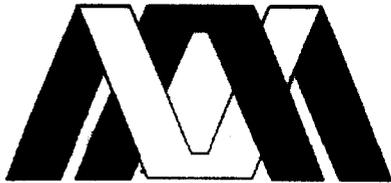


152784



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

// LAS FRANQUICIAS EN MEXICO : LAS FRANQUICIAS EN EL SECTOR DE ALIMENTOS RAPIDOS, UNA OPCION DE INVERSION Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. //

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

**ANGULO PIMENTEL MA. DEL SOCORRO
CORONA VELAZQUEZ MARIO ALBERTO**

MEZA LOPEZ JUAN MANUEL

RODRIGUEZ MARTINEZ MONICA

ROSAS MOLINA JUAN DANIEL

VELAZQUEZ GUEVARA FILIBERTO

A S E S O R :

DR. RAUL CORNEJO LOPEZ

MEXICO D.F.

ABRIL, 1994.

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

1774
C/M I.
G.V.S.

10-11-95 RCF

Las metas alcanzadas sólo son el principio de un camino bastante largo, es nuestro deseo agradecer a la **Universidad Autónoma Metropolitana**, el habernos otorgado los conocimientos durante nuestra estancia y así mismo, prometer mantener la excelencia académica recibida.

Al mismo tiempo queremos agradecer y dedicar este trabajo a nuestro profesor, el **Doctor Raúl Cornejo López** que gracias a su apoyo y asesoría, el presente proyecto está plasmado en estas páginas.

Es grato mencionar que obtuvimos una gran ayuda de la **Asociación Mexicana de Franquicias** y en especial del **Doctor Derek Stillwell Fernández**, ya que este proyecto se realizó con sus valiosas cooperaciones.

GRACIAS.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN | I |
| OBJETIVO GENERAL | II |
| IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN | II |
| CAPITULO I | |
| 1.- MARCO TEÓRICO | 1 |
| OBJETIVO | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| 1.1.- DEFINICIÓN DE FRANQUICIA | 3 |
| 1.2.- TIPOS DE FRANQUICIAS | 3 |
| 1.3.- FACTORES A CONSIDERAR PARA INVERTIR EN UNA FRANQUICIA. | 5 |
| 1.4.- EL ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS. | 7 |
| 1.5.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS | 13 |
| 1.6.- LA FRANQUICIA EN MÉXICO | 20 |
| 1.7.- EL MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS. | 39 |
| 1.8.- GENERALIDADES DEL SISTEMA FISCAL MEXICANO | 49 |
| 1.9.- FINANCIAMIENTO EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS. | 53 |
| CAPITULO II | |
| 2.- DE LOS FRANQUICIATARIOS | 61 |
| OBJETIVO | 62 |
| 2.1.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 63 |
| 2.2.- METODOLOGÍA | 65 |
| 2.3.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 67 |
| 2.4.- CONCLUSIONES | 77 |
| 2.5.- RECOMENDACIONES | 78 |
| CAPITULO III | |
| 3.- DE LOS FRANQUICIANTES | 80 |
| OBJETIVO | 81 |
| 3.1.- INVESTIGACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (FRANQUICIANTE) | 82 |
| 3.2.- PROBLEMA | 82 |
| 3.3.- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL | 83 |
| 3.4.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO. | 86 |
| 3.5.- METODOLOGÍA. | 87 |
| 3.6.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS. | 88 |
| 3.7.- CONCLUSIONES | 99 |
| 3.8.- RECOMENDACIONES. | 101 |

| | |
|---|-----|
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES | |
| CONCLUSIONES GENERALES. | 121 |
| RECOMENDACIONES GENERALES. | 123 |
| | |
| ANEXO "A" | 125 |
| ANEXO "B" | 130 |
| ANEXO "C" | 132 |
| ANEXO "D" | 134 |
| ANEXO "E" | 137 |
| ANEXO "F" | 140 |
| ANEXO "G" | 142 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 148 |

INTRODUCCIÓN

Estudiar en la Universidad es un privilegio, aunque no todos los estudiantes llegan a ella con la misma esperanza, ni con el mismo objetivo. Pero conforme se avanza se tiene conciencia de estar embarcados en un cosmos natural del que somos apenas parte (Copérnico, Galileo), con la razón como único instrumento de conocimiento y certeza (Descartes), aunque de por sí muy limitada (Kant) resultado de esto, una evolución animal de nuestra raza, (Darwin) estamos empeñados en crear una racional organización de nuestra sociedad para la libertad individual (Rousseau y el Liberalismo Político), en la que sea posible la solidaridad y la justicia (Marx y el Socialismo), de modo que se mantenga la salud física y mental (el psicoanálisis de Freud), condiciones de desarrollo pleno.

Como universitarios apunto de egresar de la carrera de Administración, estamos concientes de que la enseñanza de la Administración en México se ha caracterizado por su sesgo tecnista, despejado de toda reflexión teórica; o si está incorporada, no alcanza niveles de trascendencia al limitarse a la difusión casi instintiva de las teorías y modelos más importantes desarrollados fundamentalmente en Estados Unidos e Inglaterra: el análisis crítico y consciente de éstos en contraste con nuestra realidad específica está ausente por completo.

Hoy en día, cuando la calidad y por ende la productividad es la única respuesta al futuro de nuestro país, la sociedad les reserva a los individuos reconocidos como los más productivos, el privilegio de hacer valer su palabra. Mientras se mide la productividad de un individuo por la inversión educativa que ha sido objeto, es más grande el valor social atribuido a sus decisiones y más legítima es la demanda de productos industriales más avanzados. Concientes de esto como profesionales que se esfuerzan por tener la más amplia base cultural (científica, matemática, humanística y técnicas de investigación) y de la necesidad de encontrar fuentes de desarrollo profesional en un sistema que cuenta con un incipiente desarrollo en México.

Esta investigación representa la inquietud por conocer a profundidad la situación actual del mercado y del Sistema de Franquicias.

La investigación se divide en tres partes:

La primera parte, pretende dar una visión general del sistema de franquicias desde su inicio hasta nuestros días, haciendo énfasis del desarrollo que ha tenido en nuestro país.

La segunda tiene la finalidad, de conocer el grado de información que tienen los inversionistas o posibles

franquiciatarios que desean participar del Sistema de Franquicias mediante la aplicación de un cuestionario. Para la recabación de datos, se acudió a la VI FERIA de Oportunidades de Franquicias en México '93, organizada por la Asociación Mexicana de Franquicias.

En la tercera parte de la investigación, se pretende dar a conocer cómo a partir de una estructura básica, la interrelación de sus miembros y los mecanismos de coordinación con que cuenta toda organización (según Mintzberg), se adapta al sistema de franquicias, recomendando una configuración organizativa básica y los mecanismos de coordinación para esta estrategia de negocio.

Para lograr ésto, se realizaron dos tipos de investigación: la primera, de tipo documental para explicar la adaptabilidad de las estructuras y la interrelación entre sus miembros.

La segunda, de campo para observar los mecanismo de coordinación en los puntos de venta en el manejo de recursos humanos y técnicos.

Esperando que ésta investigación sirva generosamente al lector beneficiándolo de su lectura y consulta.

OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación de las franquicias en México a través del franquiciante y del franquiciatario.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio de un sistema de franquicias se realiza cuando situacionalmente el mercado de las franquicias en México, ha experimentado un gran desarrollo en los últimos años, en un marco económico, político y financiero cambiante, en donde las franquicias abarcan las modalidades de nuevas estrategias de expansión y penetración de mercado. Se desarrollan bajo un escenario nacional que se caracteriza por el adelgazamiento del Estado, convirtiéndose en la ampliación de posibilidades para la iniciativa privada, en quien ahora descansa la función de ser motor de la economía nacional.

En lo que se refiere al Tratado de Libre Comercio (TLC), la ratificación de éste instrumento depende en forma significativa de la conclusión de los acuerdos paralelos en materia ambiental y de derechos laborales. Frente a nuevos procesos que se están desarrollando, comienzan a manifestarse programas de alianzas estratégicas de varias compañías mexicanas para afrontar la competencia extranjera ante la gran apertura de la economía de

nuestro país. Un recurso que ha sido utilizado es la asociación con capitales extranjeros en empresas de coinversión en varias ramas productivas de la economía; el interés de empresarios estadounidenses, españoles, franceses y alemanes podría ser aprovechado al máximo, al contar con un sistema informativo y de análisis para este tipo de proyectos, lo cual es de primordial importancia.

Dentro de la dinámica situación global, no puede haber soluciones ni acuerdos en relación a elementos que no tienen un marco de definición, concretamente en el área comercial y económica. La ausencia de marcos regulatorios internacionales en el intercambio de mercancías impiden a los países subdesarrollados tener un respaldo en las negociaciones con las potencias económicas, lo que les imposibilitan dar continuidad a sus proyectos nacionales de forma más sencilla y en términos reales pospone su inserción en los mercados mundiales. Para esto, la utilización de un banco de información dará más posibilidades de éxito a los procesos productivos del adiestramiento del obrero y del directivo, en la búsqueda de expandirse, de sobresalir y de competir en el exterior.

Ante tal situación, la micro y pequeña empresa, debe buscar diferentes caminos para acelerar su proceso de crecimiento y no seguir arrastrando las diferencias por las que se han caracterizado.

Para ilustrar lo anterior, se tratará de exponer algunas características que son común denominador de muchas empresas y que las colocan dentro de una concepción de microempresa.

Entre las más comunes encontramos:

- * El ritmo lento con que va creciendo suele dilatar algún tiempo antes que la diversidad y complejidad de funciones provoque la modificación de su organización.
- * Los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son tan elementales y reducidos que el director o gerente puede atenderles personalmente.
- * Existe un conjunto de necesidades que son relativamente sencillas de conocer, lo que facilita su compra.
- * Los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y equipo son elementales y reducidos.

En el caso de la empresa pequeña tenemos como características principales:

- El ritmo de crecimiento generalmente es superior al de la microempresa y puede serlo aun más que de la mediana o grande.

- * La complejidad del desempeño de las funciones así como en la resolución de problemas que se presentan, origina una mayor división del trabajo requiriendo una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que sólo una persona pueda atender todos los asuntos. Es aquí donde surge la obligada delegación de autoridad.
- * La coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros, requieren de una mayor organización.
- * Puede abarcar además del mercado local, el regional e inclusive el nacional y con las grandes facilidades que actualmente existen, traspasar las fronteras con sus productos.
- * Está en plena competencia con sus similares.
- * En muchos casos cuenta con un alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante, suele utilizar en gran medida la mano de obra directa.

Así mismo, de los problemas más comunes que se pueden identificar en la micro y pequeña empresa resaltan los siguientes:

- * La información académica y experiencia previa de los nuevos empresarios es muy variada, lo que origina gran diversidad en los métodos de producción seleccionados.
- * La tecnología no siempre es adecuada, en muchos casos es obsoleta o inapropiada.
- * Tienen que realizar muchos trámites para dar inicio a sus actividades.
- * Las remuneraciones que estas empresas ofrecen son bajas, lo que repercute en un alto nivel de rotación y que el personal que contratan sea poco calificado.
- * Debido a carencias técnicas o de recursos financieros, no desarrollan especialización de tareas y la división del trabajo suele ser mínima.
- * Frecuentemente enfrentan problemas de calidad, precios altos y plazos de entrega largos en el abastecimiento de los insumos, por el escaso volumen que demandan.
- * Los altibajos en volumen, diseño y calidad de su producción, así como la falta de canales de comercialización propios y estables, imposibilitan una explotación adecuada de los mercados y las coloca en desventaja para negociar con sus clientes.

- * En muchas ocasiones, el flujo de caja es inapropiado ya que venden a plazos y compran al contado, esto propicia inventarios irregulares, discontinuidades en la producción o la búsqueda de recursos financieros en los mercados informales.
- * Prestan mayor atención a la producción y venta, y se desatienden los aspectos administrativos, contables, financieros, de calidad, fiscales y laborales.
- * Se carece de una cultura empresarial, ya que en muchas ocasiones se trata de empresas de origen familiar.
- * Se requiere una gran cantidad de trámites para obtener el financiamiento.
- * Muchas veces no cuentan con los estudios e informes requeridos para solicitar el financiamiento o no pueden ofrecer las garantías o avales solicitados.

Por lo que, las empresas mexicanas tienen la opción de invertir en una franquicia, siendo una forma probada de comercializar y distribuir bienes y servicios de un negocio determinado. El franquiciante financia el crecimiento o la expansión de su negocio con dinero de un tercero (franquiciatario), al otorgarle el derecho de uso de una marca reconocida en el mercado. Por su parte, el franquiciatario obtiene del franquiciante un producto y/o un formato de operación, uniforme y homogéneo, que le permite ofrecer al consumidor un producto o servicio idéntico en calidad y presentación al que recibiría en un establecimiento de la empresa "madre".

El otorgamiento de franquicias es un concepto de comercialización relativamente inmaduro con un gran potencial de desarrollo en comparación con el ciclo de vida de otros métodos de mercadeo. Dada su versatilidad, las franquicias han sido un elemento clave en la evolución del sector servicios de los países desarrollados, especialmente de los Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia y Europa Occidental.

Las franquicias poseen un mayor porcentaje de éxito en comparación con los negocios independientes, ya que combinan las fuerzas de un negocio rentable bien administrado con el dinamismo y la energía de un empresario motivado.

Con la conclusión de las negociaciones del TLC, los promotores de franquicias -un negocio que consiste en traer a México una marca extranjera de comercio, productos o servicios- consideran que su crecimiento será aún más explosivo de lo que ha sido en este sexenio. Actualmente, dicen, hay decenas de mexicanos que van a Estados Unidos y piden "a gritos" una franquicia, aunque no

conozcan bien los giros y paguen por ella precios que van de 200 mil a 2 millones de nuevos pesos.

A España le llevó quince años aceptar en su territorio 170 franquicias. En México bastaron menos de dos años, sin considerar las que no están registradas oficialmente. La mayoría son norteamericanas.

Si bien no existen cifras oficiales sobre el número de negocios bajo el sistema de franquicias que han fracasado en México durante sus primeros años de operación, en cada uno de los sectores empresariales en los que se desarrolla este esquema, se a registrado casos de franquiciatarios que abandonan el proyecto.

Actualmente, 32% de los 3,234 establecimientos franquiciados en el país se desarrollan en el ramo de servicios; 28% en ventas al menudeo, y 40% en la comercialización de alimentos.

Por otro lado, más del 60% de las 125 empresas que franquician sus marcas y conceptos de negocios en el país son de origen extranjeros, gracias a la desregulación en el área de transferencia de tecnología que ha motivado el desarrollo de contratos con empresarios mexicanos.

Así mismo, el creciente ingreso de franquicias extranjeras al país ha orillado a que muchos empresarios tomen la decisión de expandir sus negocios a través de este esquema, sin medir las consecuencias de un sistema de franquicias mal planeado.

Más allá de los problemas de financiamiento, principal obstáculo de la micro y pequeña empresa, algunos de los inversionistas que participan en franquicias nunca llegan a desarrollar un manejo profesional del concepto, lo que incrementa los factores de riesgo.

En materia de promoción, sólo se tienen programas de publicidad intensiva para algunas franquicias mientras que otras descuidan este aspecto, a pesar de que están recibiendo ingresos para planes de promoción por parte de sus franquiciatarios.

Se observa claramente que los franquiciantes prometen cosas que no pueden cumplir, y no hay legislación que regule el tipo de contratos. Las condiciones que se imponen en éstos muchas veces son francamente leoninas. Por ejemplo, al terminar el contrato o si el adquirente (franquiciatario) se arrepiente de la franquicia, no puede hacer competencia al franquiciante por diez años en nada semejante en un área de 50 kilómetros a la redonda, con una sanción de cien mil dólares si infringe ésta norma. Y no existe reglamentación al respecto.

Un rubro importante desde el punto de vista legal, es que pueden ocurrir tropiezos. Empiezan a surgir demandas de

franquiciantes por incumplimiento del contrato por parte de sus franquiciatarios, y en la gran mayoría de los casos suceden porque los primeros no se asesoran adecuadamente.

Hoy existen compañías en México que están otorgando franquicias sin el soporte tecnológico y con un pleno desconocimiento de la evolución que se presenta en el sistema legal y financiero.

Otro problema en la consolidación de las franquicias es que, por una parte, los franquiciantes no están preparados para dar soporte técnico, o de consulta, a los franquiciatarios y, también, muchos de los franquiciatarios firman pensando que el negocio será una mina de oro por sólo comprarla, siendo ésto un problema de cultura empresarial, ya que la gente se mete en las franquicias porque piensan que es una forma rápida de hacer dinero, pero no entienden que son una fórmula de éxito si se trabaja.

Pese a la baja en las ventas, el número de franquicias sigue creciendo en los últimos meses. Las franquicias han demostrado ser tan dependientes de una buena dirección y tan vulnerables a los reveses económicos como cualquier otro negocio.

La falta de liquidez, las altas tasas de interés, la contracción del mercado y la disminución del poder adquisitivo, son algunos de los factores que franquiciantes, franquiciatarios y consultores mencionan como las principales causas de la desaceleración que éstos negocios enfrentan.

Por lo anterior, se puede resumir que el éxito o fracaso de la expansión de un negocio mediante franquicias depende de una intensa relación con los nuevos empresarios, del apoyo financiero que se les otorgue, de programas de capacitación que no sólo atiendan los aspectos operativos, una reglamentación adecuada que proteja esos requisitos y de la asesoría que se les otorgue a los franquiciatarios.

Más importante que el nombre de las franquicias, es el problema de la falta de educación, tanto de los franquiciatarios como de los franquiciantes, falta de capacitación de la gente que maneja la franquicia "maestra"¹, que son de donde se desprenden los negocios manejados por los franquiciatarios. El vendedor llega a México y se rodea fundamentalmente de amigos y no necesariamente de gente capaz.

