidad de cualquier sociedad mercantil puede optar al momento que se constituye o después de constituida. Cuando una sociedad mercantil adopte la modalidad de Capital Variable deberá agregar las iniciales que indiquen la clase de la sociedad de que se trata, en caso de no especificarse el hecho, se considerara de capital fijo.

Por la naturaleza sólo la Sociedad Cooperativa es siempre de Capital Variable por que frecuentemente ingresan nuevos socios con nuevas aportaciones, o se retiran algunos de los que ya existen dando lugar a aumentos y disminuciones al capital de la sociedad.

Las sociedades mercantiles cuando son de capital fijo, tienen que modificar su escritura social y dar nuevos avisos de cambio notificando el aumento o disminución de su capital y en caso de modificar su capital inicial; pero cuando son de capital variable podrán hacerlo, sin dar aviso siempre y cuando haya un aumento o disminución dentro de los límites establecidos.

e)Sociedad de Comandita por Acciones. Existe bajo una denominación o razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, limitada y solidaria de las obligaciones sociales, y cada socio comanditario está obligado únicamente al pago de sus acciones.

f)Sociedades Cooperativas. Existen dos clases Cooperativas, de productores y de consumidores; se forman con personas de clase trabajadora, cuyo número de socios no deberá ser menos a diez y su capital es variable, no persigue propósito de lucro; su finalidad es procurar el mejoramiento social y económico de los miembros. Si llegan a obtener utilidades, éstas se reparten en proporción al tiempo trabajado y al importe de las aportaciones realizadas por los trabajadores.

Cooperativa de Productores: Se constituye con el fin de trabajar en la producción o fabricación de mercancías o prestación de servicios al público, sus miembros no están asalariados, sino que reparten los beneficios obtenidos en proporción al tiempo trabajado por cada uno, hay casos especiales que existen personas trabajando a sueldo, las personas técnicas y administrativas, éstos son empleados, pueden ser considerados socios si así lo desean, después de seis meses de prestar sus servicios y entregar el importe que

corresponde por concepto de aportación de capital, por ese valor se les entrega un certificado de aportación.

Cooperativa de Consumo o de consumidores: Las constituyen los miembros de los sindicatos con el fin de obtener previsores o servicios para ellos, sus familias o para sus actividades de trabajo, a un precio más bajo que del mercado.

2.5. Financiamiento

El problema fundamental de las PYMES en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales. Una de las soluciones sería el obtener recursos vía mercado de valores, ya que el mercado de valores representa una alternativa de financiamiento para las empresas, promoviendo el desarrollo económico de cualquier país.

Bajo este objetivo, el potencial de crecimiento de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), a futuro se dará fundamentalmente a través del segmento denominado “Mercado de la Mediana Empresa” (MMEX), debido a que la estructura industrial y comercial del país está sustentada en este tipo de empresas.³⁸

Este mercado es mejor conocido como “mercado intermedio” y su propósito es ofrecer recursos a las empresas para que puedan satisfacer necesidades de capital para la realización de proyectos de largo plazo y reducir el costo de financiamiento de las compañías mexicanas.

El 3 de julio de 2005 se anunciaron 4.500 millones de pesos de franquiciamiento bancario para las Pymes a través de Nafinsa y la Secretaria de Economía. Calculándose así un apoyo de 18 mil Pymes. Estos créditos se caracterizan por no requerir garantías hipotecarias y una tasa de interés “competitiva”, entre TIIE + 8,3 y TIIE + 12, en realidad una tasa de interés alrededor del 20%.³⁹

³⁸ Espinosa Macias, Maria de Jesús, “Crédito para Franquicias”, Revista Mundo Ejecutivo, México Octubre 2005.

³⁹ S/A, “Financiamiento para las Pymes”, Revista Mundo Ejecutivo, México, Septiembre 2004.

Instituciones gubernamentales

NACIONAL FINANCIERA

Nacional Financiera mejor conocida como NAFIN o NAFINSA es una institución gubernamental encargada del financiamiento de las empresas mexicanas.

A través de la cual se ofrecen los siguientes servicios para las empresas:

-Financiamiento a cadenas productivas, equipamiento, crédito Pyme, modernización del auto transporte, construcción, venta al Gobierno y un directorio de intermediarios.

-Brinda capacitación y asistencia técnica a través de cursos presenciales y en línea.

-Pone en contacto a las empresas con los intermediarios de servicios especializados (fondos de inversión, servicios fiduciarios, servicios financieros, banca de inversión, etc.).

Instituciones Privadas⁴⁰

Banamex				
Producto	Monto	Plazo	Tasa	Comisión
Crédito Revolvente Impulso Empresarial	Hasta 550 mil	Permanente	TIIIE + 11.5	1%
Crédito Simple Banamex	Hasta 10 millones	12 meses	TIIIE + 5	Sin Comisión
Línea Automática Banamex	Hasta 2 millones 250 mil	1 a 5 años	16%	Sin Comisión
Crédito con Garantía Hipotecaria	Hasta 55 millones	5 años	Variable: Desde TIIIE + 3, Fija: desde 12.5%	de 0.5 a 2%
Equipamiento	Hasta 55 millones	5 años	Variable: desde TIIIE + 3, Fija: desde 12.5%	de 0.5 a 2%

⁴⁰ http://www.usersergioarboleda.edu.co/pymes/fomipyme_credito.htm

Banca Afirme				
Producto	Monto	Plazo	Tasa	Comisión
Apoyo a Pymes	Hasta 2 millones	Hasta 5 años	TIIIE + 8	1%

Banca Mifel				
Producto	Monto	Plazo	Tasa	Comisión
MIFEL PYME Capital de Trabajo	Desde 50 mil hasta el equivalente en pesos a 900 mil UDIS	Hasta 18 meses	TIIIE + 8	1%
MIFEL PYME Adquisición de maquinaria y equipo	Desde 50 mil hasta el equivalente en pesos a 900 mil UDIS	Hasta 36 meses	TIIIE + 8	1%
MIFEL PYME Adquisición o remodelación de inmuebles	Desde 50 mil hasta el equivalente en pesos a 900 mil UDIS	Hasta 60 meses	TIIIE + 8	1%

BANORTE				
Producto	Monto	Plazo	Tasa	Comisión
CREDIATIVO	Hasta 11.2 millones	Revolvente: 1 a 3 años, Simple: 1 a 5 años	Hasta TIIIE + 12	2%
CREDIATIVO PARAGUAS	Hasta 3 millones	Hasta 3 años	TIIIE + 12	2%

INBURSA				
Producto	Monto	Plazo	Tasa	Comisión
INBURCASA EMPRESARIAL	De acuerdo a capacidad de pago y garantía hipotecaria	Hasta 10 años	Fijas desde 15%	1%

BBVA BANCOMER				
Producto	Monto	Plazo	Tasa	Comisión
CREDIPYME	De acuerdo a capacidad de pago hasta 3 millones	AF hasta 60 meses CT hasta 24 meses	Hasta TIIE + 7.5	1%
Tarjeta de Negocios	Desde 75 mil pesos hasta 500 mil Sin garantía hipotecaria	Disposiciones hasta 24 meses, Revisión anual	TIIE + 10 Fija 18.5	1%
Crédito Líquido (disposición Electrónica)	De acuerdo a la capacidad de pago	Máximo 3 años	TIIE + 3 a 6	0.5% a 1%
CREDIPROVEEDORES CONFIRMADO (Disposición Electrónica)	De acuerdo a la capacidad de pago	Máximo 180 días	TIIE + 3 a 6	Sin comisión
Crédito Simple, Arrendamiento Financiero y Refaccionario	De acuerdo a la capacidad de pago	Máximo 7 años	TIIE + 3 a 6 ó Tasa Fija	0.5% a 1%

HSBC				
Producto	Monto	Plazo	Tasa	Comisión
Crédito a Negocios revolvente y sin garantía ni aval	De 10 mil hasta 1 millón 500 mil	Hasta 18 meses	24%	Sin Comisión
Crédito a Negocios Capital de trabajo	Hasta 1 millón	6,12 y 18 meses por disposición. Línea a 4 años	19%	2% de apertura
Crédito a Negocios equipo de transporte y maquinaria	Hasta 1 millón 500 mil	De 6 a 48 meses	15%	2% de apertura

SANTANDER SERFIN				
Producto	Monto	Plazo	Tasa	Comisión
Empresas en marcha Capital de Trabajo	Hasta 750 mil	Hasta 18 meses	18%	1.5%
Empresas en marcha Activo fijo	Hasta 80% de sus valor	Hasta 36 meses	17%	1.5%
Empresas Nuevas Capital de Trabajo	Hasta 400 mil	CT 18 meses AF 36 meses	TIIE + 11	1.5%
Empresas nuevas Activo Fijo	Hasta 80% de sus valor	Hasta 17 meses	17%	1.5%
Crédito PYME Simple	Hasta 750 mil	CT 18 meses AF 36 meses	TIIE + 10	1.05%

SCOTIABANK INVERLAT				
Producto	Monto	Plazo	Tasa	Comisión
Revolvente	Hasta 250 mil	Permanente	TIIE + 15	Sin Comisión
Crédito pequeña empresa con garantía hipotecaria	De 100 mil hasta 1 millón	36 meses	TIIE + 10	1%

BANCO DEL BAJÍO				
Producto	Monto	Plazo	Tasa	Comisión
MIPYME-BAJIO (sin garantía hipotecaria, solo 10% de garantía líquida)	De 200 mil a 999 mil 999			1% a 1 año 1.25% a 2 años
PYME-BAJÍO (garantía hipotecaria)	De 1 millón a 5 millones	CT (Rev): 1 año CT (Perm): hasta 3 años Activos Fijos hasta 4 años	Fija: Sujeta a cotización Variable: TIIE + 6.5	1.50% a 3 años 1.75% a 4 años

2.6. Principales restricciones para el crecimiento de las medianas empresas

Influencia del elemento humano:

Entre las necesidades fundamentales de una organización, sobresale la del elemento humano, recurso que es indispensable, ya que por medio del recurso humano se llegan a alcanzar los objetivos de la empresa tales como: productividad, rentabilidad, reducción de costos, ampliación del mercado, satisfacción de las necesidades de la clientela, etc. En pocas palabras sino fuera por ellos la empresa no podría subsistir y mientras la organización procure la satisfacción de su empleado en el trabajo, esta percibirá un mejor y total rendimiento a favor de la empresa.⁴¹

Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren puede ser:

- Obreros: Calificados y no calificados.
- Oficinistas: Calificados y no calificados.
- Supervisores: Vigilan el cumplimiento de las actividades.
- Técnicos: Efectúan nuevos diseños de productos, sistema administrativo.

⁴¹ Vázquez, Ricardo, "Empresas Medianas", Revista Mundo Ejecutivo, México, Octubre 1998

- Ejecutivos: Ponen en ejecución las disposiciones de los directivos o dueños.
- Directores o dueños: Fijan los objetivos, estrategias y políticas, etc.

Es importante que el dueño o administrador de la empresa enfatice los siguientes objetivos:

- Obtener la máxima capacidad de todo el personal.
- Obtener la plena cooperación al servicio de la empresa.
- Coordinar intereses de la empresa y los trabajadores.

Organización Financiera

Aunada a la demanda de recursos humanos, existe la necesidad de recursos monetarios que permitan la adquisición o establecimiento de los bienes materiales, los cuales coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa. La función básica de la organización financiera, es la de estructurar el manejo del capital necesario en la empresa al ganar y mantener el capital necesario para crear un producto o servicio, y distribuirlo si se pretende que la empresa subsista⁴².

El primer propósito de toda organización es obtener utilidades. Al perseguir este objetivo, los administradores deben implantar controles que ayuden a los dueños o administradores a mantener los costos dentro de los límites. Dentro de los controles financieros, están los presupuestos que son instrumentos importantes para controlar los costos.

2.7. ¿Por qué franquician las empresas?

Algunas razones por la que las empresas deciden franquiciar su negocio son para expandir su concepto y dominar otros mercados sin el temor de tener que asociarse con personas que no conocen y puedan hacerle fraude.

Al contar con una franquicia se logran varias fuentes de ingresos en donde al contar con más capital se puede realizar un estudio de mercado para tener un crecimiento y una expansión acelerada debido a que tendrán conocimientos de mercados específicos, con un buen posicionamiento en el mercado y contar con una mayor introducción de productos y servicios en el mercado.

Franquiciando la empresa se obtienen procesos de alta calidad con lo que se logra que se capacite al personal de una forma adecuada, acelerada y con un costo bajo.

⁴² www.fondopyme.gob.mx

¿Qué debe tener la empresa antes de pensar en franquiciar?

La empresa debe tener en cuenta que al franquiciar adquiere un compromiso legal al largo plazo, y debe brindar el apoyo necesario durante toda la relación ya que va a compartir información para el buen funcionamiento de la franquicia.

Debe de contar con una estructura financiera que soporte las pérdidas y costos legales de la unidad piloto, así como contar con una estructura administrativa para el desarrollo del nuevo sistema.

Es necesario innovar productos y servicios de acuerdo a las necesidades del mercado y debe tener las marcas y nombres comerciales registrados ante las autoridades competentes.

Algunos elementos que el empresario toma en cuenta para iniciar una franquicia son:⁴³

- Que exista un mercado potencial.
- Debe tener un concepto definido.
- Que sea comercialmente atractivo.
- Que financieramente constituya un buen negocio.
- Debe contar con una marca.
- Debe ser repetible o sea que la empresa pueda realizar las mismas funciones y que puedan proporcionar las mismas características a una nueva empresa.
- Debe ser transmisible esto quiere decir que los conocimientos técnicos puedan proporcionarse a una nueva empresa para que las lleven a cabo.
- Debe constituir una operadora, que tiene como funciones otorgar apoyo y asistencia técnica a su red de franquicias, y cuyo objetivo principal es el de brindar la ayuda necesaria para que el franquiciatario pueda operar su franquicia adecuadamente.

2.8. Características de una empresa para ser franquicia

Una característica importante con la que debe contar una empresa es tener un concepto atractivo y definido ya que es la base para tener un buen desarrollo, teniendo la facilidad de poderla repetir y poder transmitir los procesos y procedimientos, mediante los manuales de operación a otros empresarios así como contar con el personal capacitado y las herramientas (Software, tecnología y material) necesarias, las cuales varían dependiendo el giro de la franquicia, para proporcionar un servicio de apoyo y asistencia técnica a su red de franquicias para satisfacer sus necesidades brindándoles a sus clientes una atención adecuada.

⁴³ Pizarro, Julia, Cómo poner en marcha una franquicia, Editorial Abeto, España, 1999.

Para que cuente con un mayor número de clientes es importante contar con un buen posicionamiento de la marca en el mercado, productos probados y aceptados, contar con un plan estratégico de mercadotecnia y comercialización que es de suma importancia ya que con esto hará llegar el producto al consumidor en el lugar y momento adecuado. Es indispensable que el franquiciatario cuente con alto porcentaje de seguridad de que la empresa contara con alta demanda al largo plazo.

Podemos lograr un mejor desarrollo de la franquicia realizando un análisis interno ya que el franquiciante debe disponer lo necesario para proveer de servicio al franquiciatario para que este obtenga una ventaja competitiva adicional al hecho de iniciar un negocio similar por si mismo.

Debe de tomar en cuenta la rentabilidad, debe generar suficiente nivel de margen de utilidades considerando en nivel de inversión del franquiciatario, trabajo y pago de regalías. Es necesario contar con el suficiente capital para:

- Operar una o más unidades propias que le puedan servir como prototipos del negocio donde los procesos operativos, financieros y de mercado pueden ser probados y refinados.
- Absorber los costos de tipo legal y de desarrollo del negocio asociados a dejar listo el programa.
- Absorber las pérdidas en el inicio de operaciones.
- Seleccionar el personal adecuado para soportar el desarrollo del negocio.
- Desarrollo e innovación de nuevos productos y servicios.

Para desarrollar un sistema de franquicias se debe tener conocimiento en administración, finanzas, manejar y conducir recursos humanos, mercadotecnia (local, regional y nacional, se recomienda tener el conocimiento de estas tres áreas para lograr una mejor expansión de la franquicia).⁴⁴

Para determinar si el negocio es potencial para franquiciarse se puede hacer un análisis.

- El primer paso es verificar si el negocio es exitoso en el mercado, si tiene demanda a largo plazo, bienes y servicios que le den al consumidor algo adicional y un producto probado y aceptado.
- El segundo paso es analizar si ésta es la mejor forma de expansión lo podríamos comprobar si se cuentan con los recursos económicos, humanos y con instalaciones necesarias.

⁴⁴ Holguin, Ximena, El sistema de Franquicias, 1ra Edición, Ediciones bancarias y financieras Ltda. Sante Fé Bogotá 1995.

- Y como último paso es definir si el negocio está listo, para franquiciarse, basándose en los pasos anteriores y si cuenta con la estructura adecuada.

Si hacemos un análisis adecuado de organización, planeación y si se implementan todos los recursos que están al alcance del negocio, podemos definir con mayor facilidad si el programa de franquicias será exitoso o no.

2.9. Costos de una empresa para franquicias

Una vez lo anterior, se pueden determinar ciertos costos, como son : el costo de preparar el sistema y el costo de poner en marcha una unidad. Al sumar estos dos conceptos se determina el costo total para ofertar una franquicia. La cuota inicial es la que se deriva del desarrollo del sistema, que se compone del costo de toda la infraestructura de la franquicia, tomando en cuenta el elemento humano e inventarios necesarios para hincar operaciones. Este gasto es el que tendrá que cubrir un aspirante a ser dueño del negocio en juego para poder obtener el derecho a operar el mismo trabajo el esquema de franquicias, además deberá de cumplir con otros pagos como son las regalías por el monto de las ventas y un cierto porcentaje extra de cuota que se destinara a la publicidad, servicios adicionales como: venta de producto terminado, insumos y materias primas, asistencia y soporte adicional, derecho de transferencia, renovación de contrato, los cuales representan ingresos adicionales para el franquiciante.⁴⁵

El plan de expansión de una firma considera el número de unidades que se desean ofertar y la capacidad de respuesta ante todo lo que se ha comprometido en el contrato, así como demostrar que es rentable para el inversionista y que es competitiva ante el resto de los negocios. Es de esta manera como se puede comercializar con los probables prospectos de acuerdo al perfil previamente determinados en el desarrollo de la franquicia y ofrecer la posibilidad de adaptarse en los distintos mercados desarrollando nuevos productos de acuerdo a la moda o evolución de las exigencias del consumidor.

El futuro franquiciante debe considerar que hay que incurrir en los siguientes gastos y esto es, sin considerar que no se mencionan los honorarios de un consultor especializado para garantizar el buen desarrollo de un sistema de franquicias.

⁴⁵ Serrano Gómez, Francisco, Guía de Franquicias y oportunidades de negocio, Editorial Gestión, México, 2001

El costo de Estructuración depende de los objetivos, estrategias, infraestructura y tamaño de acuerdo a la naturaleza y tamaño del desarrollo de un sistema de franquicias.

El costo de lanzamiento de la franquicia: considera todo gasto de medios, el pago por el espacio ocupado en exposiciones especializadas para este tipo de negocios y todo el material proporcional para darse a conocer.

Nota: En el capítulo tres subcapítulo 3.7. hablaremos de cómo se determinan los costos.

CAPÍTULO III:

ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA FRANQUICIAR UNA MEDIANA EMPRESA

CAPITULO III: Aspectos que se deben considerar para franquiciar una mediana empresa

3.1. Proceso de creación de la red de franquicias

Para franquiciar una empresa, el franquiciatario necesita realizar un proceso que se puede estructurar en tres etapas que son⁴⁶:

- A. Análisis de viabilidad
- B. Proyecto de franquicia
- C. Expansión de la red

A. Análisis de viabilidad: Este análisis debe ser primero para garantizar su eficacia a mediano y largo plazo, proporcionando la potencialidad global del negocio bajo el régimen de franquicia y constará de un estudio tanto cualitativo como cuantitativo.

- Estudio cualitativo: Debe de contener los siguientes elementos:
Análisis del concepto de negocio, el Know-how del mercado y de los productos.

