

308902

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

97  
24

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



## ALTERNATIVAS PARA LAS FRANQUICIAS ANTE LA CRISIS DE MEXICO.

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

**IVAN SANTACRUZ ORTIZ**

PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIR. LIC. LUIS BONNER DE LA MORA

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	I
CAPITULO I: ANTECEDENTES	
1.1 Origen histórico de la franquicia	1
1.2 Origen de la franquicia en México	10
1.3 Teoría de las 3 edades	14
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL	
2.1 Concepto de franquicia	21
2.2 Clasificación de las franquicias	22
2.2.1 Según la relación de negocios	23
2.2.1.1 De producto o de marca registrada	23
2.2.1.2 Con formato de negocio	23
2.2.1.3 Por conversión	24
2.2.2 Según su grado de integración a la red	24
2.2.2.1 Integrada	24
2.2.2.2 Semi-integrada	24
2.2.3 De acuerdo al sector de actividades	24
2.2.3.1 De producto y marca	24
2.2.3.2 De distribución	25
2.2.3.3 De servicios	25
2.2.3.4 Industrial	26
2.2.3.5 Mixta	26

2.2.4 En función a su exclusividad y espacio geográfico en que el franquiciatario ejerce su derecho	26
2.2.4.1 Unitaria	26
2.2.4.2 Múltiple	26
2.2.4.3 Plurifranquicia	27
2.2.4.4 Subfranquicia	27
2.2.4.5 Promoción a franquicia o conversión a franquicia	27
2.2.5 Dependiendo de la relación del franquiciante con sus franquiciatarios.	27
2.2.5.1 Horizontal	27
2.2.5.2 Vertical	28
2.2.6 Dependiendo del desarrollo geográfico de la franquicia.	28
2.2.6.1 Nacional o doméstica	28
2.2.6.2 Matriz o maestra	28

### CAPITULO III: MARCO LEGAL

3.1 Marco legal de las franquicias en México	31
3.2 Reglamentación actual (Mayo de 1994)	35
3.3 El contrato de franquicia	38
3.3.1 Licencia del sistema	40
3.3.2 Pago de regalías	40
3.3.3 Vigencia del contrato	41
3.3.4 Información confidencial	42
3.3.5 Acuerdos de "no competir".	42

#### CAPITULO IV: LAS OPORTUNIDADES ANTES DE LA CRISIS

4.1 Las franquicias como medio de expansión	47
4.1.1 Sucursales propias	50
4.1.2 Sociedades	51
4.1.3 Distribución	51
4.1.4 Representantes de ventas	51
4.1.5 Asociaciones cooperativas	52
4.2 Comprar un negocio	52
4.3 Adquiriendo una franquicia	55
4.4 La ubicación del negocio	59
4.5 Pasado, presente y futuro de las franquicias en México	60
4.5.1 En lo económico	62
4.5.2 Entorno legal necesario	64
4.5.3 Transformaciones en la estructura socio-económica.	66

#### CAPITULO V: CASO PRACTICO

5.1 Justificación.	73
5.1.1 Impacto de la devaluación.	81
5.2 Alternativas para el sector franquicias	83
5.2.1 Exportación de franquicias nacionales.	86
5.2.2 Retrofranquiciar.	92
5.2.3 Presencia en el mercado a través de la promoción.	97

5.2.4 Negociación con la franquicia maestra y 103  
sustitución de importaciones.

CONCLUSION 110

GRAFICAS Y ESTADISTICAS 115

BIBLIOGRAFIA 120

# ***INTRODUCCION***

## INTRODUCCION

Restaurantes, muebles, helados, bienes raíces; las franquicias son sin lugar a duda parte de nuestra vida cotidiana, por alguna u otra razón tenemos que ver con ellas frecuentemente.

En el presente trabajo se hace mención de la historia y evolución de este sistema en el mundo y en particular en México; así mismo se cuenta con un marco conceptual que permite conocer conceptos de lo que se conoce como franquicia; se reúnen definiciones de autores que han escrito obras relacionadas con el tema; también se expone brevemente el marco legal vigente hasta mayo de 1994 para esta figura jurídica ya existente como tal en México, con un contrato específico así como requisitos particulares que son requeridos para crear o contratar un negocio con formato de franquicia.

Del mismo modo se presenta una perspectiva de lo que se esperaba en un futuro para el sistema de franquicias en una economía aparentemente "sana" como la que tuvimos hasta fines de 1994 cuando se libera el tipo de cambio, se sufre una devaluación importante del peso contra el dólar y la economía se sumerge en una crisis que parece insuperable.

Consecuencia de lo antes mencionado el caso práctico expone cuatro alternativas para negocios con formato de franquicia e incluso algunas que ocupan dicho sistema para poder superar una situación económica de recesión e inestabilidad del mercado. En ningún momento se pensó en estas alternativas como limitativas, al contrario estas pueden crecer en número dependiendo de la situación de cada negocio, por eso cada uno de ellos debe evaluar su posición en el mercado y generar sus propias alternativas para poder sobrevivir e incluso desarrollarse dentro de esta economía.

El sistema de franquicias como tal representa una alternativa más dentro de las cuatro que se mencionan en

el caso práctico de este trabajo ya que para algunos negocios establecidos y que cuentan con cierto prestigio este sistema trae consigo ventajas importantes. Asimismo las franquicias son más seguras cuando se piensa en un negocio nuevo ya que ofrecen un posicionamiento en el mercado por la imagen que poseen en el mismo, y una forma de operación probada.

# ***CAPITULO I***

## **ANTECEDENTES**

## C A P I T U L O I

### ANTECEDENTES

#### 1.1. ORIGEN HISTORICO DE LA FRANQUICIA

La franquicia como la explotación de un nombre o una insignia, tendríamos que remitirnos a la época del medioevo en la que la Iglesia Católica otorgaba franquicias a oficiales que fungían como recaudadores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al Papa.

Con el concepto que ahora conocemos de "franquicias de producto y marca se remonta a mediados del siglo pasado cuando I.M. Singer and Co., se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus famosas máquinas de coser"(1). Su problema estaba en como resolver la distribución de dichas máquinas de coser, de forma tal que pudiera llegar a todo el territorio de los Estados Unidos, con restricciones en cuanto a liquidez y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, mandó pedir más máquinas, pero la casa matriz, que atravesaba por problemas serios de flujo, no tenía capital para manufacturar las máquinas

solicitadas. Las personas interesadas podrían haber comprado las máquinas si tan solo las hubieran visto en operación. Por estas circunstancias de presión la Compañía cambió su estructura básica de funcionamiento. A partir de ese momento, comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles, con lo cual eliminó su carga de asalariados y creó lo que podríamos denominar como el primer esquema de concesionarios en Estados Unidos.

Mediante este sistema, los "concesionarios" acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Estos compraban las máquinas y las vendían con un sobreprecio, resolviendo así el problema de ventas y distribución de Singer, así como el problema de solvencia que afrontaba la compañía.

"Podría citarse a este como uno de los esquemas de distribución que sirvió como fundamento para los elaborados sistemas que actualmente se tienen en las franquicias"(2).

A fines del siglo pasado, General Motors adoptó un esquema básicamente igual. En 1898 la compañía se encontraba en una situación similar a la de Singer, ya que como compañía recién creada que no contaba con los recursos para abrir puntos de venta propios, se vio obligada a otorgar concesiones, esquema que, como sabemos y podemos

apreciar, se utiliza exitosamente en la industria automotriz actualmente.

En los inicios del desarrollo de las concesionarias automotrices, encontramos en los primeros casos que las armadoras incluyeron a dueños de tiendas de bicicletas y de ferreterías como a sus concesionarios que empezaron a vender autos como negocio adicional. Posteriormente General Motors intentó otras opciones de comercialización, como el correo directo y las tiendas departamentales, pero la franquicia probó ser el medio idóneo y más efectivo para la venta de sus productos.

Aunado a esto, General Motors no estaba en posición de comprar los inmuebles que se requerían para establecer los puntos de venta de sus autos, ni de controlarlos tan eficientemente como lo hacían en forma independiente los concesionarios. De esta forma, General Motors pudo utilizar sus recursos para otros fines que no eran solo la producción de automóviles sino que le permitió la investigación cuidadosa de sus vehículos, con lo que consolidó su posición como líder de la industria.

Años después, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propio, atrayendo del mismo modo el interés generalizado del pueblo

norteamericano por emprender un negocio propio en una industria tan popular en ese momento como la automotriz.

Lo que respecta a las gasolineras, hasta 1930, las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de dichos establecimientos. Así pues, "las gasolineras independientes que operaban con autorización de las compañías petroleras empezaron a caer en una agresiva guerra de precios. Por el miedo a perder ganancias en dicha guerra de precios. Standard Oil Co., de Indiana optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas. Los nuevos concesionarios o franquiciatarios establecieron sus precios y generaron así sus propios ingresos, con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario"(3).

La Standard Oil Co., obtuvo beneficios considerables ya que dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban muy costosos, y comenzó a cobrar rentas de gasolineras que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente, lo cual aportó a la compañía petrolera tremendos beneficios a corto plazo. Como ya sabemos, este esquema, como en otros casos fue copiado por las demás compañías petroleras y se usa hoy en día en casi todo el mundo incluyendo México.

Otra compañía importante para el desarrollo de las franquicias fue Coca-Cola. En 1886, primero creció

lentamente gracias a su sistema de fuentes de sodas. Más tarde, en 1899, dos inversionistas en Chattanooga persuadieron al presidente de la compañía de que les otorgara los derechos para vender Coca-Cola en botellas en casi todo el país, con el limitante de que estos nuevos productos no interfirieran con su negocio de las fuentes de soda. De esta forma, se estableció la primera embotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% de instalación y encargándose de su operación a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Debido al crecimiento de la demanda del producto, los dos empresarios "franquiciaron" o "subfranquiciaron" los derechos del producto para distintas zonas geográficas, dada su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Se dedicaban a comprar el concentrado de Coca-Cola y lo revendían a los subfranquiciatarios. En 1919, ya existían 1000 embotelladores que participaban en este creciente negocio. Pronto surgieron otras refresqueras como Pepsi Cola y Dr. Pepper.

En 1925, Howard Johnson inició un negocio de refrescos y helados con un préstamo ridículo (500 dólares). Años más tarde, el negocio había evolucionado hasta un par de restaurantes bastante exitosos con la característica de tener un techo naranja brillante. La proyección futura de

expansión contemplaba el desarrollo de los negocios con capital propio. Pero, la depresión de 1929 la obligó a tomar un nuevo rumbo, decisión que afectaría para siempre el negocio de la hotelería, así como el paisaje de las carreteras de Estados Unidos. "El Sr. Johnson requería de lo que llamó un 'socio' franquiciatario, por lo que convenció al dueño de un restaurante en Cape Cod, en el noreste de Estados Unidos, de usar su nombre y de comprarle sus productos"(4). La sociedad creció tanto que, para 1940, existían ya 100 restaurantes a lo largo de la costa este de Estados Unidos. Así Howard Johnson se convirtió en una de las franquicias hoteleras más importantes de los Estados Unidos.

"Las franquicias no tuvieron el apoyo y el reconocimiento públicos hasta la década de 1950, cuando los restaurantes y los hoteles empezaron a aparecer como clones a través de los Estados Unidos"(5).

El auge de las franquicias como tales, "se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión. También contribuyó el regreso del combate de miles de hombres ambiciosos, con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios"(6).

Fueron dos los factores que generaron una fuerte demanda de una diversidad de productos:

- El crecimiento repentino de la población norteamericana, conocido como "Baby-boom".

- El incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos.

Así mismo, la migración masiva de las granjas a las ciudades aceleró la demanda de servicios de apoyo.

"El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró la de automóviles. Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad de una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos; ello impulsó la creación de centros comerciales o 'Shopping centers' con una nueva apariencia y funcionalidad"(7).

Como consecuencia de su surgimiento, estos nuevos centros comerciales originaron nuevas presiones y una feroz competencia con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales o familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

Los avances tecnológicos permitieron la creación y fabricación de nuevos productos y servicios, así como su rápida transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión y los medios masivos ya existentes fueron un factor trascendental. En ese momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisficían las nuevas condiciones de negocios, así como la voraz demanda de los consumidores norteamericanos. Con este sistema se resolvían los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con lo que se requería.

Este clima de negocios fue apoyado por los siguientes factores:

1. El gobierno norteamericano, por medio de la Small Business Administration, que brindaba asesoría, así como estímulos financieros,
2. Una adecuada estructura fiscal, y;
3. La disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios. Franquicias con la más diversa gama de funciones abrieron sus puertas al público, como las de limpieza de drenaje, de empleados temporales, de hotelería, de helados y comidas rápidas.

Dicho auge impacto de tal forma, que de ser un sistema casi desconocido, años más tarde una gran cantidad de empresarios innovadores encontraron en la franquicia el sistema ideal para expandir sus negocios. Los vendedores de franquicias visitaban las más lejanas ciudades y organizaban exposiciones en los hoteles más céntricos. Lo que empezó como un negocio pequeño y único, de pronto se convirtió, en más de una vez, en una cadena de tiendas para la comercialización de productos o servicios, con una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y de publicidad.

Algunos tipos de franquicia crecieron más que otros y para nosotros al día de hoy es fácil evaluar cuáles de ellas son, ya que como consumidores, los nombres comerciales de algunas franquicias de comida rápida, o impresiones los tenemos presentes en la mente por su clara dominación. Pero para efectos de agrupación es muy importante especificar que el segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio, que como se verá más adelante son las que ofrecen mejores ventajas al franquiciatario, ya que a diferencia de las concesionarias de autos, no produjeron dinero para la compañía por la venta de productos y accesorios, sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de éxito visible.

## 1.2 ORIGEN DE LA FRANQUICIA EN MEXICO.

La franquicia en nuestro país entró como tal en la década de los 80's ya que México se mantuvo ajeno al desarrollo tan brutal que tuvo esta a nivel mundial durante las pasadas dos décadas.