Respecto a los proveedores, generalmente hay contratos que obligan al franquiciatario a comprar mobiliario y equipo a una determinada empresa, y aunque tendrían la opción de importarlos, se

¹.- Franquicia Maestra: Se refiere a la franquicia que abarca todo un país.

ven obligados a comprar ahí sus productos de los cuales varía su calidad y altos precios.

Los franquiciatarios se enfrentan así a una serie de irregularidades, desde proveedores y funcionamiento, hasta el apoyo contable. Inclusive si el negocio tiene pérdidas, los franquiciantes exigen las regalías.

Existe un gran número de franquicias y unidades que se encuentran en desequilibrio, situación que se presenta con bastante frecuencia en los establecimientos de comida rápida (fast food).

Todos y cada uno de los problemas anteriores constituyen las mil cabezas de la hidra, dando la sensación de que en la mayoría de los escritos acerca de los problemas de las franquicias la forma se come al fondo.

El compromiso profesional de esta investigación consiste en proporcionar una herramienta básica para atacar los problemas de raíz y llegar así a comprender que existe en el corazón, un Sistema de Franquicia, a través de una mejor administración, proponiendo una estructura que le permita optimizar sus recursos.

Esta investigación se realiza en franquicias con la modalidad de comida rápida, ya que representan un 40% del total de establecimientos franquiciados y por ser ésta la más representativa del sistema de franquicia.

CAPITULO I

1.- MARCO TEÓRICO

OBJETIVO:

- * Conocer el desarrollo del sistema de franquicia a través del tiempo.
- * Conocer la situación del Sistema de Franquicias en México.

INTRODUCCIÓN

A raíz de la necesidad de tener una visión clara de un tema tan novedoso como el Sistema de Franquicias, en el presente capítulo se realizó una investigación documental, recopilando información a través de la consulta de fuentes documentales como son: libros y periódicos. Con el fin de acercar al lector al tema central de esta investigación "La situación de las franquicias en México".

1.1.- DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

La franquicia es un sistema de distribución de bienes y servicios en el cual una organización (franquiciante), cede contractualmente y por un tiempo determinado, el derecho de vender o utilizar su tecnología y/o su marca a otra organización (franquiciatario).

1.2.- TIPOS DE FRANQUICIAS

Se presentan tres clasificaciones de tipos de franquicias:

La primera a partir del concepto de negocio.

- **De producto:** por el cual el franquiciatario actúa como concesionario de la distribución de los productos de la franquiciante manufacturera, utilizando el nombre comercial, logo o marca de éste.
- **De procesamiento o manufacturera:** es aquella por la cual el franquiciante provee un ingrediente esencial y/o conocimientos técnicos a una firma que va a procesar o manufacturar el bien o servicio en cuestión.
- **De sistema:** es cuando un franquiciante, que ha desarrollado un sistema único o individual de hacer negocios, permite al franquiciatario utilizar dicho sistema de una manera controlada, en la operación de un negocio propiedad del franquiciatario (ésta ha experimentado el mayor crecimiento).

La segunda clasificación en relación a los canales de distribución:

- **Franquicia integrada.** Es la que se produce del fabricante a los detallistas. En este caso, los productores confían la responsabilidad de sus ventas a los detallistas, con los cuales han establecido un contrato de exclusividad.

- **Franquicia semi-integrada.** Es la que se produce entre el fabricante y el mayorista, o bien entre el mayorista y los detallistas. Este sistema se ha aplicado con éxito en sectores como: ferreterías, productos alimenticios, refacciones automotrices, etc.
- **Franquicia horizontal.** Es la que se produce entre detallistas. La utilizan normalmente los supermercados.
- **Franquicia horizontal de fabricante a fabricantes.** Es mediante la cual un productor concede a otro u otros productores la facultad de fabricar y distribuir bajo su control el producto de su marca.
- **Franquicia de tipo vertical.** En este caso el franquiciante es el detallista, quien franquicia a los fabricantes. Este tipo suele producirse en los casos que el franquiciante posee una marca y no produce el mismo bien, como en el negocio de alta costura.

La tercera clasificación esta orientada al alcance geográfico:

- **Unitaria o Individual.** Se refiere a la franquicia que se otorga para un sólo establecimiento específico.
- **Regional.** Se refiere a la franquicia que abarca una región determinada, ya sea una colonia, una ciudad, o una entidad federativa.
- **Coinversión.** Es más bien una consecuencia de la franquicia como formato de negocio, pero difiere con esa en que los negocios independientes que ya se encuentran en operación adoptan el Sistema de Franquicias con Formato de Negocio². Las compañías franquiciantes estudian y analizan negocios que ya se encuentren funcionando y ven la posibilidad de que adopten el Sistema de Franquicias como franquiciatarios, siempre y cuando se adhieran a las normas establecidas por el franquiciante.
- **Maestra.** Es el mismo concepto que la franquicia regional pero se difiere a un país determinado.
- **Multifranquicias.** Es el contrato en el cual se establece la obligación del franquiciatario para desarrollar un determinado número de franquicias individuales en una región y un período determinado.

².- **Formato de Negocio:** Es el paquete o fórmula en donde los franquiciantes comunican sus experiencias y habilidades a los franquiciatarios.

1.3.- FACTORES A CONSIDERAR PARA INVERTIR EN UNA FRANQUICIA

En las condiciones y características de la fórmula comercial de franquicia escogida, descansa básicamente el éxito del sistema.

En este sentido, las características y cualidades que deben reunir las franquicias, para que el que invierte en ellas, obtenga mayores posibilidades de éxito, son las siguientes:

- * **Originalidad**, en razón de que evidentemente la comercialización a través de fórmulas rutinarias no precisaría de compras de derechos.
- * **Normalización**, que permite la aplicación de unas técnicas uniformes y el establecimiento al mismo costo.
- * **Rentabilidad**, esta cualidad es esencial, ya que el sistema debe ser remunerador.

PRECIO DE LAS FRANQUICIAS.

Según el Centro Internacional de Franquicias, el precio de las franquicias, en los distintos rubros oscila entre los 50 mil y 3 millones de Dlls., con períodos de recuperación de entre 6 meses y hasta 6 años.

Por su parte, la **Asociación Mexicana de Franquicias** ubica el costo de las mismas de la siguiente forma: El 65 % de estas tienen un valor alrededor de 25 mil Dlls., el 25 % fluctúa entre 25 mil y 100 mil Dlls., y el 10 % restante cuesta más de 100 mil Dlls.

Los costos de las franquicias no incluyen la renta del local, además de que los franquiciatarios no gozan de ningún beneficio fiscal.

Las franquicias más caras son las cadenas hoteleras, de servicios, comida rápida y alimenticias en general.

PUNTOS A CONSIDERAR EN LA ADQUISICIÓN DE FRANQUICIAS

En términos generales, las franquicias resultan ser una estrategia conveniente de negocios; sin embargo, con el propósito de que las personas entusiasmadas por invertir en una franquicia conozcan en un contexto mayor lo que éste sistema significa, a continuación se señalan a manera de desventajas algunos elementos que es necesario tener presentes:

- * En México no se cuenta con esquemas de financiamiento para las empresas que desean adquirir una franquicia.

- * Los franquiciatarios por este hecho, no gozan de beneficios fiscales.
- * Se requiere de recursos humanos capacitados para desarrollar profesionalmente este sistema de franquicias.
- * La persona que adquiere una franquicia (franquiciatario), mantiene poca independencia de la propietaria de la marca (franquiciante).
- * Las franquicias afectan algunos rubros que se desenvuelven en el país en que se aplican, tal es el caso de la rama restaurantera en México que ha sido sensiblemente afectada en opinión de la **Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)**.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Las ventajas tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, derivadas de los compromisos adquiridos, son básicamente de carácter financiero, comercial y de gestión.

Dentro de las ventajas derivadas de este sistema destacan:

Franquiciante:

- * Reducción de inversiones
- * Aumento de ventas
- * Distribución de productos de forma directa en el territorio nacional o en el extranjero
- * Incremento de ingresos
- * Disminución de gastos fijos
- * Expansión del negocio
- * Desarrollo de economías de escala
- * Acceso a los mercados externos

Franquiciatario:

- * Menores riesgos de fracaso
- * Incremento de ingresos
- * Expansión del negocio
- * Creación de negocios
- * Generación de polos de crecimiento
- * Probabilidades de crecimiento de las pequeñas y medianas industrias
- * Capacitación
- * Conocimiento del mercado
- * Calidad en el servicio
- * Nuevos y mejores sistemas de operación
- * Asistencia técnica
- * Campañas de promoción de la cadena
- * Sistemas eficaces de comercialización

DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Franquiciante:

- * Las desventajas del franquiciante son mínimas, una de estas es: la reducción de control sobre las unidades o puntos de venta. Esto se da, cuando cada vez tiene más franquiciatarios y no tienen la capacidad para poder administrar estos puntos de venta, ocasionando grandes pérdidas hasta llegar al fracaso de la firma.

Franquiciatario:

- * Reducción de independencia en el manejo general del negocio franquiciado.
- * Pagos al franquiciante.
- * Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante.
- * Limitantes en cuanto a la compra o ventas del negocio.

1.4.- EL ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS

Hoy en día, las franquicias no pueden concebirse sino como un fenómeno mundial. Pocos, muy pocos son los países en donde no se ha dado el fenómeno de las franquicias; y es que, como las franquicias, también es universal el deseo de los hombres y las mujeres de ser dueños de un negocio propio.

Es la franquicia, sin duda, la revolución de los noventa, sin embargo, pocos conocen sus antecedentes en México y América Latina. Es muy importante conocer los antecedentes de las franquicias, tanto para aquellos que deseen otorgar franquicias de su negocio, como para aquellos que deseen adquirir una franquicia. Sólo así puede reconocerse el potencial de un concepto y los alcances que puede tener cuando se materializa.

ORIGEN HISTÓRICO DE LA FRANQUICIA

Para comprender mejor los orígenes de la franquicia es importante recordar algunos de los conceptos esenciales. Por ejemplo, podemos inicialmente establecer que la franquicia como formato de negocios se encuentra aún, en una fase de juventud, que se inició hace apenas 50 años.

Sin embargo, si consideramos a la franquicia como una relación comercial básica o elemental en la que simplemente se otorga un privilegio especial a un individuo o grupo para la explotación de un nombre o insignia, se tiene que remontar a épocas medievales en las que la iglesia Católica otorgaba franquicias a oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al Papa. De igual

forma, en el siglo XVIII los nobles ingleses otorgaban franquicias similares a cambio de pagos o responsabilidades específicas.

En todo caso, como franquicia, el antecedente es mucho más reciente. El caso de las 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 distribución de sus famosas máquinas de coser. Su dilema consistía en cómo distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo 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 Ayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

El hombre de Ohio 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 sólo las hubieran visto en operación. Impulsada por su desesperación, 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 salarios y creó lo que hoy podríamos denominar como el primer esquema de concesionarios en E.U.

Por medio de este esquema, los concesionarios acordaban pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Estos compraban las máquinas a 60 dls. y las vendían con un sobreprecio, resolviendo así el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía. Podría situarse a éste como uno de los esquemas de distribución que sirvió como fundamento para los elaborados sistemas de franquicia de la actualidad.

Años más tarde, en la última década del siglo pasado, General Motors adoptó un esquema básicamente idéntico. En 1898, la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vió obligada a otorgar concesiones, esquema que, como se sabe, se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta estos días.

Curiosamente, en los canales del desarrollo de las concesionarias automotrices, en los primeros casos encontramos 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 mercadotecnia, como por ejemplo, el correo directo y las tiendas departamentales, pero la franquicia probó ser el medio más exitoso para la venta de sus productos.

Además, "General Motors no estaba en posición de comprar los bienes raíces que se requerían para establecer los puntos de venta de sus autos, ni de contratarlos tan eficientemente como lo hacían en la forma independiente los concesionarios. De esta forma, General Motors pudo utilizar sus recursos para la cuidadosa producción de sus vehículos, con lo cual consolidó su posición como líder de la industria".

Años más tarde, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un sistema primitivo de franquicias con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propios, explotando así el interés generalizado del pueblo norteamericano por emprender un negocio propio en una industria tan popular en ese momento como la automotriz.

El caso de las gasolineras es interesante, ya que, hasta 1930, las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de dichos establecimientos. Acto seguido, 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, Standard Oil Co., de la Indiana optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas. Los nuevos concesionarios o franquiciatarios establecieron sus propios precios y generaron así sus propios ingresos con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario.

La Standard Oil dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban muy costosos, y comenzó a cobrar rentas de estaciones (gasolineras), que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente, lo cual aportó a la compañía petrolera tremendos beneficios a corto plazo. Este esquema fué copiado por las demás compañías petroleras y se usa hasta el día de hoy en casi todo el mundo.

Otro precursor importante 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 interferirían con su negocio de la fuente de sodas. Es así, como éstos dos empresarios establecieron la primera embotelladora del mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Conforme creció la demanda del producto, los dos empresarios franquiciaron o, para el caso, utilizando una terminología de finales de la década del 90, subfranquiciaron los derechos del producto para distintas zonas geográficas, dada su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Ellos compraban el concentrado de Coca-Cola y lo revendieron a los

subfranquiciatarios. En 1919, ya existían 1000 embotelladoras que participaban en este creciente negocio. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi Cola y Dr.Pepper.

En 1940, existían 100 restaurantes a lo largo de la Costa Este de E.U., pertenecientes a la franquicia de Haward Johnson, siendo esta franquicia la más importante en la industria (hotelera y restaurantera) de los E.U.

EL GRAN BOOM

El gran boom y la explosión de las franquicias se produjo después de la segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta explosión³. 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.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, conocido como baby boom, aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos. También, la masiva migración de las granjas a las ciudades y suburbios 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 dió 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 amplio estacionamiento y con una nueva apariencia y funcionalidad. Estos nuevos centros comerciales originaron nuevas presiones y una férrea competencia con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales o familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

Por último, los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental. En ese momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos, que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la voraz demanda de los consumidores norteamericanos. Este sistema, además, resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de

³.- Steven S. Raab. Franquicias: Cómo multiplicar su negocio, 2a.ed., Limusa, México 1993, pp 13-28.

control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos.

Este clima de negocios fue apoyado muy oportunamente por los siguientes factores: 1) El gobierno federal 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 hoteles, de helados y comidas rápidas, etc.

El Boom fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios. Hordas de vendedores de franquicias visitaban las más remotas 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 un caso, en una cadena de tiendas para la comercialización de los productos o servicios, con una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y de publicidad.

Algunos segmentos de franquicias crecieron más que otros y para el día de hoy es fácil evaluar cuáles de ellas son, ya que como consumidores, los nombres de algunas franquicias de comida rápida, se tienen frescos en la mente por su clara dominación. Pero, para efectos de agrupación es importante especificar que el segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio. Franquicias que en caso distinto al 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 comprobado éxito.

LAS FRANQUICIAS DE FORMATO DE NEGOCIO Y SU DESARROLLO EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

La introducción de las franquicias con formato de negocios fue el acontecimiento más importante en el mundo de la comercialización de productos y servicios en la segunda mitad de este siglo. En la década de los noventa se consolidará, sin duda, como la revolución en el mundo de los negocios.

La aprobación en E.U., del Lanham Act en 1946, definió las bases para el desarrollo de las franquicias al codificar el derecho del dueño de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus franquiciatarios.

Otro aspecto importante en el crecimiento de este concepto fué el éxito con el que los franquiciantes lograron comunicar sus experiencias y habilidades a los franquiciatarios por medio de un

paquete o fórmula de fácil asimilación y puesta en práctica por personas que, en la mayoría de los casos, no tenían un grado parecido de conocimientos o educación en la materia.

*"En la actualidad, las franquicias que más conocemos fueron las que abrieron brecha. Entre las primeras compañías que otorgaron franquicias de formato de negocio figuran Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken, Holiday Inn, McDonald's."*⁴

Ray Kroc, fundador de McDonald's, es reconocido a nivel mundial como uno de los fundadores y precursores más importantes de la franquicia de formato de negocio. Comenzó su larga e interesante carrera de hombre de negocios como vendedor, asesoraba a los que eran sus clientes en técnicas y sistemas para incrementar sus ventas, siempre y cuando esa venta adicional se reflejara en mayores pedidos de los productos que él vendía. En alguna ocasión propuso la venta de malteadas para llevar a Walgreen, cuando el concepto era innovador, en los días en los que él se dedicaba a la venta de vasos desechables.

Fue así como años más tarde, encontró en algunas franquicias como Dairy Queen y Tastee-Freeze a estupendos clientes para un equipo, el multimixer⁵, que entonces vendía, con el que se preparaban cinco malteadas al mismo tiempo. En este afán por buscar a potenciales compradores, se enteró que un pequeño restaurante de hamburguesas tipo drive-in, había ordenado ocho multimixers. Kroc tuvo la curiosidad de ir a San Bernardino, California, para ver el único restaurante de esta naturaleza que tenía un volumen de clientes para justificar la compra de multimixers, es decir, para servir a 40 malteadas a la vez.

Lo que a primera vista pudo parecer para Kroc otro restaurante, resultó ser el generador de dinero más eficiente que él jamás había visto, por el altísimo volumen de clientes que atendía.

Pero ¿cuál era el secreto de McDonald's famous Hamberguers, de San Bernardino? De acuerdo con Stan Luxenberg, Kroc sostuvo los siguientes argumentos⁶:

-
- 4.- Huerdo Lange, Juan. Algunas precisiones sobre franquicias, Expansión, septiembre 2, 1993. pp. 100-103.
 - 5.- Aparato electrónico que permite incorporar varios líquidos.
 - 6.- Luxenberg, Stan, Roadside Empires, How the Chains America, Viking Penguin Inc., New York, EU. 1985.