- 1) Análisis del concepto del negocio: Es planificar las bases de inicio del negocio, la estructura organizativa y funcional, las características operativas, sus productos y la filosofía empresarial. La prueba o contratación implicará poner en practica ese concepto de negocio en condiciones reales, de esta forma el franquiciador tendrá la oportunidad de aprender de sus errores y poder transmitir posteriormente los mejores métodos de funcionamiento. La mejor forma para la adquisición de experiencia es mediante la explotación de centros piloto, siendo este un requisito imprescindible para la creación de una red de franquicia.
- 2) Análisis de Know-How: Una vez establecido el negocio, el franquiciador deberá tener en cuenta una serie de cuestiones como los conocimientos que tan solo él posee y que deberá transmitir a sus franquiciados, para que los métodos aplicados en cada centro franquiciado sea fiel reflejo del concepto original del negocio.

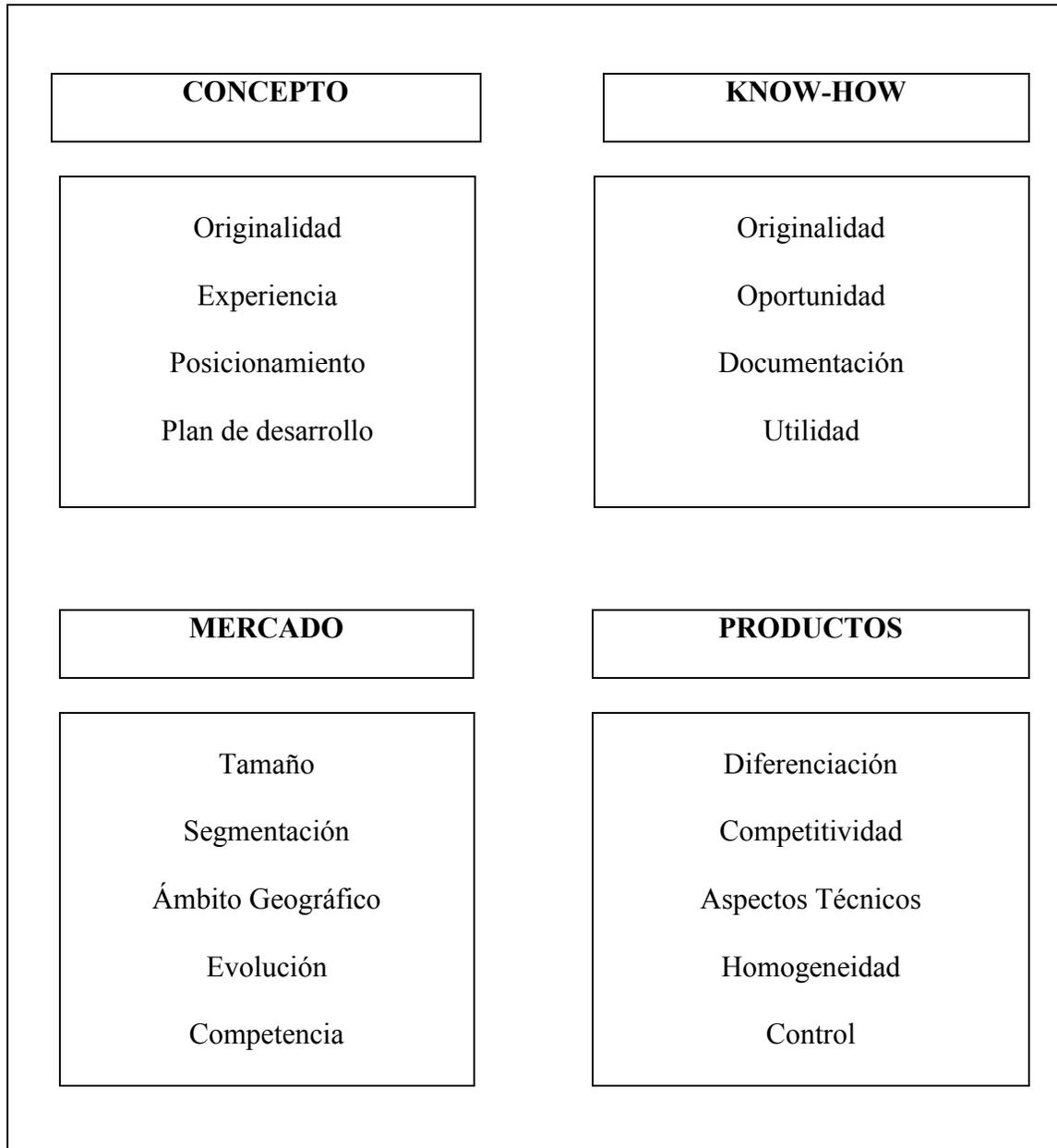
El Know-How o saber hacer del franquiciador es el secreto original, sustancial, transmisible, reproducible, actualizado e identificado, solo así se convertirá en una ventaja competitiva dentro de la red, y un mecanismo eficiente para la expansión de la misma.

⁴⁶ Costanzo Zaragoza, Juan, Desarrollo de sistemas de franquicias, Editorial McGraw-Hill, México, 1997

- 3) **Análisis de mercado:** Se debe analizar factores externos e internos con el fin de comprobar si su concepto de negocio es viable y tiene posibilidades de desarrollarse con éxito, en un corto o a un largo plazo. El mercado es un factor 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 no será de gran utilidad para analizar y conseguir nuestro objetivo de posicionamiento de mercado. Algunos de los requisitos que hay que verificar del mercado potencial del bien o servicio que se quiere franquiciar son: 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, para lo cual los sistemas de información geográfica, como el geomarketing, se han establecido como instrumentos adecuados. La viabilidad será mayor cuanto más estabilidad aporte el producto al mercado y siempre que la zona de exclusividad para el franquiciario incluya un número suficiente de clientes potenciales con el fin de permitirle amortizar las inversiones acometidas y rentabilizar su negocio, es esencial que el mercado sea estable, amplio y rentable.
- 4) **Análisis de los productos:** La competitividad de nuestros productos es uno de los pilares fundamentales de la viabilidad de un proyecto de franquicia. Sus características, los valores añadidos, conformarán sus atributos y le darán sentido a la franquicia como un concepto original y único. Los bienes, servicios o ideas que vaya a construir el objeto de la futura red de franquicia deberán cumplir ciertos requisitos que mejoren la viabilidad del proyecto:
- a) **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.
 - b) **Competitivo:** La relación calidad-precio será la que propiciará un posicionamiento más o menos privilegiado respecto a la competencia.
 - c) **Completo:** El surtido que se oferte en los establecimientos franquiciados deberá ser variado para lograr la especialización deseada en el mercado.
 - d) **Homogéneo:** El producto ofrecido deberá ser el mismo en cualquier punto de la red en el que se realice la venta, esto solo será posible aplicando técnicas operativas y comerciales homogéneas.
 - e) **Rentable:** La venta de estos bienes o servicios deben dar al franquiciado un margen suficiente para rentabilizar la inversión. En la realidad la calidad del producto juega un papel muy importante colaborando en la fidelización del cliente.

Un instrumento para el análisis de los cuatro elementos críticos (concepto, saber hacer, mercado y productos) es el cuadro de la viabilidad, que interroga al franquiciador sobre la capacidad de su proyecto de franquicia.

CUADRO DE VIABILIDAD⁴⁷



⁴⁷ Bermúdez González, Guillermo, Las franquicias: elementos, relaciones y estrategias, Editorial ESIC, Madrid, 2002

- Estudio Cuantitativo: El estudio cualitativo estará complementado con otro de carácter cuantitativo para determinar la viabilidad de proyecto de franquicia. Los principales elementos que lo integran son:

- a) Plan de inversiones iniciales
- b) Plan presupuestario que incluye un presupuesto de personal
- c) Proyección de estados financieros como pérdidas y ganancias, balance y Cash Flow
- d) Puntos de equilibrio
- e) Plan provisional de evolución de la explotación
- f) Amortización de la inversión

B. Elaboración del proyecto de franquicia: Es en esta etapa en donde la central de franquicia es la más importante ya que, la central es una sociedad filial o paralela a la empresa franquiciadora encargada principalmente de la dirección y gestión de la red.

Generalmente se constituye cuando el empresario (franquiciatario) toma la decisión de comenzar su expansión mediante el sistema de franquicia, teniendo un nombre distinto. En ocasiones la central será un franquiciado principal o franquicia master cuya actividad es la de concluir acuerdos de franquicias con terceros en un territorio que se le concede exclusividad para que explote la franquicia.

La estructura de la central de franquicia estará conformada por una dirección de la franquicia y por un grupo de departamentos que pueden tener diferente naturaleza en función de la estrategia seguida, el sector o la empresa en cuestión, aunque es un común el siguiente esquema (En el anexo I mostramos el organigrama central):

- Departamento de lanzamiento de tiendas
- Departamento de compras
- Departamento de decoración y estructura
- Departamento de marketing
- Departamento financiero
- Departamento jurídico
- Departamento administrativo

Más allá de la pura tendencia de unas características singulares, todos los aspectos definidos en el análisis de viabilidad deben tener un antecedente práctico basado en la experiencia, esto es lo que se conoce como la experimentación del saber hacer.

Esta fase de experimentación proporciona la garantía de que el negocio funciona basándose en los principios teóricos anteriormente argumentados y con las especificaciones de rentabilidad necesarias para hacerlo atractivo a los futuros integrantes de la red. Des esta manera, las bases teóricas que fundamentan el desarrollo del negocio se pondrán en práctica en diferentes entornos que nos permitan conocer su adaptación y respuesta a los cambios producidos. Estos escenarios se conocen como centros pilotos y pueden ser gestionados directamente por el franquiciante o por terceros.

En el proyecto de franquicia transcurrirá en un proceso que podemos resumir en cuatro etapas y que se denomina las 4 E's del proyecto que son: Estrategia, experimentación, exposición y expansión (En el anexo II mostramos el cuadro de las 4 E's).

- C. Expansión de la red. Es necesario hacer una estrategia que permite la expansión continuada y coherente de la cadena. El proceso de búsqueda y selección de franquiciados se afianza en una adecuada comunicación del concepto de negocio, que nos sirve para captar referencias del mercado, un filtrado eficiente de las mismas, y el desarrollo de una estructura capaz de dar soporte.

La expansión supone una superación de errores y una serie de pruebas que pasan por definir previamente el perfil de empresario que pretendemos poner al frente de los centros franquiciados⁴⁸.

⁴⁸ Hablaremos ampliamente de este tema en el sub capítulo de Comercialización.

3.1.1. Características para franquiciar una mediana empresa

Para desarrollar un sistema de franquicias hay que tener claramente definido el concepto de nuestro negocio que es:

“Fungir como una herramienta de inducción del personal a la empresa franquiciante ya que plasma todos los elementos operativos de comercialización, financieros y administrativos del negocio”.⁴⁹

Aspectos importantes que hay que tomar en cuenta para el desarrollo de una franquicia:

- Aspectos legales del sistema de franquicias
- Servicio de calidad al cliente
- Importancia de los manuales
- Asistencia técnica en un sistema de franquicias
- Contabilidad básica y elementos para iniciar un negocio
- Aspectos financieros en un sistema de franquicias
- Mercadotecnia del producto
- Comercialización de la franquicia

3.2 Aspectos legales del sistema de franquicias:

Según la Asociación Mexicana de Franquicias define legalmente a la franquicia como:

“Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de la marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le conceda pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue”.⁵⁰

⁴⁹ Munich Galindo, Lourdes, Fundamentos de administración, Editorial Trillas, México 1999.

⁵⁰ Ley de la Propiedad Industrial Artículo 142, Agenda mercantil, Editorial ISEF, 2005.

La franquicia es una figura jurídica desde 1991 vigente en la legislación mexicana en el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial. Existen figuras a fines o similares a la franquicia las cuales explicaremos a continuación⁵¹:

LA CONCESIÓN: Es un acto administrativo reservado al poder público a través del cual la administración publica otorga a los particulares el derecho para explotar un servicio público o un recurso natural por ejemplo las concesiones de radio y TV , concesión minera.

DISTRIBUCIÓN: Es la figura a través de la cual el distribuidor adquiere el derecho de comercializar los productos vendidos o producidos por un tercero, recibiendo un beneficio económico como la comisión y los descuentos por sus funciones.

LICENCIA DE USO DE MARCA: Es el derecho de utilizar la marca o incluso producir bienes con la marca determinada que confiere el titular de los derechos de la marca al licenciatario.

Siendo más específicos podemos mencionar que las principales diferencias son que la licencia solo proporciona el uso de la marca; la distribución, sede los derechos de la marca así como también los productos y servicios, y por último la franquicia cede los derechos de marca, productos y servicios y los conocimientos necesarios para que produzca de manera uniforme como la franquicia madre.

3.2.1 Propiedad intelectual

La nueva franquicia es un modelo comercial que legalmente se ubica dentro de lo que se conoce como propiedad intelectual.

La propiedad intelectual involucra algunos aspectos fundamentales como la licencia de una marca, varias marcas o varios nombres comerciales y por otra parte el traspaso tecnológico sobre sistemas de operación, comercialización y/o producción de bienes o servicios.

Con una franquicia se pretende que utilizando la marca y los conocimientos transferidos, el franquiciatario pueda repetir con éxito una operación comercial.

En la Ley de Propiedad intelectual son considerados como parte de la propiedad intelectual los programas de computo (software) de uso obligatorio del franquiciatario en la operación del negocio franquiciado; por lo que el contrato de franquicia debe incluir como el anexo el contrato de licencia de uso del programa de computo (software) correspondiente. En estos casos la propiedad del programa de cómputo deberá de ser protegida por el franquiciante.

⁵¹ S/A, “Franquicias, una estrategia financiera”, Revista IDC, información dinámica de consulta, Octubre 2001.

Los personajes son un elemento de la propiedad intelectual que se utiliza como un elemento mercadológico que debe estar protegido de acuerdo a la legislación de derechos de autor.

Es conveniente entregar a los franquiciatarios modelos o formados de contratos de confidencialidad para que estos puedan ser suscritos entre el franquiciatario y sus empleados, especialmente los que tengan acceso a la información confidencial.⁵²

3.2.2. El contrato de franquicia

Debido a la complejidad que encierra la operación de un negocio franquiciado exige que el otorgamiento de una franquicia debe constar de un acuerdo de voluntades, es decir, un contrato.

El contrato de franquicias es un instrumento legal alrededor del cual se desarrolla la operación de un negocio franquiciado, en él se contienen los derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciatario y debe ser un documento que facilite la operación del negocio franquiciado previéndose en él la solución de contingencias que pudieran presentarse y deben contener las siguientes características⁵³:

- Justo
- Equitativo
- Estricto
- Uniforme
- Protector de ambas partes
- Estándares de operación del negocio franquiciado
- Prevenir los conflictos entre las partes

Aunque pueden identificarse aspectos comunes en todos los contratos de franquicia, debe hacerse cada uno de ellos adaptados a las necesidades de cada franquiciatario y franquiciante, cada contrato de franquicia debe ser un traje a la medida.

El contrato de franquicias debe de contener mínimo los siguientes puntos:

- Regalías
- Elementos de la propiedad industrial
- Punto de venta

⁵² Serrano Gómez, Francisco, Guía de franquicias y oportunidades de negocio, Editorial Gestión, México, 2001.

⁵³ Arce Gargollo, Javier, El contrato de franquicia, Editorial Trillas, México 2001.

- Publicidad y mercadotecnia
- Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica

- Asistencia continua por parte del franquiciante

- Manuales de Operación

- Mantenimiento

- Estándares de calidad

- Registros contables

- Información confidencialidad

- Seguros

- Garantías

- Modificaciones al sistema

- Administración general

- Transferencia o cesión de derechos (traspasos)

- Muerte del franquiciatario

- Vigencia de contrato

- Penas convencionales

- Impuestos

- Territorios

- Desarrollo de nuevos productos y nuevas técnicas

- Sistemas de computo

- Controversias

- Independencia de contratantes

- Acuerdo de no competencia

- No se garantiza

3.2.3. Marca

La marca es el signo distintivo que distingue a un producto o servicio de otros de su misma especie, podemos reconocer a la marca por los siguientes puntos:

- Las denominaciones y figuras visibles suficientemente distintivas, susceptibles de identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase.
- Las formas tridimensionales
- Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales
- El nombre propio de una persona física

Para tener el derecho exclusivo de usar una marca es necesario que la misma se encuentre registrada a nombre de su titular. Las marcas se registran en relación con la producción o prestación de servicios determinados.

La ley establece una vigencia de diez años para registro de las marcas. Los derechos de una marca, nombre comercial que confieren a su titular pueden transmitirse a terceros contractualmente.⁵⁴

Es importante que una franquicia tenga registrada su marca ante el Instituto de Propiedad Intelectual y que la actualice cada que sea necesario para evitarse problemas en un futuro. Podemos mencionar que solo el 25% de las marcas de México son registradas.

3.2.4 Avisos comerciales

Los avisos comerciales son las frases u oraciones que tengan por objeto anunciar al público, establecimientos o negocios comerciales, industriales o de servicio, productos o servicios para distinguirlos de los de su especie, o sea eslogans. El derecho exclusivo para usar un aviso comercial se obtiene mediante el registro del mismo.

⁵⁴ Ley de la Propiedad Industrial Artículo 95, Agenda mercantil, Editorial ISEF, 2005.

3.2.5. Secretos industriales

Los secretos industriales son toda aquella información industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial y que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para presentar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma.

Los registros industriales no son registrables sino que se encuentran protegidos en los términos de ley. El franquiciante debe de buscar la forma adecuada y lo más precisa posible para proteger sus secretos industriales como los manuales de operación para que no sean violados.

3.2.6 Circular de oferta de franquicia (COF)

De acuerdo con la Ley de Propiedad Industrial y su reglamento, la empresa franquiciante debe entregar por lo menos 30 días antes de la celebración del contrato al futuro franquiciatario, cierta información sobre el franquiciante y el negocio a franquiciar, este documento se conoce como Circular de Oferta de Franquicia y debe contener la información mínima siguiente⁵⁵:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante
- Descripción de franquicia
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia
- Derechos de propiedad industrial que involucra a la franquicia
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe de cubrir al franquiciante
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario
- Información de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia

⁵⁵ Ramírez Esquivel, Georgina, “Las franquicias”, Revista Nuevo consultorio fiscal, México, Septiembre 2004.

- Derecho del franquiciatario o conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso los requisitos que debe cumplir para hacerlo
- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione al franquiciante
- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que se deriven de la celebración del contrato de franquicia.

3.2.6. Nuevas reformas a la ley

El 25 de Enero del 2006, se publicaron en el Diario Oficial de la Federación reformas a la Ley de la Propiedad Industrial, las que afectan al marco jurídico de la franquicia.⁵⁶

En el artículo 142 Bis dice que el contrato de franquicia debe de contener, cuando menos los siguientes requisitos:

- I. La zona geográfica en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto de contrato.
- II. La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infrestructura, respecto al establecimiento en el cual el franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato.
- III. Las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso que sean aplicables.
- IV. Las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes en los términos convenidos en el contrato.
- V. Los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y/o comisiones de los franquiciatarios.
- VI. Las características de la capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario, así como el método o la forma en la que el franquiciante otorgará asistencia técnica.

⁵⁶

http://www.impi.gob.mx/imp/jsp/indice_all.jsp?openfile=docs/bienvenida/./marco_j/reformas_LP106.html.

- VII. Los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y del franquiciatario.
- VIII. Establecer los términos y condiciones para subfranquiciar, en caso de que las partes así lo convengan.
- IX. Las causales para terminación del contrato de la franquicia
- X. Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, en su caso, modificarse de común acuerdo los términos y condiciones relativos al contrato de la franquicia
- XI. No existirá obligación del franquiciatario de enajenar sus activos al franquiciante o quien éste designe al término del contrato, salvo pacto en contrario
- XII. No existirá obligación del franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento, las acciones de su sociedad o hacerlo socio de la misma, salvo pacto en contrario.

Sintetizando el artículo anterior podemos decir que en el contrato se deben contener todas las características como publicidad, proveedores, capacitación, causas de rescisión del contrato etc, para que posteriormente ninguna de las partes tenga problema alguno durante la vigencia del contrato.

Artículo 142 Bis 1.- El franquiciante podrá tener injerencia en la organización y funcionamiento del franquiciatario, únicamente para garantizar la observancia de los estándares de admisión y de imagen de la franquicia conforme a lo establecido en el contrato.

Artículo 142 Bis 2.- El franquiciatario deberá guardar durante la vigencia del contrato y, una vez terminado éste, la confidencialidad sobre la información que tenga dicho carácter o de la que haya tenido conocimiento y que sean propiedades del franquiciante, así como de las operaciones y actividades celebradas al amparo del contrato.