El desarrollo de la franquicia en México se logró a raíz de que en el año de 1982 se promulgó la Ley de Transferencia de Tecnología, durante el mandato del Lic. Miguel de la Madrid, que logró la entrada de México al GATT en la misma década.

Es importante resaltar la importancia que tuvo McDonald's como un pionero de las franquicias en México; fue esta franquicia la que abrió el paso a las demás franquicias en el mercado mexicano.

En esa época caracterizada por una incertidumbre económica grave, McDonald's comenzó a sentar las bases para su ingreso al mercado mexicano. La primera unidad fue abierta por Saul Kahan en noviembre de 1985. Anterior a la apertura del primer restaurante, McDonald's tuvo que obtener la aprobación y el registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo que representó una traba importante ya que la legislación mexicana no conocía del todo el contrato de franquicia.

La confusión se daba ya que el contrato de franquicia es distinto al de licencia de marcas o de asistencia técnica que eran los que normalmente manejaban.

Ya en operación y con la expectación que causó la entrada de McDonald's a México entre los habitantes, sufrió de una huelga que duró mas de 30 días y que fue llevada a cabo por la CROC (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos).

Poco tiempo después del ingreso de McDonald's a México entraron franquicias norteamericanas como: Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddruckers, siendo 1987 el inicio de lo que podría ser llamado el auge de las franquicias en México.

En junio de 1988 se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México; esta estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio de México, A.C. (American Chamber of Commerce of Mexico, A.C.) en la Ciudad de Guadalajara.

Dicho evento trajo consigo un éxito sin precedentes, y sentó las bases para la creación de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. que se constituyó como tal en febrero de 1989.

Anterior a la constitución formal de dicha asociación, ya existía inferencia de la Asociación Internacional de Franquicias, la cual monitoreaba los cambios que se generaren en la Ley de Tecnología y que pudieran favorecer o perjudicar a la franquicia en México, y siendo esta el mayor obstáculo para el desarrollo de las franquicias en México, se designó a un representante especial de la misma, para "colaborar con las autoridades mexicanas para adoptar disposiciones legales que fueran menos restrictivas y más adecuadas para el desarrollo de esta importante nueva forma de hacer negocios" (8).

En el año de 1988 se crearon las primeras franquicias mexicanas. Entre ellas encontramos: Videocentro, Triónica y Dormimundo, franquicias desarrolladas por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A. compañía creada bajo la tutela de Televisa.

El objetivo de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. es fundamentalmente la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

En los años de 1990 y 1991 entraron a México franquicias como Alphagraphics, Thrifty Rent A Car, Super 8 Motels, Days Inn y Hard Rock Café. En ese mismo año y viendo el

gran éxito obtenido por los restaurantes de comida rápida empezaban a ver su ingreso al mercado Burger King y Wendy's así como Domino's Pizza y Subway.

"Tanto el relajamiento de los criterios para la aprobación de los contratos, como los buenos resultados logrados por la nueva administración en el abatimiento de la inflación en 1988 y en 1989, marcaron la pauta para que los ojos de las compañías de franquicias más importantes del mundo fijaran definitivamente en México." (9).

Como hemos podido ver, durante el mandato del presidente Carlos Salinas de Gortari, comenzó la desregularización total de la economía; los cambios regulatorios importantes se produjeron hasta enero de 1990 con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología, antecedente de esto es la consigna que se le dio a la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, perteneciente a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de resolver en forma rápida el registro de los contratos de franquicia.

Para resolver por completo la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en México, las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial elaboraron un reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología.

En el año de 1990 se firmaron contratos individuales, maestros y de desarrollo entre empresarios mexicanos y franquicias norteamericanas en su mayoría. Así mismo se lanzaron franquicias mexicanas como La Mansión y La Tablita. El número de compañías que solicitaron el registro de sus contratos de franquicia en este año sobrepasaron las 40.

### 1.3 TEORIA DE LAS TRES EDADES

Esta teoría sostiene la evolución de algunos del concepto de franquicia en nuestro país.

Las franquicias que se han desarrollado en México, en su mayoría son de importación, es decir, que han sido traídas principalmente de los Estados Unidos. Esta 'importación' es lo que podríamos considerar la "Primera Edad" de las franquicias.

Esta primera edad de las franquicias en México fue propiciada por varios factores, de los cuales podemos mencionar: la falta de creatividad de los empresarios mexicanos, que en vez de generar sus propios conceptos, optaron por comprar los ya hechos y probados por otros.

Las franquicias de la primera edad imprimieron un gran dinamismo al mercado mexicano; en 1989 y 1990 entraron a

México no menos de 50 franquicias extranjeras, que transformaron rápidamente los hábitos de consumo de millones de personas en nuestro país.

Viendo la importación de franquicias de los Estados Unidos, empresarios mexicanos vieron la oportunidad de franquiciar los negocios que ya tenían establecidos; esta etapa constituye la "segunda edad" de las franquicias, que es en la que se encuentra México actualmente.

Teóricamente, todo negocio es franquiciable; en realidad no todo negocio es franquiciable, existen varios factores como podrían ser la antigüedad o el prestigio del negocio que no permiten al mismo ser franquiciado.

Es importante hacer notar que el hecho de franquiciar un negocio es con el fin de expandirse, y solo en ese caso se justificará la franquicia; pueden existir negocios los cuales deberán fijar su atención primordialmente en sobrevivir, para después pensar en desarrollarse si tienen la capacidad de asimilar las ventajas que ofrece la nueva tecnología y los métodos de hacer negocios que están vigentes en la actualidad.

La segunda edad es hoy en día la etapa propicia para el desarrollo de las franquicias mexicanas, es la forma de hacer crecer los mercados de la micro y pequeña industria

que sea capaz de adaptarse al entorno económico no solo del país sino del mundo.

La "tercera edad" será, consecuencia de la segunda edad, esta consistirá en la exportación de las franquicias mexicanas a otros países, y constituirá la consolidación de las franquicias mexicanas en el mundo.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) GONZALEZ CALVILLO, Enrique y GONZALEZ CALVILLO, Rodrigo;  
"Franquicias la Revolución de los 90's", Pag 32, México.
- 2) op. cit. pag. 33
- 3) op. cit. pag. 34
- 4) op. cit. pag 35
- 5) CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CD. DE MEXICO; "Las  
Franquicias en la Modernización Comercial"; Revista  
Comercio; No. 393, agosto 1993.
- 6) GONZALEZ CALVILLO, Enrique y GONZALEZ CALVILLO, Rodrigo;  
"Franquicias la Revolución de los 90's", Pag 35, México.
- 7) op. cit. pag. 36
- 8) op. cit. pag. 60
- 9) op. cit. pag. 63

***CAPITULO II***  
**MARCO**  
**CONCEPTUAL**

## C A P I T U L O   I I

### MARCO CONCEPTUAL

Es importante distinguir la franquicia de figuras similares, como se verá posteriormente existen diversos tipos de franquicias; pero es importante diferenciar la franquicia con lo que comunmente se conoce como concesión, distribución o licencia de uso de marca.

LA CONCESION.- Esta es una figura de derecho público, cuyo otorgamiento se encuentra constitucionalmente reservado al poder público y constituye la autorización para que los particulares puedan prestar o explotar un servicio público o recurso natural; las concesiones de radio y televisión o las mineras son los más típicos ejemplos de esta figura.

En la concesión, que no puede otorgar un particular, no existe ni licencia de uso de marca, ni tampoco se trasfiere en ella tecnología; por lo tanto, deberá evitarse el confundir a la franquicia con la concesión.

LA DISTRIBUCION.- En esta figura encontramos a un productor o comercializador de bienes o servicio que requiere ampliar

sus canales de desplazamiento de producto, por lo que celebra un contrato con una persona o una empresa, a fin de que ésta lo auxilie en la comercialización o distribución del producto. En este caso, el distribuidor recibirá como contraprestación por su actividad, un descuento o una comisión sobre las ventas de los bienes distribuidos. En esta figura, tampoco será indispensable licencia de uso de marca y por supuesto, no existe ninguna transferencia tecnológica. La distribución en resumen, tampoco es franquicia.

LA LICENCIA DE USO DE MARCA.- Es la figura que mayor semejanza guarda con la franquicia. En esta encontramos al titular de una marca determinada, confiriendo a un tercero el derecho de usar dicha marca, pero sin que exista transferencia de tecnología y sin que pretenda buscar alguna uniformidad en la comercialización de los productos; lo más que pudiera llegarse en el otorgamiento de una licencia, sería a cumplir algunos requisitos en relación con la comercialización o producción de los bienes objeto de la licencia. En razón de lo anterior, una licencia de uso de marca, tampoco será franquicia.

Para poder dar una opinión acertada del concepto de franquicia se analizarán varias definiciones dadas por conocedores del tema y por instituciones reconocidas,

posteriormente se analizarán los tipos de franquicias para hacer más clara su comprensión.

### **2.1.- CONCEPTO DE FRANQUICIA**

Según Eduardo Reyes Díaz-Leal, franquicia es la licencia de uso de marca en donde se transmiten conocimientos técnicos y se proporciona asistencia técnica, en la cual la persona adquirente tiene la concesión para producir y/o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos por el titular, tendiente a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que éste distingue. En la franquicia el otorgante se responsabiliza en instruir con manuales de procedimiento y organización, así como programas automatizados de administración al adquirente, además se compromete a mantener el nombre y la imagen corporativa, los estudios de mercado y publicidad y otorga la concesión territorial al adquirente; el adquirente a su vez se compromete a mantener los estándares de operación exigidos por el otorgante y utilizar al 100% los conocimientos técnicos desarrollados por éste.(1)

Según Raab Matusky, franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores.(2)

Según la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, publicada el 27 de junio de 1991, en su artículo 142 señala: "Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se les concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue".(3)

En lo personal coincido con la definición dada por Eduardo Diaz-Leal ya que considera la mayoría de los aspectos esenciales de la franquicia; la aportación que yo hago es unificar dicha definición planteando la franquicia como un sistema de expansión, ya que el objeto de la franquicia es ese, lograr que el negocio llegue a otros mercados mediante la concesión de los elementos anteriormente mencionados en la definición.

## **2.2.- CLASIFICACION DE LAS FRANQUICIAS**

Por lo que concierne a este tema considero importante mencionar que no existe una clasificación que pueda ser tomada como absoluta debido a la diversidad y el desacuerdo

de los distintos autores con respecto a este tema. En algunos casos son distintas dichas clasificaciones y en otros las clasificaciones se complementan.

Es importante distinguir la franquicia de figuras similares, como ya se verá posteriormente existen diversos tipos de franquicias.

Para hacer más comprensible las distintas clasificaciones, estas serán agrupadas en diversos rubros como a continuación se señala:

#### **2.2.1 SEGUN LA RELACION DE NEGOCIOS.**

2.2.1.1 DE PRODUCTO O DE MARCAS REGISTRADAS: Son aquellas franquicias en las cuales en nombre del negocio y del producto son iguales, y el consumidor los percibe de esa manera. (vgr. Coca-Cola).

2.2.1.2 CON FORMATO DE NEGOCIO: Es el establecimiento de un sistema de negocios que opera bajo un nombre comercial o una marca registrada y compartida, pagando al franquiciador por el derecho de hacerlo; funcionan bajo un método o formato de negocio controlado y específico, del mismo modo reciben asesoría y/o servicios del franquiciador.

2.2.1.3 POR CONVERSION: Estas son una derivación de las franquicias con formato de negocio, difiriendo en su objetivo, ya que estas se enfocan a unificar negocios que ya se encuentran en operación, bajo un sistema o método común para todos. (vgr. Century 21).

#### **2.2.2 SEGUN SU GRADO DE INTEGRACION A LA RED**

2.2.2.1 INTEGRADA: Va de los fabricantes a los detallistas. En estas los productores confían la responsabilidad de sus ventas a los detallistas, manteniendo un contrato de exclusividad. (4)

Tiene como ventaja, la rápida y exclusiva distribución de los productos, lo que provoca un mayor acercamiento con la clientela.

2.2.2.2 SEMI-INTEGRADA: La distribución de los productos no se da de manera directa sino que surge entre el productor y el mayorista, o este último y el detallista o franquiciatario.

#### **2.2.3 DE ACUERDO AL SECTOR DE ACTIVIDADES DEL FRANQUICIANTE**

2.2.3.1 DE PRODUCTO Y MARCA: En estas, el franquiciante realiza la fabricación de los productos que distribuye a

los franquiciatarios. Como existe una relación estrecha y una identificación entre las partes, el primero autoriza al segundo a utilizar sus marcas después de superar los controles de calidad que le son impuestos por el primero.

Este tipo de franquicia es utilizada mayormente por fuertes grupos industriales que la consideran como el medio más rentable para promocionar, distribuir y controlar eficazmente sus productos (5).

2.2.3.2 FRANQUICIA DE DISTRIBUCION: En esta el franquiciante mismo selecciona sus productos que son fabricados por distintas empresas independientes, para ser revendidos a sus franquiciatarios mediante la aportación de una marca.

"Conviene distinguir a la franquicia de distribución impropia, en la que los franquiciatarios pueden aprovisionarse de otros proveedores, y no necesaria y exclusivamente del franquiciante"(6).

2.2.3.3 FRANQUICIA DE SERVICIOS: El franquiciante ofrece métodos para la explotación de servicios. El otorgamiento de la franquicia bajo este esquema, requiere de una metodología especial, toda vez que la clientela busca el servicio preferente que se le presta.

2.2.3.4 FRANQUICIA INDUSTRIAL: Es cuando el franquiciante se asocia a otras industrias que harán las veces de franquiciatarios, para que fabriquen sus propios productos bajo licencia, beneficiándose los segundos de la tecnología, marca y ayuda técnica que les sean proporcionados por el primero. (vgr. industria llantera).

2.2.3.5 FRANQUICIA MIXTA: En la que se combinan cualquiera o varios de los tipos antes mencionados, añadiéndose algún otro tipo. Esta tiene la característica de ser sumamente versátil. (vgr. franquicia artesanal).