1. Calidad permanente de sus productos día tras día por medio de un proceso de operación muy eficiente, aunado a un menú fijo. Ello se traducía, en una comida confiable para el consumidor.
2. Baños limpios para los vendedores y demás viajeros o paseantes.
3. Ventanillas para la atención directa a clientes, las cuales aseguraban la efectiva rotación de los mismos y eficiencia operacional.

1.5.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta. Para 1971, habían ya 156 franquicias norteamericanas operando con 3365 unidades fuera de Estados Unidos. Actualmente, hay más de 400 compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría de ellas localizadas en Canadá, Japón, el Reino Unido, Francia, Italia y Australia.

Esta tendencia a la internacionalización y la exportación de franquicias será cada vez más clara y lógica, Se facilitarán las condiciones para exportar una franquicia principalmente por la globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio. De esta forma las marcas, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás países con mucha mayor velocidad, agilizando el "aterrizaje" y la promoción a nivel mundial de una franquicia extranjera. De hecho, en muchos casos, los mercados demandan cientos de franquicias antes de que lleguen a sus países o se publiquen en sus localidades.

Además, y como consecuencia de la globalización de los mercados, se han ido uniformando las necesidades y los hábitos de los consumidores a nivel mundial. Por otra parte, la probabilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado, tiende a reducirse con el apoyo de cuidadosas investigaciones de mercado, que además identifican la necesidad de modificar o "tropicalizar" el concepto original, lo cual asegura su mejor introducción al mercado o "aterrizaje".

Tal vez los pasos más palpables de la internacionalización y el rompimiento de las barreras tradicionales y los patrones del pasado es la entrada de McDonald's a la Unión Soviética y la de Kentucky Fried Chicken a China.

En el Caso de McDonald's, se llevaron 12 años de negociaciones intensivas para hacer de la Unión Soviética el país número 52 en aceptar su modelo de franquicia. La aceptación final de las autoridades soviéticas es una muestra clara del alcance de la

apertura que se lleva a cabo en ese país, que para muchos era considerado la última frontera de las franquicias. El caso de Kentucky Fried Chicken fue bastante distinto en cuanto a que el negocio se cerró en tan sólo cuatro meses de negociaciones, que empezaron en agosto de 1986. El interés de las autoridades chinas en este caso era el de importar un concepto y un sistema de negocios; eficiencia y técnica más que unos pollos empanizados. Con ello se abrió la primera cadena de comida rápida en China y el más grande de los 7,400 Kentucky Fried Chicken del mundo, ya que tiene una capacidad de 500 asientos.

Se estudiaron cuatro o cinco localidades pero se escogió Beijing por su cercanía a los centros de abastecimiento de pollos que cumplían con los requerimientos y estándares de Kentucky Fried Chicken. El restaurante fue constituido en sociedad con las autoridades chinas que poseen el 40% de su propiedad. Se sabe que existen por parte de Kentucky Fried Chicken metas firmes de abrir otros cinco restaurantes de aquí a dos años en este país.

Canadá

Canadá ha representado un importante mercado para las franquicias estadounidenses. Esto se debe a qué, a pesar de su propia identidad como país independiente, Canadá se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud, cultura e idioma.

De estas franquicias estadounidenses en Canadá, las de mayor importancia son las de comida rápida, restaurantes y las de servicios en general. De la misma forma, franquicias europeas y japonesas han sido bien acogidas en el mercado canadiense.

Canadá también ha tenido lo suyo en cuanto a desarrollo de franquicias locales. De hecho, algunos franquiciantes canadienses como Uniglobe Travel ya exportan sus conceptos al exterior y tal parece que la tendencia a la exportación ya es inmodificable, especialmente hacia Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y el Caribe.

De acuerdo con los funcionarios de la Asociación de Franquiciantes Canadienses (ACF), el volumen de ventas alcanzado por los negocios que operan mediante el sistema de franquicias, ha crecido 13% anual en la década de los ochenta. El gobierno canadiense apoya al sistema de franquicias, pero sobre todo a los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados, para así balancear el déficit de pagos originado por el alto número de franquicias extranjeras que allí funcionan. Además, provee paquetes informativos, seminarios y asesoría a franquiciantes y franquiciatarios por medio del Ministro de Industria y Comercio.

Por su parte, los bancos canadienses tienen programas de franquicias. Esta confianza del medio financiero es el mejor

termómetro del nivel de riesgo de una industria y es el resultado de un bajo porcentaje de fracasos de los negocios de franquicias en los que han participado.

Japón

Las grandes diferencias culturales y de idioma que representa el mercado japonés, fueron de menos pesos para las compañías extranjeras comparadas con las características de densidad demográfica, así como de poder adquisitivo *per cápita*, condiciones que lo hacen un mercado ideal para la venta al menudeo. De tal forma que en 1965, Japón contaba apenas con siete franquicias y, para 1982, tenía ya 408, de las cuales 15% (62 franquicias) eran estadounidenses y vendían a través de 4990 tiendas.

En 1987 existían no menos de 600 redes comerciales de clara dominación norteamericana. La mayoría de estas compañías entraron por medio de franquicias maestras. Como en otros países las franquicias estadounidenses de más rápida aceptación han sido las de comida rápida y restaurantes, seguidos de tiendas de menudeo en general, venta de vehículos, etcétera.

Dadas las diferencias culturales mencionadas, los "aterrizajes" de franquicias extranjeras en Japón han requerido de intensos esfuerzos de "tropicalización". Tal fue el caso de McDonald's, que adoptó la carne de su hamburguesa a los gustos de este mercado mediante la adición de cebolla rebanada. Este proceso fue cambiando con el paso del tiempo hasta llegar a la fórmula estándar, tal como fue concebida por los hermanos McDonald's.⁷

La Asociación Japonesa de Franquicias, fundada en 1972, centraliza la información referente a la industria, establece los estándares éticos a seguir y maneja la relación con el Ministerio de Comercio Internacional y con la administración de negocios pequeños, organismo del gobierno japonés que muestra un creciente interés en la industria.

Australia

Australia ha atraído a un gran número de franquiciantes norteamericanos que, como en otros países, fueron encabezados por las grandes cadenas de comida rápida. La entrada de estos grandes grupos, que incluyen a McDonald's (desde principios de los setenta), Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Computerland, Midas Muffler y 7-Eleven, motivó a los empresarios locales e inversionistas a otorgar franquicias de sus negocios y a buscar franquicias donde intervenir.

⁷.- Huerdo Lange, Juan. "Franquicias: El programa de comercialización", *Expansión*, Marzo 31, 1993, pp. 47-48.

Del mercado australiano no se tiene información precisa. Sólo se darán algunos datos.

"Esta información fue la generada por el Buró de estudios económicos para la Industria, que en 1978 calculó que el 19% de las compañías no manufactureras estaban involucradas en las franquicias. Otro estudio llevado a cabo en 1982 estimó que 16500 tiendas operaban mediante este sistema en esa fecha, con volúmenes tales que hubieran equivalido al 20% de las ventas al menudeo del país."⁸

La entrada masiva de franquicias extranjeras, aunada al crecimiento de franquicias locales, generó un boom noticioso, que abarcó tanto a los casos de éxito como a los fracasos. Este boom fue seguido por interés generalizado en contar con legislación y controles más específicos que protejan los proyectos de franquicias. El proyecto de ley lleva ya muchos meses en planeación y debate y, hasta donde se sabe, no ha sido aprobado.

Australia cuenta también con una Asociación de Franquiciantes, fundada en 1983, que participa en este mercado.

Por último, es importante comentar el gran empuje que le dió el medio bancario y financiero en general a la industria de las franquicias. La Westpac Banking Corp. (banco líder australiano) creó un paquete de financiamiento y atención específica para franquiciatarios que fue producto de cuidadosos estudios que confirmaban el menor nivel de riesgo involucrado en estos esquemas. Este tipo de paquetes fueron posteriormente utilizados por el resto de la industria, lo cual facilitó el desarrollo de las franquicias.

Comunidad Económica Europea

Los países miembros de este grupo (ALEMANIA, BÉLGICA, DINAMARCA, ESPAÑA, FRANCIA, GRECIA, HOLANDA, IRLANDA, IRLANDA DEL NORTE, ITALIA, LUXEMBURGO, PORTUGAL Y REINO UNIDO) muestran una generalizado crecimiento en materia de franquicias. Sin embargo, como en algunos otros países, existe una notable falta de información confiable y específica sobre el tema, además de que la poca que hay es incoherente respecto de lo que informan las asociaciones nacionales de los países de la Comunidad.

Una de las pocas fuentes confiables fue la recopilada por el consultor en franquicias de Brasil, Marcelo Cherto, en su libro "Franquicias; Revolución No Mercadotecnia", primer libro sobre el tema editado. En la tabla 1 se transcriben algunos datos de interés

⁸.- González Calvillo, Enrique, et. alt., Franquicias, la revolución de los 90's., McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., 1992, pp.35,

| País | Número de Franquiciantes | Número de Franquicias |
|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| Alemania (1) | 259 | 18,000 |
| Bélgica (2) | 72 | 3,035 |
| España (2) | 90 | 8,200 |
| Francia (2) | 456 | 19,687 |
| Holanda (2) | 216 | 6,747 |
| Italia (2) | 79 | 8,014 |
| Noruega (3) | 65 | |
| Reino Unido (2) | 348 | 20,000 |
| Suecia (3) | 36 | |

Tabla 1

- (1) Estimado de 1983.
 (2) Datos referentes a 1985.
 (3) No se dispone de número de franquicias⁹.

Otra manifestación clara del crecimiento en Europa de las franquicias como método de distribución es el nacimiento y expansión de franquicias en estas regiones, como por ejemplo el caso de Benetton que opera en un esquema de casi tercera generación, o sea del formato de negocio, con más de 200 negocios en Estados Unidos y muchos otros en el resto del mundo.

Otros ejemplos son: YVES ROCHER, PHILDAR Y PRONUPTI, DE FRANCIA; PORTAS, DE ALEMANIA; Y PRINTAPRINT, DEL REINO UNIDO.

Parte de los mencionados problemas de medición y estadística de este mercado son productos de la falta de organización y legislación de estos países como grupo en materia de franquicias. De hecho no existen previsiones especiales en el tratado de Roma, con la excepción de los artículos 85 y 86, que tengan alguna relación con las franquicias. Al parecer, las mismas asociaciones locales prefieren operar mediante un esquema de autorregulación.

Existe la Federación Europea de Franquicias (EFF) que agrupa a las asociaciones nacionales de los siguientes países: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y el Reino Unido. Su principal objetivo es proveer a las asociaciones locales de los países miembros, de un acceso colectivo

⁹.- CHERTO, Marcelo. Franquicias; Revolución no Mercadotecnia, 3a. ed., McGraw-Hill, São Paulo, Brasil, 1989. p.29.

y de mayor fuerza a la Comisión Europea, Entidad responsable de regular los asuntos comerciales de la Comunidad Económica Europea. Asimismo, la EFF ha establecido un código de ética y tiene acceso al Comité de Comercio y Distribución de la Comunidad Económica Europea, así como al Comité de Liasón de la Distribución (organismo no oficial, pero de gran importancia en cuanto a distribución de productos en Europa).

Es necesario destacar en el contexto de la Comunidad Económica Europea, la importancia del Reino Unido en cuanto a su desarrollo en franquicias. Su primera franquicia de formato de negocio fue implantada en 1955. Éste es el caso de Wimpy, franquicia originaria de los Estados Unidos, que tuvo un desarrollo en el Reino Unido y que a la fecha cuenta con no menos de 400 restaurantes.

La Asociación Británica de Franquicias se fundó en 1977 con ocho empresas y en la actualidad se han registrado más de 50 industrias con notorio crecimiento en el área de restaurantes y servicios varios.

Por último, es importante mencionar que en esta década se espera un tremendo crecimiento en algunos otros países europeos, que se presentan como increíbles mercados potenciales por su poca explotación en materia de franquicias y que además cuentan con alto poder adquisitivo. Además, estos países están casi perfectamente intercomunicados, lo cual, facilita la entrada y salida de las franquicias más exitosas, como por ejemplo los casos de Francia, Italia y España.

Brasil

Las franquicias en Brasil surgieron de una forma muy distinta a la de los demás países que importaron sus primeras franquicias de Estados Unidos. Las franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar en este voluminoso mercado por los controles de divisas que restringen la salida de regalías y dividendos. Por ello, se produjo un fenómeno parecido al del mercado norteamericano de la posguerra, en el que, ante la falta de tecnología del exterior, Brasil desarrollo la propia.

A mediados de los cincuenta, Brasil ya contaba con tres franquiciantes que operaban de acuerdo con esquemas de primera generación, o sea de formato de marca y producto. Actualmente, Brasil cuenta ya con 430 franquicias de alta complejidad y de las cuales sólo 10% son de origen Extranjero.

Pero el gran *boom* de las franquicias en este país se produjo a mediados de la década pasada después de un crecimiento paulatino. La economía brasileña es, a la fecha, a pesar de los reveses sufridos, la número ocho del mundo, en gran parte debido al espectacular crecimiento que experimentó en los setenta.

Este *boom* no se produjo sólo en términos de volumen, sino también en cuanto a la calidad y tecnología de las franquicias locales, lo cual habla de la madurez de este mercado. Esto se refiere a la transformación vertiginosa de las franquicias brasileñas, que pasaron de operar con tecnología de primera generación a operar con formatos de segunda y tercera generación, o sea con formato de negocios. según el Instituto Brasileño de Franchising, en 1988, el 72% de las franquicias brasileñas eran de primera generación, el 21% de segunda y el 9% de tercera. En su última investigación, realizada a finales de 1990, se detectó que la composición era en 21% de primera generación, 63% de segunda, y de 16% de tercera¹⁰.

Por otro lado, ya existen franquicias brasileñas fuera de su territorio. Algunas en Estados Unidos, otras en Portugal, Japón, La Unión de Repúblicas Independientes y, no sorprendentemente, en México. La mayoría de estas franquicias son del ramo de alimentos, representadas por las llamadas "churrascarias", además de algunas en el ramo del vestido y de una en específico en el negocio del agua de colonia natural, O'Boticario, la franquicia más reconocida en Brasil.

La asociación Brasileña de Franquicias (ABF) fue fundada a mediados de 1987 en São Paulo. Su principal objetivo es educativo, ya que intenta divulgar en Brasil las ventajas del sistema de franquicias para los franquiciados, franquiciatarios y los consumidores en general. La Asociación representa los intereses de sus miembros y mantiene un intercambio constante de información.

Además, ha establecido un código de ética que intenta garantizar la mayor seriedad y profesionalismo en este tipo de operaciones.

El Ministerio de Industria y Comercio empieza a dar signos de interés y apoyo a la industria por medio del Centro Brasileño de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, que junto con ABF ha organizado seminarios, lanzado libros y material educativo sobre el tema distribuyéndolos en universidades, asociaciones comerciales y a cualquier interesado en general. Tal es el caso de la publicación denominada *Franchising: una estrategia de marketing e distribuição*, cuyo título en español "*Sistema de Franquicias, Una Nueva Oportunidad de Negocio*", que se ha publicado sin autorización en México, en 1989. El autor de la mayoría de estos materiales es Marcus Rizzo, quien, con Marcelo Cherto, son considerados como autoridades en el desarrollo de franquicias en Brasil y América Latina.

10.- Conferencia de Marcelo Cherto y Marcus Rizzo del Instituto Brasileño de Franchising, el 26 de noviembre de 1990 en São Paulo, Brasil.

Finalmente, cabe mencionar la importante participación del Instituto Brasileño de Franchising en la producción de material educativo sobre el tema. Este organismo imparte la mayoría de los seminarios y congresos reconocidos a nivel avanzado que se imparten en materia de franquicias en Brasil.

1.6.- LA FRANQUICIA EN MÉXICO

La característica fundamental del nuevo orden económico internacional que está surgiendo, es la integración de un mercado mundial de un sin número de economías que antes sólo participaban en forma marginal.

En la medida que aumente la libertad en los mercados internos y se amplíen las oportunidades para el libre internacional, dentro de las normas que establezcan una relación justa y equitativa entre sus participantes, la economía global estará en un "círculo virtuoso" de crecimiento, tal y como sucedió en el desarrollo de la franquicia en México.

El país se mantuvo por años ajeno al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó durante las últimas dos décadas a nivel mundial y, sin embargo, se puede decir que la franquicia es hoy, en el país, uno de los sectores del comercio que registran un mayor crecimiento.

Los primeros casos de franquicia en México se conocieron en los inicios de la década de los ochentas. Fue precisamente en 1982 cuando se promulgó la Ley de Transferencias de Tecnología y a la que buena medida, se puede atribuir que la franquicia no haya podido desarrollarse en el país sino hasta finales de los ochenta.

Al referirse a la historia de la franquicia en México, resulta imposible no hacer alusión, aunque sea breve, al caso de McDonald's. Sin temor a equivocarse, se puede decir que, de una o de otra forma, McDonald's le "abrió el paso" a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano. También se podría decir que, a pesar de no ser, ni con mucho, la única en México les ha dado mucho qué pensar a hombres de negocios y empresarios que no tenían idea acerca de las franquicias y de lo que podría esperarse de su futuro desarrollo.

Vale la pena comentar que McDonald's tomó la decisión de entrar al país, en los primeros años de los ochenta, en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro.

Precisamente en esa época, caracterizada por una incertidumbre económica. Primero, celebró contratos de franquicia con Saul Kahan y Diego Zorrilla respecto de las dos primeras unidades que se abrirían en las ciudades de México y Monterrey. La primera unidad fue abierta por Saul Kahan en noviembre de 1985. Antes de la apertura de dichos restaurantes, McDonald's hubo de obtener la

aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual representó un trámite difícil y complicado. Reconociendo que se trataba del registro de los primeros contratos de franquicia en la historia de México.