Artículo 142 Bis 3.- El franquiciante y el franquiciatario no podrán dar por terminado o rescindido unilateralmente el contrato, salvo que el mismo se haya pactado por tiempo indefinido, o bien, exista una causa justa para ello. Para que el franquiciatario o el franquiciante puedan dar por terminado anticipadamente el contrato, ya sea que esto suceda por mutuo acuerdo o por rescisión, deberán ajustarse a las causas y procedimientos convenidos en el contrato.

En caso de las violaciones a lo dispuesto en el párrafo precedente, la terminación anticipada que hagan el franquiciante o el franquiciatario dará lugar al pago de las penas convencionales que hubieran pactado en el contrato, en su lugar a las indemnizaciones por lo daños y perjuicios casados.

Podemos sintetizar de los tres artículos anteriores que el franquiciante tiene derecho de opinar sobre la franquicia otorgada para garantizar los estándares e imagen de la franquicia, así como también tiene la obligación de mantener en confidencialidad la propiedad intelectual del franquiciante. En el artículo 142 bis habla de las causas de rescisión del contrato e indemnización por daños y perjuicios que se causen.

Artículo 213.- Son infracciones administrativas:

XXV. No proporcionar al franquiciatario la información, a que se refiere el artículo 142 de esta Ley, siempre y cuando haya transcurrido el plazo para ello y haya sido requerida;

XXVI. Usar la combinación de signos distintivos, elementos operativos y de imagen, que permitan identificar productos o servicios iguales o similares en grado de confusión a otros protegidos por esta Ley y que por su uso causen o induzcan al público a confusión, error o engaño, por hacer creer o suponer la existencia de una relación entre el titular de los derechos protegidos y el usuario no autorizado. El uso de tales elementos operativos y de imagen en la forma indicada constituye competencia desleal en los términos de la fracción 1 de este mismo artículo.

El artículo anterior se menciona las causas de penalización al no cumplir con lo pactado en el contrato.

3.2.7. Tramite de Licencia de uso de una franquicia

Es necesario presentar una solicitud ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.⁵⁷

La solicitud puede presentarla cualquiera de las partes y en ella debe indicar:

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

⁵⁷ <http://www.impi.gob.mx>

- Si el convenio reserva al franquiciante, usuario autorizado la facultad de ejercer las acciones legales de protección del derecho de propiedad industrial objeto del comercio
- Tratándose de licencia de uso de la marca, los productores o servicios respecto de los cuales se concede la licencia
- Datos de identificación del apoderado, cuando la solicitud de inscripción se realice por medio de él.

La solicitud deberá presentar como anexos:

- Dos copias autógrafas de la solicitud
- Dos ejemplares certificados o con firmas autógrafas del convenio en que conste la licencia, autorización de uso o franquicia, no son necesarios que en este ejemplar aparezcan las estipulaciones contractuales relativas a las regalías y demás contraprestaciones que deba pagar el franquiciatario o usuario autorizado. Tampoco es necesario que aparezcan otras informaciones de tipo confidencial en el caso de que la solicitud se refiera a 2 o más registros, solicitudes o publicaciones.
- Documento acreditativo de la personalidad del apoderado, en su caso.
- Comprobante de pago de tarifa, que en caso de las licencias, dependerá del número de solicitudes o registros a los que afecte.
- Lista de solicitudes o registros involucrados en la licencia, ya que se puede solicitar también en una sola promoción la inscripción de licencias relativas a dos o más solicitudes de trámite o marcas registradas, cuando el franquiciante o franquiciatario sean los mismos en todas ellas.

3.3. Servicios de calidad al cliente en las franquicias

El servicio de calidad al cliente es un punto clave para las franquicias ya que de esto depende en gran proporción el que sea exitosa o no, algunos aspectos importantes los citaremos a continuación:

- **Servir:** Es hacerse cargo de satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Cliente:** Es el consumidor habitual que repite su compra en un mismo lugar.
- **Servicio al cliente:** Es todo lo que hacemos para satisfacer o exceder las necesidades y expectativas del cliente.

Calidad: Es la manera de que el cliente percibe como se cumplieron sus expectativas, se puede formular de la siguiente manera: $Calidad = Percepciones - Expectativas$. Tanto las percepciones como las expectativas se componen de los elementos del servicio de calidad que se explicaran posteriormente.

Por lo tanto podemos decir que el cliente es alguien al que debemos “proteger”, a quien debemos hacer regresar, y se debe proporcionar lealtad. Al proporcionar servicios o productos de calidad se incrementa la posibilidad de que el cliente regresará al negocio.

Algunos elementos del servicio de calidad son los siguientes⁵⁸:

- **Tangibles:** La apariencia física de las instalaciones, personal, equipo, materiales de comunicación, etc.
- **Confiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio promedio de manera correcta.
- **Atención:** Deseos de ayudar a los clientes y proveer servicios en el momento adecuado.
- **Competencia:** Posesión de las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar el servicio correctamente.
- **Cortesía:** Educación, respeto, consideración, amabilidad de parte del personal de contacto.
- **Credibilidad:** Confianza, honestidad del prestador del servicio.

⁵⁸ Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración, una perspectiva global, Editorial McGraw-Hill, Estados Unidos, 2004

- Seguridad: Conocimientos y eficiencia del personal y su habilidad para transmitir confianza.
- Accesibilidad: Facilidad de utilización del servicio, ubicación.
- Comunicación: Mantener informados a los clientes en lenguaje entendible, así como escucharlos.
- Entendimiento del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer al cliente y sus negocios.
- Empatía: La habilidad de entregar servicio personalizado individualizando a los clientes.

Con estos elementos podemos enfatizar que lo que importa no es el precio, sino lo que se recibe a cambio de lo que se paga (valor).⁵⁹

Hay que realizar un proceso de implementación del servicio de calidad ya que es elemental saber como el cliente percibe el servicio que se le otorga y así poder calificar el rango de esté y poderlo mejorar continuamente basándonos en las siguientes encuestas:

- Encuesta de expectativas: Esta encuesta identifica lo que el cliente espera de un negocio como el nuestro, se hace a base de enunciados de expectativas por ejemplo:

Yo espero servicio rápido en el restaurante de *fast food*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



⁵⁹ Costanzo Zaragoza, Juan, Desarrollo de sistemas de franquicias, McGraw-Hill, México, 1997.

- Encuesta de percepciones: Esta encuesta identifica lo que el cliente considera que está recibiendo de nosotros. Se hace en base de enunciados de percepciones por ejemplo:

Yo recibí servicio rápido en el restaurante Súper B

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



A continuación se realizará una comparación de resultados para identificar áreas de oportunidad. En el enunciado de expectativas el cliente lo califica con 9 y el de percepción lo califica con 8.

$\text{Calidad} = \text{Percepción} - \text{Expectativas}$

$\text{Calidad} = 8 - 9$

$\text{Calidad} = -1$

Se tiene como resultado que no se está cumpliendo con lo que el cliente espera de la empresa o negocio.

Se debe cuidar que las encuestas sean claras, deben dividirse entre los cinco elementos del servicio de la calidad: tangibles, confiabilidad, atención, seguridad y empatía etc. Se debe agrupar por elementos y calcular el promedio ponderado de acuerdo con la importancia relativa de cada elemento para el negocio, esto permite identificar las áreas de acción.

3.3.1. Importancia relativa de los elementos

Elementos del servicio de la calidad	Perspectiva del empresario	Perspectiva del cliente
Tangibles	20%	10%
Confiabilidad	20%	25%
Atención	20%	20%
Seguridad	20%	25%
Empatía	20%	20%
	100%	100%

El proceso que se debe de llevar a cabo para la obtención del servicio de la calidad es obteniendo la calificación del enunciado y sacando el promedio por elemento y el promedio ponderado general de la empresa, en base a los resultados se fijan metas y objetivos y se vuelve a empezar.

3.3.2. Cuadro Costo-Beneficio de la calidad

Ejemplo del Costo-Beneficio de la calidad⁶⁰	
Quejas por 1.7 al millar	10% quedan muy satisfechos y regresan
2 veces más que no se quejaron	Cada uno recomienda a 3
Cada uno comenta a 20 personas en promedio	
\$250 por operación	$100 + 300 \times \$250 =$
\$170,000 en ventas perdidas	\$100,000 más en ventas

En este cuadro se refleja claramente el costo beneficio de la calidad ya que al no tener satisfecho al 1.7% de los clientes, tomando en cuenta que el doble de los mismos no se quejan y que cada uno lo comenta a 20 personas en promedio que multiplicándolo por \$250 que es el costo por operación nos da un total de perdidas en ventas por \$170,000. En comparación, si satisfacemos al 10% de los clientes, estos regresan y cada uno le recomienda a 3 personas más, lo cual los 100 clientes satisfechos más los 300 recomendados por los \$250 por operación nos da un total de \$100,000 más en ventas. Por lo tanto podemos decir que a mayor número de clientes satisfechos, nuestras ganancias se incrementaran al tener una mejor calidad en el servicio.

Nivel de servicio al cliente

Para determinar el nivel de servicio al cliente debemos considerar que:

- Si las ventas SUBEN = Ganamos más clientes de los que perdemos.
- Si las ventas BAJAN = Perdemos más clientes de los ganamos.
- Si las ventas son Constantes = Perdemos aproximadamente el mismo número de clientes de los que ganamos.

⁶⁰ Puente Altamirano Cecilia, "Franquicias, pasos para emprender un nuevo negocio", Revista IDC, Información Dinámica de Consulta, México, Octubre 2001.

3.3.3. Ciclos del servicio de la calidad

Existen dos ciclos fundamentales, el de servicio, sus características principales son: que es individual y diferente para cada negocio; el otro ciclo es el de la calidad, que es igual para cada negocio.

Ciclo del Servicio

En este ciclo durante su contacto con el negocio, el cliente experimenta momentos en los cuales el servicio puede destacar por su calidad, estos momentos son críticos o sea que cuando el cliente entra en contacto directo con un producto o servicio mide si este es de la calidad que el que esperaba. Un momento crítico puede ser fatal, mediocre o excelente.⁶¹

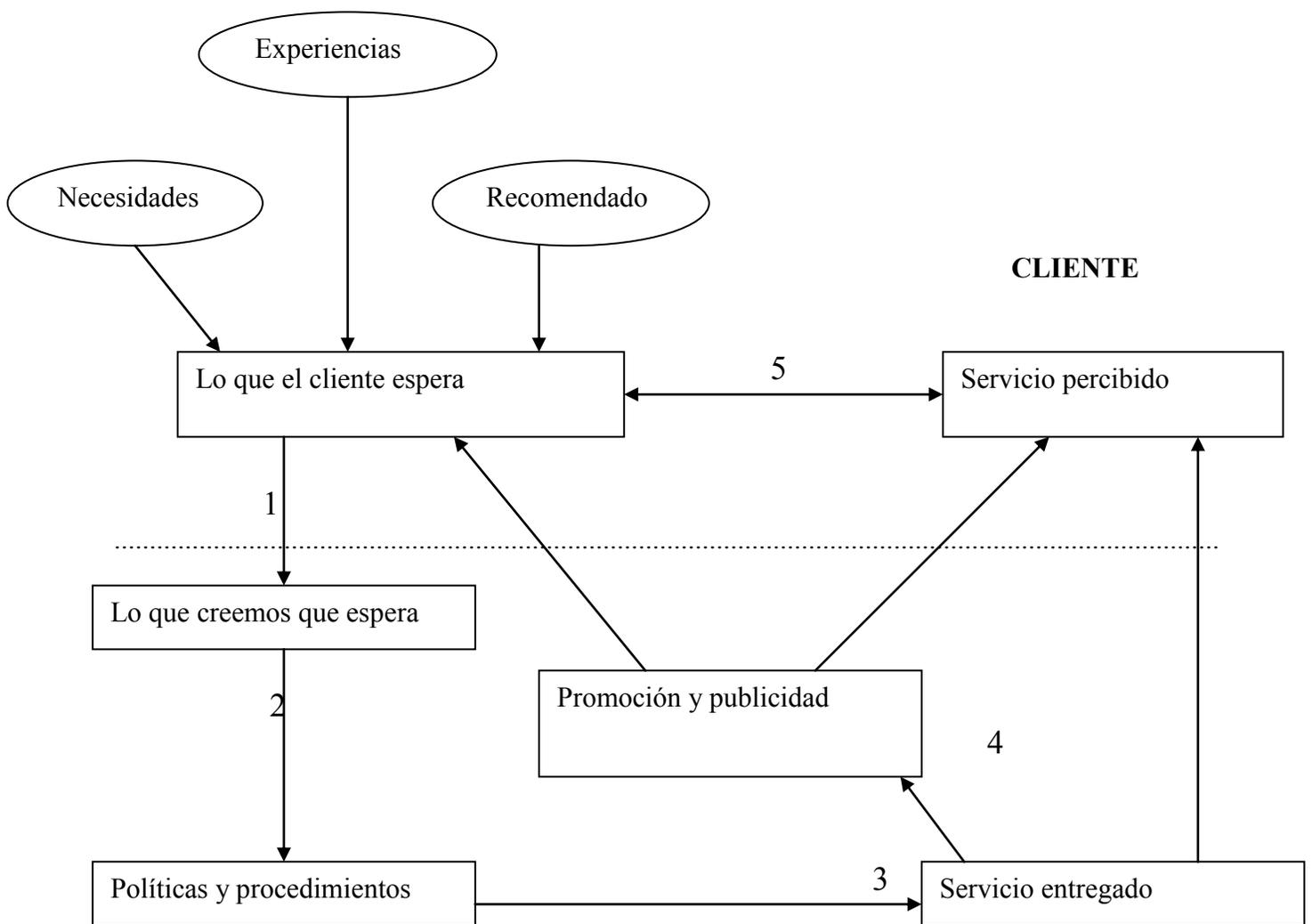
- **Momentos fatales:** Son aquellos productos o servicios en los cuales no solo no cumplimos con las expectativas de los clientes, sino que además la percepción de cliente es fatal.

- **Momentos mediocres:** Son aquellos productos o servicios en los cuales solo cumplimos con las expectativas de los clientes sin ser nada extraordinario, sólo siendo mediocres.

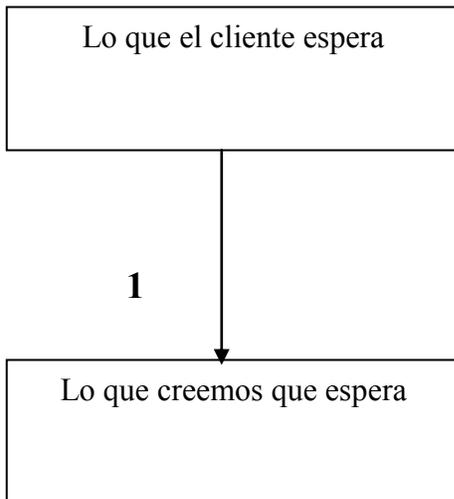
- **Momentos excelentes:** Son aquellos productos o servicios en los cuales excedemos las expectativas de los clientes y Ellos lo perciben como extraordinario y excelente.

⁶¹ Ortiz De Zarate, Álvaro, Manual de franquicias, Editorial Gestión , México, 2000.

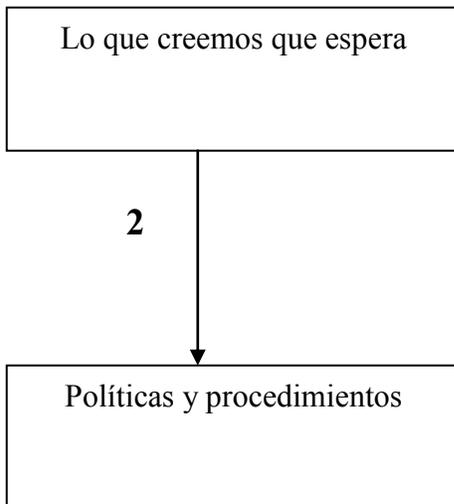
Ciclo de calidad⁶²



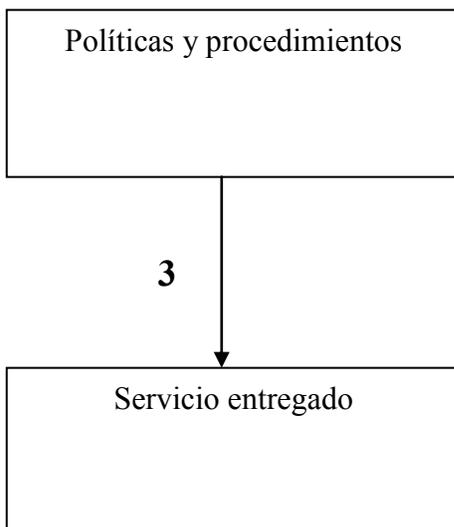
⁶² Elaboración Propia con base en información de distintos autores.



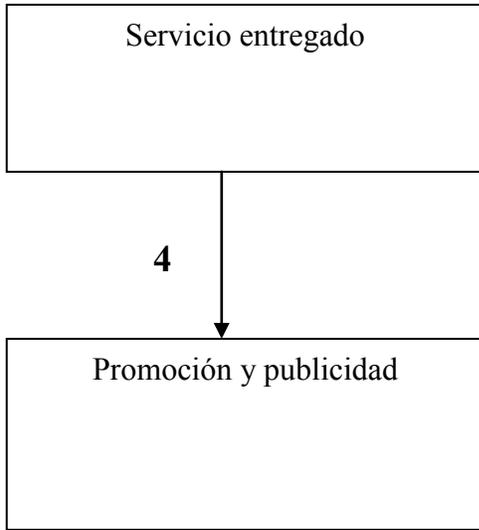
- NEGOCIO**
- Encuesta a clientes
 - Grupos de discusión
 - Estadísticas demográficas
 - Encuestas en línea a personas



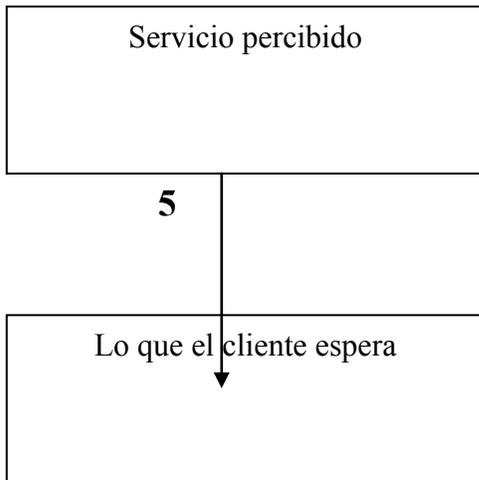
- Involucrar al personal en la definición de políticas y procedimientos.
- Utilizar información obtenida en el punto anterior.



- Capacitación.
- Comunicación de filosofía de operación.
- Rotación de personal.
- Falta de poder de decisión del personal.



- Comunicación honesta.
- Tendencia a sobre prometer.
- Comunicación entre áreas de operación y mercadotecnia.



- No podemos afectar directamente.
- La reducción de esta diferencia se logra con la reducción de las cuatro anteriores.

El ciclo de servicios y el ciclo de calidad deberán definir el camino y el rumbo de la empresa.

Las áreas básicas en que comúnmente se presentan problemas son:

- Producto
- Servicio
- Atención a cliente
- Apariencia de la tienda
- Imagen del personal
- Actitud del personal

Algunos factores fundamentales en el servicio a cliente son: que las empresas deben buscar una relación más cercana con sus clientes y deben implementar constantemente nuevas políticas de servicio, enfocadas a proteger e inclusive a incrementar las ventas por consiguiente un mejor servicio al cliente es igual a menos quejas de los clientes.

Para cualquier empresa debe ser fundamental saber escuchar al cliente, darle oportunidades de expresarse, de recibir respuestas honestas a sus preguntas, quejas e inquietudes. Un grave error es muchas empresas no quieren escuchar al cliente por miedo a recibir quejas e inquietudes de sus productos o servicios así como de la calidad.

Para saber escuchar al cliente se recomienda crear una línea de servicio express para que los clientes llamen presenten sus quejas y nos den sugerencias. Se debe de retroalimentar rápida y eficientemente a los empleados sobre la situación de la venta y el servicio.