#### **2.2.4 EN FUNCION A SU EXCLUSIVIDAD Y ESPACIO GEOGRAFICO EN QUE EL FRANQUICIATARIO EJERCE SU DERECHO**

2.2.4.1 UNITARIA: El franquiciatario tiene el derecho de abrir un solo negocio por la franquicia otorgada y tiene también una limitación geográfica, a una área determinada (vgr. Domino's Pizza).

2.2.4.2 MULTIPLE: Estas son franquicias capaces de desarrollarse en varios puntos de venta con la misma franquicia, esto es, el franquiciatario posee más de un establecimiento del mismo franquiciante, correspondiéndole una área geográfica determinada pudiendo abrir el número de establecimientos que estime necesarios" (7).

2.2.4.3 PLURIFRANQUICIA: Muy parecidas a la anterior, pero, en este tipo, el franquiciatario esta facultado para llevar franquicias de varios franquiciantes siempre y cuando éstas sean complementarias y no contradictorias ni competidoras.

2.2.4.4 SUBFRANQUICIA: El franquiciatario puede a su vez subcontratar la franquicia otorgada en una área delimitada, respondiendo por los actos del subfranquiciatario ante el franquiciante original.

2.2.4.5 PROMOCION A FRANQUICIA O CONVERSION A FRANQUICIA: Debido al éxito obtenido al franquiciar negocios; existen fuertes campañas de publicidad y apoyo en asociaciones varias, para conseguir la gradual conversión de ramas enteras de las distintas actividades económicas, al sistema de franquicias.

## **2.2.5 DEPENDIENDO DE LA RELACION DEL FRANQUICIANTE CON SUS FRANQUICIATARIOS.**

2.2.5.1 HORIZONTAL: Se produce entre varios franquiciantes quienes, al darse cuenta del éxito obtenido, y mediante una prueba piloto, franquician sus negocios a otros en diversos puntos de venta.

2.2.5.2 VERTICAL: Aquella donde un productor minoritario o comerciante, con una fórmula y marca desconocida, se transforma en franquiciante, cuando las otorga a un poderoso fabricante. Aún así es quien fija la mayoría de las cláusulas.

## **2.2.6 DEPENDIENDO DEL DESARROLLO GEOGRAFICO DE LA FRANQUICIA**

2.2.6.1 NACIONAL O DOMESTICA: Aquella en la cual su calidad, clientela, desarrollo y futuro se encuentra limitado a una área geográfica de un país; esto debido a que no podría tener éxito dicha franquicia en el extranjero ya que las circunstancias son muy diversas.

2.2.6.2 MATRIZ O MAESTRA: Aquella que posee características que permiten la 'exportación' del negocio a otros países.

Por último, conviene hacer notar que las franquicias nunca se presentan de un solo tipo, de hecho, siempre lo hacen reuniendo en sí varias clases de franquicias.

#### CITAS BIBLIOGRAFICAS

1) REYES DIAZ-LEAL, Eduardo; "Franquiciando en México"; Editorial Del Verbo Emprender; México 1991; Pag. 31

2) RAAB - MATUSKY "Franquicias: Como multiplicar su negocio; México; Pag. 35

3) ARCE GARGOLLO, Javier; "El contrato de franquicia"; 1ª edición; Editorial Themis, México, 1990, pag. 76.

4) CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CD. DE MEXICO; "Las franquicias en la modernización comercial"; Revista Comercio; No. 393; Agosto 1993; México; Pag. 10.

5) RAAB - MATUSKY "Franquicias: Como multiplicar su negocio; México; Pag. 38

6) OP. CIT. Pag.40

7) CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CD. DE MEXICO; "Las franquicias en la modernización comercial"; Revista Comercio; No. 393; Agosto 1993; México; Pag. 11.

***CAPITULO III***  
**MARCO LEGAL**

## C A P I T U L O III

### MARCO LEGAL

#### 3.1 MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

La Ley que da entrada a las franquicias es reciente, lo que hace comprender que en México el sistema de franquicias es nuevo y que a pesar de que ha existido desde el siglo pasado y que se agudizó a partir de la segunda mitad de éste, para México apenas está naciendo. Es difícil considerar que en México existían casos de franquicias, posiblemente sí, pero sin embargo no formaban un número importante que dieran obligación a nuestra Ley de adoptarla.

No fue sino hasta el 27 de junio de 1991 y bajo iniciativa del Presidente de la República que se dio entrada a la nueva Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual. Dicha Ley forma parte del programa de privatización en nuestro país, lo que ha hecho cambiar muchas otras leyes, tales como la Ley de Aduanas, la Ley General de Salud, la Ley del Impuesto sobre la Renta, entre otras. Con esto estamos reconociendo que el gobierno mexicano es consciente de la internacionalización que debe

de seguir esencialmente en la protección de la propiedad intelectual industrial.

Antiguamente, México tenía la Ley de Transferencia de Tecnología en donde se registraba y se controlaba el uso y la explotación de las patentes y de las marcas. Una ley que había sido iniciada en 1982 y reglamentada en 1990.

"Esta nueva ley no implica la responsabilidad de tener que registrar los contratos de franquicias, únicamente indica que el franquiciante debe de otorgar información suficientemente válida sobre sus aspectos financieros y su estabilidad para que el franquiciatario pueda reconocer la posibilidad de un negocio. Esta información debe de ser presentada con anterioridad a la elaboración del contrato del convenio."(1)

La Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual toma en cuenta, en los artículos 136 al 142, en el capítulo VI, lo relacionado a las franquicias, los que a continuación me permito transcribir.

"ARTICULO 136.- El titular de una marca registrada podrá conceder mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia

deberá ser inscrita en la Secretaría para que pueda producir efectos en perjuicio de tercero." (2)

"ARTICULO 137.- Para inscribir una licencia en la Secretaría bastará formular la solicitud correspondiente en los términos que fije el reglamento de esta Ley." (3)

"ARTICULO 138.- La cancelación de la inscripción de una licencia procederá en los siguientes casos:

- I. Cuando la soliciten conjuntamente el titular de la marca y el usuario a quien se le haya concedido la licencia.
- II. Por nulidad, caducidad o cancelación del registro de marca y,
- III. Por orden judicial." (4)

"ARTICULO 139.- Los productos que se vendan o los servicios que se presten por el usuario deberán ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular de la marca. Además, esos productos o el establecimiento en donde se presten o contraten los servicios, deberán indicar el nombre del usuario y demás datos que prevenga el reglamento de esta ley." (5)

"ARTICULO 140.- El usuario al que se haya concedido una licencia que se encuentre inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, salvo estipulación en el contrato, tendrá la facultad de ejercitar las acciones

legales tendientes a impedir la falsificación, imitación o uso ilegal de la marca, como si fuera su propio titular."

(6)

"ARTICULO 141.- El uso de la marca por el usuario que tenga concedida la licencia inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se considerará como realizado por el titular de la marca." (7)

"ARTICULO 142.- Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue." (8)

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

Con esto se puede entender que no es necesario registrar los contratos de franquicias ante la Secretaría,

solamente bastará con que la marca esté registrada previamente para poder tener el derecho de otorgar licencia para su uso y explotación. Esto no implica que los contratos no tengan el contenido legal suficiente.

No obstante las simplificación administrativa demostrada, y la efectiva y evidente política del Gobierno de no mantenernos como unos irresponsables al tener que emitir leyes que presuponen nuestra falta de conciencia, esto es, de la inminente delegación y autorización de que seamos nosotros lo que decidamos aceptar o no un contrato de franquicias, es muy importante que cualquier negocio relacionado se estudie bien con el apoyo de profesionales, que entiendan bien de negocios, impuestos y leyes, con el fin de aceptar nuestra responsabilidad de elegir o no adecuadamente.

Dentro de la asesoría que sugiere buscar está la legal, que en este tipo de negocios se requiere si bien es cierto que siempre; se debe tener un abogado junto, en las franquicias se hace mucho, pero mucho más aguda esta necesidad.

### **3.2 REGLAMENTACION ACTUAL (MAYO 1994)**

La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial está próxima a sufrir sus primeras reformas.

Según ha sido anunciado por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, la iniciativa persigue, como uno de sus objetivos esenciales, trasladar al propio Instituto, de manera formal, las facultades y obligaciones que corresponderían a la Dirección General de Desarrollo Tecnológico de Secofi.

Por otro lado, el Reglamento de la Ley, cuya promulgación debió seguir a la de la propia Ley de Propiedad Industrial, también pudiera entrar en vigor en un corto plazo.

Según establece actualmente la Ley de Propiedad Industrial en su artículo 142, la única que el franquiciante debe satisfacer antes de la firma del contrato es la de suministrar a la persona a quien se le pretende otorgar, información sobre el estado que guarda su empresa y remite al aún inexistente reglamento para que se especifique qué tipo de información se debe proporcionar.

El proyecto de reglamento cumple con detallar el tipo de información que el franquiciante debe proporcionar, estableciendo que debe comprender aspectos tales como la experiencia de los funcionarios y de la propia empresa franquiciante, antecedentes de litigios que han enfrentado, así como descripción de las condiciones básicas de contratación y renovación de la franquicia, entre otros. De

hecho la redacción presenta una importante coincidencia con los lineamientos de la Federal Trade Commission y de la Circular Uniforme para la Oferta de Franquicias (UFOC), que en Estados Unidos ha venido cumpliendo una función depuradora, al marginar a las empresas que no cuentan con elementos adecuados para ofrecer franquicias. A la fecha ya contamos en México con un documento similar conocido como la Circular de Oferta de Franquicia el cual se estableció como obligatorio para el franquiciante, el cual quedó establecido en noviembre de 1994 en el Reglamento de Propiedad Industrial.

"Es indispensable que en las reformas a ésta se introduzcan enmiendas trascendentales en el tema de franquicias, que permitan un marco regulatorio de mayor certeza y una base obligatoria al franquiciante (especialmente al franquiciatario maestro), que se pueda supervisar coactivamente por la Autoridad". (9)

"Las instituciones a las que se ha consultado para normar un criterio en este asunto son la Asociación Mexicana de Franquicias y la International Franchise Association, ambas, jamás aceptarán que el proceso de franquiciamiento sea condicionado, ya que ello representa un obstáculo que por ahora no existe para sus afiliados." (10)

### 3.3 EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Los contratos de franquicias son contratos complejos puestos que cubren todas y cada una de las partes del negocio, que como ya sabemos es un negocio por demás complejo.

La relación entre franquiciante y franquiciatario queda escrita en un contrato denominado contrato de franquicia. En este se establecen en forma detallada las obligaciones y los derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten.

Un contrato debe contener la responsabilidad de las partes y por supuesto, las obligaciones y los derechos, los montos en que se deban pagar, los pagos iniciales, las regalías y la publicidad, así como los conceptos de la cancelación de un contrato cuando proceda. También se deberá considerar la duración del convenio, y las cláusulas de renovación del contrato.

Las aportaciones del franquiciante y el franquiciatario son tan distintas como también complementarias: por un lado la marca o nombre comercial y el "know-how" que aporta el franquiciante, y, por el otro, la inversión y el trabajo que aporta el franquiciatario.

La relación entre franquiciante y franquiciatario se basa en las obligaciones y los derechos que prevé para ambos el contrato de franquicia. El cumplimiento exacto de éste es para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la franquicia. El riesgo del franquiciante de que sus franquiciatarios no cumplan es sumamente alto.

En la preparación de un contrato de franquicia, el franquiciante debe saber evaluar todo aquello a lo que estará dispuesto a obligarse ante sus franquiciatarios, e incluir todo aquello que estará resuelto a exigir de estos últimos con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales:

- Obtener la retribución justa por la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología y,
- La adecuada protección y mejoramiento de sus "sistema" que incluye a sus marcas y el 'Know-how', que constituyen la columna vertebral de la franquicia.

"El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (know-how) para la operación de un negocio. Por su parte el franquiciatario se obliga al pago

de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante.

Las cláusulas que a continuación se describen son las que mayor importancia tienen dentro de un contrato de franquicia.

### 3.3.1. LICENCIA DEL SISTEMA (OBJETO DEL CONTRATO)

En las franquicias de formato de negocio, el franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia de su "sistema". El sistema incluye dos elementos de la franquicia: la marca o nombre comercial y los conocimientos o know how que permiten la operación eficaz y homogénea de todos y cada uno de los negocios franquiciados.

### 3.3.2. PAGO DE REGALIAS (CONTRAPRESTACION)

La contraprestación del franquiciante por la licencia de su sistema es el pago de una regalía. Dicho pago se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado. Dicho porcentaje varía de franquicia en franquicia y no hay uno en particular que pueda considerarse como el justo o más adecuado.

El porcentaje de las regalías depende de una serie de factores entre los que figuran el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos

al franquiciatario. Las compañías de franquicias han establecido la práctica de cobrar el franquiciatario, al momento de la firma del contrato un derecho o cuota de franquicia (franchise fee). Se sostiene que el cobro de dicha cuota tiene el propósito de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato.

La Ley de Transferencia de Tecnología, establece que si la regalía pactada en el contrato es excesiva, podría negársele su registro por parte de nuestras autoridades, con lo que el contrato se consideraría nulo. Esta limitación constituyó uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo de las franquicias en México.

### 3.3.3. VIGENCIA DEL CONTRATO (PLAZO)

No todos los contratos de franquicia tienen que prever un periodo de vigencia similar, sin embargo, la mayor parte de estos en México prevén una duración de 10 años, como un máximo permisible de acuerdo con lo previsto por la Ley de Transferencia de Tecnología.

La Ley prevé que las autoridades de transferencia de tecnología podrán negarle su registro a un contrato que establezca un periodo de vigencia excesivo.

#### 3.3.4. INFORMACION CONFIDENCIAL

"El valor de la información y conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es, tan importante o, en algunos casos, aún más importante que la marca o nombre comercial que se le otorga al franquiciatario".(11) En el caso de las franquicias, es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla confidencial, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación.