Para que la aprobación y registro de los contratos fuera posible, las autoridades impusieron a McDonald's una serie interminable de compromisos. Lo más importante es que, para que las autoridades pudieran aprobar y ordenar el registro de los contratos, fue necesario que éstas entendieran lo que es una franquicia y las diferencias básicas que existen entre este tipo de contratos y los que tradicionalmente se habían sometido para su aprobación y registro en el pasado. Ello permitió proyectos posteriores de una base más firme para la aprobación y registro de este tipo de contratos.

Una vez abiertas las primeras unidades, se dió a conocer en Estados Unidos que McDonald's ya estaba en México. Justo cuando todos los ojos estaban sobre el acontecimiento de la apertura y operación del primer restaurante McDonald's en la ciudad de México, sobrevino en forma por demás desafortunada una huelga que duro más de 30 días.

Así fue que, con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que figuran Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddruckers, se marcó a finales de 1987 el inicio de lo que, en los años posteriores sería la explosión de las franquicias extranjeras en México.

En 1988, la Asociación Internacional de Franquicias, con sede en Washington, D.C., designó representante especial de México a Enrique González Calvillo. Las responsabilidades que se tuvieron con representantes incluía, monitorear los cambios que se generan en la Ley de Tecnología y que pudieran favorecer o perjudicar a la franquicia en México. Posteriormente, una vez que se comprendió que la Ley de Tecnología representaba el mayor obstáculo para el desarrollo de las franquicias en México, se le encomendó al representante especial de la IFA colaborar con las autoridades mexicanas para adoptar disposiciones legales que fueran menos restrictivas y más adecuadas para el desarrollo de esta nueva forma de hacer negocios.

El 16 de junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México. La conferencia estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio (American of Commerce of México, A.C.) en Guadalajara.

Actuaron como conferencistas los señores Jack Sheedy, Peter Holt, Director de Asuntos Internacionales de la Asociación Internacional de Franquicias y el Presidente de Helados Bing, el señor Adolf Hort, James Clement y Enrique González Calvillo como representante de la Asociación Internacional de Franquicias de

Washington. se trataba de la primera conferencia llevada a cabo en México.

Transcurrió el año de 1988 con la llegada al mercado mexicano de un número limitado de franquicias, si se compara con el que se registró en los años 1989 y 1990. Cabe comentar que, en su gran mayoría, dichas franquicias eran extranjeras, provenientes de Estados Unidos. La "primera edad" en el desarrollo de la franquicia en México se caracterizó por la "importación" de franquicias; la segunda y tercera edades se caracterizarán, respectivamente, por el "desarrollo" de franquicias mexicanas y su "exportación".

Los casos de franquicias mexicanas en 1988 e, inclusive, en los dos años posteriores, fueron aislados. Entre ellos figuraban Videocentro, Triónica y Dormimundo, franquicias desarrolladas por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., compañía creada bajo los auspicios de Televisa. También se llevó a cabo por parte de José González y González la compra de helados Bing y la consolidación de Helados Holanda en Grupo Quan, S.A., que se convertiría en una de las empresas más dinámicas en el ramo de los helados. También se produjo el desarrollo de la franquicia Vip's, uno de los proyectos más serio y de mayor potencial que se han desarrollado en nuestro país.

A finales de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. La primera reunión se llevó a cabo el 10 de noviembre en la University Club de la ciudad de México.

La Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. quedó constituida formalmente en el mes de febrero de 1988. Se acordó que tendría como propósitos fundamentales 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 México¹¹.

A partir de su creación, la Asociación llevó a cabo un importante evento de difusión, la primera Conferencia Internacional de Franquicias en México el 12 de julio de ese año, con la participación de conferencistas de México y Estados Unidos, y la primera Feria de Oportunidades de Franquicias, cuatro meses más tarde, a la que concurrieron más de dos mil empresarios, estudiantes y público en general.

Algunas compañías que firmaron contratos e iniciaron su operación en México en 1989 fueron Alphagraphics, de donde saldría el presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias de 1991, el señor Alejandro Quiroz Pedrazzi, Thrifty Rent A Car, Super 8 Motels, Days Inn y Hard Rock Café. Ya en este año se observa la

11.- Para mayor información sobre los objetivos de la AMF consultar anexo "A".

expansión del mercado de los "restaurantes rápidos" (fast food), comenzaban también a explorar su ingreso a México los otros gigantes de la hamburguesa, Burger King y Wendy's, así como Domino's Pizza y Subway, esta última una de las franquicias de mayor crecimiento a nivel mundial en los últimos años. Todas ellas ingresarían al mercado mexicano en 1990 y 1991.

Durante 1989, bajo la administración del Presidente Salinas, empezó la desregulación total de la economía; las franquicias no fueron la excepción. No se produjeron cambios regulatorios o legislativos importantes sino hasta enero de 1990 con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología; ya en 1989 las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, tenían la consigna de resolver en forma rápida y expedita el registro de los contratos de franquicias.

El fenómeno de las franquicias no tiene fronteras, además del constante e invaluable nexo que, desde su formación, mantuvo la Asociación Mexicana de Franquicias con la Asociación Internacional de Franquicias, se estableció contactos con otras asociaciones que mostraron su experiencia en el desarrollo de las franquicias en otros países.

El interés que generaron las conferencias anticipó lo que se convertiría en la explosión de las franquicias en todo lo que resta de 1990: se firmaron contratos individuales, maestros y de desarrollo entre mexicanos y Subway, Athlete's Foot, Holiday Inn, Sing Express; Brockbuster, Burger King, Wendy's, Chili's, Domino's Pizza, Kwik-Kopy y Century 21, sólo por nombrar algunas.

Asimismo, se lanzaron franquicias mexicanas como La Mansión, La Tablita y Club de Precios, esta última desarrollada por Grupo Sidek, con sede en Guadalajara.

Se cerró 1990 y comenzó en 1991 con el proyecto de Ley de Propiedad Intelectual que proponía la abrogación de la Ley de Transferencia de Tecnología.

Parece cada vez más evidente que sólo aquellos países que han emprendido la apertura a los mercados externos e insisten en una mayor competencia y eficiencia en sus mercados internos, están en condiciones de aspirar a los beneficios que pueda ofrecer el nuevo orden económico internacional. De no hacerlo en forma global, se corre el riesgo de repetir lo sucedido al final de los años veinte, cuando el proteccionismo de las principales economías de la época desembocó en la crisis de 1929.

En medio de este entorno mundial, difícil y competitivo, es oportuno reflexionar sobre lo que ha representado la modernización económica que se ha llevado a cabo en México bajo el liderazgo del presidente Salinas. Así, a continuación se señalan las dos vertientes principales de la modernización que ha emprendido el país.

La primera, es la reforma macroeconómica. Sociedad y gobierno ha trabajado intensamente para abatir la inflación y el sobreendeudamiento, contar con finanzas públicas sanas, impulsar la creación de empleos permanentes, desregular la economía, reorientar las funciones del Estado y, en general, reducir las distorsiones estructurales que inhiben el crecimiento. A partir de esta nueva realidad económica y con base en una auténtica concertación social, se ha gestado las condiciones para mejorar el nivel de vida de los mexicanos y brindarles igualdad de oportunidades para su desarrollo.

La segunda es la reforma microeconómica, cuyo ritmo se ha adecuado al de los avances en la reforma macroeconómica. En esta reforma, participan hoy en día cientos de miles de empresas así como millones de mexicanos, que construyen un ambiente más propicio para el desarrollo de las iniciativas individuales y sociales. El objetivo esencial de la reforma microeconómica es incrementar la productividad, reducir costos, ampliar las oportunidades de empleo, impulsar el desarrollo regional, reorganizar el aparato productivo y desarrollar una estructura industrial y comercial competitiva y flexible que permita a México participar activamente y con eficiencia en la economía mundial, así como ensanchar su mercado interno.

Elevar sustancialmente el nivel de productividad en todos los ámbitos es una de las mayores tareas que se esperan. Es el único camino para acceder a mayores niveles de bienestar y crear empleos bien remunerados de manera permanente. México tiene un futuro prometedor, pero no exento de retos. Es imprescindible seguir complementando los distintos elementos de la política económica.

LA "TEORÍA DE LAS TRES EDADES"

Varios factores contribuyeron para que se produjera la importación masiva de franquicias a México. Entre dichos factores se pueden mencionar, la falta de creatividad de los empresarios mexicanos que, en lugar de generar sus propios conceptos, decidieron "comprarlos ya hechos", a través de contratos directos (single unit franchise) o de contratos maestros (master franchises), los cuales no deben confundirse con los contratos de desarrollo (development), que, como su nombre lo dice, conceden el derecho exclusivo para desarrollar o construir un número preestablecido de franquicias dentro del territorio.

Gracias a que se produjo la importación de dichos conceptos, empresarios mexicanos se han dado cuenta de que tienen en las manos negocios que son franquiciables, lo cual sustenta a la teoría de que está iniciando en México una "segunda edad" de las franquicias que estará caracterizada por el desarrollo de franquicias mexicanas.

En el análisis de esta "primera edad" es importante señalar que fue ampliamente reconocido el dinamismo que se inyecta al

mercado mexicano con los conceptos extranjeros introducidos en un período tan breve. En los años 1989 y 1990 podría decirse que entraron a México no menos de 50 franquicias extranjeras, cuyo impacto y rápida penetración transformaron los hábitos de consumo de millones de personas en nuestro país.

En un levantamiento llevado a cabo con información proporcionada por la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, la Sección de la Embajada y la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., se reunieron los nombres de las franquicias extranjeras que se introdujeron a nuestro país en 1992. Dichas franquicias son las siguientes:¹²

| | |
|------------------------------|----------------------------|
| * Athlete's Foot | (calzado deportivo) |
| * Burger King | (restaurante) |
| * McDonald's | (restaurante) |
| * Arby's | (restaurante) |
| * Holiday Inn | (hoteles) |
| * Super 8 Motels | (hoteles) |
| * Days Inn | (hoteles) |
| * Kwik Kopy | (fotocopiado) |
| * Alphagraphics | (fotocopiado) |
| * Gymboree | (acondicionamiento físico) |
| * Century 21 | (bienes raíces) |
| * Blockbuster | (renta de videos) |
| * TCBY | (yogurts) |
| * Seven Eleven | (autoservicio) |
| * Midas | (mofles) |
| * Kentucky Fried Chicken | (pollo frito) |
| * Subway | (sandwiches) |
| * Computerland | (computadoras) |
| * Embassy Suites | (hoteles) |
| * Baskin Robbins | (helados) |
| * Sign Express | (letreros) |
| * Chili's | (restaurantes) |
| * TGI Friday's | (restaurantes) |
| * Domino's Pizza | (pizzas) |
| * Fuddruckers | (hamburguesas) |
| * Porcao | (comida brasileña) |
| * Wendy's | (hamburguesas) |
| * Church's | (pollo frito) |
| * ERA | (bienes raíces) |
| * Howard Jhonson | (hoteles) |
| * Floresheim | (calzado) |
| * Oshman's | (ropa deportiva) |
| * I Can't Believe its Yogurt | (yogurt) |
| * Bennetton | (ropa) |
| * Thrifty Rent A Car | (renta de autos) |
| * Hard Rock Café | (restaurante) |
| * Pizza Hut | (pizzas) |

12.- González Calvillo, Op. cit pp.66

- * Dairy Queen (helados)
- * Denny's (restaurante)
- * Jack in the Box (restaurante)

El explosivo crecimiento de las franquicias extranjeras hacia finales de 1990 y comienzos de 1991, puso en evidencia el inicio de la "segunda edad" de las franquicias en México.

La "tercera edad" al igual que la segunda, se desarrolla el sistema de franquicias y además se exporta.

De acuerdo a información de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), en el mundo existen aproximadamente 4500 franquicias de las cuales el 92 % son Estadounidenses.

Se estima que a la fecha existen registrados en México alrededor de 3200 establecimientos operando franquicias, los cuales generan más de 120 000 empleos y ventas por 4 270 000 Nuevos Pesos al año.

No obstante, la etapa de globalización comercial de nuestros días, esta permitiendo a los empresarios mexicanos incursionar en los mercados internacionales, como lo están haciendo en estos momentos empresas como helados Bing, Pollo Loco y el grupo Maseca.

Es importante destacar, que según información dada a conocer por representantes del CENTRO INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS, los giros de negocios de franquicias que predominan en México son los de comida rápida con 17 %, ropa y calzado 14 % y restaurantes en general 11 %.

Actualmente en México, cerca del 70 % de las firmas franquiciantes son manejadas por mexicanos y el 30 % por extranjeros directamente.

LAS ORGANIZACIONES ANTE EL CAMBIO ECONÓMICO DEL PAÍS (TRATADO DE LIBRE COMERCIO)

En los últimos años se han logrado avances sin precedente en la estabilización de la economía mexicana. La inflación se ha reducido de 160% anual en 1987, a 11.9% en 1992. Para el presente año se espera una inflación cercana al 7%, la mayor desde hace dos décadas. Es importante reiterarlo: son las tasas de inflación más bajas que ha conocido la mitad de los mexicanos, que son los nacidos durante el período inflacionario.

De enero a junio de este año, el incremento del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) fue de 4.9% y en los últimos doce meses de 9.7%. Por su parte, el incremento de los precios al productor fue de 3.1% en el semestre y de solamente 5.7% el incremento anual. Estas últimas cifras permiten reafirmar que la inflación seguirá disminuyendo de acuerdo con lo previsto.

La reforma microeconómica es la segunda vertiente de la modernización que se ha emprendido en México.

El reto de la reforma microeconómica es redefinir las estrategias empresariales para participar en el mercado internacional, acceder a tecnologías modernas y contar con mejores canales de comercialización. El comportamiento de algunos indicadores permite dislumbrar la intensidad de esta reforma.

La experiencia mexicana muestra que el costo social de las medidas de éxito efímero suele ser mucho más grande y persistente que los sacrificios que implican las medidas tomadas para consolidar la estabilidad. Por ello, no se tomarán medidas que estimulen de manera artificial la economía, ya que por lo general sólo produce éxitos pasajeros y presiones inflacionarias permanentes. En consecuencia, en esta recuperación se pondrá énfasis particular en impulsar la oferta agregada y la creación de empleos. El reto es profundizar en las medidas estructurales, las únicas que garantizarán el crecimiento sostenido de largo plazo: productividad y competitividad.

Todo lo anterior servirá de plataforma central para la entrada del tratado trilateral México-Estados Unidos-Canadá (TLC). Y ¿qué es el TLC?. El Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo entre dos o más países para eliminar en forma gradual las barreras comerciales entre ellos. La creación de un TLC entre México-Estados Unidos-Canadá constituye una estrategia para modernizar el aparato productivo, elevar la competitividad y alcanzar niveles superiores de desarrollo y bienestar.

Con la entrada en vigor del TLC el 10. de enero del 1994, entra en operación la zona de libre comercio más grande del mundo y de la que esperan un incremento en niveles de producción, empleo y calidad debida de sus 360 millones de habitantes.

Después de 3 años de negociación, el TLC inicia con desinformación de los propios industriales, sobre todo los pequeños, quienes ignoran el proceso del acuerdo comercial.

A partir del 10. de enero, México permite a los inversionistas de países del TLC participar hasta 100% en las empresas consideradas "proveedoras nacionales" de autopartes y hasta 49% en las otras compañías.

Las licencias y permisos previos de importación se sustituyeron por un mecanismo de arancel-cuota, a través del cual se establecerán cuotas de importación libres de arancel con base en los niveles promedio de comercio reciente.

El TLC ha sido criticado en México por sectores que durante los casi tres años que duró el proceso reclamaron participación social en las negociaciones, y apoyado por aquellos que lo negociaron. A pesar de estas divergencias, el TLC ya es una

realidad, por tanto, no sólo las pequeñas empresas tienen la necesidad de reestructurar sus operaciones sino que todos los sectores de la economía mexicana sufrirán cambios para poderse adaptar a las exigencias que demanda el TLC.

Sin embargo, ante esta apertura comercial uno de los negocios que se torna como una estrategia de crecimiento y comercialización exitosa son las franquicias.

Más de 100 compañías extranjeras de Estados Unidos, Canadá, Francia, Alemania, Guatemala y diversas naciones de Latinoamérica, consideran instalarse en México a partir de 1994 bajo el sistema de franquicias.

Ante el éxito obtenido por las empresas franquiciatarias que ya funcionan en México y la apertura comercial, más de 56 compañías ya están listas para entrar al mercado mexicano bajo este contexto.

A ellas se suman más de 42 empresas mexicanas que también consideran diversificar su mercado por medio del ofrecimiento de franquicias a inversionistas nacionales como extranjeros.

Cabe destacar que este sistema, no es exclusivo del sector alimenticio, por lo cual debe eliminarse la idea de que sólo los negocios restauranteros pueden funcionar con ese mecanismo.

Dentro del sistema de franquicias mexicano ya operan empresas de 39 giros comerciales, entre negocios de servicios, compañías de computación, hoteles e inclusive instituciones auxiliares de crédito como arrendadoras.

Así mismo, del total de las compañías que funcionan con el sistema de franquicias, 39% corresponde a empresas mexicanas y el resto a corporativos procedentes principalmente de Estados Unidos.

Dentro de las más importantes empresas es Duraclean de México, la cual en 1994 abrirá 6 establecimientos más en la ciudad de Monterrey por medio del sistema de franquicias. El objetivo de Duraclean, es ganar 15% del mercado que ahora tienen las compañías mexicanas institucionales.

En Estados Unidos, Canadá y más de 20 países, Duraclean ha creado una red de más de 600 franquicias, donde presta servicios similares a los aplicados en México. Esta fue una de las primeras franquicias que nacieron con el desarrollo de este nuevo modo de hacer negocios.

Ante todos estos cambios y nuevas formas de comercialización, el gobierno y los empresarios deberán adoptar una estrategia que les permita participar del cambio y salir adelante en sus proyectos.