Para atender problemas o quejas se sugiere llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Escuchar
2. Confirmar y entender
3. Pedir una disculpa
4. Arreglar el problema rápido en forma justa
5. Mantener la promesa
6. Conclusión

La excelente atención del personal, un producto excelente, un servicio rápido, preciso y amable y que se cumplan las garantías ofrecidas son algunos aspectos que el cliente espera de nuestro negocio. Por lo que podemos mencionar que “ El cliente no siempre tiene la razón, pero es el cliente y se le debe tratar como tal”

La credibilidad de la franquicia se basa en la uniformidad y estandarización de las operaciones, para lograrlas es importante tener una cultura basada en la calidad de los servicios y productos que ofrece, la diferencia entre las buenas y las grandes empresas está en su atención a los detalles.⁶³

⁶³ Barbadillo, Santiago, La Franquicia paso a paso, Editorial Barbadillo Asociados, España 1999.

3.3.4 El riesgo de la reingeniería en la empresa

Para tratar de implantar un servicio de calidad se elabora una reingeniería a la empresa, en la cual se pueden correr algunos riesgos como, cuando una empresa está enfrentando cambios profundos, sus propias preocupaciones ocupan a las mentes de los empleados y por lo general los clientes pasan a segundo término.⁶⁴

El servicio puede sufrir grandes problemas, esto hace vulnerable a la empresa y le da a su competencia una excelente oportunidad para ganar participación en el mercado.

Según la Asociación Mexicana de Franquicias existen tendencias futuras en el servicio al cliente, la mayoría de las empresas tienen una alianza, no con sus clientes, sino con productos o servicios existentes. En los próximos años las empresas deberán responder las preguntas: ¿Quién son sus clientes más importantes? Y ¿Cómo poner a los clientes a cargo de la compañía?

Es necesario hacer cambios de estrategias de servicio al cliente debido que el franquiciante a veces comete errores como el creer que la forma de crecer es diciendo que sí a tantos clientes como sea posible. Sin embargo, decir no va a ser la nueva estrategia de crecimiento. El cambio de estrategia que se debe hacer es el definir quienes son sus mejores clientes y hacer todo lo posible por atenderlos muy bien, aunque signifique decir no a otros.

Se puede sintetizar este subcapítulo diciendo que calidad es igual a ventas y que debemos conocer a nuestro cliente y monitorear constantemente lo que espera de nosotros así como lo que percibe de lo que le estamos entregando. La calidad es el éxito de cualquier compañía.

3.4. Importancia de los manuales en la franquicia

En el sistema de franquicias es necesario utilizar manuales que deben contener todas las políticas, procedimientos y formatos o sea Know-How de la empresa que está relacionado con el funcionamiento y operación de un área o puesto específico, también contiene los documentos controlados que indican la forma en que interactúa con las demás áreas o puestos de la organización.

Los manuales documentan los conocimientos, experiencias tecnología de la empresa para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su función.

⁶⁴ Feher Tocalli, Ferenz, Las franquicias: un efecto de la globalización, 100 preguntas, 100 respuestas, la manera más segura de hacer negocios, Editorial McGraw-Hill.

El objeto principal de los manuales es transmitir el Know-how es decir, transmitir las experiencias y los conocimientos con los que cuenta la empresa, esto es para evitar problemáticas y equivocaciones por las que ya pasaron, así como transmitir todos los conocimientos que trajeron beneficios al paso del tiempo.⁶⁵

Al contar con un manual claramente elaborado se puede ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo en la capacidad y asistencia debido a que no se necesitará un gran presupuesto para capacitar a los empleados, también se contara con un aprendizaje acelerado y con una guía practica de apoyo en la operación.

Se conseguirá controlar con el manual una estandarización y una uniformidad, logrando un estándar de calidad como la de la franquicia madre, ya que utilizaran el mismo procedimiento.

Debido que se utilizan los mismos procedimientos se formalizaran los sistemas en el trabajo logrando una uniformidad en cada una de las franquicias. Un objetivo que cumple una franquicia al usar de manera apropiada el manual es alcanzar un punto de ventas adecuado.

Limitaciones para su elaboración

Es necesario tener técnicas y metodologías adecuadas para elaborar y desarrollar un manual, recibir un apoyo de los niveles directivos y contar con el tiempo necesario de los responsables de cada área ya que al carecer de lo anterior puede ocasionar que no sean claros los manuales provocando falta de información y confusiones. Para el responsable de cada área pueden ser muy evidentes algunos datos pero para el lector no y puede provocar sesgos alterando todo el proceso.

Características de un manual

Las características principales que debe de contener los manuales en un sistema de franquicias son⁶⁶:

- Didáctico
- Fácil lectura, sencillos y concretos
- Fácil manejo
- Actualizado
- Mensajes y redacción al nivel del ejecutor
- Evaluable
- Que realmente se utilice
- Debe ser diseñado a la medida del negocio
- Que pueda evolucionar constantemente

⁶⁵ Holguin, Ximena, El sistema de Franquicias, 1ra Edición, Ediciones bancarias y financieras Ltda., Santa fè de Bogota, 1995.

⁶⁶ Alba Aldave Ma. Cristina, "Todo sobre franquicias", Revista Emprendedores, México, Septiembre 2002.

Tecnología

Se refiere al conocimiento acerca de desarrollo de ciertas tareas o actividades. El éxito de una organización depende de la efectividad del conjunto de técnicas que emplea cotidianamente para alcanzar sus resultados de negocio.

La experiencia y las técnicas que usa una organización conforma su tecnología, que está se documenta adecuadamente, el valor de esta experiencia es invaluable ya que además de enriquecerse, tiene una base de la cual partir para seguir creciendo y desarrollándose.

Políticas

Las políticas que se establecen son una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares es una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo, la manera consistente de tratar a la gente, un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.

Lo que el franquiciante desea que se haga en cada situación definida es aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones solo podrán ser autorizadas por un nivel inmediato superior.

Las características de las políticas son⁶⁷:

- Establece lo que el franquiciante quiere o prefiere que se haga.
- No dice como proceder, eso lo dice el procedimiento.
- Reflejada la decisión directiva para todas las situaciones similares.
- Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con las franquicias.
- Tiende a darle consistencia a la operación.
- Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
- Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
- Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
- Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

⁶⁷ Vera Smith, Fernando, Diagrama de flujo, Editorial Trillas, México, 1995.

3.4.1. Métodos y procedimientos

Método

Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo (en algunos casos los métodos exactos varían).

Procedimiento

Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos personas o más realizan un trabajo (en algunos métodos los pasos exactos varían).

Usando adecuadamente métodos y procedimientos escritos, las personas ganan dos cosas: precisión y experiencias. Una franquicia puede beneficiar enormemente, si asegura que para todos los trabajadores, actividades, áreas y puestos, existan métodos y procedimientos escritos que documenten la mejor experiencia del negocio.

Diagrama de flujo

Son medio gráficos que se utilizan en los manuales principalmente para describir la etapa de los procesos que se utilizan y entender como funcionan, minimizando las confusiones y apoyando los métodos y procedimientos que se utilizan.

Algunos beneficios que otorgan son los de planificar, revisar y diseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora, ayudan a diseñar nuevos procesos, documentan el método estándar de operación, facilitan la capacitación de nuevos franquiciatarios y empleados y hacen presentaciones directivas.

Formatos

Son todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para registrar información y evidencia relacionada con el sistema de franquicias. Forman parte de su formación

Las funciones principales de los formatos son:

- Recopilar y analizar información
- Documentar el avance y situación de un producto a través de un proceso
- Monitorear y rastrear información
- Hacer comparaciones de un periodo al otro y de una unidad a otra
- Solicitar actividades específicas (materiales, documentos, información financiera, etc.)
- Obtener aprobaciones /autorizaciones
- Servir como base para la innovación y mejora continua

3.4.2. Know – How

El Know-how que incluye como elemento fundamental a los conocimientos técnicos, se encuentra referido a métodos, procesos, logística operativa, administrativa y comercial, que permite crear la imagen de la garantía, servicio y calidad, al ser eficientes y representar una ventaja competitiva, constituyendo así un fuerte factor de diferenciación frente a posibles competidores.⁶⁸

Los programas de asistencia técnica, que también forman parte del Know-how se la empresa franquiciante, son un elemento vital dentro de una franquicia, permiten la capacitación, supervisión, mantenimiento, apoyo constante y permanente, así como mantener consecuentemente los estándares de uniformidad, calidad, prestigio e imagen.

3.4.3. Secretos industriales

Los secretos industriales es toda información de aplicación industrial y comercial que guarde una persona física y moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o 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.

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

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

Algunas medidas mínimas de seguridad respecto a la información confidencial son:⁶⁹

- Notificar al franquiciatario y a todo el personal, que la información que reciben y que pueden llegar a recibir es prioritaria para el franquiciante y por lo tanto confidencial, protegida bajo la figura del secreto industrial y por lo tanto no debe ser revelada o usada en su beneficio o el de terceros.
- Hacer constar en documentos o medios materiales, preferentemente instrumentos públicos, la existencia de secretos industriales.
- Reproducir y mantener sólo un número limitado de copias de documentos confidenciales e implementar un sistema eficiente de evolución y recolección de los mismos después de usarlos.

⁶⁸ Vid.a. Enrique y Rodrigo González Calvillo: Franquicias: La revolución de los 90, Editorial Trillas, México 1999.

⁶⁹ González Calvillo, Enrique, La experiencia de las franquicias, 1ra Edición, Editorial McGraw-Hill, México 1997.

Los manuales deben ser utilizados por personas con conocimientos y experiencias en el negocio, franquicias y en la elaboración de manuales. Las personas idóneas para realizarlos deben contar con un buen nivel cultural, con capacidad de síntesis y con claridad para comunicar ideas a través de la escritura.

No obstante, es conveniente involucrar en la medida de lo posible, todos los puestos, nunca se deben desarrollar manuales de gabinete o de escritorio.

Los manuales deben de desarrollarse de preferencia de la siguiente manera⁷⁰:

1. Temario preliminar
2. Análisis de campo
3. Recabar y ordenar información existente
4. Elaborar y revisar el diagrama de flujo
5. Redefinir temario
6. Elaborar los procedimientos
7. Capturar y redactar didácticamente
8. Editar, pulir y adaptar procedimientos
9. Actualizar información
10. Validar, o sea, probar en el campo los procedimientos manualizados

Se sugiere ir de lo general a lo particular, se debe detallar de forma precisa sin caer en exageraciones o salirse de lo práctico, se debe evitar exceso de tareas o criterios opcionales y por último debe de proporcionar respuesta de las preguntas qué, por qué, quién, cuándo y cómo.

Al desarrollarse los manuales deben de estar bien estructurados, por área, por evento, por tarea o puesto, con apoyo de ilustraciones, ya que una buena imagen dice más que mil palabras. Es elemental una buena presentación y con materiales que resistan el uso diario. Un manual dice mucho de la personalidad de una franquicia.

⁷⁰ Benjamín Franklin, Enrique, Organización de empresas, Editorial McGraw-Hill, México, 1998.

Se recomienda que todos los manuales contengan:

- Presentación, objetivos y uso del manual.
- Modificación y actualización del manual.
- Reconocimiento de recepción del manual.
- Protección legal (leyenda de confidencialidad)
- Paginado que permita su actualización.
- Número de control del manual.

Para mejor entendimiento del operador se recomienda que sean sencillos y comprensibles, elaborando con políticas realistas y funcionales, para que se respeten en al menos el 90-95% de los casos.

Se pueden incluir actividades de transformación al producto o servicio, que le agreguen valor al cliente y a la propia franquicia, medir y evaluar los principales indicadores asociados a estos procesos y actividades. De preferencia se debe revisar y adecuar regularmente los procedimientos a la realidad cotidiana de la franquicia.

Algunos manuales básicos en una franquicia son:

- Inducción
- Apertura
- Remodelación y equipamiento
- Identidad corporativa
- Operaciones y procedimientos administrativos
- Mercadotecnia
- Ventas y atención al cliente
- Recursos humanos
- Específicos:
 - Insumos
 - Materiales
 - Software
 - Servicio
 - Uso de maquinaria y equipo
 - Mantenimiento preventivo
 - Mantenimientos correctivos
 - Seguridad e higiene

Los manuales son documentos que afectan positiva o negativamente a los franquiciatarios y se debe explicar que el franquiciatario está obligado a seguir los manuales, de lo contrario se correría el riesgo de perder homogeneidad. Los manuales deficientes o mal planeados dan excusas en cambio los manuales eficientes y bien planeados dan resultados exitosos.

Existen diferentes medios para la transmisión de los manuales como puede ser una publicación completa, versiones resumidas (mini-manuales), videos, multimedia (CD-ROM) y por medio de páginas de Internet (sólo en áreas privadas para los franquiciatarios).

Debemos mencionar que en el contrato de franquicia es necesario especificar que los manuales de operación se debe regresar al franquiciante al término del contrato, que son confidenciales y que el franquiciante tiene la obligación de actualizarlos periódicamente; así como el franquiciante tiene la obligación de hacer un uso correcto de ellos.

3.5. Asistencia técnica de un sistema de franquicias

La principal obligación del franquiciante es la de otorgar asistencia técnica;⁷¹ con esto se puede decir que debe otorgar lo siguiente:

- Localización de puntosa de venta: Uno de los retos más serios es encontrar el lugar óptimo para establecer el negocio; proporcionando asistencia de acuerdo a las necesidades y criterios de búsqueda de cada franquicia, criterios de selección y lista de locales.
- Programas de preapertura: Se debe llevar de la mano al franquiciatario desde la firma del contrato, hasta un tiempo razonable posterior a la inauguración debiéndose tomar en cuenta los siguientes aspectos como la remodelación, trámites gubernamentales, contratación de servicios, equipamiento e inventarios iniciales, promoción y publicidad, selección y contratación de personal y la orientación operativa. Una buena herramienta para llevar acabo los programas de apertura es utilizar las rutas críticas ya que todo estará mucho más claro para no cometer errores.
- Capacitación: Es la transferencia de tecnología, el momento ideal para transmitir los riesgos y oportunidades del negocio es durante la capacitación. La capacitación debe ser completa con una duración razonable, clara de lo general a lo específico, sencilla y continua. Debiéndose asumir que no se sabe nada del negocio. Si el franquiciatario se siente protegido por el franquiciante con una capacitación continua, éste podrá tener una mayor satisfacción con la franquicia y su franquiciante.

⁷¹ Gallástegui, Juan Manuel, Visión estratégica de las franquicias en México, Editorial AMF, México, 1995.

- Compras y abastecimientos: La asistencia en cuanto al abastecimiento en un sistema de franquicias debe asegurar el abasto oportuno del franquiciante como en el papel del proveedor exclusivo, conformación de un catálogo de proveedores que garanticen calidad, oportunidad, servicio y precio. Es importante la instrumentación de políticas que posibiliten economías de escala con beneficios a toda la red, por último se debe asegurar las políticas de cambios y devoluciones justas y equitativas. Una opción que el franquiciante puede proporcionar al franquiciatario para beneficio de todos, es aquella en la que si el franquiciatario encuentra algún proveedor que proporcione mejores beneficios comunicarlo al franquiciante para cambiarlo y que tanto el franquiciante así como otros franquiciatarios adopten este nuevo cambio.

- Control de operaciones: En este punto juegan un papel muy importante el consultor y el supervisor ya que se debe apoyar y orientar pero no dirigir, se debe llevar controles y reportes sencillos y check list para visitas. Los conceptos más importantes a resaltar son: imagen, limpieza, atención al cliente, capacitación, inventarios, procedimientos administrativos, conocimiento del producto o servicio, ambiente y ventas. Para más comodidad y menos presión para el franquiciatario, el supervisor puede hacer su papel haciéndose pasar por consultor, así el franquiciatario tendrá la visión de que le van a apoyar y no a supervisar.

- Mercadotecnia y publicidad: Los aspectos claves para el franquiciatario son el nicho del mercado en que incide la franquicia, el perfil socioeconómico y cultura del consumidor, la competencia directa e indirecta (podemos utilizar como herramienta el análisis FODA), las características y la calidad de productos o servicios, políticas de precios, descuentos, promociones y por último la publicidad.

Se puede dividir la publicidad en dos partes: local e institucional, en la local vemos el cómo, donde, cuándo, cuánto y quien. En la institucional es nacional contra el apoyo local, algunos de los ejemplos, son: los medios masivos de comunicación, producción de artículos promocionales, folletería y herramientas de venta, instrumentación de correo directo y bases de datos así como los correos masivos.

- Desarrollo de nuevos productos: El franquiciante tiene la responsabilidad del desarrollo de nuevos productos, mejora a los existentes y búsqueda de nuevos nichos. El franquiciatario debe de tener la libertad de crear y buscar nuevas oportunidades de negocio, no debe pasar los controles o límites.

- Administración y finanzas: Debe de llevar el manejo de personal, políticas de sueldos, salarios y horarios, la optimización de recursos, asuntos legales, laborales y fiscales, la adquisición y manejo de software y hardware, por último el manejo de inventarios.

- Actualización de manuales: Los manuales se deben de actualizar constantemente por parte del franquiciante, evaluando y tomando en cuenta las críticas de los franquiciatarios, nuevos productos, avances tecnológicos. Estos deben ser sencillos, concretos y de fácil lectura, deben ser genéricos y de referencia constantes.

- Seminarios y convenciones: Es necesario organizar este tipo de eventos ya que es una medida muy efectiva para incrementar el crecimiento y fortaleza de la red de franquiciatarios, así como el sentido de pertenencia y espíritu de equipo. Si se tiene comunicación lo más probable es que se tenga una buena relación entre el franquiciante y el franquiciatario, en los comités los franquiciatarios pueden proporcionar a los demás nuevas ideas que benefician a todos, manejando mayor información se puede obtener mejores resultados.

Cada uno de estos apoyos al franquiciatario tiene un costo y debe tener también un alcance específico (Hasta donde llega la responsabilidad franquiciante). Por lo cual desde el inicio el franquiciante debe definir lo que contiene o no incluye su programa de asistencia técnica.

3.6. Contabilidad básica y elementos para iniciar un negocio

En el sistema de franquicias si el franquiciatario no domina el tema contable, es necesario que cuente con su propio contador, aunque es recomendable que por lo menos pueda interpretar los estados financieros para que pueda determinar si la franquicia está siendo rentable.

Obligaciones y deducciones fiscales a Personas Morales

Algunas obligaciones fiscales que debe de cumplir un franquiciatario son las siguientes⁷²:

- ❖ Estar registrados ante SHCP
- ❖ Tener registro federal de contribuyentes
- ❖ Llevar contabilidad
- ❖ Expedir comprobantes
- ❖ Expedir constancias (sueldos y salarios, honorarios, extranjeros)
- ❖ Presentar información de retenciones
- ❖ Formular estados financieros e inventarios
- ❖ Presentar declaración anual
- ❖ Declaración de prestamos
- ❖ Proporcionar información cuando lo requiera SHCP
- ❖ Presentar declaraciones informativas
- ❖ Conservar documentación comprobatoria
- ❖ Obligaciones si pagan dividendos
 - Presentar información con partes relacionadas
 - Llevar registro específico de las inversiones

⁷² Ley General de Sociedades Mercantiles, Agenda mercantil, Editorial ISEF, México, 2004

Algunas deducciones son:

- ❖ Gastos estrictamente indispensables
- ❖ Donativos
- ❖ Inversiones (tiempo de vida)
- ❖ Pago con cheques nominativos de \$2,000 con la leyenda “para abono en cuenta del beneficiario”
- ❖ Transferencias
- ❖ Registro contable
- ❖ Retención y entero de impuestos a cargo de terceros
- ❖ Solicitud del RFC de los contribuyentes
- ❖ Trasladar IVA, marbetes y precintos
- ❖ Intereses por prestamos adquiridos
- ❖ Pagos efectivos (personas físicas y personas morales no lucrativos)
- ❖ Honorarios a administradores, gerentes y consejeros
- ❖ Pagos por asistencia técnica y regalías
- ❖ Gastos de prevención social
- ❖ Valor de mercado
- ❖ Perdidas por créditos incobrables
- ❖ Pagos a comisionistas
- ❖ Plazo para reunir requisitos
- ❖ Crédito al salario

Siempre se tendrán que verificar los gastos que la autoridad considere no deducibles y aquellos que están limitados.

Cada tipo de sociedad y contribuyente tiene sus obligaciones y deducciones en específico por lo que habrá que verificar el marco legal fiscal en el cual se encuentra el negocio y es recomendable asistirse de un profesional en la materia contable fiscal.