#### 3.3.5. ACUERDOS DE "NO COMPETIR" (OBLIGACIONES EN CASO DE TERMINACION O VENCIMIENTO).

Se trata ésta de una obligación a cargo del franquiciatario que por ser tan novedosa ha traído algunos problemas respecto de su aplicación y ejecución en México. Los convenios de no competencia son muy comunes en Estados Unidos desde hace un buen número de años; sin embargo, con la llegada de las franquicias de ese país a México, se presentaron algunos problemas en la puesta en práctica de dichos convenios. Quizá el más importante de ellos es el que representa lo dispuesto por el artículo 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. De acuerdo con dicho precepto, constituye una garantía individual el derecho a ejercer cualquier actividad, siempre y cuando ésta sea lícita. El acuerdo de no competir

representa, como es obvio, una restricción a esa garantía individual. Si como se ha mencionado la actividad del franquiciatario es lícita, ninguna autoridad tendrá facultad de impedirle que se dedique a ésta.

El franquiciatario podrá no verse obligado a cumplir su obligación de no competir con su franquiciante, pero no hay duda de que, si las partes pactan una pena convencional en caso de incumplimiento, el franquiciante tiene todo el derecho de ejecutársela al franquiciatario competidor.

#### CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) REYES DIAZ-LEAL, Eduardo; "Franquiciando en México"; Ed. Del verbo emprender; México 1991; Pag 115-119.
- 2) "Ley de fomento y protección intelectual", Sria. de Comercio y Fomento Industrial; México 1994, Pag.31
- 3) IBID
- 4) IBID
- 5) IBID
- 6) OP. CIT. Pag.32
- 7) OP. CIT. Pag.32
- 8) OP. CIT. Pag.32
- 9) JALIFE DAHER, Mauricio; "Nueva reglamentación para franquicias"; El Economista; 10 Mayo 1994; año IV; Número 1386; México; Pag. 10
- 10) IBID

11) GONZALEZ CALVILLO, Enrique y Rodrigo; "Franquicias: La  
revolución de los 90"; Editorial Mc Graw Hill; México;  
pags. 72-79

***CAPITULO IV***  
**LAS OPORTUNIDADES**  
**ANTES DE LA CRISIS**

## C A P I T U L O   I V

### LAS OPORTUNIDADES ANTES DE LA CRISIS

#### 4.1 LAS FRANQUICIAS COMO MEDIO DE EXPANSION

Franquiciar es la única estrategia de expansión que se rige por una serie de reglas únicas, es una forma diferente y novedosa de distribución.

Un nuevo franquiciante deberá tener la ayuda y el apoyo de abogados, contadores, estrategas y especialistas en negocios, operatividad y promoción, además de poseer todos y cada uno de los conocimientos que el negocio requiere, por pequeños o prescindibles que parezcan.

Si se realizan los movimientos correctos, el franquiciar permitirá una expansión más rápida que cualquier otro sistema si se hace en forma equivocada o poco profesional se tendrán muchos fracasos , dolores de cabeza y posiblemente la pérdida del actual negocio.

Las franquicias son un negocio complejo, que requiere de mucha dedicación y especialización, es tanto como

construir un edificio, en donde además de los conocimientos técnicos, se requiere experiencia y muchos especialistas.

Bajo este sistema de crecimiento y expansión, el propietario permite a un tercero comercializar sus productos o servicios con su nombre y marca, bajo un estricto apego al sistema que dicho propietario haya establecido. En correspondencia el franquiciatario pagará una cantidad de dinero y regalías, que será el costo por introducirse en su propio negocio con la experiencia y prestigio de emprendedor original.

"La relación del franquiciatario y el franquiciante es como el matrimonio, es una relación que no debe tomarse a la ligera porque si la sociedad no es compatible podría resultar un divorcio traumático y costoso."(1)

Se debe partir de la idea que una franquicia ofrece garantía de consistencia y la diferencia entre el éxito y el fracaso estará en el sistema que apoye la gran idea del emprendedor.

Las franquicias brindan este poder de distribución hasta a los negocios más pequeños. Si el negocio tiene una o dos sucursales y desea extenderse, franquiciar puede proporcionarle el capital necesario para hacerlo en un periodo relativamente muy corto, no existe ningún otro

mecanismo que proporcione esta ventaja, salvo que se tenga el dinero suficiente para abrir sucursales y preparar eficientemente al personal que los dirigirá y a los que lo controlarán.

Son muchas las ventajas que se encuentran al franquiciar tanto para pequeñas como para grandes empresas; su mayor virtud es la fuerza de distribución, pero no es la única, también ayuda a la recapitalización, dada por la venta misma de las franquicias, proporcionando liquidez inicial y sobre todo continua.

Además de lo anterior que parece extraordinario, las franquicias traen consigo satisfacciones y la proliferación de la imagen en el mercado nacional, y si se exporta, en el mercado internacional.

"Franquiciar es aplicable a casi todos los tipos de negocios, y aún más, esconde poderes incalculables en ventas, compras y penetración."(2)

Los franquiciantes venden los derechos de un concepto completo de negocios, desde logotipo y anuncios hasta recipientes y uniformes, y capacitan al franquiciatario para que no pueda perder. El éxito consiste en proveer un producto, marca y el "know how" al empresario (franquiciatario) adecuado.

La franquicia debe proporcionar capacitación administrativa para sus franquiciatarios, los debe conectar dentro de una referencia extensiva de la red con cada nuevo asociado y debe desarrollar todo un poder de promoción. Esto le da al franquiciante y a los franquiciatarios mayor penetración, mayor poder de compra y en algún grado mejora el sistema del negocio.

Si se quiere hacer crecer el negocio por medio de las franquicias, es muy importante cuestionarse si se está dispuesto a aprender un nuevo negocio, ya que es diferente el ser un franquiciante a un empresario dueño de su propio negocio. Las demandas son diferentes. La relación entre franquiciante y franquiciatario será diferente a la que se tiene con los empleados. De hecho, no será una relación más parecida a la que se tiene con los empleados; Será una relación más parecida a la que se tiene con los clientes.

Pueden resaltar otros sistemas de expansión de los cuales ya se ha hablado y por lo mismo no se profundizará mucho en los mismos, pero encontramos un punto de vista diferente de los mismos, así tenemos:

4.1.1 SUCURSALES PROPIAS.- El grado de expansión estará limitado por el flujo de efectivo que el negocio tenga o pueda generar. Una desventaja es el encontrar y mantener

buenos administradores, es un proceso muy difícil y desgastante.

4.1.2 SOCIEDADES.- Muy conveniente si esta proporciona el efectivo requerido para el crecimiento, con el inconveniente que no siempre se está dispuesto a tener socios, o bien no siempre se tienen inversionistas que estén interesados en el negocio. Se depende mucho de tener el negocio oportuno, en el tiempo oportuno y de conseguir a los socios adecuados en el momento adecuado.

4.1.3 DISTRIBUCION.- Muchas empresas que distribuyen productos se han expandido aprovechando los canales de distribución existentes, tal como negocio o distribuidores independientes. Pero muchas empresas encuentran muy difícil contolar tales negocios o distribuciones así como motivarlos, debido a su crecimiento.

4.1.4 REPRESENTANTES DE VENTAS.- Las compañías, pueden crecer creando fuerzas de ventas o contratando agentes de ventas. Pero estas son enormemente costosas y su proceso de identificación, capacitación, motivación y remuneración no es realmente sencillo. Las compañías de seguros mantienen programas de reclutamiento constantes, conscientes de la deserción tan grande que tiene, y sobre todo mantiene programas de motivación y administración y estímulos remunerativos.

4.1.5 ASOCIACIONES COOPERATIVAS.- Algunos negocios independientes, similares en su naturaleza forman sociedades cooperativas con el propósito de realizar compras y promocionarse.

#### 4.2 COMPRAR UN NEGOCIO

Una parte importante a considerar para adquirir una franquicia es que se adquiere un negocio completo, por eso, a continuación se mencionan las ventajas y desventajas que se adquieren al comprar un negocio.

Comprar un negocio en operación elimina muchos de los problemas iniciales. No necesita esperar a que la empresa madure para comenzar a tener ganancias. Un negocio establecido cuenta con un registro de ingresos y utilidades, que facilitan su crecimiento.

Comenzar desde el principio es riesgoso y, por lo tanto, difícil de financiar, ya que:

- Significa que no hay antecedentes o información en la cual apoyarse.
- Es más difícil atraer buenos empleados.
- Implica desafíos mentales y físicos importantes. Se debe ser el iniciador del negocio en todos los sentidos. No

sólo los proveedores serán nuevos sino también los empleados, la administración y los clientes.

"Comprar un negocio en funcionamiento significa:

- La probabilidad de fracasar es muy baja, siempre y cuando el negocio produzca, a un precio razonable.
- El financiamiento es más accesible. Un negocio establecido dispone de crédito, lo cual permite apoyar su crecimiento a través de las fuentes tradicionales, como los bancos.
- Su historial e impulso pueden ayudar a superar las dificultades de una nueva administración.
- La fórmula del éxito para manejar el negocio ya está probada."(3)

Referido al punto anterior las siguientes son algunas maneras de obtener capital:

Utilizar el dinero del vendedor. Muchas veces es posible obtener financiamiento para la compra con sólo negociar un préstamo basado en los activos de la compañía. Utilizar los activos del vendedor del negocio es una técnica aceptada en la comunidad financiera; al fin de cuentas los activos serán del comprador del negocio.

Elegir correctamente la fuente del financiamiento: bancos, compañías financieras o empresas de factoraje. Algunas de estas instituciones prestarán dinero sobre

pedidos de compra. Las de factoraje, las financieras y los bancos, sobre cuentas por cobrar. Las compañías financieras y los bancos, sobre inventarios.

Existen otras posibilidades de financiamiento, vender el equipo y rentarlo después a una arrendadora. Si no se tienen los activos o avales se pueden utilizar los estados financieros de quien vende el negocio para conseguir financiamiento a través de un prestamista. Otra opción viable es la búsqueda de socios.

Otra posibilidad es arrendar el negocio utilizando una opción de compra. Mediante un enganche uno puede ser socio minoritario y operar el negocio como propio. En un futuro se podrá pagar, aceptando a otro socio o recurriendo a las utilidades de la empresa.

Una vez que se ha conseguido el financiamiento se deben tomar en cuenta ciertos puntos:

- Tratar siempre de que el vendedor retenga parte del negocio. Si se le paga en su totalidad, es muy probable que no esté dispuesto a dar asesoría en el futuro.
- Todo debe estar por escrito.
- La revisión de la contabilidad por un contador, para conocer exactamente cuál será el flujo de efectivo con que se contará realmente.

- Es necesario investigar lo más posible sobre los antecedentes de la empresa antes de adquirirla. Es necesario investigar la industria, preguntando a vendedores, proveedores e incluso a la competencia.
- Se debe encontrar la verdadera razón por la que la compañía está en venta. Hay que asegurarse de que las causas sean legítimas.

#### **4.3 ADQUIRIR UNA FRANQUICIA**

Al adquirir una franquicia se deben tomar muchas decisiones las cuales deberán contener gran parte de paciencia, las decisiones no se toman sólo en base a la intuición, a una corazonada o en el mejor de los casos, en base a una buena presentación de ventas.

Las decisiones deberán ser tomadas en base a hechos objetivos y en la información que reflejan la experiencia y los errores de los demás.

Para adquirir una franquicia se debe recopilar toda la información posible, se debe comenzar por diseñar una estrategia sólida de recopilación de información:

1. Organizar un archivo: Permitirá hacer comparaciones de los diversos sistemas de franquicias que se ofrecen en el mercado de las mismas.

2. Se debe leer cuidadosamente cada documento: Hay que recordar que se tomarán decisiones fundamentales en cuanto al futuro financiero de quien adquiere la franquicia. Se debe tomar una actitud crítica al leer los diversos documentos.
  
3. Se debe desarrollar un escepticismo "saludable" en lo que respecta a promesas de éxito empresarial instantáneo y prepararse para invertir largo tiempo en la investigación. Las inversiones precipitadas tiene una alta probabilidad de una falta de solidez en los fundamentos que obliguen a tomar la decision erronea. La inversión en una franquicia debe adecuarse a las necesidades y características de quien la adquiere. Nadie puede entender el nivel de riesgo que esa persona está dispuesto a asumir ni el tipo de trabajo para el cual está mejor capacitado.
  
4. Obtener información por escrito acerca del franquiciante: se debe solicitar y revisar cuidadosamente el documento de condiciones de la franquicia, se deben reunir copias de folletos y de toda la información adicional. Aquí podemos mencionar la existencia de un documento estadounidense que contempla las condiciones de los distintos franquiciatarios llamado UFOC (Uniform Franchise Offering Circular) que es fuente de información.

clave para las inversiones. Contiene datos detallados acerca de la empresa, la inversión, así como los derechos y obligaciones de los franquiciatarios. Ofrece una lista de franquiciatarios y una lista de franquicias vencidas durante el último año. Reune información diversa de auditoría financiera sobre el franquiciante, que comprende los últimos tres años. Por último suministra información acerca del estándar de franquicias.

5. Examinar archivos personales: Se debe revisar con sumo cuidado la información recabada sobre franquicias, más otros materiales escritos que existan sobre el tema, poniendo una especial atención en las preguntas que se pueden plantear al franquiciante. En ocasiones los documentos a estudiar resultan abrumadores, no obstante, es indispensable leerlos cuidadosamente. Revisar algunos puntos determinantes: la experiencia empresarial del franquiciante, su historia de litigios o quiebras, derechos territoriales concedidos a los franquiciatarios, cifras de inversión inicial, y declaraciones financieras de la empresa. Se debe poner especial atención en los consejos de especialistas en franquicias.

"Explore el mercado del producto o servicio de manera independiente y no confie únicamente en la información del franquiciante para determinar si

podrá vender exitosamente el producto a través de una franquicia" (4).

Debe existir seguridad de que existe un buen mercado para el producto, para no enfrentarse a pérdidas seguras.