La estrategia económica debe continuar orientándose a la recuperación gradual del crecimiento con estabilidad de precios. Se tienen condiciones favorables para conseguir este objetivo. Una inflación en descenso y cada vez más cercana a la de los principales socios comerciales que tiene México; los niveles de deuda pública más bajos registrados en las últimas décadas e incrementos sostenidos en la productividad que reflejan el esfuerzo de cambio estructural y la reforma microeconómica que está llevando a cabo.

La reducción de la inflación y el proceso de consolidación de finanzas públicas sanas han sido y seguirán siendo la clave de la estrategia mexicana de desarrollo. Ello hace posible la recuperación con estabilidad. Esta reducción de la inflación ha sido el resultado del trabajo continuo de sociedad y gobierno por consolidar un ajuste en las finanzas públicas que no tiene precedente en las economías occidentales de posguerra, por corregir los precios relativos acercándolos a su referencia internacional; por reformar el sistema tributario para hacerlo más competitivo y sobre todo más equitativo; por disminuir el pago de intereses sobre la deuda pública ampliando el gasto social; por abrir espacios a la sociedad civil; por modernizar el sistema financiero; por concertar el comportamiento y la evolución de precios y salarios; por abrir la economía a la competencia internacional, y para ser más eficientes y competitivos a nivel microeconómico.

Cabe mencionar, que las empresas que no tienen problemas para competir son aquellas cuyos dirigentes manifiestan una nueva mentalidad empresarial, invierten en tecnología y equipo moderno, mantienen un manejo financiero acorde con la rápida desinflación y establecen sus relaciones laborales de acuerdo con las necesidades de la apertura de la economía. Otras con un ánimo redoblado de sus dirigentes, enfrentan nuevos y serios problemas para competir, pero avanzan tenazmente en el camino de la reconversión. Una reconversión que deberá sustentarse básicamente en las ventajas, objetivos y el contenido del tratado más grande del mundo, el TLC¹³.

PROBLEMÁTICA DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN MÉXICO

Nuestro mundo está siendo impulsado por las comunicaciones mundiales, la globalización de la economía, los disturbios geopolíticos, etc. Todos son signos de los cambios tan profundos que se vienen presentando.

Un gran paso se está dando en todo el mundo con la apertura de las fronteras que permiten el intercambio de mercancías, la introducción de capitales que sustentan nuevas opciones de apoyo financiero a esta ola de modernización mundial.

13.- Ver anexo B

Una de las opciones de inversión que está adquiriendo gran fuerza e importancia en la economía de los países desarrollados y que va creciendo en los países en vías de desarrollo es, **EL MERCADO DE FRANQUICIAS**.

La franquicia es una estrategia de comercialización que permite la reproducción de un negocio en forma acelerada, minimizando la inversión, genera empleos y permite el desarrollo de nuevos y emprendedores inversionistas.

En los Estados Unidos los negocios que operan con este sistema venden más de 600 millones de dólares anuales. Uno de cada tres dólares que gasta el consumidor estadounidense lo hace a través de franquicias. En el mundo se abre una franquicia cada 15 minutos.

En el caso de México, se vive una realidad en la cual el pensamiento neoliberal postula que la producción debe estar en manos de los empresarios y que el gobierno debe dedicarse a gobernar, gracias a este cambio de mentalidad el país cuenta con una apertura comercial.

México tiene la posibilidad de atraer mayores oportunidades, más rentables y con garantías suficientes para los capitales de inversión. Basta decir que en tan sólo dos años, el negocio de las franquicias alcanzó los niveles que Brasil tuvo en 10 años.

El año de 1993 resultó muy positivo para los negocios de franquicias, se estima que generó cerca de 90,000 empleos -aproximadamente 30% más que en 1991- y mientras las estadísticas muestran que la tasa de crecimiento en el sector comercial cayo de 4.5% en 1991 a 2.8 % en 1992 y las ventas cayeron en México 17% durante el año pasado. Al inicio de 1993 el número de franquicias en el país se estima de poco más de 170, alrededor de 15% en 1991.

El 70% de las franquicias en México son extranjeras, aunque cubren una gama muy amplia de actividades, la mayoría se ubica en el ramo de alimentos. Por tanto, el desarrollo de estos negocios se ha caracterizado más por la compra de franquicias extranjeras, que por la incorporación de compañías nacionales a este formato de negocios y la introducción significativa de nuevos inversionistas.

Si la tendencia de la evolución del sistema de franquicias en México se mantiene, su impacto económico y social será positivo por la generación de empleos productivos y estables, pero también negativos en cuanto se está desplazando a la micro, pequeña y mediana empresa.

A pesar de este crecimiento de franquicias en México, el mercado mexicano tiene poca experiencia en este campo. Existe una falta de información con respecto a como adquirir una franquicia y cómo otorgarla. Muchas de las personas no saben lo que es una franquicia, ni tiene la más remota idea de cómo se opera. Actualmente la gran mayoría de las empresas que están adoptando

esta estrategia no cuenta con el personal especializado, ya que no existe profesionalismo para manejar este tipo de negocios. El franquiciante suele no contar con los mecanismos necesarios para sistematizar, homogeneizar y reproducir con éxito la operación de su negocio.

En muchos casos se trata de empresarios fuertes que quieren tener un negocio marginal y que ponen a un administrador para que lo maneje, o es gente que cree que sería formativo e interesante regalarle un negocio a sus hijos. Entonces, hay dueños de franquicias maestras que son jóvenes con mucho empuje y potencialidad, pero carentes de experiencia en estos negocios. Por lo mismo no saben de franquicias, no saben que tener una y tratar de desarrollar un concepto en un país extranjero, no consiste en sólo abrir una oficina y dedicarse a vender franquicias. Las deficiencias que tienen tanto los franquiciantes y franquiciatarios, es debido a que no se han cubierto las necesidades adecuadas, más adelante se hablará de esto.

FINANCIEROS

Existen obstáculos para el desarrollo del mercado de franquicias porque no existe el apoyo financiero, pues la privatización del sistema bancario no ha significado el derrumbe de los obstáculos para acceder a créditos que no ahoguen a los inversionistas:

1. Las instituciones financieras: Hasta el día de hoy, determinan la factibilidad de financiar nuevos proyectos en función de dos criterios principales:
 - * Con base en los activos que garantizan los recursos asignados al proyecto.
 - * Con base en la historia crediticia de los accionistas del proyecto.

Esta estrategia es funcional aunque no brinda oportunidades a nuevos empresarios o aquellos con recursos limitados. Las opciones financieras utilizadas tradicionalmente por nuestras instituciones financieras permiten el desarrollo de una economía sana, pero el problema es que está perdiendo el costo de oportunidad de proyectos con esquemas como los de franquicias que pueden fertilizar la economía del país.

2. Los intereses: Con el objetivo de detener la inflación se han tomado medidas que han impactado la economía en México, una de ellas ha sido la disminución de las tasas de interés. El costo por intereses se ha reducido en fechas recientes, esto ha provocado el inicio de un desplazamiento de grandes capitales privados hacia inversiones productivas. Dichos capitales están financiando empresas y negocios que generan empleos, infraestructura y riqueza en el país.

El problema es que, los intereses no son lo suficientemente bajos para permitir que los pequeños capitales se comprometan a desarrollar negocios con un elevado nivel de apalancamiento. En México, las tasas reales actuales fluctúan entre los 25 y 30 puntos, mientras que las tasas reales en dólares son de 3 a 5 veces menores, por lo tanto, el desarrollo de una nueva empresa cubriendo su financiamiento en períodos largos no es una alternativa viable todavía.

Las instituciones financieras en México no cuentan con la tecnología y capacidad para :

- * Financiar proyectos con técnicas de ingeniería que no estén basados en los criterios tradicionales.
- * La posibilidad de evaluar a los sistemas de franquicias que realmente operen bajo este formato. (En México no está rigurosamente regulado esta forma de hacer negocios).
- * El desarrollo de instrumentos que puedan medir criterios de perfiles de franquiciatarios potenciales, requerimientos de mercado, etc.
- * Estandarizar los procedimientos de evaluación de franquicias y franquiciatarios y así homogeneizar el servicio en las instituciones financieras.

JURÍDICO

Desde el punto de vista jurídico, ha sido determinante la adecuación del marco legal. Hasta Enero de 1990, la legislación de México prácticamente no se había ocupado del concepto de franquicias.

No es sino hasta ese momento cuando el reglamento de la ley sobre el Control y Registro de Transferencia de la Tecnología y el Uso de la Explotación de Patentes y Marcas, define a la figura de franquicias. Sin embargo, el marco jurídico en el que se desenvuelven es aún muy amplio y vago, no ha quedado asentado con precisión cuál es la información relativa o básica que se debe aportar y si ésta debe presentarse bajo un formato único que establezca de manera detallada todos los elementos para tomar la decisión de invertir.

En México, no abundan estudios sobre negocios susceptibles de ser franquiciados. La mayor parte de las consultoras, realiza a la vez labores de asesoría, intermediación, desarrollo de proyectos y comercialización de franquicias, aunque no necesariamente lo hagan todo para el mismo cliente.

Aun cuando llegan a coincidir respecto a las funciones que ejercen, discrepan sobre la denominación de su actividad. Promotor, broker o agente, las hace pensar en un intermediario a quien sólo

le importa sacar ventajas inmediatas de la compra-venta de franquicias.

En el ámbito de las franquicias, la mayoría de estos agentes se mueven a nivel internacional, algunos son muy poco profesionales, pues no asesoran a sus clientes en ningún aspecto y se "limitan a cobrar una comisión para poner dos partes en contacto: franquiciante y franquiciatario."

En ocasiones, la labor de los brokers resulta benéfica al promover licencias que desean entrar a mercados internacionales. Sin embargo, la labor de un consultor no es la de comercializar franquicias, porque se convierte en juez y parte en el negocio, sino la de preparar la franquicia de tal forma que el cliente pueda venderla por sí solo: "El mejor vendedor de una franquicia es su propio franquiciante", aunque a veces es éste último quién solicita el apoyo de intermediarios, "por temor a vender las franquicias por su cuenta". Sin embargo, hay quienes piensan que los brokers son, "un mal necesario que va a perdurar mientras haya mercados imperfectos".

Los problemas pueden presentarse desde la adquisición de la franquicia. Hay promotores que no evalúan la factibilidad de desarrollar determinada franquicia en México. También hay empresas, que cobran por su franquicia cantidades desproporcionadas, porque tienen miedo del largo plazo y prefieren sacar ventaja por el lado de la cuota sin pensar en las regalías.

"El mexicano cree que el estadounidense no sólo le ayudará a operar las tiendas, sino también a franquiciar la empresa, y se equivoca. Es muy distinto operar un negocio individual que manejar una franquicia maestra, que implica otras estrategias de mercado y de financiamiento para crecer con nuevas unidades".¹⁴

Desde el punto de vista legal, también pueden ocurrir tropiezos. Empiezan a surgir demandas de franquiciantes por incumplimientos del contrato por parte de sus franquiciatarios, y en la mayoría de los casos suceden porque los primeros no se asesoran adecuadamente.

La mayor parte de los especialistas asesoran a franquiciantes y franquiciatarios maestros, pues son ellos, quienes arriesgan su marca. Trabajan por igual con franquicias importadas o nacionales, sin importar el giro, el mercado de consultores aún está inmaduro y no permite especialización.

En todo caso, son pocos los inversionistas que piden ayuda. Entre 30% y 40% de las empresas franquiciantes del país, han sido

¹⁴.- Flores Vega, Ernesto. Las franquicias nos enseñan a trabajar, Expansión, mayo 13, 1992, pp. 62-66.

asesoradas desde que decidieron franquiciar, mientras el resto se las arregla por su cuenta. Existe desconfianza hacia terceros y sobreestimación de sus capacidades por parte de muchos empresarios mexicanos.

A continuación se presentan algunos de los aspectos que deben considerar, tanto el franquiciante como el franquiciatario:

- * Antes de franquiciar, no crea una estructura administrativa adecuada.
- * Vende la franquicia sin estar seguro que "toda" su gente entiende bien el funcionamiento de un sistema de franquicias, por tanto, no puede ayudar al franquiciatario a entender su propio negocio.
- * Se lanza al sistema de franquicias teniendo problemas financieros.
- * Su empresa es familiar, y no la profesionaliza. Pretende franquiciar con el mismo grupo familiar que maneja el negocio actual.
- * Los vínculos entre franquiciante y franquiciatario se basan en contratos extensos y complicados, y no en relaciones sanas, fluidas y cordiales, como piensan muchos empresarios.
- * No estudia con cuidado las posibilidades y requerimientos para franquiciar una actividad o concepto de negocio.
- * Al firmar un contrato con el mejor franquiciatario posible implica un proceso más lento de lo que se supone, los nuevos franquiciantes enfrentan problemas para colocar sus primeras franquicias.
- * La tarea para capacitar al nuevo socio toma más tiempo de lo esperado, pues se tienen problemas para saber como reproducir sus conceptos una vez que sus franquicias han sido ya adquiridas por otros inversionistas. Esto último se debe a deficiencias en los sistemas de capacitación y entrenamiento, así como una insuficiente estandarización de los procesos con que opera el negocio.
- * Es importante no perder de vista la realidad, pretendiendo metas inalcanzables en el corto plazo, pues es común que se desprecien, y lo más grave, desconozcan a sus competidores.
- * Resulta en ocasiones que la empresa que otorga las franquicias está conformada sólo por el dueño - quien es además de presidente, el vendedor, el mensajero, etc.- y la secretaria. Las empresas que dependen del manejo de una sola persona son exitosas como consecuencia de su labor en donde son únicos e

irrepetibles y, en el cual, es imposible o muy largo y complejo el proceso de capacitar y entrenar.

La técnica más idónea para "tratar" al franquiciatario es la negociación. Y negociar requiere armonizar criterios, conciliar derechos y ajustar los planes tomando en cuenta sus intereses legítimos.

En México, la mayoría de los franquiciantes distan de tener la claridad y objetividad en relación con el sistema de franquicias. Están en pleno proceso de autoidentificación, de descubrir su sistema. Hay una cantidad importante de empresas que están practicando con el sistema de franquicias y no se dan cuenta que son franquiciantes a medias, sin reglas definidas generalmente viables a partir de una concesión de uso de una marca, lo cual no valida a una franquicia.

Hay otras empresas con grandes posibilidades de convertirse con éxito al sistema de franquicias y no lo han hecho aún por desconocimiento o por falta de información al respecto, siendo sus expectativas muy positivas al mediano plazo.

Conforme a lo anterior, el franquiciante se enfrenta a la siguiente interrogante:

¿Es franquiciable o no mi negocio?

La franqueabilidad del negocio posiblemente sea la parte que mayor duda crea entre los empresarios que han visto esta posibilidad con mayor detenimiento. Los entusiastas del sistema de franquicias acostumbran decir que todo lo existente en la sección amarilla del directorio telefónico es franquiciable: las agencias de viaje, los puestos de materiales para la construcción... etc., puede ser pero, debe existir una validación de sus posibilidades.

Algunas de las preguntas que las empresas con posibilidades de incorporarse al sistema de franquicias deben hacerse son las siguientes:

- * ¿El negocio está basado en una filosofía, tiene un rumbo perfectamente determinado o sólo es una moda?
- * ¿Esta posicionado en el mercado, tiene una marca e imagen reconocible?
- * ¿Esta preparada la empresa para ofrecer capacitación y entrenamiento, asistencia técnica y administrativa, así como otros servicios a sus franquiciatarios?
- * ¿Es el producto o el servicio, el éxito del negocio?
- * ¿Es un mercado de producto-servicio sólo nacional?

- * ¿El sistema de operación del negocio puede ser asimilado con facilidad y se puede reproducir fácilmente?

En seguida se presentarán algunos problemas a los que se enfrenta el franquiciatario, el cual es la segunda persona para que se de un sistema de franquicias.

Durante los años 60's y principio de los 70's, en Estados Unidos se tuvo la peor experiencia de que se tenga memoria en ventas de franquicias por parte de abusivos franquiciantes; éstas eran compradas por inocentes y mal informados inversionistas que ante, la posibilidad de hacer un gran negocio, eran engañados en forma miserable con promesas ficticias y cuentas del gran capital.

La utilización de nombres famosos de artistas, como "ganchos" para bautizar un negocio en auge, era muy frecuente.

Afortunadamente, en nuestro país hemos previsto este tipo de actitudes y el gobierno federal ha dispuesto lo conducente. Se ha estipulado en el último párrafo del artículo de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, la obligatoriedad por parte del franquiciante de proporcionar al futuro franquiciatario información fundamental sobre la empresa que otorga franquicias previamente a la firma del contrato.

Por su parte, el franquiciatario debe de investigar antes de invertir, para no caer en abusos por parte del franquiciante. La información debe ser acerca de: su oportunidad de riesgo, retorno de su inversión y sobre todo tener elementos de valuación para conocer la seriedad de la empresa.

Otro problema es la falta de apoyo financiero para este tipo de actividad, por parte de las instituciones financieras.

Y por último, en ocasiones el franquiciatario no cuenta con suficiente capital de trabajo para absorber la escasez de ingresos en los primeros meses de operación.

En nuestro país con la llegada de las franquicias, la gente ha comenzado a estar en contacto y a tener acceso a contratos de franquicias, sin embargo, se ha caído en la confusión de que las franquicias funcionan exclusivamente bajo la concesión de un nombre comercial o marca. Los contratos de licencia de marca o nombre comercial son usualmente muy sencillos y sus cláusulas sumamente limitadas. Además, se ha caído en la equivocación y error de considerar la celebración de un contrato de franquicias como la instantánea y automática solución a un reto económico u operativo. Si bien la franquicia es una de las formas de hacer negocio más seguras en la actualidad, es importante, hacer un cuidadoso análisis de las repercusiones de celebrar un contrato de este tipo.

Hoy en día se puede observar que la franquicia ha pasado a ser un fin en sí mismo, por lo que hay un gran número de empresas que desean integrarse al sistema de franquicias.