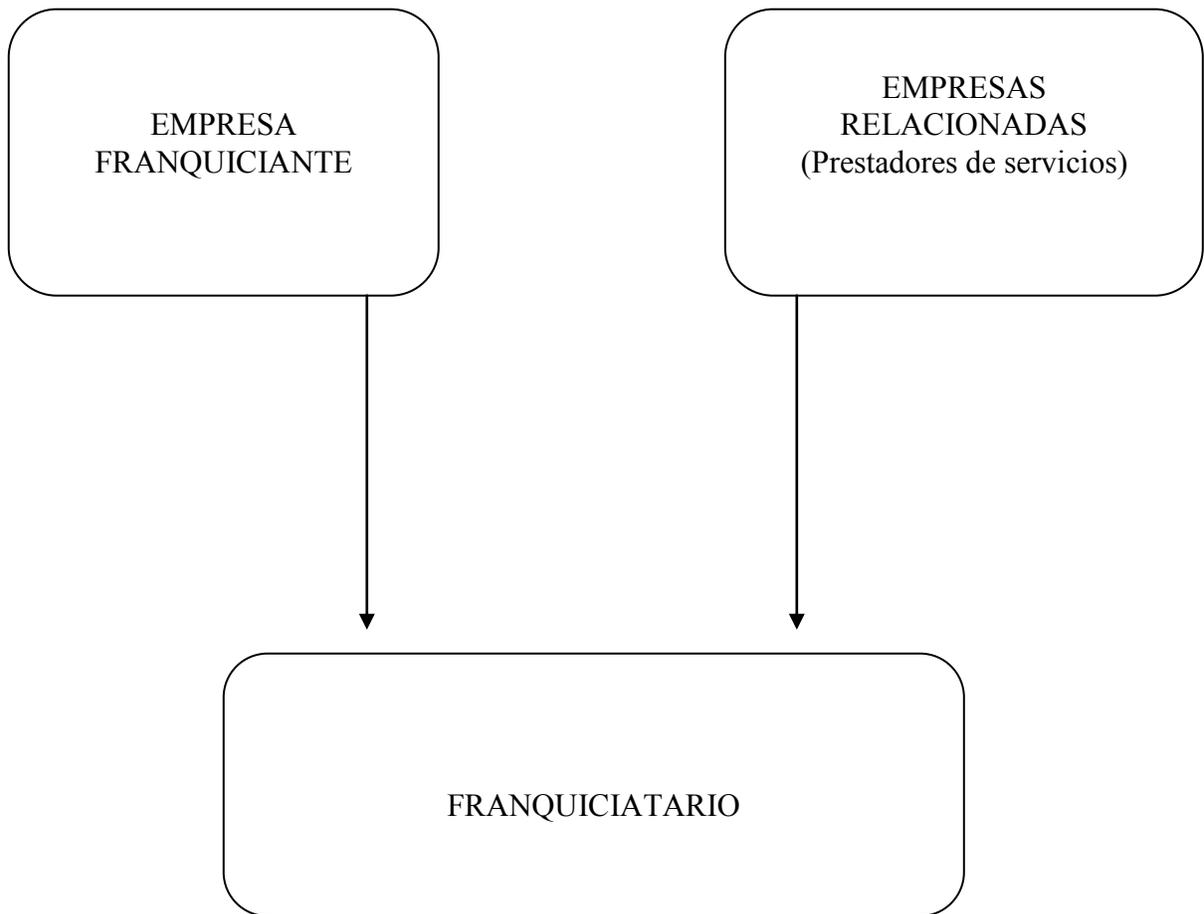
3.7. Aspectos financieros en un sistema de franquicias

El aspecto económico es el principal motor de cualquier negocio, si hablamos de una franquicia que no tiene la capacidad de ofrecer márgenes de utilidad competitivos tanto como para el franquiciante como para el franquiciatario, es hablar de una franquicia que difícilmente tendrá aceptación en el momento⁷³.

Aunque se tenga una buena estructura empresarial y el mejor concepto de negocio, no servirá para desarrollar un sistema de franquicias si no cuenta con una buena justificación económica. Al emprender un proyecto de franquicias se debe de realizar dos o tres tipos de análisis, los resultados deben reflejar una filosofía de “ganar-ganar” y debe de arrojar las siguientes conclusiones.

⁷³ Feher Tocalli, Ferenz, Franquicias a la Mexicana, Editorial McGraw-Hill, México, 1998

Análisis “Ganar-Ganar”

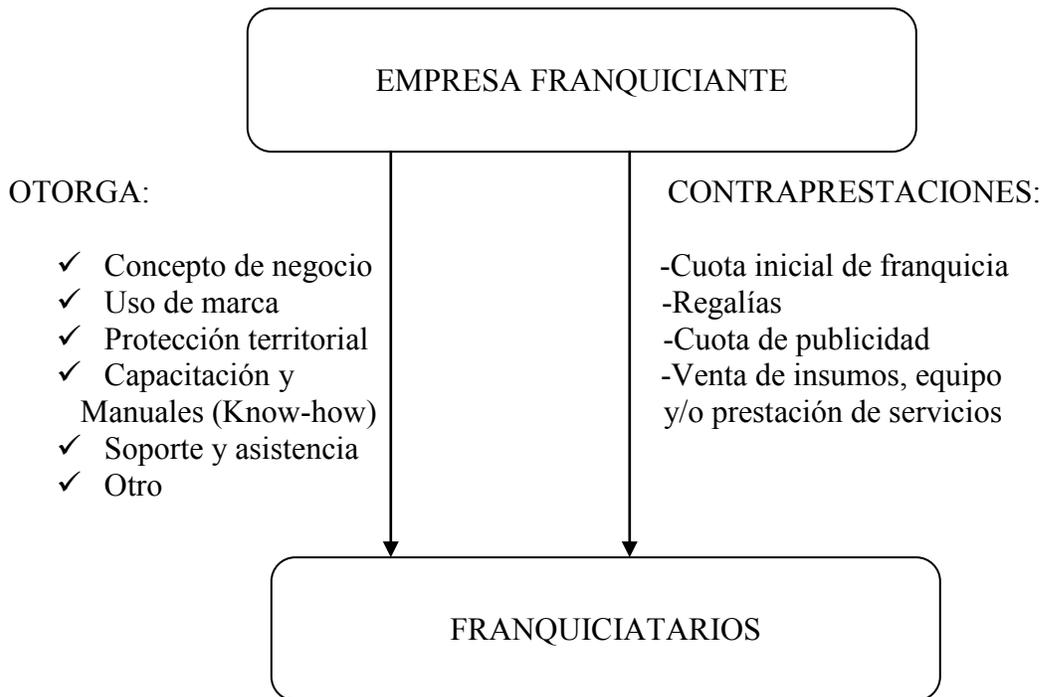


- El retorno de la inversión inicial del franquiciatario se encuentra en su nivel muy competitivo en relación a cualquier otra forma de inversión, principalmente en franquicias.
- El flujo de efectivo del franquiciante es atractivo aun sin tomar en cuenta los ingresos por concepto de cuotas iniciales de franquicia.

Si se logra cumplir con estos dos puntos, sin importar el esquema con el que se va a manejar, existirá una franquicia rentable y podrá ser sujeta a comercialización.

Contra prestaciones económicas

El sistema de franquicias conlleva una relación de obligaciones y derechos que se traducen en contraprestaciones económicas.



3.7.1. Cuota inicial

La contraprestación que el franquiciatario le paga al franquiciante es por el uso de la marca, el derecho de operar bajo su sistema de franquicia, por la capacitación inicial y por el soporte preoperativo (Know-how)⁷⁴.

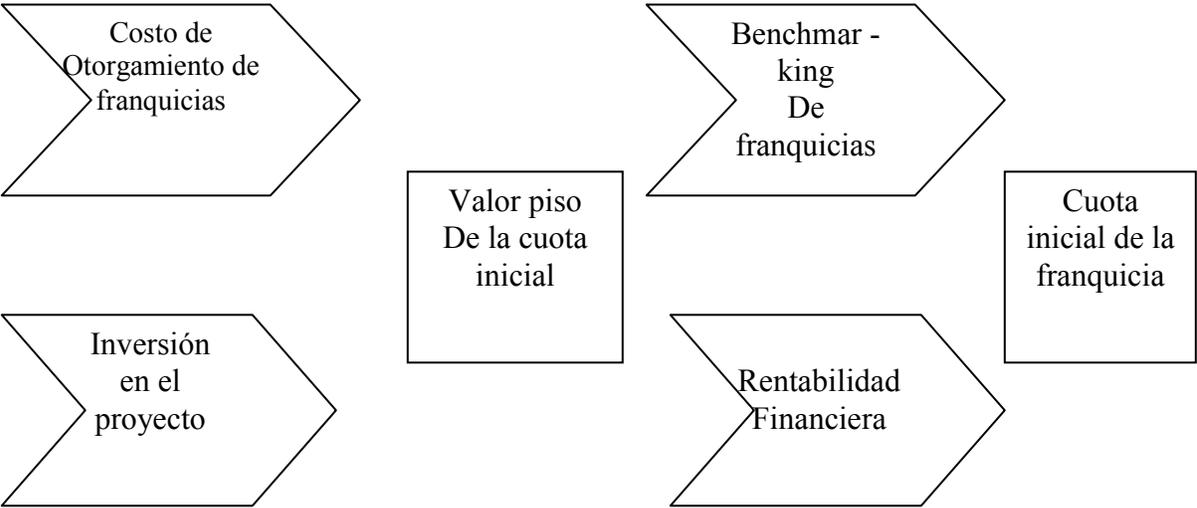
La cuota inicial no es principalmente la fuente de ingresos, ésta debe servir para recuperar los costos de otorgamiento de la franquicia y para recuperar la inversión realizada.

⁷⁴ González Calvillo, Enrique, La experiencia de las franquicias, 1ra Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1997

Para determinar la cuota inicial tenemos que considerar que debe ser lo suficientemente baja para que apoye la comercialización de franquicias y lo suficientemente alta que permita recuperar los costos de otorgamiento, la inversión realizada e inclusive tener un margen de utilidad. Esto representa al precio de la franquicia.⁷⁵

Por lo tanto, su determinación es muy parecida a la fijación de cualquier precio de un producto en un mercado.

La mayoría de los franquiciantes más exitosos a nivel internacional aplican la filosofía de ver esta cuota como una cuota de recuperación de gastos y, sólo de manera secundaria, como una fuente de utilidades. Es obvio que el franquiciante quiere maximizar sus ingresos a través de la cuota inicial de franquicia, sin embargo, debido a la importancia de establecer un rápido desplazamiento en el otorgamiento de las franquicias (y sus ingresos asociados por regalías y utilidades en la venta de productos y servicios), se recomienda que el franquiciante establezca una cuota lo suficientemente baja, con la finalidad de evitar las barreras de comercialización de la franquicia.



⁷⁵ S/A, “Aspectos financieros y fiscales de las franquicias”, Revista IDC información dinámica de consulta, México, Octubre 2001.

A continuación mostraremos como determinar la cuota inicial⁷⁶:

Inversión del franquiciante (1)/No. De franquicias a desarrollar (2)

= Costo de inversión por cada franquicia

+ Costo de otorgamiento (3)

= VALOR PISO DE LA CUOTA INICIAL

(1) Inversión del franquiciante: Es el costo de estructuración + el costo del lanzamiento. En el costo de estructuración generalmente deben considerarse los siguientes puntos, dependiendo de los objetivos, estrategias, infraestructura y origen de la franquicia.

A. Costo de estructuración:

- ❖ Cuota inicial de la franquicia: Es la contraprestación por los derechos para desarrollar una franquicia.
- ❖ Consultoría en franquicias: Son los posibles gastos vinculados a un asesoramiento profesional en desarrollo de programas de franquicias (estrategias, contrato, marketing).
- ❖ Consultoría varia: Posibles honorarios a asesores legales, notarios, fiscalistas, publicistas, especialistas en el giro del negocio, etc. Que podrían vincularse en el proyecto.
- ❖ Desarrollo de comisariato: Es la inversión aproximada para desarrollar o mejorar estructuras de abastecimiento a las franquicias.
- ❖ Imagen, marca, y manuales correspondientes: Inversión necesaria para la creación o mejoramiento de la imagen y la marca del concepto de negocio a franquiciar, incluyendo la elaboración de un manual especializado que reglamente estos aspectos.

⁷⁶ Costanzo Zaragoza, Juan di, Desarrollo de sistemas de franquicias, Mcgraw-Hill, México, 1997

B. Costo de lanzamiento:

- ❖ Presencia en medios: Gastos que están vinculados a la promoción de la franquicia en diferentes medios publicitarios.
- ❖ Folletería: Inversión necesaria para el diseño e impresión de folletos para la venta de franquicias.
- ❖ Presencia en eventos promocionales: Es el costo de la participación en diversas ferias, seminarios y eventos para promover la venta de franquicias.

Algunos otros ejemplos son los registros de marcas, infraestructura, equipo de transporte, oficinas, portafolio de venta de franquicias, inscripción en la Asociación Mexicana de Franquicias, etc.

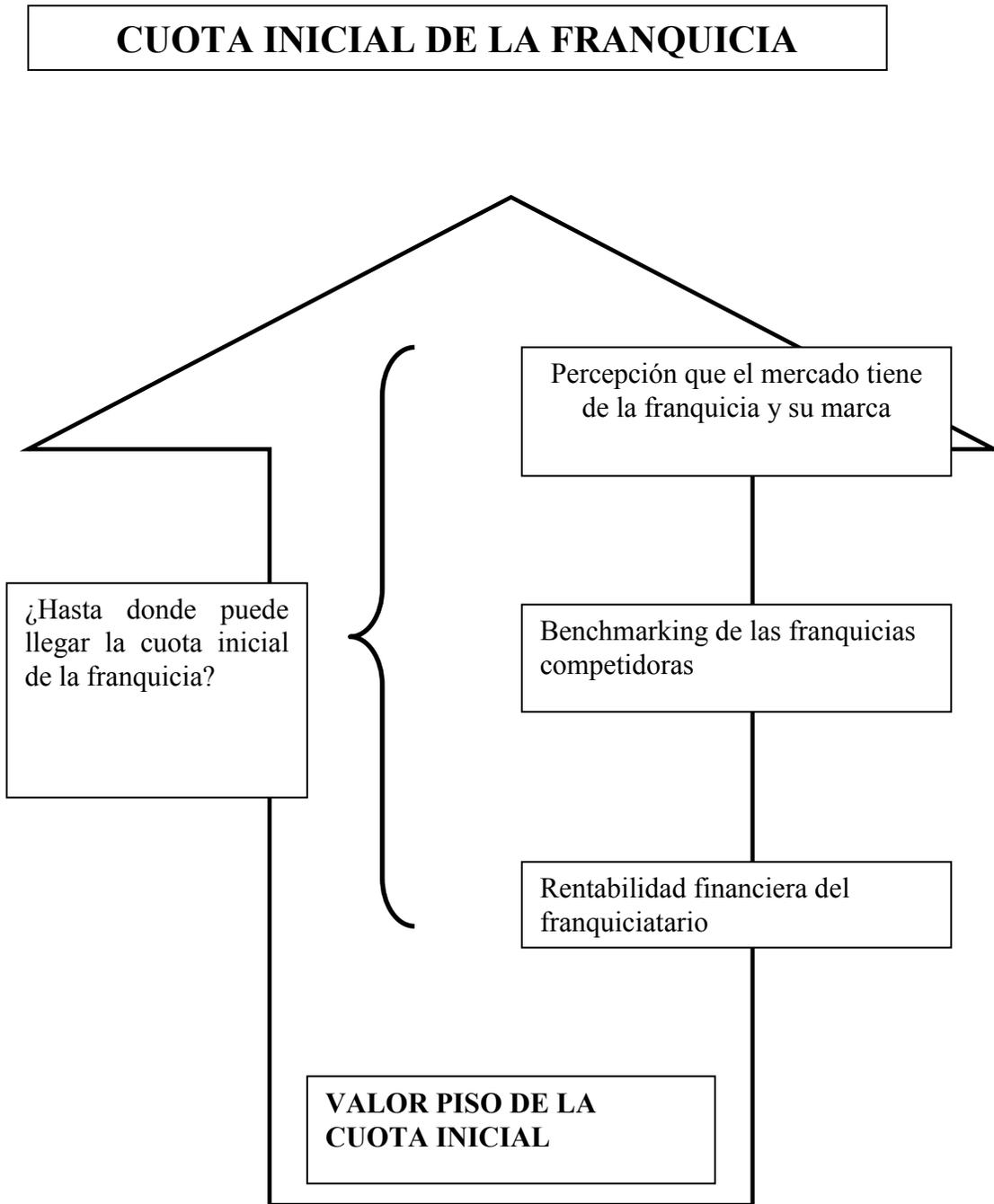
(2) No. De franquicias a desarrollar: Es el número de franquicias a desarrollar en una primera etapa, según el plan que se tenga puede ser en un escenario conservador.

(3) Costo de otorgamiento: Algunos gastos más comunes que adquiere el franquiciante y que varían dependiendo del nivel de apoyo y soporte son los siguientes:

- ❖ Asesoramiento, evaluación y aprobación del local: Son los posibles gastos de viáticos por parte del personal responsable en aprobar las ubicaciones de los franquiciatarios.
- ❖ Diseño del local: Puede ser desde proporcionar un proyecto ejecutivo hasta sólo planos conceptuales.
- ❖ Supervisión de la obra: Costo de asesoramiento y supervisión por parte del personal especializado del franquiciante durante la obra de adecuación o construcción del local de la franquicia.
- ❖ Capacitación: Es el costo del entrenamiento al personal del franquiciatario (debe incluir costo de instructores, centros de instrucción, viáticos, materiales didácticos, etc.)
- ❖ Manuales y soporte inicial: Costo de la impresión de los manuales de operación y de la asesoría operativa e inicial.

Algunos otros ejemplos pueden ser la asistencia en remodelación y equipamiento del local, visitas de supervisor de obra, visitas por inauguración, estudios de mercado, comisiones/ventas, software, equipos y/o inventarios incluidos en la cuota etc. Ejemplos del valor piso de la cuota se muestran en el anexo III.

¿Hasta donde puede llegar la cuota inicial?⁷⁷



⁷⁷ Serrano Gómez, Francisco, Guía de franquicias y oportunidades de negocio, Editorial Gestión, México, 2001.

Regalías

Las regalías pueden ser la principal fuente de ingresos para la empresa franquiciante por su efecto multiplicativo, aunque existen franquicias que no cobran regalías, ya que su principal fuente de ingresos está en el margen de ventas de producto. Estas pueden ser como porcentaje de ingresos y como cuota fija, o se puede utilizar las dos como un esquema mixto.

Generalmente es un porcentaje fijo del total de las ventas de cada unidad franquiciada, que actualmente en México puede ir desde 1% hasta un 20%, dependiendo del giro del negocio⁷⁸. Las ventajas de las regalías fijas son que tienen una facilidad administrativa y que las utilidades son independientes a las contraprestaciones. Pero tiene como desventaja la contradicción del concepto básico de “tú ganas, yo gano” y aminoran el incentivo del franquiciante para que su franquiciatario venda más.

Las regalías como porcentaje se considera que es la más justa ya que respeta el concepto básico de las franquicias que es “ganar- ganar”.

Las regalías fijas no requieren fiscalización y no penalizan el éxito del franquiciatario, sin embargo tampoco incentivan la venta del negocio. La periodicidad de su cobro puede variar (mensuales, quincenales y semanales), dependiendo de las necesidades del flujo de efectivo de cada empresa.

La determinación del monto de las regalías varía de acuerdo a diferentes factores como:

- ❖ Costo de asistencia y soporte
- ❖ Benchmarking de franquicias
- ❖ La rentabilidad financiera

El costo de asistencia y soporte debe incluir conceptos como los siguientes:

- ❖ Visitas de asesorías programadas y no programadas, incluyendo viáticos, sueldo de asesores y materiales.
- ❖ Gasto por soporte telefónico
- ❖ Otros gastos de soporte, como página de Internet, shoppers externos, correo electrónico, etc.
- ❖ Deben determinar:
 - ✓ Cobertura de cada asesor o supervisor
 - ✓ Duración de la supervisión
 - ✓ Sueldo del asesor
 - ✓ Costo promedio de transportación, hospedaje y alimentación

⁷⁸ Varela, Rogelio, “Franquicias: la fórmula mágica”. Rev. Mundo ejecutivo, México, Septiembre 2005.

Un ejemplo de la estimación de regalías se muestra en el anexo IV.

Cuotas de publicidad

Las cuotas generalmente son para la formación de un fondo de publicidad, puede ser como porcentaje de ingresos o cuota fija, existen franquicias que no cobran cuota de publicidad y ésta no es una fuente de ingresos. La periodicidad de su cobro puede variar de franquicia a franquicia, dependiendo del presupuesto y estrategia publicitaria de cada empresa franquiciante.