6. Investigar con los organismos gubernamentales que regulan la protección al consumidor y las actividades de la pequeña empresa. Se debe averiguar la existencia de cualquier tipo de litigio o demanda en contra de la empresa o si esta es objeto de investigaciones.
7. Visitar las agrupaciones industriales: Toda empresa prestigiada pertenece a algún tipo de asociación, y que éstas no informan si sus miembros representan una buena inversión: profundizar en la investigación.
8. Recurrir al consejo y orientación de expertos: se debe pensar que lo que se invierte en orientación legal o contable es dinero bien gastado; además, quienes no están en el ambiente de las ventas requieren opiniones objetivas acerca del valor de la franquicia en cuestión.
9. Preguntar: Este inciso es uno de los más importantes, la gente no pregunta porque a nadie le gusta proyectar la imagen de impertinente ni de suspicaz. Lo peor es que la mayoría de la gente es demasiado confiada. Se debe

preguntar a los actuales franquiciatarios haciendo una selección personal de los mismos para así obtener un panorama más complejo y objetivo.

Si al final de este proceso existe una franquicia viable y que sea convincente deberá entonces, formular su plan de negocios. "La investigación exhaustiva exige tiempo y esfuerzo pero el éxito de la inversión y del futuro financiero dependen, en gran medida de formular las preguntas adecuadas y de analizar cuidadosamente la información recopilada." (5)

#### **4.4 LA UBICACION DEL NEGOCIO**

Este es un factor muy importante ya que contribuye definitivamente al éxito del negocio. Para encontrar una ubicación idónea deben tomarse en cuenta los siguientes puntos, sin ser estos limitativos:

- Seleccionar avenidas o calles que garanticen un flujo peatonal abundante y constante.
- "Instalarse en una zona en la que existan ya otros negocios, de preferencia tiendas de autoservicio y/o departamentales de renombre. Esto con el fin de utilizarlas como tiendas ancla." (6)

- Cerciorarse que existe transporte público y comunicación adecuada en el área.
- Será deseable también, que existan en los alrededores escuelas, cines, restaurantes o edificios públicos.
- Contar con espacio suficiente para exhibir la mercancía de manera atractiva.
- Prever la posibilidad de crecimiento, por lo que es recomendable, tener un poco de espacio sobrante.

#### **4.5 PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO EN UN PANORAMA "PROSPERO".**

Antes de la crisis las franquicias en México tuvieron un crecimiento explosivo y están rodeadas, tanto de éxito como de interrogantes. Hablar de una franquicia, es hablar de un sistema de negocios que ha evolucionado sorprendentemente en nuestro país. Hace tan sólo seis años, existían tan solo seis franquicias registradas y actualmente ya podemos hablar de más de 200 empresas que ofrecen franquicias, y se esperaba un crecimiento aún mayor. Este fenómeno, por supuesto que no se puede aislar del proceso de desarrollo económico por el que atravesaba México.

"Hasta finales de la década pasada no existían en el país las condiciones económicas, sociales y jurídicas que favorecieran el desarrollo de un sistema de franquicias,. Pero, una vez que las primeras empezaron a funcionar, su crecimiento ha sido exponencial, creando con ello las condiciones propicias para su desarrollo tal y como sucedió en la década de los cincuenta en los Estado Unidos. De hecho, la calidad y la cantidad, la incorporación de nuevos giros y la proporción del crecimiento, respectivamente, ha sido muy parecida." (7)

Es por eso que no debemos desperdiciar la oportunidad de aprender lo sucedido a los norteamericanos, sin olvidar, desde luego, que somos un país con una cultura muy diferente, que contamos con otra estructura económica y comercial, y con otros hábitos de consumo y por lo tanto con otra forma de vida.

Podemos aprender de los errores ajenos, pero nunca descuidando nuestra propia historia, de la que al fin y al cabo somos producto. En los siguientes párrafos se desarrolla brevemente un recorrido por las situaciones económicas, políticas y socio-comerciales que se dieron cita en nuestro país, para dar lugar al desarrollo de este sistema comercial, y en cada caso se señalarán las tendencias que se esperaban para 1995 y el futuro en terminos globales.

#### 4.5.1 EN LO ECONOMICO

Se puede decir que el principal fenómeno económico que favoreció la llegada y el consecuente desarrollo de las franquicias en México, fue la caída de la bolsa en 1987. Este hecho culminó con un proceso basado en la idea de hacer dinero fácil, que acarreó el resultado de un aumento en la transferencia de capital del sector especulativo al productivo. Este suceso obligó a los inversionistas y empresarios a cambiar su visión del dinero y lo que éste puede traer; se creó la cultura de hacerlo productivo. "Las crisis son en realidad una oportunidad de aprender y como pudo comprobarse, México aprendió aprovechando además la rentable apertura económica que tuvo en 1989."(8) Todos estos elementos internos, aunados a los cambios en las tendencias mundiales de libre mercado y la globalización, empezaron a llamar la atención de más empresarios e instituciones financieras.

Fue precisamente en este contexto donde las franquicias iniciaron su actuación en México. No fue un camino fácil, pues la reglamentación y la estructura económica no contemplaban dentro de sus esquemas a este sistema de negocios. Sin embargo, el impacto que generaron las franquicias en la economía, fue muy significativo: se crearon nuevas fuentes de trabajo y se benefició, con una

nueva demanda, a las empresas proveedoras de estos negocios, tales como las industrias de insumos para la empresa restaurantera.

Al mismo tiempo, se comenzaron a incorporar nuevos giros en nuestro país. Las franquicias causaron también impacto, al introducir una concepción diferente de manejar un negocio mediano, ya que la ser muy cuidadosas en todos sus aspectos desarrollaron una educación tributaria en el país.

En la obtención de créditos, la reacción fue muy lenta. El apoyo financiero era muy precario, ya que las instituciones estaban acostumbradas, hasta entonces, a prestar sólo al que tenía con que avalar. No existían instrumentos reales para apoyar a las franquicias, porque ello implicaba, por primera vez, apostarle al sector productivo sin activos con qué respaldar. El franquiciatario potencial llevaba al banco estados proforma basados en negocios como el que iba a abrir, y lo banqueros no sabían como prestarle a futuro. El éxito que se estaba comprando al invertir en un concepto probado, como lo que una franquicia sólida parecía no ser una buena garantía.

El fuerte impacto que tuvieron las franquicias en México logró que se produjera una reforma en nuestra economía y esto a tal grado que , las instituciones

financieras, públicas primero y después las privadas, comenzaran a introducir las en su línea de actividad. Hoy, la mayor parte de estas instituciones cuentan con un programa de apoyo a las franquicias. Algunas se especializan en apoyar al franquiciante, otras a los franquiciatarios y algunas incluso, cuentan con programas de apoyo para los proveedores. Sin embargo, todavía no fluyen tan suavemente los créditos y el costo de los mismos sigue siendo muy alto. Esto representa un apalancamiento, que por su tamaño y tiempos de recuperación, muchas de las franquicias no soportan.

En el futuro se preveía una mayor oportunidad financiera a este tipo de negocios y en general, una participación más dinámica de las franquicias dentro del crecimiento global de la economía del país.

#### **4.5.2 ENTORNO LEGAL NECESARIO**

La promoción del sistema de franquicias a finales de la década pasada, llevó a los empresarios interesados a buscar los canales más adecuados para el desarrollo de este tipo de negocios. El marco legal vigente no contemplaba la figura de la franquicia y, por lo tanto, la relación entre las partes se regulaba por la legislación referente a transferencia de tecnología.

Muy pronto, este marco resultó insuficiente para la reglamentación de las obligaciones y responsabilidades inherentes a las franquicia. Dentro del proyecto de reformas económicas, impulsadas por la presente administración, se consideró este aspecto y, finalmente, con la publicación del Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, en enero de 1990, se reconoció por primera vez en México a la franquicia como figura jurídica.

Se creó entonces, la necesidad de adecuar las leyes, aún más, a esta nueva realidad, y el 27 de junio de 1991 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, que es una ley amplia que regula una gran variedad de figuras e instituciones, como pueden ser marcas, patentes, invenciones, nombres y avisos comerciales, secretos industriales.

Esta ley, en uno sólo de sus artículos, define a la franquicia y la obligación a cargo del franquiciante, de proporcionar al futuro franquiciatario la información básica sobre la propia empresa franquiciante, conforme a lo que en su oportunidad determine el reglamento.

En el futuro inmediato, se prevé en la materia un mayor ahondamiento en la legislación, con la elaboración y

publicación del reglamento correspondiente a la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, en el que se establezcan los lineamientos similares a los indicados en los UFOC (Uniform Franchise Offering Circular) de las franquicias norteamericanas, a fin de complementarlo lo establecido hasta ahora en el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial. Este documento obligará al franquiciante a entregar a los prospectos, información relativa a la situación financiera, enlistar las unidades en operación, las que han cerrado su cuerpo directivo y sus estados financieros auditados, entre otra información pertinente.

En este apartado las franquicias deberán continuar con un proceso dinámico de adecuación al mercado, el marco legal es una herramienta básica para lograr este objetivo en un futuro.

#### **4.5.3 TRANSFORMACIONES EN LA ESTRUCTURA SOCIO-ECONOMICA**

La franquicia está significando en México una innovación en su estructura social, ya que está dando la oportunidad a diversos estratos sociales, de adquirir un negocio probado y exitoso que permita, además la generación de nuevos empleos. De esta manera, el aspecto de empresarios pequeños y medianos se ha diversificado.

La franquicia, por sus características, tiene la particularidad de procurar el mejoramiento de los estándares de calidad de los productos y del servicio que se ofrece al cliente. Este ha sido un elemento realmente importante para los consumidores en general, ya que ellos mismos se están acostumbrando a evaluar los servicios o productos que adquieren y se han vuelto, cada vez más exigentes. Esto a su vez, ha obligado a que los franquiciatarios se preocupen constantemente en mejorar la calidad de sus productos y servicios, los cuales constituyen por sí mismos, un valor agregado que ahora se estandariza y permite una mayor competitividad.

La captación del personal de una franquicia resulta importante para la reproducción de procedimientos ya probados, porque garantiza la transmisión de los conocimientos del franquiciante al franquiciatario, apoyado en los manuales y en la asistencia permanente. Los programas de actualización se perfeccionan día con día y se vigila que se cumpla cuidadosamente cada detalle.

Por mucho tiempo predominó la idea de que las franquicias eran solamente compatibles con la cultura norteamericana, porque fue ahí donde se iniciaron. Se pensaba también, que un sistema de ese tipo no podría funcionar en México por las tradiciones y manera de ser que

nos caracterizan. Pero contra todas esas consideraciones, en pocos años, muchos mexicanos emprendedores han demostrado lo contrario, probando este sistema en el país, haciendo los ajustes necesarios en los aspectos vitales, a fin de lograr la reproducción de conceptos exitosos cien por ciento nacionales. Con esto se ha comprobado que el sistema de franquicia se puede regionalizar en un país determinado con una cultura específica.

Muchos han sido los factores que han contribuido al desarrollo y promoción del sistema de franquicias en México; uno de ellos fue la creación, en 1988, de la Asociación Mexicana de Franquicias. Desde entonces se ha generado una fuerte demanda de espacios, tanto para el intercambio de experiencias y conocimientos relacionados con el tema, como foros específicos para la negociación entre los empresarios que desean vender franquicias y los que quieren adquirirlas.

Cada verano, en la ciudad de México se organiza una feria anual de franquicias, con la participación de franquiciantes nacionales e internacionales. Además de la organización de conferencias dentro de esta feria, se cuenta con mesas de negociación donde los interesados pueden adquirir franquicias.

Asimismo, algunas agrupaciones y asociaciones empresariales interesadas en la difusión de las franquicias, organizan ferias regionales, ahora con menor frecuencia, con el fin de promover información y extender oportunidades para hacer negocios en todos los rincones de la República.

El tema ha alcanzado una importancia tal, que en varias universidades de México, donde se imparten carreras económico administrativas, se imparten ya también seminarios y diplomados sobre el tema y, en algunos casos, se ha incorporado como tema específico dentro de los programas de estudio.

Diversas publicaciones especializadas dedican secciones permanentes a las franquicias, y México cuenta ya con una publicación exclusiva como lo es Entrepreneur y Emprendedores. De esta manera, el emprendedor mexicano cuenta cada vez con más y mejores elementos, tanto para franquiciar como para adquirir una franquicia.

El interés crece y las experiencias se consolidan. Una empresa que es exitosa, reproducible, que cuenta con infraestructura necesaria par su expansión y cuyo objetivo es satisfacer a su mercado con un servicio o producto de calidad, sin duda logrará permanecer en el mercado cuando éste alcance sus niveles naturales. Las franquicias mejor

estructuradas sobrevivirán; pero las que fueron importadas indiscriminadamente, sin un análisis riguroso del entorno socio-económico, sin un análisis de factibilidad para México y aquellas que de la noche a la mañana decidieron franquiciar con un concepto presumiblemente novedoso pero sin contar con un soporte sólido, están irremediamente destinadas a perecer.

Las perspectivas del crecimiento de la economía nacional para los próximos años y la ratificación del Tratado de Libre Comercio, en noviembre de 1994, permitirán crear un marco mucho más favorable para las franquicias en México, las cuales tienen mucho que aportar en el futuro desarrollo de la estructura económica y comercial del país. Su desarrollo durante la crisis será lento y traumante ya que este al igual que otros sectores ha sido muy golpeado pero permitirá una "selección natural" de negocios pequeños y medianos así como del tema que compete, las franquicias; en el mercado mexicano.

### CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) REYES DIAZ-LEAL, Eduardo; "Franquiciando en México"  
Editorial Del Verbo Emprender, 1991, Pag. 78
- 2) OP. CIT. Pag. 80
- 3) BLECHMAN J., Bruce; "¿QUIERE COMPRAR UN NEGOCIO?",  
Entrepreneur, Volumen II, número 2, pag 6-9
- 4) CAFFEY, Andrew; "Medidas inteligentes", Entrepreneur,  
Volumen II, número 1, pag 26.
- 5) OP. CIT. Pag. 30
- 6) VINITZKY LERNER, Moisés; "Ubicando el negocio",  
Entrepreneur, Volumen II, Número 2; pag. 56
- 7) PATARGO APSTEIN, Laura; "Una historia de actualidad";  
Entrepreneur, Volumen II, Número I, pag. 16
- 8) OP. CIT. Pag. 18

***CAPITULO V***  
**CASO**  
**PRACTICO**

## C A P I T U L O V

### CASO PRACTICO

#### 5.1. JUSTIFICACIÓN

La situación que vivimos hoy en día y a partir de diciembre de 1994 ha obligado a pensar en las franquicias de una forma distinta, es el momento de plantear nuevas alternativas para este sector, ya que este ha sufrido fuertes bajas.