Antes de decidir si un negocio se puede franquiciar o no, se debe de generalizar un diagnóstico de franquiciabilidad, en el cual existen algunos elementos importantes a considerar:

- * En países como México, en donde las tasas de interés han sido altas durante los últimos diez años, el criterio de los inversionistas se ha visto fuertemente influenciado por el elemento financiero, y si no hay una alta tasa de retorno en un negocio, éste puede fácilmente ser descartado por los potenciales franquiciatarios.
- * Es importante evaluar la antigüedad del mismo, un negocio nuevo, no probado, difícilmente permitirá el desarrollo de procesos operativos eficientes y que generen confianza en el concepto.
- * Si las unidades no tienen un carácter distintivo, difícilmente se podrá, garantizar el éxito del negocio.

Una empresa que desea expandirse através de una franquicia entre los aspectos que debe considerar son, las distancias así como las diferencias culturales y de consumo, las cuales encarecen y dificultan la expansión en zonas geográficas distantes del centro de operación. De la misma forma, el mantenimiento adecuado y la operación en estos mercados lejanos se dificulta, inclusive en países desarrollados, en donde los medios de comunicación son infinitamente mejores que los que aún tenemos en América Latina. Además, un negocio no puede otorgar franquicias a menos que tenga en operación, como mínimo, dos de sus unidades durante tres años o tres unidades durante dos años.

Cuando un negocio llega a ser franquiciado, el franquiciante tiene que analizar el efecto que sus decisiones tendrán con sus actuales y futuros franquiciatarios.

La duración de la relación entre franquiciante y franquiciatario, tiene que ser analizada cuidadosamente, se trata de una relación a largo plazo, cuya única salida legal es el término del contrato o la recompra de la franquicia, que generalmente involucra un alto precio. Para el franquiciante es un problema encontrarse con franquiciatarios que nunca entendieron en realidad, cuál es el objeto de la franquicia, y en otros casos, el franquiciante no ha sabido estimular a su franquiciatario. Es por ello, que el franquiciante tendrá que generar ideas de éxito y motivar al franquiciatario para así justificar su participación permanente en el negocio.

El franquiciante al otorgar una franquicia, su control sobre las unidades o negocios franquiciados se reduce, ya que uno de los

elementos más interesantes de la franquicia es que la empresa puede desarrollarse y crecer dentro de un mercado sin que el franquiciante tenga injerencia o participación directa y diaria en la operación del negocio franquiciado, es decir, el franquiciante no puede pretender tener un control absoluto de la operación de sus franquiciatarios.

La franquicia, como todo negocio, involucra cierto grado de riesgo que, aunque es calculado, requiere de gente determinada, segura y persistente que sepa automotivarse y fortalecerse conforme cruce las barreras que se le presentan. Aquellos que piensen en la franquicia y en franquiciar su negocio como la solución automática para los problemas que representan su crecimiento, están absolutamente equivocados. El que franquicia un negocio está, de hecho, empezando uno nuevo.

Por otra parte, hay personas en todas las ciudades importantes de la República Mexicana que están ávidas de información y de saber qué se necesita para ser dueño de una franquicia. Tienen un espíritu emprendedor y ganas de hacer o crear algo que trascienda su existencia, éstos son valores que los impulsan a iniciar su propio negocio. Sin embargo, es importante que éstas personas sepan cuál es el riesgo que implica adquirir un negocio de éste tipo.

Para el que inicia un negocio, generalmente le será muy difícil contar con la experiencia necesaria para hacerlo crecer o de sobrevivir.

Las franquicias se presentan como la forma menos riesgosa de emprender un negocio propio, ya que, el franquiciatario compra los conocimientos operativos y el apoyo de los creadores de un negocio que funciona.

Sin embargo, es importante que el franquiciatario sepa cuales son algunas de las consecuencias al adquirir una franquicia:

- * El franquiciatario pierde su independencia, resultado de las políticas, estándares operativos y de manejo en general del negocio franquiciado.

El franquiciatario no es independiente, llega a un escenario ya establecido y por ello tiene que estar dispuesto a trabajar de acuerdo con patrones y normas operativas preestablecidas, no puede crear, sino seguir un patrón previamente desarrollado por el franquiciante.

- * El franquiciante ejerce el derecho de cobrarle a sus franquiciatarios una cuota inicial y regalías. Sin embargo, en ocasiones pueden resultar muy excesivas para el franquiciatario.
- * Un franquiciante puede imponerle al franquiciatario la obligación de comprar o contratar un producto o servicio de un

proveedor específico, de acuerdo al interés del franquiciante, en estandarizar la operación de los franquiciatarios, así como de preservar la calidad de los productos o servicios que vende el franquiciatario.

Por lo tanto, para aquellos que desean otorgar franquicias de su negocio, como para aquellos que deseen adquirir una franquicia, es importante que conozcan tanto los beneficios como problemas que pueden traer consigo un sistema de franquicias.

1.7.- EL MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

Para el desarrollo de este apartado, se comenta la Ley de Transferencia y Tecnología, por la influencia que esta tuvo sobre las franquicias desde la fecha de su promulgación (11 de enero de 1982). Es así, como la legislación para el negocio de franquicia fue teniendo modificaciones y se fue adaptando a las exigencias de la economía mexicana. Quedando así, el marco legal como se muestra a continuación.

FIGURAS JURÍDICAS

En el esquema de franquicias se distinguen dos figuras jurídicas:

Franquiciante: Es la persona propietaria de una marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, que mediante un contrato de franquicia otorga la probabilidad a otra persona para su uso, comprometiéndose además a proporcionar asistencia técnica y administrativa del negocio.

Franquiciatario: Es aquella persona que paga al franquiciante una cantidad de dinero para que se le otorgue conjuntamente la explotación y uso de la marca, además del apoyo administrativo, para el funcionamiento del negocio en el que se aproveche esa marca.

DEFINICIÓN LEGAL DE FRANQUICIA

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 ésta distingue.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley. Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de este capítulo"¹⁵.

EL CONTRATO DE FRANQUICIAS

La relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina **contrato de franquicia**. En él se establece en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten y que son muy diferentes a las previstas en otros tipos de contratos.

La construcción de esta relación jurídica de estar basada en una serie de supuestos y condiciones que, en el caso de ser ignorada, puede poner en riesgo el éxito del negocio franquiciado y en consecuencia, el de la propia franquicia. Es por eso, que se debe hacer un análisis de las ventajas y desventajas de este contrato. Así como el saber "con quien" firmar el contrato, el "en donde", "cuando" y el "porque" celebrar un contrato de franquicia son preguntas que no pueden ignorarse, ya que, esta serie de preguntas ayudarán a saber cuales son los derechos y obligaciones de cada participante. Porque las aportaciones del franquiciante y el franquiciatario son tan distintas como complementarias: por un lado la marca o nombre comercial y el know-how¹⁶ que aporta el franquiciante y, por el otro, la inversión y el trabajo que aporta el franquiciatario.

Durante la Primera Conferencia Internacional de Franquicias que organizó la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., el 12 de julio de 1989, el entonces vicepresidente José Luis González y González, se refirió al "*contrato psicológico*" que celebran (o deben celebrar) el franquiciante con su franquiciatario. Durante su exposición José Luis González se refirió a los valores esenciales que deben existir entre franquiciante y franquiciatario y que, sin embargo, no están previstos en las cláusulas del contrato por ser hasta cierto punto inmateriales, así como la franqueza, el diálogo, la confianza, la fidelidad, etc. Dichos valores son lo que constituyen a eso que José Luis González denominó, "*contrato psicológico*" que deben suscribir el franquiciante y su franquiciatario.

15.- Ley de Fomento de la Propiedad Industrial, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 27 de junio de 1991, título 4o., capítulo 6o.

16.- Know How: El franquiciante transfiere su tecnología para la operación del negocio.

Es importante que exista entre franquiciante y franquiciatario un entendimiento y reconocimiento "extracontractual" de los elementos inmateriales de la relación que se forma entre ambos, también debe existir un claro y preciso entendimiento de los términos y condiciones que prevé el contrato de franquicia lo cual es imprescindible.

El cumplimiento exacto del contrato es, para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la franquicia.

Desafortunadamente, el riesgo del franquiciante de que sus franquiciatarios no cumplan, es sumamente alto. En el terreno de las franquicias, como en cualquier otro, las "reglas claras hacen buenos amigos". Un contrato impreciso, incompleto o simplemente deficiente, puede ser la primera razón para el deterioro de la relación entre franquiciante y franquiciatario y, en consecuencia, de su fracaso y conclusión.

La redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del sujeto interesado en adquirirla sino del que la ofrece. En la preparación y adopción de un modelo de 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 éstos 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 su "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 su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (know-how) para la operación de un negocio."*¹⁷

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. Para conocer un poco más del contenido de un contrato de este tipo, a continuación se muestra el índice típico de un contrato de franquicia.

ÍNDICE DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA

- **Considerandos**
- **Objeto, licencia del sistema**
- **Plazo o vigencia del contrato**
- **Obligaciones del franquiciante**
- **Contraprestación, pago de regalías**

17.- González Calvillo, Enrique. Op. cit. pp.72

- Operaciones del negocio franquiciado
- Marcas
- Manuales
- Información confidencial
- Publicidad
- Contabilidad y archivos
- Seguros
- Transmisiones y gravámenes
- Incumplimiento y terminación
- Obligaciones en caso de terminación o vencimiento
- No competencia
- Impuestos y permisos
- Independencia de los contratantes e indemnización
- Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos
- Fuerza mayor
- Integridad del contrato
- Modificaciones, encabezados
- Ley aplicable, jurisdicción
- Registros

De dichas cláusulas se comentará las que se consideran de mayor importancia en una franquicia.

LICENCIA DEL SISTEMA (OBJETIVO DEL CONTRATO)

En las franquicias de formato de negocio, el franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia de su "sistema". El sistema incluye pero no se limita a los dos elementos más importantes 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. Así pues, al hablar de una franquicia de formato de negocio, encontraremos que los elementos esenciales que la constituyen le son conferidos al franquiciatario en un mismo paquete o formato en donde todas las partes que la integran son igualmente importantes.

PAGO DE REGALÍAS (CONTRAPRESTACIÓN)

En los contratos de franquicia, la contraprestación del franquiciante por la licencia de su sistema (marca o nombre comercial y know-how) 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 el más adecuado.

El monto (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 del franquiciatario, al momento de la firma del contrato un derecho

o cuota de franquicia (franchise fee). Se sostiene que el cobro de dicha cuota no tiene otro propósito que el de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato.

En términos de la Ley de Transferencia de Tecnología, si la regalía pactada en el contrato es excesiva, podría negársele su registro por parte las autoridades, con lo que el contrato se consideraría nulo. Esta limitación constituye uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo de las franquicias en México por muchos años. Siempre creó incertidumbre que la Ley fuera tan poco específica en cuanto a qué monto podría considerarse como un pago excesivo, con lo que se dejaba un amplísimo espacio para el ejercicio de la facultad discrecional de las autoridades. No hubo en realidad un patrón o criterio homogéneo para la aprobación del monto a pagar de regalías por área o tipo de negocio. Así pues, se vivió durante años con la incertidumbre de que la autoridad considerara las regalías previstas en un contrato de este tipo como excesivas, con lo que se ponía en peligro su aprobación y registro.

El capítulo correspondiente a regalías incluye normalmente los dos principales tipos de regalías que el franquiciatario debe pagar al franquiciante, estas son:

- * **La Regalía Inicial** (Franchise Fee) que es aquella que normalmente es cubierta en el momento de la firma del contrato y que constituye la contraprestación por el otorgamiento de la franquicia; deberán establecerse con toda claridad montos exactos, así como procedimientos y formas de pago y;
- * **Las Regalías Continúas**, que son aquellos pagos que periódicamente deberá efectuar el franquiciatario por el uso de Marcas, Nombres y Tecnología, en este caso se deberá prever, con exactitud montos, formas y procedimientos de pago.

Es muy importante que en este capítulo del contrato se haga énfasis en el pago puntual de las regalías y es común condicionar el pago puntual al acceso a otros derechos para el franquiciatario.

En el aparato relativo a regalías pueden preverse los intereses moratorios y otras penalidades por retrasos en el pago de las mismas.

MARCAS Y NOMBRES COMERCIALES

Las marcas y nombres comerciales son uno de los elementos fundamentales y distintivos de una franquicia, en tal virtud en el capítulo correspondiente al Contrato deberá, en primer lugar, contener todas las disposiciones que aseguren y protejan al titular de la marca de posibles violaciones o usos indebidos a la misma, por lo tanto, resulta común el que en el Contrato se contengan disposiciones sobre condiciones de uso, acciones contra usos indebidos, garantía sobre la propiedad o titularidad de la marca,

prohibiciones respecto a su uso y desde luego sanciones y penalidades por incluir en violaciones a las disposiciones de este aparato.

Ya sea en este aparato o en las declaraciones del Contrato será conveniente establecer las marcas y/o nombres comerciales que involucren, así como los datos relativos al registro mismo que debe hacerse ante la Dirección General de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

VIGENCIA DEL CONTRATO (PLAZO)

En primer lugar, no todos los contratos de franquicia tienen que prever un período de vigencia similar. A pesar de ello, la mayor parte de los contratos de este tipo en México prevén una duración de 10 años. Ello no se debe a una casualidad: no solamente se trata de un período considerado por las compañías de franquicias como aceptable, sino que ha sido el 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 período de vigencia excesivo. En todo caso, por lo menos se prevé que el período máximo de duración de un contrato de transferencia de tecnología será de 10 años.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Sin duda, el valor de la información y conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es, quizá tan importante o, en algunos casos, aún más importante que la marca o nombre comercial que se le otorga al franquiciatario. 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.

ACUERDOS DE "NO COMPETIR", (OBLIGACIONES EN CASO DE TERMINACIÓN O VENCIMIENTO)

El acuerdo de no competir es una obligación 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 franquicias de ese país a México, se presentaron algunos problemas en la puesta en práctica de dichos convenios. Quizá el más importante es el que representa lo dispuesto por el artículo 5o. 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, una restricción a esa garantía individual.

Observando el supuesto caso de un franquiciatario que, años después de haber celebrado el contrato de franquicia con el franquiciante "A", decide iniciar negociaciones y celebrar un contrato con el franquiciante "B", otorga franquicias en el mismo mercado y respecto del mismo tipo de negocio que el anterior. De ser así, el franquiciatario estaría celebrando su contrato con el franquiciante "B" en violación del acuerdo de no competir que suscribió con el franquiciante "A". Los problemas para el franquiciante "A" empezarán cuando éste se presente a demandar el cumplimiento de la obligación de no competir a cargo del franquiciatario; el cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 5o. de la Constitución Política Mexicana, el juez difícilmente tendrá elementos para emitir una sentencia ordenándole al franquiciatario que deje de operar como franquiciatario del franquiciante "B". Sí como se ha mencionado, la actividad del franquiciatario es lícita, ninguna autoridad tendrá la facultad de impedirle que se dedique a ésta.

El franquiciatario podrá o 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.

LA LEY DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y SU REGLAMENTACIÓN

Se dará un panorama general de como la Ley de Transferencia de Tecnología se ha ido adaptando al negocio de las franquicias.

Durante 1989, bajo la administración del Presidente Carlos Salinas de Gortari, empezó la desregulación total de la economía, las franquicias no fueran la excepción, sin embargo, no se produjeron cambios legislativos importantes, a pesar, que las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, tenía la consigna de resolver en forma rápida el registro de los contratos de franquicias.

Los cambios importantes se dieron hasta 1990, con la publicación de la Ley de Transferencia y Tecnología.

El ejecutivo envió un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual en los primeros días del mes de diciembre del mismo año, en virtud del cual se abrogaría la Ley de Tecnología. La ley no fue aprobada durante el período ordinario de sesiones del Congreso de la Unión, que concluyó el 31 de diciembre del mismo año.

La Ley de tecnología fue concebida dentro de un contexto económico y político totalmente distinto al que viven los países latinoamericanos en los albores de la década actual. En los años sesenta, la economía latinoamericana, incluyendo en primer plano las de México, Argentina y Brasil, iniciaban su despegue económico a través de su industrialización; los proyectos de inversión, principalmente en el caso de las compañías multinacionales, incluía

en todos los casos transferencia de tecnología a la compañía (subsidiaría) local.

Existía en esos años la percepción de que, con la llegada de la inversión extranjera a México, la necesidad de "importar" tecnología del extranjero era apremiante para la joven industria latinoamericana. Sin embargo, también se tenía la percepción de que la tecnología importada a estos países era obsoleta o que el precio pagado por su transferencia era excesivo.

En el caso de México, se pretendió resolver el problema mediante la Ley de tecnología, en virtud de la cual se instituyó el registro de todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efectos en México. Para los efectos de la Ley, un contrato de franquicia se considera como transferencia de tecnología.

De ésta forma, se previó someter los contratos al escrutinio de la autoridad y se prohibió el registro de aquellos que fueran lesivos para los intereses de los adquirentes (licenciarios) de la tecnología y, consecuentemente, para la economía nacional. Con éste propósito se elaboró una lista de causales de negativa de registro que aparecen en los artículos 15 y 16 de la ley, y que, se enumerarán a continuación:

Cuando el franquiciante:

1. Intervenga en la administración del negocio del licenciario;
2. Requiera la cesión de derechos de propiedad intelectual generados por el licenciario en forma gratuita;
3. Imponga limitaciones al licenciario en materia de investigación;
4. Establezca proveedores obligatorios para el licenciario;
5. Limite o prohíba la exportación por parte del licenciario;
6. Prohíba al licenciario el uso de tecnología complementaria;
7. Obligue al licenciario vender a un sólo cliente;
8. Tenga la atribución de designar el personal permanente del licenciario;
9. Limite los volúmenes de producción del licenciario;
10. Requiera al licenciario la celebración de contratos exclusivos de venta o representación;
11. Requiera confidencialidad más allá del término del contrato;
12. No asuma responsabilidad por la violación a derechos de propiedad intelectual de terceros;
13. No garantice la calidad de la tecnología;
14. Transfiera tecnología disponible en el país;
15. Establezca contraprestaciones (regalías) desproporcionadas;
16. Establezca términos excesivos de vigencia; y
17. Requiera sumisión a tribunales extranjeros.