Se puede dividir en publicidad local y publicidad corporativa. Con pocos puntos de venta, puede ser preferible no cobrarla pero exigir su aplicación en publicidad local, es recomendable la formación de un comité de publicidad con representación de los franquiciatarios, que deben tener derecho a conocer su aplicación.

Ingresos por venta de insumos, equipo y/o servicios

Los principales objetivos de proveer insumos:

- ❖ Es mantener la estandarización
- ❖ Facilitar la operación del franquiciatario
- ❖ Trasladar los beneficios de las economías de escala

El franquiciatario es un cliente cautivo, por lo que debemos evitar precios más altos de los que el mercado ofrece. Es negocio proveer insumos, sólo cuando se tiene una masa crítica importante de franquicias, es recomendable firmar un contrato con las cláusulas necesarias para no tener confusiones.⁷⁹

Otras contraprestaciones

Estas contraprestaciones deben estar detalladas en el contrato de la franquicia que pueden ser:

- ❖ Cuota por renovación de la franquicia
- ❖ Penalización y multas por incumplimiento
- ❖ Cuota por traspaso
- ❖ Cuota por capacitación adicional
- ❖ Programas emergentes de soporte y operación

⁷⁹ Pizarro, Julia, Cómo poner en marcha una franquicia, Editorial Abeto, España , 1999

Aspectos fiscales

No existe un régimen específico para el esquema de franquicias, depende de la personalidad jurídica del franquiciatario y de los aspectos fiscales específicos de cada negocio.

No obstante debemos considerar que la cuota inicial de franquicia es deducible como inversión en asistencia técnica, por lo tanto se amortiza conforme a la LISR. Así como las regalías y las cuotas de publicidad son deducibles para el franquiciatario, siempre y cuando se registre la licencia del uso de la marca ante el IMPI.

Evaluación financiera

Se deberán realizar las evaluaciones financieras del franquiciatario y del franquiciante como proyectos de inversión, su análisis debe ser en base al flujo de efectivo, es decir ingresos efectivamente recibidos contra los egresos hasta que se cobran, o bien, la depreciación no es un egreso efectivamente pagado. Por eso la utilidad contable es diferente al flujo del efectivo.

La evaluación de una franquicia debe considerar una inversión inicial y calcular los flujos futuros (ingresos menos egresos) del proyecto (a 5 ó 10 años o hasta la vigencia del contrato de franquicia).⁸⁰

Evaluación financiera del franquiciatario

El franquiciatario debe determinar la inversión inicial y las reinversiones. Es importante considerar todos los conceptos de inversión, incluyendo cuota inicial de franquicia, inventario inicial, capital de trabajo, prenomina, gastos de gestoría, anticipos por renta, fianzas de arrendamiento, contratación de servicios, etc.

Se puede considerar inversión mínima e inversión máxima. En muchos casos no es conveniente incluir la compra de terreno o pagos de “guante” o traspaso de local, ya que se trata de un negocio inmobiliario.

En el anexo V se mostraran ejemplos de inversión inicial.

⁸⁰ Gallástegui, Juan Manuel, Visión estratégica de las franquicias en México, Editorial AMF, México, 1995.

Pro forma y proyección financiera

Se basa en el flujo de efectivo. Los ingresos y ventas, se deben estimar en base al comportamiento de aquellas unidades que sean representativas del negocio en franquicia o como promedio de estas.

Hay que manejar de preferencia 3 escenarios: optimista, conservador y pesimista o un análisis de sensibilidad a incremento o decremento de ventas, inversión, costos, rentas, regalías o cualquier otra variable.

En los egresos se debe incluir: costo de venta, gastos variables, regalías, cuota de publicidad, gastos fijos o administrativos, gastos financieros, y al final de impuestos pagados entre otros conceptos.

En el anexo VI mostraran ejemplos de pro forma y de proyección.

Algunos indicadores de rentabilidad:⁸¹

- ❖ Flujo de efectivo/ ventas
- ❖ Recuperación de la inversión (Gastos administrativos o fijos/ Utilidad de operación en %)
- ❖ Valor presente neto (Inversión inicial – la suma de los flujos de efectivo traídos a valor presente). Se dice que un proyecto es rentable cuando un valor presente neto es valor a cero.
- ❖ Tasa interna de retorno (tasa rendimiento donde el valor presente neto es cero.)

3.8. Importancia de la mercadotecnia en las franquicias

El aspecto principal de la mercadotecnia es el mercado, en donde existen solo dos variables los oferentes y los demandantes. Los oferentes son aquellos que ofrecen un bien o servicio para ser consumido, y los demandantes son los que requieren de un bien o servicio.

Es importante considerar que cuando hablemos de un mercado en particular, nos referimos a un ente cambiante, sujeto siempre de valorización y estudio. La toma de decisiones en cuanto a un mercado se refiere, no debe de basarse en un estudio único, sino en la constante actualización de datos en cuanto a su tamaño, características, competencia, nivel de ingreso de una población y costumbres de sus habitantes.⁸²

⁸¹ Gallástegui, Juan Manuel, *Visión estratégica de las franquicias en México*, Editorial AMF, México, 1995

⁸² Fisher, Laura, *Mercadotecnia*, Editorial McGraw-Hill, México, 1999.

El mercado día a día está más y mejor informado demandando mayores opciones de satisfacción de sus necesidades y busca reducir el sacrificio e incrementar el beneficio en la búsqueda de sus satisfactores. Este está influenciado por la globalización, medios globales de comunicación (educación) y por los medios globales de alta personalización (Internet).

Y por otro lado tenemos que la mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutarla concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Basándose fundamentalmente en los principios de la cultura del mercado, ya que desarrolla constantemente nuevos ejes de decisión de compra, teniendo su propio lenguaje y es el único juez de la calidad.

El marketing es importante en mercadotecnia ya que utiliza una serie de herramientas como la investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, etc. Para darle mayor plusvalía a las marcas para el consumidor, haciendo que esté dispuesto a pagar un plus de precio, por la marca que elige entre todas las que compiten en el mercado.

La mezcla de mercadotecnia de un producto se compone de las variables controlables del marketing, más conocidas como las “6P’s” del marketing:

- ❖ Producto
- ❖ Packaging (empaquete)
- ❖ Precio
- ❖ Publicidad
- ❖ Promoción
- ❖ Plaza (distribución)

3.8.1 Plan de mercadotecnia en las franquicias

El plan de mercadotecnia es una herramienta de comunicación que integra todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia; el plan especifica por producto, mercado, región, quién hará que, dónde, cuándo y cómo, para alcanzar los objetivos de la empresa de manera más eficiente.

El hacer un plan de mercadotecnia tiene los siguientes beneficios:

- ❖ Estimula el pensar como hacer un mejor uso de los recursos de la empresa
- ❖ Asigna responsabilidades e itinerarios de trabajo
- ❖ Coordina y unifica esfuerzos
- ❖ Facilita el control y evaluación de resultados de todas las actividades
- ❖ Crea conciencia acerca de los obstáculos a superar
- ❖ Identifica oportunidades de mercado
- ❖ Provee una fuente de información de mercado invaluablemente para referencia presente y futura
- ❖ Facilita avances progresivos hacia las metas y objetivos de la empresa

El plan de mercadotecnia consta de las siguientes etapas:⁸³

1. Etapa I.- Desarrollo del plan de mercadotecnia
2. Etapa II.- Estudio de mercado
3. Etapa III.- Conceptualización del sistema de franquicias
4. Etapa IV.- Posicionamiento de la franquicia
5. Etapa V.- Identidad Corporativa
6. Etapa VI.- Aspectos financieros de la franquicia
7. Etapa VII.- Estructura legal para otorgamiento de franquicias
8. Etapa VIII.- Diagnostico de perfil ideal de franquiciatario
9. Etapa IX.- Actividades de mercadotecnia para franquicias
10. Etapa X.- Selección de prospectos de franquicias
11. Etapa XI.- Selección de puntos de venta
12. Etapa XII.- Cierre de venta
13. Etapa XIII.- La post-venta

Etapa I.- Desarrollo del plan de mercadotecnia

En esta primera etapa vamos a ver dónde estamos y a donde queremos llegar.

- a) Misión, esfera de acción y metas de la empresa
- b) Análisis de la situación
- c) Análisis FODA
- d) Objetivos de mercadotecnia
- e) Estrategias, políticas y procedimientos de mercadotecnia
- f) Programas de mercadotecnia
- g) Itinerarios y tareas
- h) Presupuestos y estados financieros proyectados
- i) Controles y contabilidad

A) Las empresas deben revisar y adecuar su visión de negocios para lograr impacto en los mercados, las áreas principales que hay que tomar en cuenta son:

- ✓ Producción
- ✓ Distribución
- ✓ Comercialización

⁸³ Bermúdez González, Guillermo, Las franquicias: elementos, relaciones y estrategias, Editorial ESIC, Madrid, 2002.

B) Análisis de la situación: son los datos y supuestos de la empresa los que está basado el plan como:

- ✓ Supuestos: cifras económicas, medio ambiente, aspectos políticos, sociales, tecnológicos y factores competitivos.
- ✓ Recursos de la empresa: personal clave, talentos, recursos, capacidades y técnicas.
- ✓ Potencial de mercados: proyecciones, datos: información cualitativa y cuantitativa del tamaño (en pesos y unidades) de cada mercado, tasas de crecimiento, perfil, preferencias, necesidades y actitudes de los consumidores.
- ✓ Historial de ventas: ventas de los últimos 3 a 5 años en cada mercado; posición actual vs objetivos del año anterior.
- ✓ Proyección de ventas, gastos y utilidades: proyecciones por líneas de producto, volúmenes, utilidades e inversiones.
- ✓ Oportunidades actuales y nuevas: mercados y producto de alto potencial.

C) Análisis FODA es parte fundamental de un plan de negocios, los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación son:

- ✓ Fortalezas
- ✓ Oportunidades
- ✓ Debilidades
- ✓ Amenazas

La aplicación del análisis FODA a cualquier cliente, es el determinar los factores que puedan favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades o amenazas) el logro de los objetivos generales de toda empresa.

Es importante considerar que cualquier debilidad o amenaza que se logre resolver se convierte automáticamente, en una fortaleza o una oportunidad.

Fortalezas (ambiente interno): Se denominan también “puntos fuertes” aquellas características propias del negocio que se esté analizando, que faciliten el logro de los objetivos de mercadotecnia. Un ejemplo puede ser: la empresa cuenta con personal bien capacitado y cuenta con el equipo más avanzado en su ramo.

Oportunidades: (ambiente externo): Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. Ejemplo, puede ser que en el mercado donde participa la empresa no exista nadie atacando el mercado, y es posible contar con un crédito, hay una gran oportunidad en el mercado internacional para explotar los productos que fabrica la compañía.

Debilidades (ambiente interno): Son puntos débiles aquellas características propias de las empresas que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos. El resultado del análisis realizado “hacia adentro”, se debe de reconocer y poner por escrito todas aquellas situaciones que puedan obstaculizar el logro de objetivos; como por ejemplo la maquinaria ya que es obsoleta por lo que no hay una suficiente producción para satisfacer el mercado.

Amenazas (ambiente externo): Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas, y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos de mercadotecnia; como por ejemplo: un incremento en los aranceles para los insumos de producción que utiliza la empresa.

D) Objetivos de la mercadotecnia: Resultados que se esperan y donde se quiere estar al año siguiente.

E) Estrategias, políticas y procedimientos de mercadotecnia: Son los cursos de acción para el logro de los objetivos.

F) Programas de mercadotecnia: Cursos de acción específicos (tácticas) con respecto a ventas, servicios, promoción, publicidad, precios, distribución, investigación de mercados, planeación y desarrollo de productos o servicios.

G) Itinerarios y tareas: Aquí es donde se define, quién hace que, dónde, cómo y cuando.

H) Presupuestos: Es el análisis de recursos requeridos, costos y riesgos.

I) Controles y continuidad: Son los procedimientos para medir y controlar el proceso de las acciones planeadas y así mantenerlo actualizado.

Etapa III.- Conceptualización del sistema de franquicias

En esta etapa vamos a ver ¿Cómo pensamos comercializar nuestro sistema de franquicias?

- ✓ Criterios para la ubicación de las franquicias
- ✓ Proceso par la integración de las franquicias
- ✓ Territorialidad
- ✓ Diseño del programa de apertura
- ✓ Estudios de factibilidad para la apertura de puntos de venta en territorios específicos

Etapa IV.- Posicionamiento de la franquicia

En esta vamos a proyectar como queremos que nos perciban los inversionistas

- ✓ Propuesta de posicionamiento de marca
 - Marca
 - Posicionamiento
 - Competidor más importante
 - Consumidor, inversionista objetivo
 - Beneficios funcionales
 - Características de la marca de uso (textura, sabor, etc)
 - Beneficios emocionales (confianza, estatus)
 - Política de precios
 - Política promocional
 - Empaque

Etapa V.- Entidad Corporativa

En esta etapa vamos a definir que imagen va a tener nuestro negocio:

- ✓ Diseño arquitectónico
- ✓ Material punto de venta
- ✓ Uniformes y accesorios de personal

Etapa VI.- Aspectos financieros de la franquicia

En esta etapa se hará un análisis de las finanzas por lo que ¿Cuál va a ser el negocio para el franquiciatario?

- ✓ Ingresos
- ✓ Regalías
- ✓ Cuotas
- ✓ Cuota de publicidad
- ✓ Pro forma del negocio
- ✓ Otros ingresos

Etapa VII.- Estructura legal para el otorgamiento de franquicias

En esta etapa vamos a ver todo lo relacionado con aspectos legales, que son derechos y obligaciones del franquiciante y franquiciatario

- ✓ Registro de marcas comerciales
- ✓ Circular de ofertas de franquicias (COF)
- ✓ Contrato de otorgamiento de franquicias
- ✓ Contrato de confidencialidad
- ✓ Contrato de comodato de los manuales
- ✓ Contrato de licencia de uso de software
- ✓ Instrumentos legales auxiliares en la comercialización de la franquicia
 - Carta de Intención
 - Contrato de confidencialidad
 - Contrato de promesa de franquicia

Etapa VIII.- Diagnostico del perfil ideal del franquiciatario

En esta etapa vamos a establecer las características con las que debe de contar el franquiciatario

- ✓ Análisis de características del franquiciatario ideal:
 - Persona jurídica
 - Características personales
 - Sexo
 - Edad
 - Estado Civil
 - Residencia
 - Estudios
 - Conocimientos adicionales
 - Experiencia profesional
 - Disponibilidad de tiempo
 - Disponibilidad de recursos
 - Referencias personales
 - Actitudes y aptitudes
 - Otros

Etapa IX.- Actividades de mercadotecnia para franquicias

En esta etapa vamos a decidir que acciones de mercadotecnia vamos a emprender para comercializar el sistema de franquicias.

a) Ventas

- ✓ Diseño y producción de materiales para presentaciones de ventas
- ✓ Folleto de promoción de la franquicia
- ✓ Diseño y producción de stands promocionales
- ✓ Selección y participación en ferias de franquicias
- ✓ Selección y participación en misiones comerciales
- ✓ Entrenamiento de personal de atención a clientes
- ✓ Cronograma de actividades para la apertura de puntos de venta
- ✓ Programa de seguimiento de prospectos

b) Publicidad

- ✓ Planeación de medios a utilizar
- ✓ Diseño y producción de materiales publicitarios
- ✓ Selección y contratación de medios directos y masivos

c) Relaciones públicas

- ✓ Organización de ruedas de prensa, entrevistas de periódicos y revistas especializadas
- ✓ Diseño y producción para kits de prensa
- ✓ Diseño, producción y difusión de boletines de prensa

d) Cronograma de actividades de mercadotecnia

Etapa X.- Selección de prospectos de franquicia

En esta etapa vamos a definir los pasos a seguir para el proceso de selección de franquiciatarios:

- ✓ Diagrama de flujo de proceso de selección del franquiciante
- ✓ Diseño y producción de solicitud de franquicia
- ✓ Tabla de calificación de prospectos de franquicia
- ✓ Entrevistas con prospectos
- ✓ Evaluación final de prospectos

Etapa XI.- Selección de puntos de venta

En esta etapa vamos a definir que características debe de tener el punto de venta que se va a franquiciar.

- ✓ Estudios de factibilidad de punto de venta específicos
- ✓ Política de división de costos de los estudios

Etapa XII.- Cierre de venta

En esta etapa ya estamos en al fina de la comercialización de nuestra franquicia, por lo que aquí vamos a definir que actividades se deben de llevar acabo para cerrar un trato.

- ✓ Intercambio de documentos
- ✓ Contratación de seguros y fianzas
- ✓ Trámite de registros oficiales

Etapa XIII.- La post-venta

Esta etapa es la más cordial ya que aquí vamos a definir las acciones que se deben de realizar para darle la bienvenida al franquiciatario al sistema de franquicias.

- ✓ Bienvenida al sistema de franquicias
- ✓ Entrega de manuales
- ✓ Fecha de cursos de capacitación
- ✓ Presentación con personal de la empresa franquiciante
- ✓ Plan de celebración

Por lo que la mercadotecnia debe de abandonar su papel tradicional de simple “vendedor de ideas” y ser un factor de cambio de fondo hacia el interior de la empresa y convertirse en el abogado del consumidor dentro de la misma.

Algunos nuevos ejes de decisión de compra son:

- ✓ Mujeres
- ✓ Niños
- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Segmentación de mercados
- ✓ Medios masivos y personalizados (interactivos)

Las nuevas expectativas del mercado son:

- ✓ Más rápido
- ✓ Más barato
- ✓ De mejor calidad
- ✓ Con mayor variedad
- ✓ Con mejor servicio
- ✓ Con mejor distribución
- ✓ Con más aplicaciones

3.9. Comercialización de franquicias

La comercialización de las franquicias surgió con el otorgamiento de algunos derechos que estipula el Art. 142 de la Ley de Propiedad Industrial a cambio de un beneficio monetario.

El otorgamiento de una franquicia es una habilidad altamente especializada que no puede hacer cualquiera aún si tiene una gran experiencia en ventas. En este mismo sentido es importante comentar que una franquicia no se vende, se otorga.⁸⁴ Si tomamos en cuenta que sólo estamos dando:

- ✓ El derecho de uso de marca
- ✓ El derecho de usar secretos industriales
- ✓ Se da por tiempo determinado
- ✓ Una vez que se vence el plazo establecido se pierden estos derechos de uso

El otorgamiento comienza con el primer llamado telefónico o el primer contacto que se tiene de un franquiciatario potencial. El propósito de este primer contacto tiene dos objetivos:

1. Proporcionar información y fomentar entusiasmo sobre el programa de franquicias
2. Evaluar al candidato (saber si cumple con el perfil del franquiciatario)

Para aprovechar al máximo las conversaciones con los franquiciatarios potenciales, se recomienda recavar información sobre tres áreas importantes: Capacidad financiera, Nivel de preparación y Experiencia.

1. Capacidad financiera:

No hay que tener reparos en preguntar directamente si el franquiciatario potencial está en condiciones de permitirse el lujo de adquirir una franquicia.

Podemos citar por ejemplo:

“Señor X nuestra franquicia necesita una inversión de aproximadamente \$... ¿Tiene Usted la capacidad económica para hacer frente a este tipo de inversión? O ¿Es este el monto de inversión que está Usted buscando colocar?”

⁸⁴ Mariano alonso, La franquicia de la A a la Z, Manual para el franquiciador y el franquiciado, Editorial LID, México, 2001.

Los candidatos tienden a ser muy optimistas en cuanto a la inversión se refiere, pero sin embargo; si el candidato no reúne los requisitos financieros es necesario decírselo:

“Señor X nos da la impresión financiera de que no tiene la capacidad para hacer frente a este compromiso, por lo cual no podemos seguir adelante con el procedimiento de otorgamiento; sin embargo de cambiar esa situación nos agradaría volver a platicar con Usted en un futuro.”

2. Nivel de preparación:

De igual forma un franquiciatario potencial puede ser muy optimista al querer esta decisión y pueda reunir todos los requisitos necesarios desde el punto de vista monetario, pero no estar totalmente preparado para seguir adelante.

Se le deberá preguntar al candidato cuando estará listo para comenzar seriamente el proceso de convertirse en un franquiciatario. Si no está listo en un periodo razonable (de seis meses a un año), quizá nos convenga más proponer nuestro encuentro con él hasta entonces. En este lapso pueden producirse muchos cambios para ambas partes pero hay que recordar que es una decisión muy importante.