No existen estadísticas en el país para saber cuál es el índice de mortandad de los negocios jóvenes, y menos una estadística comparativa que sitúe frente a frente a las franquicias y a los negocios independiente. Incluso en Estados Unidos las cifras más recientes datan de hace tres o cuatro años.

Según una investigación realizada por la Asociación Mexicana de Franquicias en Agosto de 1995, se presentaron

85 cierres de negocios con formato de franquicia destacando los restaurantes que participaron con el 29.4 %, estos datos son los datos estadísticos más recientes que se poseen.

El sistema de franquicias no está exento de los perjuicios que la devaluación de la moneda, el aumento en las tasas de interés, la inflación y el desplome vertical del consumo, causan sobre todos los negocios micro y pequeños, contra los cuales serían comparables.

"Se iniciará un proceso de selección natural de las franquicias, solo las mejor adaptadas (tropicalizadas) sobrevivirán la crisis."(1)

Durante varios años se habló de las franquicias como el gran negocio. Se buscó un marco jurídico específico para ellas, se propuso situarlas como un renglón más dentro de las cuentas nacionales, o crear para ellas esquemas singulares de financiamiento que en los hechos nunca operaron como tales.

A los franquiciatarios quienes confiados en los slogan de venta donde se prometían ganancias fáciles, a los involucrados se les olvidó que las franquicias no son un negocio en sí mismo, ni un sector, ni un ramo, ni un rubro específico de la economía, sino una manera de hacer negocios, o más precisamente, una forma de hacer crecer un negocio ya exitoso, en arreglo a un cierto esquema operativo y de comercialización.

"Operar como parte de una cadena de unidades franquiciadas no eximía a ningún franquiciatario, ni mucho menos a los franquiciantes de las cargas extra de trabajo, de los riesgos de una mala administración, ni de los errores de cálculo en la estimación de la demanda, la elección del sitio adecuado o el peso de la competencia."(2) Ahora, con la crisis como escenario central, se han puesto en evidencia las múltiples fallas que han hecho perder la esperanza a varios franquiciantes y franquiciatarios. Para evitar esto se debe proceder a autocriticarse de forma individual y colectiva para corregir los desaciertos que en cada caso han complicado o

aniquilado los proyectos de desarrollo de una u otra franquicia.

"Firmas como Dairy Queen, Las Flautas, Kwik Copy, La Tablita, Blockbuster, Dry Clean USA, Arby's, AlphaGraphics o TCBY, que aún están luchando, atraviesan diversas dificultades en la relación con sus franquiciatarios, no necesariamente por causa de agravios, sino por malentendidos de origen o errores tan fundamentales como haber elegido mal la franquicia adquirida o al franquiciatario que la compró."(3)

La inexperiencia y el desconocimiento iniciales en este campo, así como la excesiva confianza de los inversionistas en una economía que parecía trazar el camino sin retorno hacia las ligas mayores, generó entre 1990 y 1992 una demanda excesiva de este tipo de negocios que, habré que ser honestos, se veían casi como una maquina de hacer billetes, a la que se le metía un peso y se le sacaban dos. Gran error. No estaba claro que, como cualquier negocio sólido y duradero, el que opera bajo el sistema de

franquicias también es de largo plazo e implica trabajo y dedicación.

Las empresas que trabajan bajo el esquema de franquicia están en posibilidad de buscar mejores soluciones para enfrentar la crisis en la medida en que cuentan con ventajas muy concretas frente a muchos de sus competidores independientes. Así encontramos el reconocimiento de marca que permite captar más clientes que los que atrae cualquiera de los competidores que carezca de ese reconocimiento; una cultura de servicio generalmente más amplia y fuerte que la del operador independiente; respaldo corporativo que ayuda a elevar la eficiencia y la calidad de la operación y del servicio, así como a minimizar riesgos. "El encadenamiento de las distintas unidades produce una sinergia que permite desarrollar nuevas estrategias para adaptarse con mayor facilidad y velocidad a los cambios, y crea economías de escala por las que se logran costos menores de operación."(4)

Con tales ventajas las franquicias pueden enfrentar la crisis más profundas y aún sacarles provecho si logran mantenerse dentro de su punto óptimo de operación.

Actualmente muchos puntos de venta han sido golpeados por la crisis sin que el corporativo haya sabido o podido contrarrestar los efectos negativos.

Al margen de promesas, teorías o experiencias ajenas, las ventajas de un negocio franquiciado sólo se convierten en realidad cuando la franquicia en cuestión se ha instrumentado y desarrollado de manera correcta. El mexicano estaba haciendo sus pininos, no tenía experiencia, no tenía conocimiento profundo y certero de los puntos claves del éxito del negocio que estaba queriendo franquiciar, estaba en cero casi y no supo resistir la demanda, ni valorar la responsabilidad que estaba adquiriendo al asociarse con otro, juntando sus haberes en una aventura que talvez no debieron emprender juntos. Otro problema evidente en la forma de vida y pensamiento del mexicano, es la corta visión de los empresarios que

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
SECRETARÍA DE ECONOMÍA

invierten hoy para ganar inmediatamente mañana,  
literalmente hablando.

Hay que recordar que la crisis de México afecta a todos los sectores por igual así como a los negocios que no poseen el formato de franquicia; a la vez es necesario notar que los negocios franquiciados en su mayoría reciben sus insumos del exterior y en primer lugar de los Estados Unidos por lo que sus costos de materia prima se incrementaron proporcionalmente al alza en el tipo de cambio peso/dólar; así mismo sus costos de operación se han incrementado considerablemente.

Es importante hacer notar que a algunos franquiciantes les son cobradas sus regalías en dólares y peor aún algunos decidieron adquirir deuda en dicha moneda, lo que consecuentemente acarrea una pérdida cambiaria considerable además del costo financiero inherente al crédito externo.

Con la inversión interna en suspenso, es inútil hablar por ahora del desarrollo de las franquicias en México. Establecer una nueva franquicia implica incurrir en gastos

muy altos, y se es extranjera tiene el agravante de que para el operador mexicano no sólo implica la carga de la administración del negocio, sino la del pago en dólares por los derechos de transferencia de tecnología, cuota de franquicia, compra de equipos e insumos, etc. Además, no existe un mercado receptor para las franquicias, ni de inversionistas, ni de consumidores, y es muy probable, en este entorno, que las franquicias que hasta hace poco veían posible establecerse en México, ahora están buscando países alternos.

"Mientras no se logre un mínima estabilidad que permita prever el futuro inmediato, no habrá mayores proyectos de inversión en el campo de las franquicias."(5)

Las inversiones se centrarán en otras industrias como las telecomunicaciones, el abasto de materias primas, algunas áreas de manufactura principalmente la maquila. Estas son inversiones que proyectan su recuperación en 20 años, no en dos, ni en cinco, como ocurre con las inversiones en franquicias. Este fue un punto clave en el desarrollo fallido de las franquicias que se vendieron con

promesas de recuperación casi para el día siguiente y utilidades envidiables hasta para el más afortunado de los corporativos. "Este es el momento para que promotores y desarrolladores, como franquiciantes y franquiciatarios comiencen a darle un giro radical a sus estilos, propuestas y negocios. Algo muy importante y que no podemos olvidar fácilmente es que las franquicias parecen haber adquirido raíces en nuestro país, y son algo que ya no podrá dar marcha atrás." (6)

Lo antes mencionado plantea la existencia de nuevas alternativas para desarrollar de modo distinto el esquema para las franquicias en México.

#### **5.1.1. IMPACTO DE LA DEVALUACION.**

"De 1989 a 1994 México fue considerado un paraíso de franquicias, debido a la capacidad de absorción de este tipo de negocios dentro de una economía en expansión, la cual registró una tasa anual de crecimiento del 2.9 % en promedio en el lapso, pero tras la devaluación el país dejó de tener esa categoría." (7)

En 1994 México se ubicó como el octavo lugar mundial en la capacitación y desarrollo de franquicias maestras, gracias a que la apertura en la economía y los cambios en la legislación incentivaron este tipo de negocios los cuales crecieron aceleradamente hasta la crisis de diciembre.

La devaluación del peso propició que México dejara de ser considerado como un paraíso para las inversiones en general. Actualmente se considera que el mercado de franquicias de México vive una segunda etapa: la de Maduración. (Ver punto 1.3 del presente trabajo). Dentro de esta etapa la devaluación juega un papel muy importante ya que permite que los franquiciantes se den un tiempo para meditar y volver a estructurar nuevas estrategias y ser más cautelosos al otorgar una franquicia, este proceso de tropicalización se lleva a cabo desgraciadamente a través de los errores y de un entorno económico aparente como en el que se introdujeron las franquicias a México.

La actual crisis permitió a los impulsores de franquicias ponderar mejor la situación del país y permitió evitar lanzar a algunos empresarios a una aventura empresarial que probablemente representaría altos costos.

## **5.2. ALTERNATIVAS PARA EL SECTOR FRANQUICIAS.**

Actualmente lo importante no sólo es si los negocios son conducidos con profesionalismo, mayor calidad y con la más elevada tecnología. La contracción del mercado interno está afectando a todas las empresas, aunque las que cumplan con los atributos mencionados sobrevivirán con menor dificultad.

Hasta junio de 1995, la demanda del sector comercio, servicios y turismo, sectores en los cuales se ha desarrollado casi en su totalidad los negocios con formato de franquicia, se ha reducido en más de 30%, según información de la Cámara Nacional de Comercio.

En una encuesta realizada por la Asociación Mexicana de Franquicias en agosto de 1995, se encontró que las franquicias siguen presentando incrementos atractivos en el nivel de sus ventas, sin embargo esta situación no es generalizada. (ver gráficas).

Muchos de esos negocios enfrentan serios problemas de cartera vencida, lo que hace oscurecerse aún más el panorama. Las poco más de 200 franquicias que operan actualmente en el país han visto en lo que va del año reducir sus ventas 35%, a decir de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).

"México será un país difícil para quien quiera iniciar un nuevo negocio. Incluso para lo que ya lo tienen, la tarea central será sobrevivir. Aquí es donde el formato de franquicia como estrategia de negocios puede ser una importante ventaja sobre los negocios tradicionales, ya que su mayor capital es experiencia acumulada y repetible. Por supuesto, esto no garantiza de manera absoluta que todas las franquicias sobrevivirán a la crisis." (8)

Mientras el mercado interno no recupere su salud, éste será el mayor problema que enfrente las franquicias ya establecidas. Opuestamente, el elevado costo del crédito cancelará muchos de los planes de expansión, cuando no llegue incluso a quebrantar a alguno de los ya existentes, al disparar sus costos financieros.

Lo más probable es que la tasa de mortandad de las franquicias sea sensiblemente menor a la de otros negocios. Si 1994 no fue un año fácil para los negocios, las franquicias lograron más que duplicar el número de puntos de venta al pasar de 5,000 en 1993 a 11,000 en 1994, generando 110,000 empleos.

Por lo antes expuesto, a continuación se plantean varias alternativas, sin llegar a ser estas limitativas, ya que su nacimiento depende de la creatividad del empresario para desarrollar esquemas prácticos y funcionales; creatividad que obviamente se incrementa en épocas de crisis.

### 5.2.1. EXPORTACION DE FRANQUICIAS NACIONALES

En momentos en que las importaciones de insumos y maquinaria resultan costosas o que se han pactado adeudos en dólares. Ciertamente, el desarrollo de franquicias nacionales no es una tarea fácil, pero es quizá una de las mejores alternativas para hacerle frente a la crisis.

Aunque este sistema de negocios tiene pocos años en este país ha experimentado un enorme crecimiento. Según la International Franchise Association (IFA), México ocupa el octavo lugar en el mundo detrás de Estados Unidos; lo que no es extraño, ya que la vecina nación del norte concentra 40% de las empresas franquiciantes a nivel mundial. A pesar de todo, las franquicias de origen nacional se han abierto paso enérgicamente y representan ahora 53% del total. De hecho algunas firmas mexicanas han logrado un sólido éxito que les ha permitido comenzar a globalizarse, al adentrarse en los mercados de Latinoamérica, Asia y Europa.

Las altas y las bajas en el mercado de franquicias se entienden si se toma en cuenta el hecho de que las

inversiones que se tienen que realizar para sostener el negocio son, en ocasiones, muy elevadas. Así tenemos que la inversión inicial promedio en el negocio de la hotelería incluyendo el costo de la franquicia alcanza los 6.3 millones de dólares, en donde la inversión mínima llega a los 3 millones y la máxima se ubica en los 10 millones. Para el negocio de restaurantes y bares, la inversión promedio se ubica en 760 mil dólares, la mínima en 40 mil y máxima en los 2.2 millones de dólares. Por último en los establecimientos de comida rápida, la inversión media de 376 mil dólares, la mínima de 16 mil dólares y la máxima de 1.5 millones de dólares.

"La internacionalización de las franquicias mexicanas es una realidad. Tenemos los ejemplos de Taco Inn, Diversiones Moy, Julio y Copi Royal que han comenzado sus esfuerzos fuera de México." (9)

El mercado latinoamericano se presenta como una importante posibilidad para las franquicias mexicanas, pues existen algunas cosas en común como el idioma, la cultura, y la idiosincrasia, que pueden ser atractivas.

Uno de los mercados hacia donde comienzan a ver las franquicias mexicanas es Chile, debido a los altísimos niveles de ahorro interno que tienen, lo cual presenta una importante alternativa de negocio, lo mismo que Perú o Colombia. De hecho, el Banco de Comercio Exterior ha promovido misiones comerciales a Centroamérica.

En la Asociación Mexicana de franquicias se ha despertado el interés entre los asociados para explotar las oportunidades que ofrecen los mercados emergentes de América Latina, especialmente Chile.