Como se observa de las causales de negativa de registro previstas en la ley, se tenía el claro propósito de eliminar cualquier ventaja que pudiera tener el proveedor extranjero en la venta de su tecnología a una compañía mexicana. De alguna forma, con la Ley de Tecnología se le dio al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología la atribución de presentarse como un negociador más en favor del licenciatario local.

En los últimos años, se presenta en México una política de desregulación y apertura de la economía. El 11 de enero de 1986, México suscribió el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Más tarde, el 16 de mayo de 1989, se publicó un reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras, que desregula y facilita los trámites necesarios para la inversión de empresas extranjeras en el país, y el 9 de enero de 1990, un reglamento de la Ley de tecnología, en donde se prevén reglas más claras para el registro de contratos de tecnología, se relajan los criterios previstos en la Ley y se reduce la facultad discrecional que las autoridades ostentaron durante los últimos años en el área de las franquicias.

Podría establecerse que las áreas de mayor preocupación para las compañías que contemplaron otorgar franquicias en México durante la vigencia de la Ley de Tecnología fueron casi siempre, por no decir que en todos los casos, las siguientes:

- * La imposibilidad de pactar en el contrato un período de vigencia mayor a los 10 años.
- * La dificultad de prever en el contrato la facultad o derecho de franquiciante para "intervenir" en la administración del negocio franquiciado.
- * La constante preocupación de que la autoridad considerara el monto a pagar de regalías como excesivo en el ejercicio de su facultad discrecional.
- * La ineficaz protección para los secretos industriales (trade secrets) y la confidencialidad por parte del franquiciatario respecto de la información proporcionada a éste por el franquiciante.

De la interpretación estricta de dichas "causales de negativa de registro" se desprende que sería prácticamente imposible que existiera la franquicia en México. Afortunadamente, durante los últimos años las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología permitieron el registro de un número sin precedente de contratos de franquicia. Sin embargo, si analiza la Ley de Tecnología, resulta claro que el legislador no estaba de acuerdo, ni mucho menos interesado, en que el "proveedor" de la tecnología tuviera el derecho de participar tan activamente en la administración y actividad del licenciatario como ocurre en el caso de las franquicias.

El criterio aplicado por las autoridades en la autorización del registro de un contrato de franquicia desde la fecha en que la Ley de tecnología fue publicada, el 11 de enero de 1982, hasta la fecha, ha evolucionado.

En 1990 fue "*prácticamente imposible*" encontrar obstáculo alguno para la autorización y registro de un contrato de franquicia. El conocimiento y familiaridad de las autoridades con la franquicia y los contratos que se sometieron a registro se hizo siempre patente y no hubo, en general, ninguna dificultad en llevar a cabo dicho trámite.

Durante años, la Franquicia fue para las autoridades mexicanas un tabú. No solamente existía la noción de que la tecnología introducida a México por las compañías de franquicias extranjeras distaba mucho de ser la "*tecnología de punta*" que la economía requería para su modernización y desarrollo sino que, consideraba a la franquicia como un vehículo que provocaría la pérdida de algunos de nuestros valores culturales. En el caso de los restaurantes de "*comida o alimentos rápidos*", se dieron casos en que las autoridades temían que se propiciaría el fin de algunas de nuestras tradiciones culinarias, la sustitución, para siempre de taco, la quesadilla o el mole poblano por la hamburguesa, la dona o el pollo frito.

El reglamento de la Ley de Transferencia de tecnología publicado en el Diario Oficial el 9 de enero de 1990 resolvió en forma casi definitiva la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en México. Con éste reglamento se lograron dos objetivos muy importantes: se definió por primera vez en México el término "*franquicia*" y se establecieron una serie de excepciones a lo previsto en la Ley de Tecnología en cuanto a la negativa de registro de un contrato.

Con el nuevo reglamento, se llevó acabo el rápido registro de decenas de contratos de franquicias principalmente del extranjero (específicamente de Estados Unidos). Sin embargo, existe cierto temor acerca del alcance de ciertas disposiciones y los riesgos que, desde un punto de vista técnico, podría traer aparejada la ejecución y cumplimiento de los contratos que han sido registrados en términos del Reglamento.

A pesar de que el Reglamento contribuyó notablemente a facilitar el registro de este tipo de contratos, era imperativo que, ante la urgente necesidad de desregular, sería necesario recurrir a una solución más permanente y definitiva. Como resultado, el Ejecutivo envió en los primeros días de diciembre de 1990 un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual que, en el artículo 2o. transitorio, prevé la abrogación de la Ley de Transferencia de Tecnología.

1.8.- GENERALIDADES DEL SISTEMA FISCAL MEXICANO

A continuación se describe el régimen fiscal referente a impuestos para el año de 1993. Con el objeto de mostrar que el sistema de franquicias tiene obligaciones como cualquier otro negocio.

I. IMPUESTOS DIRECTOS

El impuesto sobre la renta (ISR) es de naturaleza federal y constituye el más importante impuesto en términos de ingresos del gobierno por éste concepto (para 1992, el ISR representó más del 40% de sus ingresos). Este impuesto sigue los principios de la residencia y de la fuente de la riqueza para la generación de impuesto. Por lo tanto, un impuesto gravable para fines de ISR lo constituye la residencia en el país, el establecimiento permanente en el mismo y la fuente de la riqueza.

Los sujetos a este impuesto son:

- a) Residentes en el país con respecto a su ingreso global.
- b) Los residentes en otros países que tengan un establecimiento permanente en el país, con respecto a el ingreso atribuible a dicho establecimiento.
- c) Los residentes de otros países con un ingreso cuya fuente de riqueza sea del país, que no tengan un establecimiento permanente en el país, o que teniéndolo, sus utilidades no sean atribuibles al mismo.

1) Residencia en México.

Para efectos fiscales, aquellas empresas que tengan su domicilio principal y administración de su negocio en México, se considerarán como residentes del país.

Las empresas o sociedades mercantiles deberán incluir en su base de impuestos su ingreso total, sea en efectivo, en activos, en servicios o créditos.

En términos generales, dichas empresas tienen el derecho de deducir de su ingreso bruto, aquellos gastos estrictamente indispensables para sus operaciones y fondos destinados a la inversión, observando al efecto los porcentajes máximos permitidos por la LISR, dependiendo del tipo de activos de que se trate.

La tasa de impuesto aplicable es del 35%. La LISR requiere la presentación de pagos provisionales y una declaración anual deberá ser presentada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ("SHCP") dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio fiscal del contribuyente.

Con respecto a dividendos, es importante recalcar que durante el año de 1993, los dividendos no podrán ser deducidos para efectos de impuestos.¹⁸

2) Residentes en otros países con un establecimiento permanente.

Empresas extranjeras con un establecimiento permanente en el país, serán gravadas con base en los ingresos atribuibles a dicho establecimiento.

La LISR considera que un establecimiento permanente es cualquier lugar de negocios en el cual se llevan a cabo total o parcialmente actividades empresariales. Sin embargo, existen ciertas actividades que, por disposición legal, no se considera como un establecimiento permanente aún cuando entren en la definición general. El ingreso atribuible a un establecimiento permanente es definido como aquel resultante de la venta de mercancía o bienes inmuebles dentro del territorio mexicano, aún si la venta es realizada directamente por la matriz del establecimiento permanente.

3) Residentes de otros países sin establecimiento permanente en el país.

Residentes en el extranjero estarán sujetos al pago del ISR en México si la fuente de riqueza se genera en México. Se presume la existencia de una fuente de riqueza en México cuando los pagos son recibidos por un residente en México o la entrega de mercancías se efectúa dentro del territorio nacional.

Las tasas de ISR varían entre el 0% hasta el 35%, dependiendo de los conceptos en los que se aplica el impuesto. El impuesto se calcula, en la mayoría de los casos, sobre una base bruta y se paga mediante procedimientos de retención.

4) ISR sobre el pago de regalías.

El ingreso de empresas extranjeras derivado de regalías o conceptos similares, pagadas por personas físicas o morales mexicanas a licenciados o franquiciados no residentes en el país, por concepto de licenciamiento de derechos de propiedad industrial o intelectual, asistencia técnica y Know-How en México, se encuentra sujeta al pago del ISR.

Asistencia técnica se define como la prestación de servicios profesionales especializados con base en conocimiento o principios científicos, comerciales o técnicos, tendientes a la obtención de beneficios en el sector empresarial o profesional, siempre que dichos servicios están relacionados con un proceso de producción o

¹⁸.- Herrman Ferkl, Claudia. "Sistema Fiscal Mexicano", Notifranquicias, abril/mayo 1993, pp. 2-5.

que implique una asesoría, consulta o supervisión sobre cuestiones no generalmente conocidas aún por especialistas en la materia, y que los conocimientos o principios con base en los cuales el servicio es prestado, sean producto de la experiencia y no patentables.

Los licenciarios o franquiciarios mexicanos se encuentran obligados a retener el ISR en el momento del pago de regalías por patentes, marcas, nombres comerciales y publicidad, a una tasa del 35%.

II. IMPUESTOS INDIRECTOS

1) Impuesto al Valor Agregado.

La gravación fiscal indirecta reside principalmente en el Impuesto al Valor Agregado (IVA). El IVA es un impuesto al consumo, son sujetos de este impuesto todas aquellas personas que realicen las siguientes actividades en el país, independientemente de su nacionalidad:

- * Venta o disposición de mercancías.
- * Prestación de servicios independientes.
- * Permitan el uso o disfrute temporal de activos.
- * Importación de productos y servicios.

El IVA es recabado por el contribuyente, directamente de sus clientes y trasladado a la autoridad fiscal. Los contribuyentes pueden compensar sobre una base mensual, el IVA que paguen a sus proveedores de bienes y servicios, contra el IVA recabado de sus clientes. Si durante un período determinado el IVA pagado supera el IVA recabado, el contribuyente tiene un impuesto a su favor, que podrá ser disminuido en el siguiente mes.

La tasa general es del 10% para productos y servicios. Las transacciones comerciales efectuadas en las fronteras son gravadas con un 6%, y un 20% se aplica a los artículos de lujo. Ciertas transacciones se encuentran exceptuadas del IVA y ciertas actividades prioritarias (p.e. exportaciones) son gravadas con la denominada "tasa cero", siendo la diferencia que éstas últimas pueden recibir un descuento de todo el IVA pagado por el contribuyente a sus clientes.

2) Otros impuestos.

Existen otros impuestos que presentan un impacto relativo menor, tales como :

- * Impuesto Especial sobre la Producción y Servicios.

- * Impuesto sobre la Adquisición de Bienes Inmuebles. Este impuesto se calcula sobre la base, siendo un 4% sobre el valor de un bien inmueble y bajará gradualmente cada año hasta llegar a un 2%. En caso de bienes inmuebles, se deberá pagar el IVA sobre las construcciones.
- * Impuesto sobre Nóminas (gravado a una tasa del 2% de todos los salarios pagados a empleados en el Distrito Federal).
- * Impuesto al Activo (este impuesto se aplica a sociedades sin personalidad jurídica residentes en México, establecimientos permanentes y asociaciones cuando efectúen actividades comerciales y residentes no Mexicanos con respecto a inventarios introducidos al país para su transformación).

Otras personas distintas de las mencionadas, que permitan el uso de sus activos para actividades comerciales también se encuentran sujetas al pago de este impuesto.

La base gravable del impuesto es el valor promedio de los activos, incluyendo los activos financieros que influyen efectivo, inversión en instrumentos negociables, acciones emitidas por sociedades extranjeras, e intereses vencidos y no cobrados. La tasa es del 2% sobre la base gravable de acuerdo con las reglas antes indicadas. Este impuesto está definido como complementario al ISR.

- * Impuesto sobre Erogaciones por Remuneración al Trabajo prestado bajo la dirección y dependencia de un patrón.

III. CONTRIBUCIONES ESPECIALES

1) Derechos de la percepción de utilidades por los trabajadores.

Es un derecho Constitucional de los mismos, conforme al cual los trabajadores tienen derecho a percibir una parte de las utilidades de los patrones, a menos que la ley expresamente exente a los patrones del cumplimiento de esta obligación.

Una de las más importantes excepciones se refiere a la exención de esta obligación para sociedades recientemente creadas, por un período de un año. La participación de las utilidades debe corresponder al 10% del ingreso neto gravable del patrón, según se ajuste a cierta forma. No todos los trabajadores tiene derecho a participar de las utilidades (p.e. Administradores, Directores, Gerentes Generales o Trabajadores Temporales con una antigüedad menor a 60 días, no tienen derecho).

2) Cuotas del Infonavit.

El Infonavit es un organismo descentralizado del Gobierno Federal que construye y promueve la vivienda para los trabajadores. Los patrones tienen la obligación de contribuir al Infonavit el 5%

de los salarios totales pagados a sus trabajadores. Los pagos son mensuales.

3) Seguro Social.

Los patrones tienen la obligación de pagar al Instituto Mexicano del Seguro Social una cuota bimestral que depende del número de trabajadores de la empresa, el nivel de salarios pagados y la clasificación de la actividad en cuanto a riesgo.

4) Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

Los patrones tienen las obligación de efectuar esta contribución especial que por concepto de previsión social conceden los patrones para el retiro por edad avanzada de sus trabajadores; consistente en el pago en términos brutos del 2% de la nómina de salarios a trabajadores, que se depositan en una cuenta especialmente abierta para tal efecto en una Institución Bancaria.

IV. IMPUESTOS PERSONALES

Todas las personas físicas consideradas como residentes mexicanos para efectos fiscales, se encuentran sujetas al pago de ISR, relativo a sus ingresos. De conformidad con la LISR se considera que las personas físicas son residentes en el país si, entre otros conceptos tienen establecido su domicilio personal en México, a menos que residen fuera del territorio nacional más de 183 días, sean consecutivos o no, y demuestren a las autoridades fiscales que tiene un domicilio fiscal en otro país.

La tasa aplicable es del 35% sobre su ingreso anual neto que exceda la cantidad aproximada en un rango de N\$ 7000.00 M.N. las deducciones que se pueden efectuar son muy limitadas, en términos generales. Los empleados de una empresa tienen que presentar una declaración anual durante los meses de febrero a abril siguientes al término de cada año. Los pagos estimados al ISR sobre salarios y conceptos relacionados pagados a los empleados, deben ser retenidos por los patrones.

Ciertos beneficios complementarios no gravables se encuentran limitados a una cantidad que no debe exceder un salario mínimo anual. Otros contribuyentes con ingresos derivados de actividades empresariales, intereses, honorarios o servicios profesionales, ingresos por rentas, etc., se encuentran sujetos a otra mecánica de pagos de impuestos.

1.9.- FINANCIAMIENTO EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Como se mencionó anteriormente, uno de los problemas a los que se enfrentan las franquicias en México es el poco apoyo que reciben para adquirir un financiamiento. Por tal motivo, algunas

instituciones de crédito se han interesado en participar en el impulso y desarrollo de franquicias en México, ya que se ha tomado conciencia de que el sistema de franquicias representa una nueva alternativa para la formación de empresarios, creación de fuentes de empleo, desarrollo de proveedores nacionales, establecimiento de negocios regularizados, y que permiten a través de la licencia hacer uso de tecnologías a costos razonables, evitando invertir en desarrollar la ya existente.¹⁹

Dichas instituciones son las siguientes:

- * **BANCOMER**
- * **NACIONAL FINANCIERA**
- * **BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR**
- * **ARRENDADORAS FINANCIERAS**

BANCOMER

El servicio integral BANCOMER para franquicias, dispone de una área especializada para su atención y el respaldo de Grupo Financiero BANCOMER, donde se brinda una gama de productos para expansión de un negocio:

ASESORÍAS
FINANCIAMIENTO
FIANZA
ARRENDAMIENTO
SEGUROS
Y OTROS SERVICIOS

A través de éstos mecanismos, BANCOMER ofrece la oportunidad de ampliar un negocio rentable y bien posicionado en el mercado por medio de franquicias.

Por otra parte, si lo que se desea es iniciar su propia empresa, el mercado para franquiciatarios se encuentra en ascenso y en fuerte etapa de crecimiento.

NACIONAL FINANCIERA

Nacional financiera apoya a las franquicias mexicanas y a su exportación principalmente. El respaldo financiero de la institución será principalmente para el desarrollo de franquicias nacionales y para promover su exportación.

En lo que se refiere a la importación de franquicias, que constituye la primera fase de su desarrollo en México, la participación de NAFIN será en forma selectiva de acuerdo a su impacto en la economía nacional, aportación tecnológica de

¹⁹.- Rozenberg, Dino. Las Franquicias con un respaldo financiero, Para Emprender, junio 92, pp 23-24.

vanguardia al país, generación de ingreso de divisas, creación de empresarios pequeños y que propicien mayores encadenamientos productivos.

Los sujetos de financiamiento podrán ser personas físicas o morales como franquiciatarios que quieran adquirir una franquicia preferentemente clasificada como de sistema. También se apoyará al franquiciante nacional, y al proveedor nacional micro, pequeño y mediano de franquicias.

Los beneficiarios de estos apoyos deberán cumplir con los requisitos que se establecen en el marco jurídico actual, como lo es la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991, en materia de licencias y transmisión de derechos, así como los contratos aceptados hasta el 27 de junio del año en curso en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, como son:

- * Inscripción de la franquicia en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- * El franquiciante (quien concede la franquicia) deberá proporcionar previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa del estado que guarda su empresa en los términos que establezca el Reglamento de esta Ley.
- * Tener el contrato registrado.
- * Incorporar algún insumo nacional que cumpla con los estándares de calidad y prestigio del producto en concesión.