3. Experiencia:

En términos generales la experiencia nos muestra que los franquiciatarios más exitosos son aquellos que han tenido una experiencia comercial previa. Quizás no se deba considerar que la experiencia previa debe ser un criterio básico para el otorgamiento de la franquicia, sin embargo hay que saber si el candidato la ha tenido o no, podemos apoyarnos en preguntas tales como:

¿Alguna vez no ha ocupado un puesto de ventas? ¿Ha tenido alguna vez personal a su cargo?, etc.

Cualquier momento es bueno para tomar la decisión de no otorgar la franquicia a un candidato que no cumpla con nuestras expectativas; inclusive momentos antes de la firma del contrato.

Se puede tomar en cuenta puntos específicos para evaluar el franquiciatario como son⁸⁵:

- ✓ **Personalidad Jurídica:** El aspirante a obtener una franquicia debe ser preferentemente una persona física que debido a su disponibilidad de tiempo pueda dedicar la atención y cuidados debido al desarrollo ordenado del negocio.

⁸⁵ Feher Tocalli, Ferenz, Las franquicias: un efecto de la globalización, 100 preguntas, 100 respuestas, la manera más segura de hacer negocios, Editorial McGraw-Hill, México, 2001.

Aunque no se descarta que el franquiciatario titular sea una persona moral constituida como sociedad mercantil con las condicionantes siguientes:

- Ser una sociedad mercantil anónima constituida conforme a las leyes de la republica mexicana y que cuente con todas las capacidades para que cumpla con los términos del contrato de otorgamiento de franquicia.
 - Tener un dominio legal
 - Haber conferido facultades suficientes a un representante que cuente con un 20% por lo menos de participación accionaria en el capital total de la sociedad para que opere el negocio con verdadero interés.
- ✓ Características personales: Tanto si es una persona física como si es el representante de una sociedad mercantil, debe reunir los siguientes caracteres de afinidad con el sistema:
- Sexo: Puede ser indistintamente hombre o mujer sin que ninguna de las dos opciones afecte o sea determinante, positiva o negativamente para la toma de decisiones.
 - Edad: Tomando en cuenta que las personas que se ubican dentro del rango de 30 a 45 años cuenta con la suficiente experiencia en los negocios y su fuerza física se encuentre en un punto optimo, se debe considerar este parámetro de edad como el más adecuado para la selección de nuevos franquiciatarios; aunque no es debido eliminar a una persona de menor o mayor edad que demuestre experiencia y voluntad en el desempeño de la franquicia.
 - Estado civil: Tomando en cuenta la imagen de seriedad que implica ser una persona casada, en cuanto a la responsabilidad que conlleva la manutención de la familia, se debe procurar elegir una familia casada; pero sin descartar la gran opción que puede ser una persona soltera o que mantenga una relación libre, a la que deberá evaluarse por otros medios respecto a su responsabilidad. En el caso de una persona viuda o divorciada se deberá visualizar la estabilidad emocional o de carácter.
 - Residencia: Tener por lo menos un años de residencia en la localidad en que se ubica la franquicia; contar preferentemente con casa propia. El hecho de contar con casa propia trae como vertientes dos beneficios fundamentales: el primero que tiene que ver con que dificilmente una persona con propiedades decida cambiar intempestivamente de lugar de residencia; y el segundo que no tendrá la preocupación de solventar una casa rentada o hipotecada.
 - Estudios: Es conveniente establecer a prospectos que hayan logrado culminar una carrera profesional y sobre todo si la idea de la empresa es tomar en cuenta a personas cuyo interés sea al giro específico del negocio; aunque si la tendencia está en seleccionar a franquiciatarios nuevos que al negocio como inversión, entonces se deberán seleccionar a personas cuya preparación académica profesional será en áreas económico administrativas.

- Conocimientos adicionales: En los dos casos se señalaron anteriormente se deberá dar mayor valor a quien conoce del giro del negocio, aunque se calificará con mayor puntaje a los inversionistas que conozcan de manejo de personal, computación, control de inventarios y en general de administración de negocios.
- Experiencia: Es recomendable seleccionar franquiciatarios que nunca hayan tenido contacto con un negocio similar, esto para evitar que introduzcan los vicios y manejos que interfieran con los resultados positivos comprobados en la empresa.
- Disponibilidad de tiempo: La persona que se interese en manejar una franquicia deberá estar dispuesta a dedicarle por lo menos cuatro horas diarias de atención directa, de tal modo que tenga contacto estrecho con la problemática y evolución del negocio a fin de resolver las contingencias que se presenten. Se sugiere que el prospecto no tenga ningún otro negocio que le pudiera quitar tiempo y atención para atender convenientemente a su franquicia; pero si es capaz de demostrar que cuenta con organización y sentido de responsabilidad, quizá sea complementarios los negocios que tuviera, es importante la experiencia que tenga como poseedor de otro negocio.
- Disponibilidad de recursos: El posible franquiciatario deberá mostrar solvencia económica de por lo menos tres veces la inversión inicial para adjudicarse el otorgamiento de la franquicia, deberá demostrar disponibilidad inmediata, capacidad crediticia y referencias bancarias suficientes. Esto tiene como objetivo garantizar la operatividad del negocio en tanto se de a conocer en el mercado y se convierta en rentable por si solo.
- Referencias personales: Es un aspecto de poco puntaje para el prospecto siempre que las calificaciones en todos los puntos anteriores sean lo suficientemente altas.
- Otros: Es elemental que cumpla y esté al corriente de sus obligaciones fiscales y que presente comprobantes, que no tenga antecedente penales y que presente documentación referente a conflictos jurídicos en los que haya estado involucrado directa o indirectamente.

3.9.1. Macroflujo de otorgamiento

El macroflujo de otorgamiento es el documento que describe todas las actividades cronológicas que se sugiere seguir para otorgar una franquicia.

Es importante resaltar que el macro flujo está basado en la experiencia adquirida en el desarrollo de los franquiciatarios a través del tiempo, por lo que el evitarse algún paso regularmente nos lleva a un gasto excesivo o algún problema futuro con los franquiciatarios

(lo cual ha sido comprobado en otros desarrollos), por lo que se recomienda seguirlo paso por paso y sin omitir ninguna fase.⁸⁶

FASE 1: Generación de base de datos y prospectación: La generación de base de datos van en función de los objetivos de crecimiento que el franquiciador se proponga. Generalmente se fijan objetivos anuales de apertura de puntos de venta. Algunas formas de dar a conocer la franquicia son:

- ✓ Networking: Son sistematizados mediante presentaciones dirigidas a bancos, proveedores, vendedores, amigos y clientes.
- ✓ Medios publicitarios: Se pueden recurrir a las revistas de negocios, periódicos de negocios, revistas comerciales, revistas de la industria y publicaciones sobre franquicias.
- ✓ Campañas por correo directo: Estas campañas tienen la ventaja de que se puede incluir mucha información y cuenta con una mejor presentación, pero tiene la desventaja de un costo muy alto por contacto y el correo se vuelve obsoleto rápidamente.
- ✓ Reclutamiento impreso: Se recurre a anuncios impresos y revistas.
- ✓ Seminarios: Este es muy efectivo en el reclutamiento de franquiciatarios ya que cobran una cuota mínima por asistir, tiene una presentación muy profesional, por lo general cuentan con buenos oradores y se puede tener una relación más cercana con el prospecto.
- ✓ Ferias y exposiciones: Es el más efectivo ya que tiene un número significativo de contactos, se aplica una publicidad masiva y por estos medios se genera una amplia base de datos. Los interesados se acercan a dejar sus datos a los cuales se les manda información más amplia y se pide se envíe de regreso.

FASE 2: Envío de la información general de la franquicia: A la gente que está realmente interesada pide más información, la cual se le envía y se le anexa un cuestionario para evaluar si el prospecto cubre con el perfil adecuado para que se le sea otorgada la franquicia.

Se propone un modelo de cuestionario para la selección de franquicias, los valores que se asignarán a cada respuesta y la tabla para calificar si el interesado de una franquicia, es el candidato adecuado para obtenerla.

FASE 3: Invitación a conocer el concepto: ya que se evaluó al franquiciatario y fue aceptado se le hace una invitación formal a conocer ampliamente todos los datos relacionados con la franquicia.

⁸⁶ Raab, Steven S. y Gregory Matusky, franquicias, como multiplicar su negocio, Editorial Limusa, México, 2002.

FASE 4: Firma de carta de intención y pago de anticipo: En el momento en el que el franquiciatario esté de acuerdo con todos los aspectos relacionados con la franquicia se debe entregar al futuro franquiciatario, cierta información sobre el franquiciante y el negocio a franquiciar, ésta deberá entregarse 30 días antes de la celebración del contrato, a este documento se le conoce como Circular de Oferta de Franquicia (COF).

FASE 5: Evaluación de plaza y locales seleccionados: Ya que se firmó la COF y se dio un anticipo del pago de franquicia se hace la evaluación de la plaza y los locales, esto puede variar de acuerdo a sus características establecidas por el franquiciante y también puede variar de acuerdo con el giro de franquicia. Se propone un modelo de cuestionario para la evaluación de la plaza y locales seleccionados que se encuentra en el anexo VII.

FASE 6: Elaboración de proyecto y determinación de inversión: Ya que se autorizó la plaza y/o local, se hace un producto para determinar cuánto será la inversión de acuerdo a las características del lugar.

Por último se realiza la firma del contrato y el pago de la cuota de franquicia así como la post-venta (Programa de asistencia técnica).

CAPITULO IV:
CASOS DE ÉXITO CON FRANQUICIAS
MEXICANAS

En este último capítulo citaremos como fue el desarrollo de algunas empresas mexicanas para llegar a ser franquicias, las cuales como cualquier empresa empezaron siendo pequeñas, teniendo muchas dificultades, pero poco a poco fueron tomando su rumbo, corrigiendo sus errores, que les proporciono grandes beneficios como lo fue el lograr una mejor infraestructura y es así como pudieron llegar a ser las franquicias que son hoy, El primer ejemplo es una empresa creada en México.

4.1. Helados Bing

Adolf Horn fue el creador de Bing el 10 de Septiembre de 1965 con ayuda de su esposa Lena Bingham, del diminutivo del apellido de su esposa surge la marca Bing. Después de un tiempo de vivir en la ciudad de Guadalajara empezaron a buscar giros comerciales en donde pudieran incursionar y se dieron cuenta de que no había nadie en la producción de helados, así que eligieron este giro en donde Ellos pudieron crear 14 tiendas y una fabrica de helados para surtir hasta 100 tiendas.

Decidieron que, además de ofrecer deliciosos sabores de frutas y combinados, darían a sus clientes un espacio amplio y agradable, con mesas y sillas, para poder comer los helados, malteadas y pasteles.

Adolf se encargaba de la producción de los helados y Lena de la administración del negocio. Para formar la empresa tomaron los US\$17,000 que habían logrado ahorrar y solicitaron a un amigo mexicano un préstamo por otros US\$ 10,000, desde la apertura de Bing, se dedicaron al negocio arduamente.

Con el paso del tiempo gracias a la calidad y al buen sabor de sus productos alcanzaron una gran fama y así lograron atraer numerosos clientes. La empresa creció tanto que el matrimonio recibió ofertas de compra por parte de poderosos grupos industriales como Alfa y Cifra. Sin embargo, ellos disfrutaban mucho de manejar su negocio y se rehusaron a venderlo.

Su estrategia de crecimiento se basó en reinventar las utilidades de la compañía en la creación de nuevas sucursales en Guadalajara y Puerto Vallarta, en aventurarse en otorgar cinco concesiones (antes de entrar al esquema de franquicias) en ciudades de estados cercanos en 1984.

Su crecimiento fue acelerado y con 96 franquicias en 1987, la compañía adquirió la línea de helados holanda para comercializar franquicias con esta marca en el interior de la República y en la CD de México. Debido a que Horn decidió vender Bing ya que su esposa Lena no contaba con buena salud y Él decidió dedicarse al 100% a Ella, que ocho años después fallece.⁸⁷

⁸⁷ www.soyentrepreneur.com

4.2. Sushi Itto

Es un orgullo saber que este exitoso restaurante de comida japonesa es de origen mexicano, fue en 1988 cuando un degustador de esta gastronomía instaló una barra para atender a ocho comensales sobre avenida de las Palmas, como era muy pequeño el negocio permitía tener contacto cercano con los clientes en donde con sus sugerencias y con una visión de “al cliente lo que pida”, surgió este concepto de comida oriental cuya base son los ingredientes originales como el arroz, algas y pescado, pero adaptados con verduras y carnes comunes al gusto de los mexicanos.

Debido a que fue aceptado este producto y los servicios exitosamente, en cuatro años pudieron adaptarlo al sistema de franquicias, donde conformaron un equipo de expertos en la operación, la mecánica y el funcionamiento de Sushi Itto.

Implantaron capacitación al personal, desarrollaron nuevos platillos y productos, abastecimiento de la materia prima, nuevos programas de mercadotecnia y promoción de la marca, buscando garantizar consolidación de la marca así como el éxito de la inversión para los franquiciatarios.

Además, la atención personalizada y la visión de crear un lugar relajado, donde pudieran probarse alimentos sanos, que incluso se entregan a domicilio, dio origen a una de las franquicias de comida más exitosas no sólo en México sino también en Estados Unidos, España y otros países de Centroamérica.

En el año de 1994 con la devaluación se enfrentaron a un gran reto, ya que el 60% de sus productos eran importados, así que empezaron a buscar la manera más adecuada para no afectar la calidad de sus productos reduciendo los intermediarios, montaron una oficina de gestión de importaciones en la frontera, logrando abaratar el precio de compra.

Lo anterior requirió toda una reingeniería de procesos a que la empresa no estaba acostumbrada; desde analizar una a una sus áreas de recursos materiales y tecnológicos, hasta un replanteamiento de su productividad para lograr adaptar la franquicia a esa situación.

La primera franquicia que otorgo en el extranjero fue en Panamá, en 1996, donde la empresa puso a prueba su capacidad de adaptarse; después vino Guatemala y están próximos a formalizar la apertura de una franquicia en España.

Para esta última, Sushi Itto formó una sociedad, donde el 50 por ciento corresponderá al operador español y el otro 50 por ciento del capital estará integrado por franquiciatarios que ya trabajaban con Itto en México. La idea es crear una empresa similar a la mexicana que otorgará franquicias y que se llamará Itto Europa, que tiene el objetivo de llevar a cabo el impulso de la franquicia en el mercado español.⁸⁸

⁸⁸ www.sushi-itto.com

Características

Número de Sucursales: 85

Sucursales Franquiciadas: 77

Sucursales Propias: 8

Cuota de Regalías: 5%-2% para publicidad

Monto inversión Inicial: \$300,000 pesos

Las franquicias Sushi Itto ofrecen a sus franquiciatarios lo siguiente:

- ❖ Equipo de profesionales dedicados a la operación de restaurantes
- ❖ Supervisión y coordinación de los procesos de abastecimiento de materias primas, control de calidad, implementación y funcionamiento
- ❖ Asesoría y capacitación continua para la optima operación de la franquicia
- ❖ La determinación de la estructura financiera de la inversión
- ❖ Elección y adaptación física del local

- ❖ Ejecución y puesta en marcha de proyectos
- ❖ Inducción de manuales normativos del formato de negocio
- ❖ Capacitación y entrenamiento de plantillas operativas
- ❖ Diseño y habilitación de la estructura de abasto de establecimientos en operación
- ❖ Asistencia técnica constante durante la operación de la unidad
- ❖ Desarrollo permanente de nuevos platillos y productos
- ❖ Diseño y habilitación de programas de mercadotecnia y promoción de la marca

4.3. Los Bisquets de Obregón

En el año de 1945 surgió esta empresa 100% mexicana que brinda principalmente variedad de pan dulce, atención personalizada, calidad en sus productos y servicios, así como abundancia en sus alimentos.

No fue hasta 1995 que se entregó el primer punto de venta como franquicia y esto ocurrió debido a la ambición de Manuel Montes de Oca que tenía por incursionar en este tipo de sistema en el Estado de Cancún, que se pensó que era una locura ya que el éxito de los Bisquets de Obregón era la venta de pan dulce y el café con leche. Manuel luchó por convencer a la familia fundadora de que tomaran este gran paso, después de haberlo logrado empezaron por crear los manuales de identidad corporativa, mismos que hasta la fecha rigen a nuevos franquiciatarios, que suman ya 55 en el territorio mexicano que hay adaptado las reformas a la ley de propiedad e industria fiel, como se reconocen las franquicias. Tanto la sucursal de la Ander como la de la Plaza las Américas, que son actualmente propiedad de Manuel, le reportan una nómina de 85 personas y juntas han contribuido al enriquecimiento de la carta en un 30% con platillos regionales como los huevos motuleños y la salsa de chile habanero, que han adoptado las demás sucursales.

Los Bisquets Obregón recibieron el Premio Nacional de la Franquicia Juan Huerdo 2005 que otorga la asociación Mexicana de Franquicias, por su aportación a ese modelo de negocios en México⁸⁹.

Características

Número de Sucursales: 55

Sucursales Franquiciadas: 35

Sucursales Propias: 20

Cuota de Regalías: 5% por Asistencia Técnica y uso de Marca, 2% para el fondo de publicidad y 0.5% para Publicidad Local

⁸⁹ Jesús Castillo, “Son opciones en las crisis”, El diario Reforma, México, 13 de Mayo de 2005.

CONCLUSIONES

Podemos concluir que una franquicia es un modelo óptimo de desarrollo y de expansión para las medianas empresas. Esto está comprobado ya que en los últimos cinco años, el negocio de franquicias a registrado un crecimiento del 35%.

Para el 2005 en el mercado mexicano operan alrededor de 830 franquicias, las cuales han generado 500 mil empleos directos y 42 mil puntos de venta, por lo que esta industria ya representa el 10% del Producto Interno Bruto (PIB).

El crecimiento que se ha registrado en el número de franquicias se debe a la madurez que han logrado las empresas y que llegan a ser lo suficientemente estables con conocimientos transferibles y con una marca reconocida, pero sobre todo a la apertura comercial del país, y el interés de incursionar en este modelo de negocio.

Por lo que es importante resaltar que al franquiciar, el dueño del negocio obtiene grandes beneficios como el fortalecimiento y la plusvalía de la marca, ya que al tener mayor número de negocios y en distintas regiones, la marca se posiciona en la mente del consumidor, en donde el costo de la publicidad se divide entre en número de unidades existentes, así dándole una mayor plusvalía de la misma, por lo que se puede tener mayor cobertura territorial con una menor inversión por parte del dueño del negocio, ya que al franquiciar quien aporta el dinero para la apertura de esta es el inversionista.

El dueño del negocio es el que decide cual es la imagen que quiere transmitir al consumidor final, estandarización de imagen, operación y servicio en unidades propias y franquiciadas, en donde controla y supervisa periódicamente como se debe de llevar la parte operativa, administrativa y de servicio de las franquicias otorgadas, por lo que se tendría una mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades.

No obstante que el dueño tendrá la ventaja de conservar su negocio como el lo desee de las franquicias que se van a otorgar, también obtendrá beneficios económicos como el cobro de una cuota inicial y el cobro de las regalías que establecerá de acuerdo a la pro forma que se hace del negocio.

La franquicia ha conjuntado diferentes funciones que han sido la clave para lograr ser un modelo exitoso, algunas de ellas son:

- ✓ Reclutar excelentes franquiciatarios
- ✓ Desarrollar un excelente equipo de asesores y apoyo en el campo
- ✓ Diseñar manuales de operación de calidad efectivos y funcionales
- ✓ Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento
- ✓ Desarrollar y utilizar el liderazgo de la empresa franquiciante
- ✓ Proporcionar relaciones exitosas entre franquiciante y franquiciatario
- ✓ Desarrollar un plan de negocios financiero muy sólido para ambas partes

Hay aspectos fundamentales que el franquiciante no debe de olvidar para poder lograr un buen desarrollo de su franquicia como son:

- ✓ La autorización para que el franquiciatario pueda operar bajo una marca y pueda utilizar un conjunto de sistemas de trabajo pertinentes al franquiciador.
 - ✓ Facultad para que el franquiciatario pueda disponer de un territorio o área con el que se opera en exclusividad.
 - ✓ Hacer pagos al franquiciante en compensación de la marca, prestaciones y de los consejos recibidos.
 - ✓ Que su inversión está asegurada por el franquiciatario en su propia empresa.
 - ✓ Obligación del franquiciante de formar al franquiciatario en las técnicas y métodos experimentados.
 - ✓ Necesidad de un control y una asistencia permanente por parte del franquiciante.
 - ✓ Existencia de un contrato detallado que plantee todos los términos del acuerdo.
- Este modelo de negocio el franquiciante proporciona grandes beneficios como lo es la creación de empleos, lo que ha ayudado a la activación de la economía del país, así como la oportunidad de que los empresarios que adquieran un negocio en donde el factor de riesgo al fracaso es de 1.5%, el cuál es muy bajo comparado con los negocios independientes.