La tramitología legal que se requiere para convertir un negocio común en un concepto de franquicia se ha simplificado. Una empresa franquiciataria que vende el sistema debe tener ya registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial de sus marcas, luego se debe registrar el contrato de franquicia, trámite aparentemente fácil. Asimismo existe un requisito denominado Circular de Oferta de Franquicia que el franquiciatario debe presentar al momento de ofrecer su sistema. Así como cuando una

empresa presenta el estado general que guarda el negocio en un documento llamado prospecto de colocación, en el momento en que va a realizar una oferta de franquicia es algo muy similar. En esta, el posible franquiciante obtiene una radiografía del negocio que adquiere. Este es un instrumento básico y muy importante que debe tener el inversionista que piensa adquirir una franquicia. La circular de oferta de franquicia se debe presentar también en los Estados Unidos, su lugar de origen, al registrar un contrato de franquicia.

"A la par que llegan desde el Norte principalmente, las empresas mexicanas están ya desarrollando sus propio esquemas y sacando provecho de los tratados de libre comercio firmados por el gobierno, tienen ya la mira puesta en mercados de Centro y Sudamérica, incluso Europa."(10)

Del mismo modo y ante la escasez del crédito por las altas tasas de interés, y la necesidad de tener una expansión mayor de su marca, productos y servicios, empresas mexicanas como la cadena de Hoteles Krystal, los

Bisquets Obregón y la cadena de restaurantes Carlos & Charlies analizan su viabilidad como franquicias.

Algunas otras ya han comenzado su expansión en otros mercados como son; Diversiones Moy, originaria de Guadalajara, está por abrir su segundo centro de juegos electrónicos en Perú; Julio busca penetrar el mercado de Estados Unidos y Helados Holanda abrirá en Guatemala a finales de 1995.

La participación a través del sistema de franquicias es vista también por los negocios mexicanos como una opción para evitar su desaparición en el mercado cada vez más competido por compañías extranjeras.

El concepto presenta para los empresarios de diversos tamaños una alternativa con varias ventajas como el reconocimiento de marca y el producto y la forma de manejarlo. Además se ve como una buena opción para establecer una red de distribución de bienes y servicios con más posibilidades de acierto en relación a un negocio independiente.

Este modelo de desarrollo permite el en conjunto el fortalecimiento de una empresa, ya que invierte en el País, crea fuentes de trabajo y estimula la producción. El sistema ayuda a resolver cuatro problemas principales de la industria: el financiero, humano, el tiempo y el nivel competitivo.

En cuanto a los recursos financieros, con una cadena de franquicias aumenta la inversión, gracias a la participación de terceros, con la cual la compañía puede alcanzar su objetivo de expansión en número de sucursales sin recurrir al endeudamiento.

También una empresa puede incrementar sus ingresos y consolidar su concepto de negocio con la recepción de cuotas iniciales, regalías mensuales y fondos adicionales de publicidad.

Como cada miembro de la franquicia capacita y administra a su personal, según las normas marcadas por el

franquiciante, la organización reduce gastos administrativos, riesgos de seguridad y pasivos laborales.

Finalmente, otras ventajas que ofrece el sistema es una penetración acelerada en el mercado, la cual con sus propios recursos sería más difícil y la creación de barreras contra la competencia.

#### **5.2.2. RETROFRANQUICIAR**

Retrofranquiciar es un recurso más para superar la crisis. Se trata de un sistema de distribución o comercialización alternativo a los sistemas actuales, además de ser interesante para organizaciones de dos tipos: uno, aquellas con productos o servicios con sistemas de distribución o comercialización, o estructuras corporativas, inadecuadas para maximizar su rentabilidad; y dos, las que tienen unidades rentables en lo individual, pero altamente endeudadas, problemas laborales o de administración u obligaciones derivadas de arrendamientos, entre otros.

Si los puntos de venta ya no son rentables se piensa que hay que cerrarlos. En una situación como esta la estrategia de retrofranquiciar puede ser una opción interesante. En épocas de crisis la estrategia de reestructuración que siguen las empresas se enfoca a la contracción en todas sus áreas para reducir costos operativos.

Las compañías que empiezan a contraer su operación cierran puntos de venta que no están siendo rentables para eliminar obligaciones de arrendamiento, liquidar inventarios, mobiliario y equipo, etc. El efecto provocado por esto será la obtención de un ingreso que les servirá para amortizar obligaciones con sus proveedores; sin embargo, cerrar un negocio genera gastos, por lo que el efecto final probablemente sea un ingreso modesto. Por otro lado, la cadena de comercialización y distribución se ve afectada en forma importante.

Si se decide retrofranquiciar, existe una venta de activos disponibles, pero al empresa en vez de liquidar puntos de venta (que pueden ser rentables), los franquicia.

Con ello tiene una venta de activos disponibles y, además de recibir un ingreso por ello, preserva sus canales de comercialización actuales. Es decir, no le corta un brazo a su sistema de distribución y, por lo tanto, no afecta a sus canales establecidos, y retiene al mismo tiempo el control sobre su punto de venta.

Aplicar esta estrategia evita costos y gastos relacionados con cualquier cierre de operaciones y se logra la capitalización inicial que se necesitaba a través del cobro del derecho de franquicia y de la venta de los activos disponibles. También se mantienen ingresos constantes, motivados por la venta de los productos o servicios que se manejaban tradicionalmente mediante la red de comercialización, o por las regalías que se reciben por los negocios que antes eran suyos y hoy se han transferido a un franquiciatario. Los beneficios de retrofranquiciar no se limitan exclusivamente a esta capitalización inicial y a

la preservación de los puntos de venta o canales de comercialización.

Al franquiciar los puntos de venta actuales se tiene la oportunidad de integrar a la empresa a un "socio" más, que ayudará a modernizar y financiar dicho proceso, logrando darle un mayor grado de viabilidad al punto de venta o canal de comercialización con ello se producen dos efectos básicos: el incremento de las ventas y la reducción de costos de operación.

La publicidad compartida es otro de los beneficios que pueden obtenerse al retrofranquiciar, permitiendo delegar la promoción y la publicidad del punto de venta al franquiciatario.

A nivel de distribución y ventas, la cadena de distribución no se ve afectada, y retrofranquiciar permite a la empresa mejorar sus fuentes generadoras de ingresos, así como trasladar a la franquicia los costos de capital de trabajo, equipos, distribución, mantenimiento y seguros.

Por supuesto, no todas las empresas pueden retrofranquiciar, hay elementos que deben considerarse para poder hacerlo. En primer lugar, la percepción que tiene el consumidor del concepto y de la marca debe ser positivas. De no serlo, lo único que se logra es trasladar los problemas actuales a otra persona.

De la misma manera no se podrá retrofranquiciar si la esencia del negocio es la causa del problema. Esta estrategia permite solucionar muchas de las dificultades que tiene las empresas, pero si el concepto del negocio no está acorde con las necesidades del mercado, retrofranquiciar no logrará que lo esté.

Para considerarla una estrategia de reestructuración adecuada, la inversión debe ser razonable para los franquiciatarios y, sobre todo, haber un adecuado retorno de inversión, para el franquiciante y para el franquiciatario. De otro modo, no tiene sentido pensar en esta estrategia.

### 5.2.3. PRESENCIA EN EL MERCADO A TRAVES DE LA PROMOCION.

No existen reglas establecidas que nos indiquen qué hacer con la publicidad en épocas de recesión; tampoco las hay para tiempos normales. Cada mercado y ciertamente cada producto es único, por lo que corresponde a cada compañía evaluar su posición. Diversas publicaciones afirman que las compañías que mantuvieron o incrementaron sus gastos de publicidad en épocas de crisis, reportaron mayores ganancias que aquellas que cortaron su presupuesto.

Esta puede llegar a ser una alternativa importante ya que la publicidad y consecuentemente la promoción son elementos de gran importancia en los paquetes de promoción de las franquicias; ya que en la mayoría de ellas se cobra un porcentaje sobre las ventas para ser destinado a la publicidad de la marca.

"Las épocas difíciles son unas de las mejores oportunidades que las compañías, en general, tienen para aumentar su volumen de ventas y su participación de mercado, tanto a corto como a largo plazo."(11)

Durante las épocas difíciles, los consumidores reaccionan de manera diferente a su comportamiento habitual de compra.

Los gustos y preferencias que funcionan durante los buenos tiempos, son diferentes a los que prevalecen en épocas de crisis; esto es, los consumidores adoptan nuevas actitudes cuando esperan o perciben una mala racha económica.

Así, podemos identificar cinco tendencias principales, las cuales requieren de un tratamiento especial y de una estrategia promocional definida.

1. LOS HABITOS DE COMPRA CAMBIAN: En las épocas buenas, los hábitos de compra permanecen. En épocas de recesión, los consumidores replantean tanto sus políticas de compra, como su lealtad a ciertas marcas. Repentinamente, un grupo de gran tamaño de clientes que son fieles a ciertos productos, deciden cambiar; la mayoría de ellos empiezan a explorar otras alternativas, y se vuelven altamente receptivos a los

diferentes mensajes publicitarios y a las promociones. Esta es una situación en que las compañías pueden incrementar los esfuerzos de publicidad tanto para mantener a sus clientes actuales, como para adquirir clientes potenciales.

2. LOS PRODUCTOS DEBEN SER UNA NECESIDAD: En los buenos tiempos la mentalidad de compra es más flexible y liberal, los consumidores no tienen miedo de adquirir productos no indispensables. En los malos tiempos sienten que deben de dejar de comprar artículos de lujo, los necesiten o no. La desventaja de esto es que se mantendrán alejados de todo aquello que se anuncie como un lujo, sin embargo, la buena noticia es que inconscientemente, esas personas desean seguir adquiriendo dichos productos. Todo lo que necesitan es recibir mensajes racionalizados, esto es, mensajes que especifiquen que esos artículos son una necesidad y que tanto la profesión, como la posición social, los exigen.

3. LOS CONSUMIDORES MERECEAN UNA RECOMPENSA: Siempre que se pasa por épocas difíciles, los consumidores necesitan distraerse. Así, son altamente receptivos a mensajes que se identifiquen como productos o servicios que el consumidor

merece, como lo son: los tiempos compartidos, viajes, clubes sociales y deportivos, ropa, restaurantes, etc.

4. ESCAPE A LOS PROBLEMAS: Cansados de la crisis, los consumidores escapan de ellas a través del entretenimiento. Es por eso que el cine, teatro, ofertas en discos y videocasetes, son tan buenos en épocas de crisis.

5. COMPRAR AHORA ANTES DE QUE LAS COSAS SUBAN DE PRECIO: Las promociones especiales son un excelente sustituto a la racionalización de los precios de productos y servicios por parte de los consumidores. Descuentos, cupones y paquetes pueden ser fuertemente promovidos para incrementar las ventas.

Por lo anteriormente mencionado, es lógico pensar que en los nuevos mercados y principalmente en uno como el nuestro, se deben generar nuevas habilidades y nuevas formas de ver las cosas, ya que lo que permanece constante es la oportunidad que se tiene para incrementar las ventas y ganar participación en el mercado.

**PUBLICIDAD SOSTENIDA O AUMENTADA**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene las ventas en su punto más alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce las utilidades potenciales en el corto plazo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene mayor oportunidad de incrementar su participación y presencia a un costo menor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce el rendimiento de los accionistas en el corto plazo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una situación más ventajosa y mejor ubicación de espacios publicitarios debido a las posibilidades de una mejor negociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corre el riesgo de perder participación de mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene una participación importante de la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tal vez sea necesario tomar otras medidas para reducir costos, tales como despedir gente, congelar salarios y suspender proyectos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsa el consumo de bienes y ayuda a acortar la recesión.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene el impulso de la marca: la clave para una mercadotecnia eficaz.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reafirma la lealtad y la confianza de clientes, empleados, proveedores y distribuidores.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una importante herramienta de ventas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegura una posición fuerte en el mercado después de la recesión.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las marcas que mantienen su publicidad se convierten en líderes, lo que repercute en utilidades a largo plazo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene la oportunidad de</li> </ul>	

ganar nuevos clientes y promover productos nuevos.	
• Tiene la oportunidad de desplazar a los competidores del mercado.	
• Se posicionan como una empresa líder y sólida.	

**RECORTAR GASTOS DE PUBLICIDAD**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
• Ahorra dinero al corto plazo y aumenta la utilidad inmediata de la empresa.	• Los ahorros de corto plazo no son significativos y pueden ser muy dañinos.
• Evita tomar medidas más drásticas como despedir gente y cancelar proyectos.	• Reduce la participación y el impulso de la marca en el mercado, lo que puede tener resultados fatales.
	• Desvía los fondos del rubro que genera utilidades para mantener ineficientes otras áreas de la empresa.
	• Se pierde el valor percibido de la marca al invertir recursos en promover ofertas para mantener las ventas.
	• Desgasta la base de consumidores al no reforzar la lealtad de los usuarios.
	• Afecta el ánimo de colaboradores, proveedores, accionistas y líderes de opinión.
	• Pagará un precio muy alto para recuperar el mercado después de la recesión.
	• Pierde ventas y mercado en

	favor de otras marcas.
	• Afecta la red de distribución y perjudica a la fuerza de ventas.

Actualmente la promoción intensa en punto de venta es más efectiva que la publicidad, ya que permite medir directamente la reacción del consumidor y obtener así una retroalimentación veraz de lo que está sucediendo en el mercado, para poder corregir aspectos que no coincidan con la estrategia empresarial. Además la promoción permite, en algunos casos, un incremento casi inmediato en las ventas.

#### **5.2.4. NEGOCIACION CON LA FRANQUICIA MAESTRA Y SUSTITUCION DE IMPORTACIONES.**

Debido a que los contratos de franquicias contemplan el pago de una regalía en relación al crecimiento que se tenga, el cual fluctúa entre uno y cinco por ciento o en ocasiones hasta el siete por ciento, los problemas económicos nacionales han puesto en problemas este aspecto. Pero a su vez esto propicio afortunadamente que los franquiciantes consumieran más insumos nacionales.

Como consecuencia de la crisis y los problemas que han enfrentado las franquicias maestras de Estados Unidos, decidieron establecer un programa de apoyo que contempla en algunos casos la reducción de los márgenes de regalías que deben pagar.

Las franquicias maestras se ven obligadas a convenir apoyos con los franquiciatarios y reducir montos de regalías.

Para la mayoría de las franquicias extranjeras México dejó de ser atractivo por la reducción en regalías que se presentó con la crisis. Por ejemplo; si una franquicia establecida en México vende 100 mil pesos y se tiene que pagar regalías de 5 %, antes de la devaluación esto representaba un pago de cinco mil pesos, es decir mil 470 dólares y si ahora se venden 80 mil, con el pago de regalías esto se reduce a 634 dólares, aunque es preciso aclarar que los pagos de regalías son en dólares.

"Los rangos de regalías no varían mucho en sus cantidades, pero si se verá reflejado un mayor flujo neto sobre ventas, el franquiciatario deberá estar convencido de la justicia y validez de la contraprestación que se pague al franquiciante".

Como ya mencionó la crisis es también una oportunidad para los proveedores nacionales de encontrar franquicias a las que puedan surtir con sus productos representando para ellas un menor costo; siendo esto una oportunidad para las franquicias ya que pueden seguir siendo competitivas.

Es momento para que las franquicias comiencen con el desarrollo de proveedores nacionales, ya que la devaluación afectó particularmente las franquicias que utilizaban una gran parte de insumos importados.

El utilizar productos nacionales en vez de los extranjeros puede tener implicaciones importantes ya que para algunas franquicias maestras este rubro representa importantes ganancias porque ellas suministran a sus franquiciatarios los insumos que requieren para operar el

negocio; debe ser primordial revisar el contrato de franquicia que se realiza con el franquiciatario para no ser sujetos a la revocación del mismo.

La sustitución de importaciones y la exportación de servicios puede ser una fórmula muy interesante y a la vez productiva que no resulta muy difícil de explotar como otros conceptos.

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) GONZALEZ CALVILLO, Enrique y GONZALEZ CALVILLO, Rodrigo;  
"Franquicias la Revolución de los 90's", Editorial Mc  
Graw Hill; México; Pag 32.
- 2) op. cit. pag. 33
- 3) op. cit. pag. 34
- 4) op. cit. pag 35
- 5) CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CD. DE MEXICO; "Las  
Franquicias en la Modernización Comercial"; Revista  
Comercio; No. 393, agosto 1993.
- 6) GONZALEZ CALVILLO, Enrique y GONZALEZ CALVILLO, Rodrigo;  
"Franquicias la Revolución de los 90's"; Editorial Mc  
Graw Hill; México; Pag 35.

7) GAZCON, Felipe; "Golpea devaluación las franquicias";  
REFORMA, Septiembre 1995, México D.F., Pag. 21.

8) MENDIOLA, Gerardo: "La tarea es sobrevivir"; EXPANSION;  
Mayo; México 1995; Pag. 13.

9) GALLASTEGUI, Juan Manuel; "Son franquicias opción de  
negocio"; REFORMA, Septiembre 1995, México D.f., Pag.8

10) BOITES, Jaime; "Sometiendo a la crisis"; REFORMA,  
Septiembre 1995, México D.F., Pag. 2

11) Maria Hope; "LA EUFORIA TERMINO"; Expansión Vol.XXVII,  
No.665, México D.F., 1995, Pag.25

# **CONCLUSION**

## CONCLUSION

El segmento de las franquicias ha alcanzado ya el tres por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), durante los primeros seis meses de 1995 registró un incremento de 22% comparado con el año previo.

Ahora bien, las crisis económicas siempre han llevado a la creación de nuevas formas para hacer negocios, la creatividad del hombre ante situaciones críticas es aquello que le ha permitido permanecer y además desarrollarse.

En el presente trabajo se plantean diversas alternativas para los negocios pequeños representados por franquicias o para aquellos que mediante este sistema pueden salir adelante en una crisis económica como la que se vivió en México a finales de 1994, esta es la primera crisis mexicana en que las franquicias tienen que ver de manera importante. Por otro lado el Tratado de Libre Comercio que se tiene con Estados Unidos y Canadá permite

anticipar una situación interesante para este sistema de negocio.

El auge que se tuvo, en lo que a franquicias se refiere, desde finales de los años ochenta no se repetirá en breve; debido a que el mercado de franquicias como sistema de negocio ha sufrido fuertes descabros; franquiciatarios y franquiciantes se han obligado a ser más cautelosos al asignar o adquirir una franquicia, sobretodo tratándose de franquicias provenientes del extranjero, ya que estas dependen en gran medida de los insumos que manden de sus países de origen. Tal es el caso de las franquicias provenientes de los Estados Unidos, y que por consecuencia cobran en dólares, no solo los insumos sino también las regalías y en ocasiones los porcentajes para publicidad.

Es innegable que este sistema como tal, representa una opción para los empresarios emprendedores que aun en una crisis económica buscan establecer su propio negocio. Las franquicias ofrecen un concepto probado, marcas y productos aceptados por el mercado con lo cual el riesgo

que se tiene al abrir un negocio se reduce, la inversión puede ser recuperada más rápidamente puesto que el negocio ya está reconocido en el mercado y posee cierta imagen ante los consumidores.

Las alternativas que se presentan no son en ningún momento limitativas ya que cada negocio es distinto y obedece a diferentes factores externos e internos. Mas sin embargo el retrofranquiciar, la sustitución de importaciones, la exportación de conceptos creados en México, la negociación con la franquicia maestra; son opciones muy viables y lo suficientemente genéricas para poder ser fácilmente utilizables.

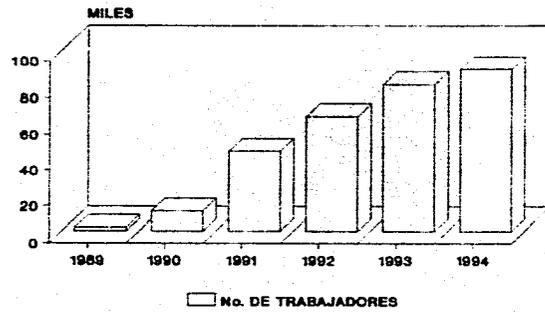
Es importante recalcar que en la actualidad la mayor traba para la apertura y operación de un negocio es la corrupción y el burocratismo con el que se tiene que vivir en México; las franquicias son un concepto relativamente novedoso que se encuentra en un proceso de adaptación, no solo al mercado sino también a las leyes y procedimientos mercantiles de un país puesto que son distintos a los de otro; ese es en gran parte el

obstáculo a vencer para las franquicias y cualquier otro negocio.

Como se pudo ver a lo largo de este trabajo, las franquicias representan una fuerza económica importante para México, ya son algo con lo que hemos aprendido a vivir y será difícil dejar; este sistema de negocio ya no podrá dar marcha atrás en nuestro país.

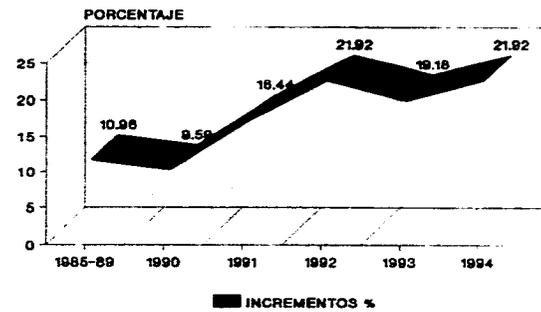
# **GRAFICAS Y ESTADISTICAS**

### EMPLEOS GENERADOS POR EL SISTEMA DE FRANQUICIAS



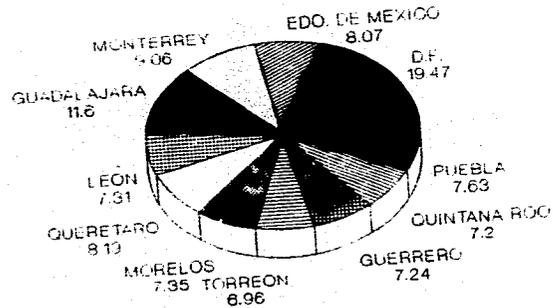
DATOS DE AGOSTO 1994 A.M.F.

### CRECIMIENTO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS



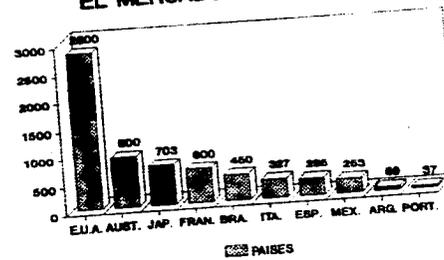
DE 1985 A AGOSTO 1994

## PRINCIPALES ESTADOS DE LA REPUBLICA CON PRESENCIA DE FRANQUICIAS



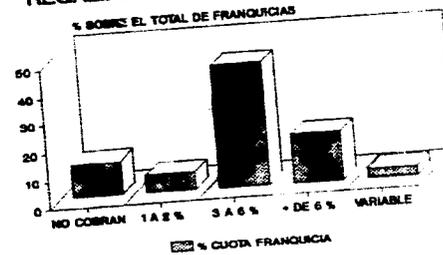
AGOSTO 1994

## LAS FRANQUICIAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL



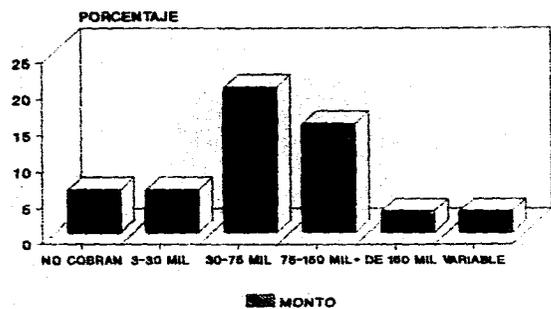
AGOSTO 1994

## INFORMACION COMERCIAL REGALIAS PARA FONDO PUBLICITARIO



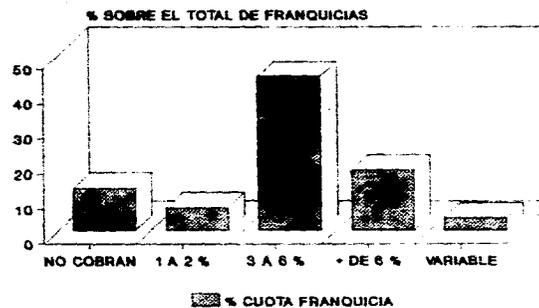
AGOSTO 1994

### INFORMACION COMERCIAL CUOTA DE FRANQUICIA



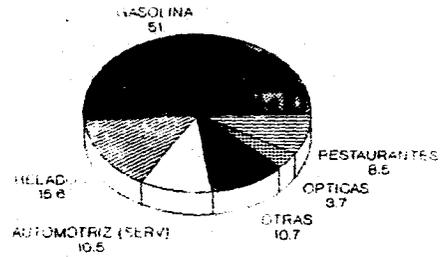
AGOSTO 1994

### INFORMACION COMERCIAL REGALIAS PARA FONDO PUBLICITARIO



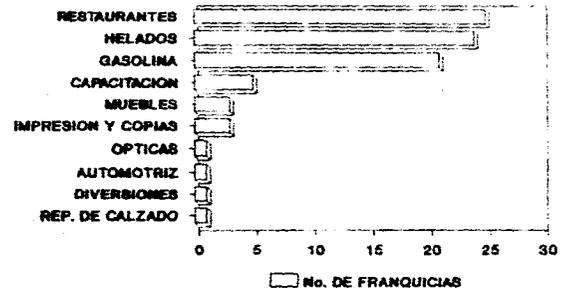
AGOSTO 1994

### DISTRIBUCION DE LOS PUNTOS DE VENTA POR GIRO



MEXICO, SEPTIEMBRE 1986 (A.M.F.)

### CIERRES DE NEGOCIOS CON FORMATO DE FRANQUICIA (MAESTRAS)



DATOS DE ENERO A SEPTIEMBRE 1986 (A.M.F.)

# **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

1. GONZALEZ CALVILLO, Enrique y Rodrigo; "Franquicias la Revolución de los 90's"; Editorial Mc Graw Hill; México 1992; Pags. 98
2. CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CD. DE MÉXICO; "Las franquicias en la modernización comercial"; Revista Comercio; No. 393, Agosto 1993, México.
3. REYES DIAZ-LEAL, Eduardo; "Franquiciando en México"; Editorial Del Verbo Emprender; México 1991; Pags. 160.
4. RAAB - MATUSKY: "Franquicias: Como multiplicar su negocio"; Editorial Limusa; México 1993; Pags. 330.
5. ARCE GARGOLLO, Javier; "El contrato de franquicia"; 1a. edición, Editorial Themis, México 1992; Pags. 112.

6. "Ley de Fomento y Protección Intelectual", Sria. de Comercio y Fomento Industrial, México 1994.
7. JALIFE DAHER, Mauricio; "Nueva Reglamentación para Franquicias"; El Economista, Mayo 1994, No. 1386; México.
8. BLECHMAN, Bruce; "Quiere comprar un negocio"; Entrepreneur; Vol. II; No. 2.; México 1994.
9. CAFFEY, Andrew; "Medidas inteligentes"; Entrepreneur; Vol. II; No. 2; México 1994.
10. VINITZKY LERNER, Moises; "Ubicando el negocio"; Entrepreneur; Vol II.; No. 3; México 1994.
11. PATARGO APSTEIN, Laura; "Una historia de actualidad"; Entrepreneur; Vol. I.; No. I.; México 1995.
12. GAZCON, Felipe; "Golpea devaluación las franquicias"; Reforma; Septiembre 25; México 1995.

13. MENDIOLA, Gerardo; "La tarea es sobrevivir";  
Expansión; Vol. XXVII, No. 665; México 1995.
14. GALLASTEGUI, Juan Manuel; "Son franquicias opción de  
negocio"; Reforma; Septiembre, México 1995.
15. BOITES, Jaime; "Sometiendo a la crisis"; Reforma;  
Septiembre; México 1995.
16. HOPE, María; "La euforia terminó"; Expansión; Vol.  
XXVII, No. 665; México 1995.