Está comprobado que el 95% de las franquicias siguen vivas después del quinto años, a comparación de los negocios independientes los cuales más del 60% no sobreviven al segundo año de vida, por esta razón podemos considerar que el modelo de las franquicias es rentable, exitoso y que a través de este se logran superar más obstáculos que los negocios independientes.

El costo de franquiciar una empresa puede variar de acuerdo a sus condiciones en que se encuentre la empresa ya que depende de la constitución legal, su infraestructura, si cuenta con manuales de procedimientos y de operación, de la maquinaria y equipo que se requieren y la mercadotecnia necesaria.

ANEXOS

DIRECCIÓN DE LA CENTRAL

Anexo I: Organigrama

Centra Gabinete Jurídico

Departamento Administrativo

Departamento Aprovechamiento

Director de Marketing

Departamento de Tiendas

Lanzamiento Establecimientos

Promosiones Merchandising

Establecimientos Piloto

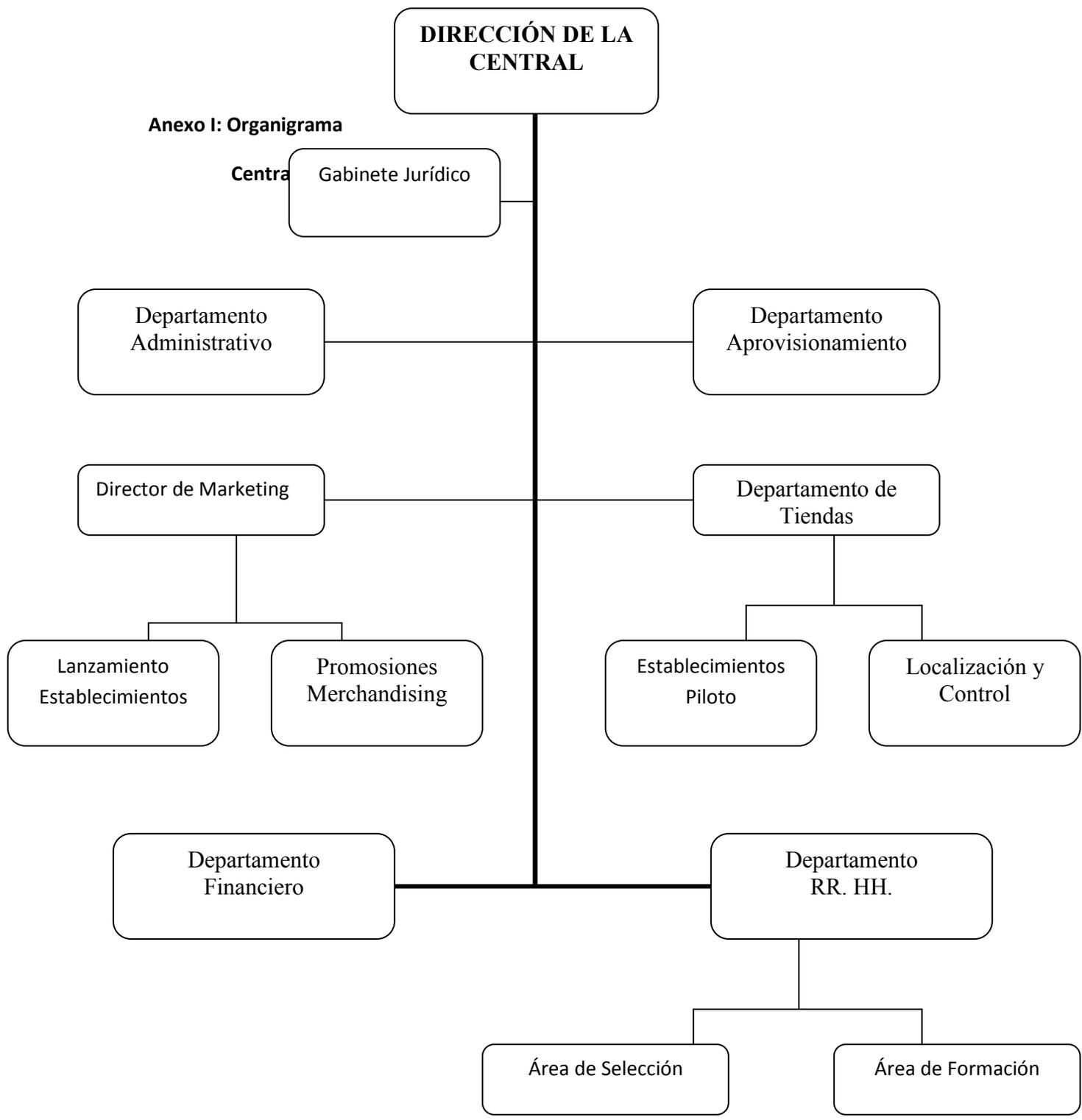
Localización y Control

Departamento Financiero

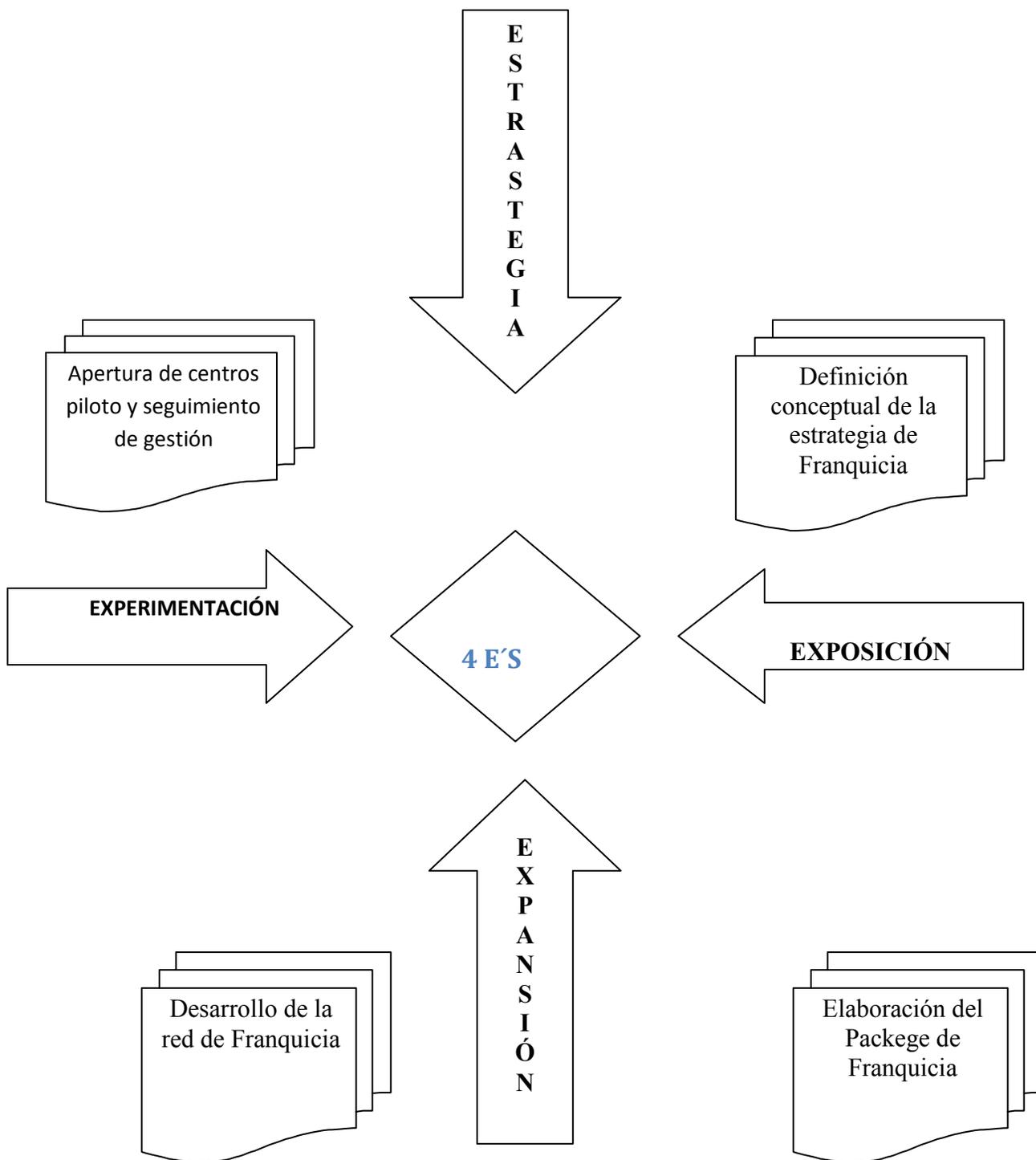
Departamento RR. HH.

Área de Selección

Área de Formación



Anexo II: 4 E's



Anexo III: Ejemplos del valor de piso de la cuota

Costo de otorgamiento		Costo por Franquicia
Visita VoBo. De ubicación	Transportación	\$ 4,000.00
	X No. De Personas	1
	Viaticos por días	\$ 1,000.00
	X No. De Dias	1
		\$5,000.00
Visita Supervisión de Obra	Transportación	\$ 4,000.00
	X No. De Personas	1
	Viaticos por días	\$ 1,000.00
	X No. De Dias	2
		\$6,000.00
Visita VoBo. De ubicación	Transportación	\$ 4,000.00
	X No. De Personas	2
	Viaticos por días	\$ 2,000.00
	X No. De Dias	5
		\$18,000.00
Visita VoBo. De ubicación	Transportación	\$ 4,000.00
	X No. De Personas	1
	Viaticos por días	\$ 1,000.00
	X No. De Dias	1
		\$5,000.00
Gastos de Inversión Legal		\$2,000.00
Comisión por venta de cada franquicia		\$5,000.00
SUMA		\$41,000.00

Determinación del valor piso de la cuota inicial	Costo
Inversión inicial del proyecto	\$698,500.00
Franquicias a desarrollar en una 1ra etapa	22
COSTO DE INVERSIÓN POR CADA FRANQUICIA	\$31,750.00
Más costo de otorgamiento	\$41,000.00
VALOR PISO DE LA CUOTA INICIAL	\$72,750.00

Anexo IV: Ejemplo de estimulación de regalías

Costo de asistencia y soporte por cada franquicia		Anual	Mensual
Visitas de asistencia (supervisión)			
Gasto promedio de transportación y viáticos	\$3,000.00	\$36,000.00	\$3,000.00
X No. De asesores en cada visita	1		
X Visitas al año a cada franquicia	12		
Sueldo de asesores o supervisores			
Sueldo anual por asesor	\$120,000.00	\$12,000.00	\$1,000.00
Cobertura de cada asesor	10		
Otros gastos de soporte (teléfono etc.)			
Soporte telefónico anual	\$10,000.00	\$10,000.00	\$833.00
Costo de asistencia y soporte		\$58,000.00	\$4,833

Utilidad de las regalías por franquicia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de asistencia y soporte	\$58,000.00	\$58,000.00	\$58,000.00	\$58,000.00	\$58,000.00
Venta promedio anual de una unidad en franquicia	\$3,109,712	\$3,576,168	\$3,826,500	\$4,017,825	\$4,017,825
% Costo de asistencia y soporte/venta	1.87%	1.62%	1.52%	1.44%	1.44%
% Margen de la cuota	3.13%	1.38%	3.48%	3.56%	3.56%
Valor final de la regalía	5%	5%	5%	5%	5%

Anexo V: Ejemplo de inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL PARA EL FRANQUICIATARIO EN UNA FRANQUICIA DE COMIDA		INVERSIÓN MÍNIMA	INVERSIÓN MÁXIMA
1	Cuota inicial de franquicia	\$100,000	\$100,000
2	Obra de Remodelación	\$150,000	\$200,000
3	Equipamiento y amueblado de área de cocina	\$90,000	\$150,000
4	Equipamiento y amueblado de área de comensales	\$50,000	\$90,000
5	Equipamiento y amueblado de área de caja y oficina	\$20,000	\$40,000
6	Equipo de transporte	\$70,000	\$120,000
7	Inventario inicial	\$10,000	\$15,000
8	Capital de trabajo	\$50,000	\$65,000
9	Gastos de organización y de gestoría	\$30,000	\$40,000
10	Depósito en garantía (arrendamiento)	\$30,000	\$40,000
11	Promoción y publicidad inicial	\$50,000	\$80,000
12	Prenómina	\$30,000	\$40,000
INVERSIÓN TOTAL CON CAPITAL DE TRABAJO		\$680,000	\$980,000
INVERSIÓN TOTAL SIN CAPITAL DE TRABAJO		\$630,000	\$915,000

Anexo VI: Ejemplos de pro forma y de proyección

PROFORMA PARA EL FRANQUICIATARIO DE UNA FRANQUICIA DE COMIDA AÑO BASE(AÑO 1)				
		\$/Mes	\$/Año	\$/de ventas
1	Ingresos por venta neta	\$450,000	\$5,400,000	100%
2	Costo de Venta	\$157,500	\$1,890,000	35%
Utilidad Bruta		\$292,500	\$3,510,000	65%
Gastos variables		\$45,000	\$540,000	10%
3	Comisiones al personal	\$9,000	\$108,000	2%
4	Regalías Operativas	\$22,500	\$270,000	5%
5	Cuota publicidad corporativa	\$9,000	\$108,000	2%
6	Gasolina por servicio a domicilio	\$4,500	\$54,000	1%
Utilidad de operación		\$247,500	\$2,970,000	55%
Gastos administrativos y de servicios		\$182,500	\$2,190,000	40.56%
7	Teléfono	\$3,000	\$36,000	0.67%
8	Energía Eléctrica	\$5,000	\$60,000	1.11%
9	Agua	\$1,000	\$12,000	0.22%
10	Gas	\$6,000	\$72,000	1.33%
11	TV Cable	\$500	\$6,000	0.11%
12	Fumigación	\$1,000	\$12,000	0.22%
13	Seguridad	\$10,000	\$120,000	2.22%
14	Nómina	\$90,000	\$1,080,000	20%
15	Prestaciones y carga social	\$27,000	\$324,000	6%
16	Arrendamiento	\$15,000	\$180,000	3.33%
17	Mantenimiento	\$3,000	\$36,000	0.67%
18	Higiene y limpieza	\$2,000	\$24,000	0.44%
19	Papelería y artículos de oficina	\$2,000	\$24,000	0.40%
20	Servicios de Contabilidad	\$5,000	\$60,000	1.10%
21	Publicidad y propaganda	\$10,000	\$120,000	2.2%
22	Seguro del negocio	\$2,000	\$24,000	0.40%
Utilidad antes de impuestos		\$6,500	\$780,000	14%
Punto de equilibrio en ventas			\$3,981,818	

PUNTO DE EQUILIBRIO

Gastos de admon / % de utilidad de
operación

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Alba Aldave, María Cristina, Las franquicias en México, una nueva visión, 1ra edición, Editorial F.C.A. México, 2005.
2. Alba Aldave Ma Cristina, Todo sobre franquicias, Revista Emprendedores, México, Septiembre 2002.
3. Andrade Simón, Diccionario de Economía, 3ra Edición, Editorial Andrade, 1998.
4. Arce Gargollo, Javier, El contrato de franquicia, Editorial Trillas, México 2001.
5. Barbadillo, Santiago, La franquicia paso a paso, Editorial Barbadillo Asociados, España 1999.
6. Benjamín Franklin, Enrique, Organización de empresas, Editorial McGraw-Hill, México 1998.
7. Bermúdez González, Guillermo, Las franquicias: elementos, relaciones y estrategias, Editorial ESIC, Madrid 2002.
8. Castillo Jesús, Son opciones en las crisis, El diario Reforma, México 13 Mayo de 1995.
9. Costanzo Zaragoza, Juan, Desarrollo de sistemas de franquicias, McGraw-Hill, México, 1997.
10. Diccionario de Marketing, Editorial Cultura S.A., 2004.
11. Espinosa Macias, Maria de Jesús, Crédito para franquicias, Revista mundo ejecutivo, México Octubre, 2005.
12. Feher Tocatli, Ferenz, Las franquicias a la Mexicana, Editorial McGraw-Hill, México 1998.
13. Feher Tocalli, Ferenz, Las franquicias: Un efecto de globalización, 100 preguntas, 100 respuestas, la manera más segura de hacer negocios, Editorial MacGraw-Hilll, México 2001.
14. Fischer, Laura, Mercadotecnia, 3ra Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2003.
15. Gallástegui, Juan Manuel, Visión estratégica de las franquicias en México, Editorial AMF, México 1995.
16. García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal, Practicas de Gestión empresarial, Editorial McGraw-Hill, México 2003.
17. González Calvillo, Enrique, La experiencia de las franquicias, McGraw-Hill, México 1997.
18. Holguin, Ximena, El sistema de franquicias, 1ra edición, Ediciones Bancarias y Financieras Ltda., Santa Fé de Bogotá 1995.
19. John F Love: McDonald's, La mepresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo. Editorial Norma, Barcelona, 1987.
20. Koontz, Harold, Weihrich Heinz, Administración, una perspectiva global, Editorial McGraw-Hill, Estados Unidos 2004.
21. Kotler, Philip, Fundamentos de mercadotecnia, 2da Edición, Editorial Printece-Hall, México 1999.
22. Kotler, Philip, Fundamentos de Marketing, 6ª Edición, Editorial Printice-Hall, México 2003.

23. Lasser, Jacob Kay, Organización de empresas: Organización y administración de empresas medianas y pequeñas, Editorial McGraw-Hill, 2002.
24. Ley de la Propiedad Industrial Artículo 95, Agenda mercantil, Editorial ISEF, 2005.
25. Ley de la Propiedad Industrial Artículo 142, Agenda mercantil, Editorial ISEF 2005.
26. Ley General de Sociedades Mercantiles, Agenda mercantil, Editorial ISEF, México 2004.
27. Mariano, Alonso, La Franquicia de la A a la Z. Manual para el franquiciador y el Franquiciado, Editorial LID, México 2001.
28. Munich Galindo, Lourdes, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México 1999.
29. Ortiz de Zarate, Álvaro, Manual de franquicias, Editorial Gestión, México 2000.
30. Picle, Hal, Administración de empresas pequeñas y medianas, Editorial Fondo de Cultura Económica, 2004.
31. Pizarro, Julia, Cómo poner en marcha una franquicia, Editorial Abeto, España 1999.
32. Punte Altamirano, Cecilia, "Franquicias, pasos para emprender un nuevo negocio" Revista IDC, Información dinámica, de consulta, México, Octubre 2001.
33. Raab, Steven S. Y Gregory Matusky, Franquicias, cómo multiplicar su negocio, Editorial Limusa, México 2002.
34. Ramírez Esquivel, Georgina, Las Franquicias, Revista nuevo consultorio fiscal, México, Septiembre 2004.
35. Rodríguez Valencia, Joaquín, Administración de las Pymes, Editorial Norma, México 2003.
36. Romero Ricardo, Marketing, Editorial Palmir E.I.R.L. 1998.
37. Secretaria de Economía, Manual de capacitación de Franquicias, 2006.
38. Serrano Gómez, Francisco, Guía de Franquicias y oportunidades de negocio, Editorial Gestión, México 2001.
39. S/A. Financiamiento para las Pymes, Revista mundo ejecutivo, México Septiembre 2004.
40. S/A. Aspectos financieros y fiscales de la franquicias, Revista IDC, Información dinámica de consulta, México Octubre 2001.
41. S/A. Negocios en México, Business Strategic Consultants, EU 25 Agosto 2003.
42. Varela Rogelio, Franquicias: la formula mágica, Revista Mundo ejecutivo, México Septiembre 2005.
43. Vera Smith, Fernando, Diagramas de flujo, Editorial Trillas, México 1995.
44. Vid.a. Enrique y Rodrigo González Calvillo, Franquicias: La revolución de los 90, Editorial Trillas, México 1999.