La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, pasa de un esquema regulador de contratos a uno que controle la oferta de franquicias en México y que abroga a la Ley de Transferencias de Tecnología con la cual desaparece el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología y la obligación de registrar los contratos de franquicias que se constituyeron en un obstáculo para el desarrollo de las mismas.

Modalidades de financiamiento.

El respaldo financiero a las empresas franquiciatarias y los proveedores del franquiciatario o iniciativas de inversión se otorgarán en las modalidades siguientes:

Capital de Riesgo.

De conformidad con las reglas y criterios establecidos por Nacional Financiera se podrá participar en el capital social de las empresas nacionales que quieran convertir su negocio en una franquicia probada y exitosa en cualquier mercado, así como apoyar empresas franquiciantes nacionales que han desarrollado un producto

o servicio con excelentes resultados y un sistema probado para la operación que dan en concesión al franquiciatario y se convierten en nuevos proyectos de inversión en nuestro país.

- * Los recursos que aporte Nacional Financiera deberán canalizarse fundamentalmente a la adquisición de activos fijos para el desarrollo de la franquicia.
- * La participación de la institución deberá ser complementaria y temporal a las aportaciones de los socios, por lo que no deberá ser mayor del 25% del capital social.
- * La permanencia de Nacional Financiera como accionista o socio estará en función de la maduración de los proyectos sin que excedan un plazo de 5 años, definiendo previamente las condiciones de salida.
- * La participación de la institución en los programas de empresas franquiciantes, podrá realizarse en forma indirecta a través de las Sociedades de Inversión de Capitales (SINCAS).
- * En el caso de proyectos en coinversión con empresas franquiciantes nacionales, la institución podrá participar en forma directa con un 25% del capital social, o en forma indirecta a través de los Fondos de Coinversión que son los fideicomisos establecidos entre Nacional Financiera y diversos bancos extranjeros cuya participación total podrá llegar hasta el 33%.
- * Participar con capital de riesgo en las empresas franquiciantes nacionales que lleven acabo coinversiones con empresas de los países miembros de la Comunidad Económica Europea.
- * A través de éste convenio con la comunidad, se podrán ofrecer recursos para establecer plantas piloto para probar el éxito y convertirlo en franquicia, y posteriormente, continuar impulsándolos a que se conviertan en una franquicia de exportación.

Apoyo financiero.

Para empresarios nacionales que desean adquirir una franquicia y convertirse en franquiciatarios y a los proveedores de las mismas, se les proporcionará financiamiento a través del sistema de intermediación financiera y con apego a las reglas de operación de los diferentes programas de descuento crediticio,²⁰ otorgando financiamiento a las empresas proveedoras de franquicias (franquiciatarios) e iniciativas de inversión que cuenten con el

²⁰.- Huerdo Lange, Juan. Algunas precisiones sobre franquicias, Expansión, septiembre 2, 1992, pp 100-103.

aval o contrato del franquiciante que cumplan con los siguientes propósitos:

- * Incorporar algún insumo nacional que no repercuta en la calidad y prestigio del producto en concesión.
- * Propiciar e impulsar el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios en la industria y el comercio, conforme a los intereses de los consumidores.
- * Promover y fomentar las actividades industriales y comerciales del país para un sistema permanente de productividad y perfeccionamiento en sus procesos y productos.
- * Fortalecer la capacidad de investigación y desarrollo tecnológico.
- * Reducir el consumo de agua y energía, así como el eliminar contaminantes.
- * Fortalecer la capacidad de gestión empresarial y elevar el nivel técnico de los recursos humanos.
- * Infraestructura o desconcentración industrial.
- * El financiamiento se otorgará en moneda nacional o en moneda extranjera en la proporción que requiera para que la empresa franquiciataria o proveedora pueda presentar una oferta en términos de competencia internacional.
- * En operaciones de hasta por un monto total de 1,500 millones de pesos o su equivalente en dólares, el descuento de los recursos se autorizará de manera automática y se efectuará en un plazo de 24 horas.
- * Los montos superiores a esa cifra, la autorización o la operación de descuento o reembolso se ajustará a lo establecido en las reglas de operación del Programa de Respaldo Financiero correspondiente.

Garantías.

Cuando la empresa proveedora de éste disponga del aval o contrato del franquiciatario, Nacional Financiera podrá otorgar la garantía de crédito complementario al intermediario financiero, para respaldar la operación del financiamiento o arrendamiento financiero, hasta por el equivalente de 50% del descuento o reembolso correspondiente.

Nacional Financiera podrá continuar reconociendo el aval del franquiciatario, siempre y cuando al menos un 50% de las empresas proveedoras del mismo que hubieran recibido garantía con el

respaldo de dicho aval, se encuentren al corriente de sus obligaciones del pago con el intermediario financiero.

Estudios y asesorías.

En los casos en que para sustentar la inversión de nuevas iniciativas o proyectos del franquiciante, franquiciatario, y proveedor se decida a contratar directamente los servicios de una empresa de consultoría para elaborar estudios de viabilidad, Nacional Financiera podrá contribuir a través del intermediario financiero hasta con el 80% del costo respectivo, en el entendido de que al llevarse a cabo la inversión correspondiente, este respaldo constituirá un anticipo de la eventual participación accionaria de NAFIN, o bien formará parte de los gastos preoperativos del proyecto y se reembolsará con los recursos. En el caso de que el proyecto no sea viable, los costos del estudio serán absorbidos por el promotor del proyecto. Por otra parte, NAFIN apoyará a las empresas en la identificación de posibles socios.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR

El Banco Nacional de Comercio Interior, le brinda apoyo a los propietarios de empresas líderes en su ramo, que deseen franquiciar su negocio.

En la modernización de la infraestructura para atención y control de franquiciatarios, mediante equipo de cómputo y sus sistemas especialmente diseñados, BNCI le otorga recursos crediticios, que se diseñan de acuerdo a los requerimientos particulares de cada fórmula de franquicia.

Para facilitar la coparticipación de inversionistas en su negocio, el BNCI financia la adquisición del derecho de uso de franquicia; la adquisición, remodelación o adecuación del local comercial; adquisición del equipo de operación y de transporte, y para capital de trabajo. El modelo para otorgar éstos créditos consiste en lo siguiente:

Se sugiere formular un CONVENIO DE COLABORACIÓN para establecer un Programa de Financiamiento para Franquiciatarios de la empresa. En éste convenio, se establecen los principios, acciones y procedimientos por los cuales se regirán los créditos que se otorguen. Así también se financiarán las bases para la recuperación y comercialización de franquicias derivado del incumplimiento en el pago de los créditos.

En éste esquema, la empresa deberá integrar y proponer a BNCI a los posibles acreditados del PROGRAMA; considerando los requisitos mínimos de carácter corporativo, legal y económico, así como de moralidad mercantil, que deberá cubrir el franquiciatario sujeto al PROGRAMA.

Las garantías para la obtención del crédito pueden ser: fianza de crédito o hipotecaria en el caso de construcciones y prendaria sobre el equipo de operación y sobre los derechos derivados del contrato de franquicia.

Ofrece la posibilidad de que el franquiciante avale una porción del crédito, simplificando con ello el sistema de garantías.

El financiamiento se canalizaría a personas físicas o morales que pretendan adquirir franquicias de la EMPRESA.

El crédito que se otorga por punto de venta será del 80% máximo en relación a la inversión necesaria, son considerar la adquisición del terreno, en su caso.

La tasa y el plazo del crédito se ajustará conforme a las necesidades de cada proyecto. La forma de pago es capital mensual vencido e intereses sobre saldos insolutos.

El monto y condiciones para el financiamiento para capital de trabajo, se establece a partir de la rotación de inventarios de las mercancías.

A continuación se indican los requisitos y documentación general para el análisis y contratación del crédito:

1. Requisitos:

- Solicitud del crédito BNCI
- Solicitud de crédito NAFIN (en su caso)
- Carta de presentación del franquiciante
- Estados Financieros de apertura o recientes con antigüedad no mayor a tres meses, con relación analíticas.
- Estados Financieros proforma durante la vigencia de crédito, con bases de proyección.
- Presupuesto de inversión validado por el franquiciante.

2. Documentación:

- Acta constitutiva, reformas y poderes (personas morales).
- Copia del contrato de franquicia.
- Copia del registro de marca (SECOFI) del franquiciante.
- Copia R.F.C. de la empresa y de los principales accionistas.
- Copia de las escrituras de los inmuebles otorgados en garantía.
- Acta de nacimiento del garante hipotecario.
- Acta de matrimonio en su caso.
- Ultimo recibo del predial y agua.

Así también, BNCI se afiliado a la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México ofreciendo servicios a través del Módulo CANACO-BNCI, cuya finalidad principal es integrar

expedientes para tramitar y dar seguimiento a las solicitudes de crédito que presenten los interesados, así como brindar la asesoría correspondiente.

El destino de los créditos será para capital de trabajo y equipamiento, remodelación, acondicionamiento o adquisición de los locales.

CAPITULO II

2.- DE LOS FRANQUICIATARIOS

OBJETIVO:

- * Conocer el grado de información que tienen los inversionistas o posibles franquiciatarios, que desean participar en el sistema de franquicias.

2.1.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

INTRODUCCIÓN

"Conoce al enemigo, concete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.

Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de derrota son iguales.

Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro de que estés en peligro en cada batalla. A estos hombres se les llama locos criminales. ¿Que pueden esperar, sino la derrota?"

Sun Tzu.

Como una opción más de inversión, la adquisición de una franquicia debe ser analizada fríamente por su posible comprador, para determinar ventajas y desventajas de este tipo de negocios.

Por lo que esta investigación pretende conocer el grado de información que se tiene a cerca de este sistema.

En seguida se enumeran una serie de objetivos con la finalidad de sondear el conocimiento de los posibles inversionistas, con sus respectivas hipótesis y preguntas que están relacionadas con los objetivos.

OBJETIVO

Conocer si un sistema de franquicias permite el desarrollo de una administración personalizada por parte del franquiciatario.

HIPÓTESIS 1.

ALTERNATIVA -El franquiciatario es dueño del manejo de su negocio.

NULA El franquiciatario no es dueño del manejo de su negocio.

PREGUNTA: Se siente completamente dueño del negocio que adquiere por:
 -Inversión de capital
 -Inversión de activos fijos
 -Decisión estratégica
 -Decisiones operativas
 -No

OBJETIVO:

Conocer si la legislación mexicana protege al franquiciatario.

HIPÓTESIS 2.

ALTERNATIVA -En un contrato de franquicias se encuentra contemplada la rescisión, anulación, renovación y duración del mismo.

NULA En un contrato de franquicias no se encuentra contemplada la rescisión, anulación, renovación y duración del mismo.

PREGUNTAS:

- * El contrato de franquicias contempla la Rescisión ?
- * El contrato de franquicias contempla la Anulación ?
- * El contrato de franquicias contempla la Renovación?
- * La duración del contrato de franquicias es de:
 - 1 - 3 años
 - 3 - 5 años
 - 5 - 10 años
 - Indefinido
 - No sabe

OBJETIVO:

Conocer si el entorno financiero apoya al inversionista para convertirse en franquiciatario.

HIPÓTESIS 3.

ALTERNATIVA -Los franquiciatarios tienen facilidad de acceso a los financiamientos.

NULA Los franquiciatarios no tienen facilidad de acceso a los financiamientos.

PREGUNTAS:

- * Considera usted que el Sistema Financiero Mexicano apoya al sistema de franquicias?
 - Si
 - No
 - No sabe
- * A qué tipo de instituciones recurriría en caso de adquirir una franquicia ?
 - Bancos
 - Nafin
 - Arrendadoras
 - Otros

OBJETIVO:

Conocer si las franquicias son un buen negocio o sustentan una magia inexistente.

HIPÓTESIS 4.

ALTERNATIVA -El franquiciatario tiene asegurado el éxito de su negocio.

NULA El franquiciatario no tiene asegurado el éxito de su negocio.

PREGUNTAS:

- * Usted como franquiciatario tiene asegurado su mercado por:
 - a) marca
 - b) imagen
 - c) investigación de mercado (previa a la adquisición)
 - d) apoyo técnico, administrativo, mercadológico
 - e) no
 - f) no saben
- * Al adquirir usted una franquicia obtiene utilidades a:
 - Corto plazo
 - Mediano plazo
 - Largo plazo
- * Al adquirir usted una franquicia tiene posibilidades de crecimiento por:
 - La propia administración de la franquicia
 - Adquisición de otras franquicias de la misma marca
 - No
 - No sabe
- * El prestigio de una franquicia se ve deteriorado por el fracaso de otro franquiciatario ?
 - Si
 - No
 - No sabe

2.2.- METODOLOGÍA

La investigación se efectuó en la VI Feria de Oportunidades de Franquicias en México '93, que se realizó los días 9 al 11 de julio del presente, en el Centro Internacional de Ferias, ubicado en la calle de la Fragua # 4 colonia San Rafael. Dicha feria fue organizada por la Asociación Mexicana de Franquicias, donde

participaron 29 franquiciantes y 5 proveedores (BANCI, BANCOMER, DESPACHO DE ABOGADOS, EDITORIALES, entre otros)²¹.

Se utilizó un método no probabilístico, ya que no se conocía la cantidad de personas que asistirían a la feria, por tanto, no se pudo delimitar la población por otro método, y la muestra se determinó al azar.

POBLACIÓN: LOS VISITANTES A LA FERIA.

MUESTRA: 50 PERSONAS.

MÉTODO: MUESTREO POR JUICIO.

Para la recopilación de la información se realizó un cuestionario con preguntas que facilitarían las respuestas de los entrevistados.

TIPO DE PREGUNTAS: PREGUNTAS CERRADAS, Ya que estas permiten obtener un alto porcentaje de respuestas definidas, lo cual ayuda a un análisis más veraz y confiable.²²

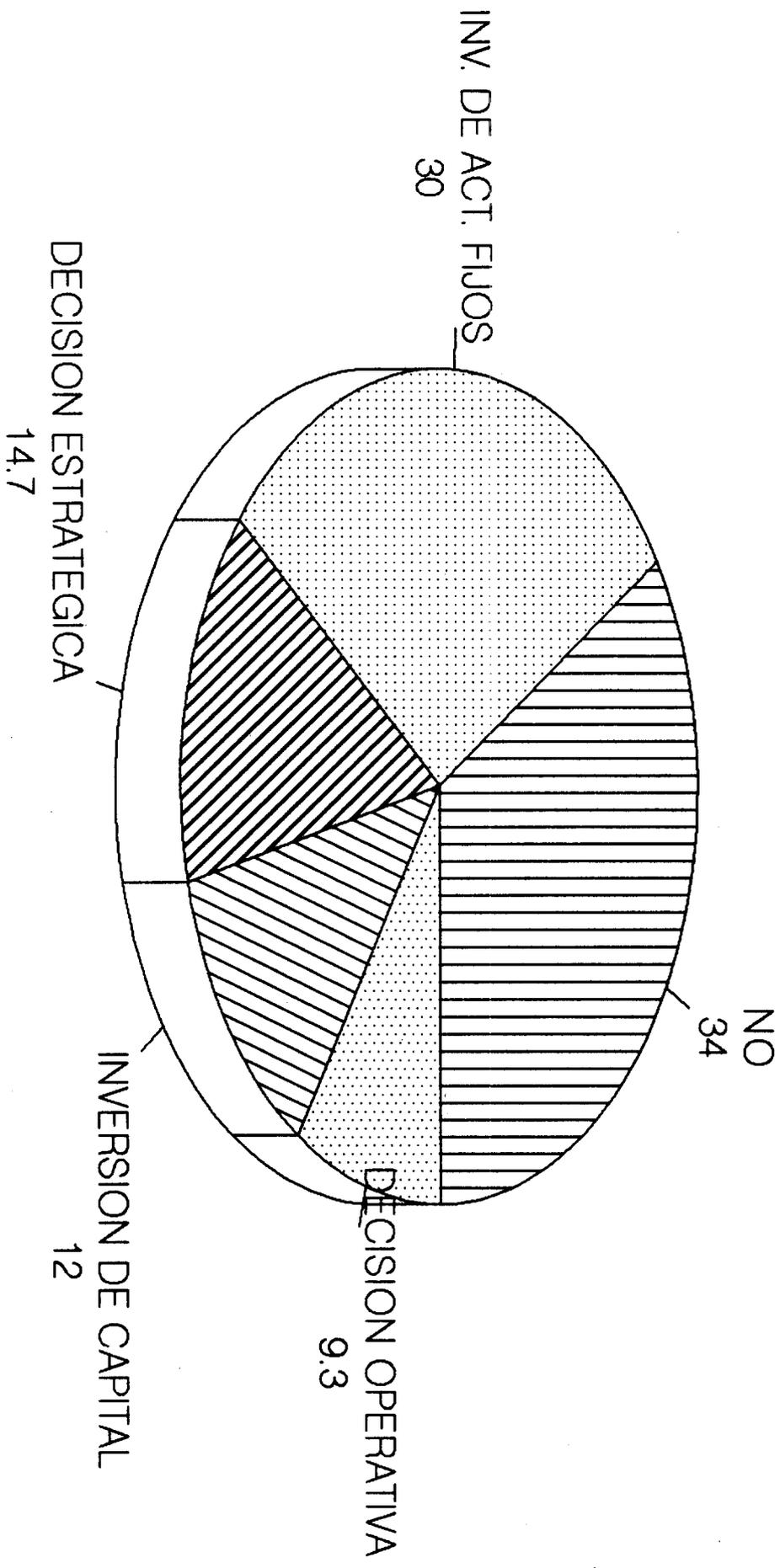
21.- Consultar anexo "C", para ver la lista de expositores y proveedores de la feria.

22.- Consultar anexo "D".

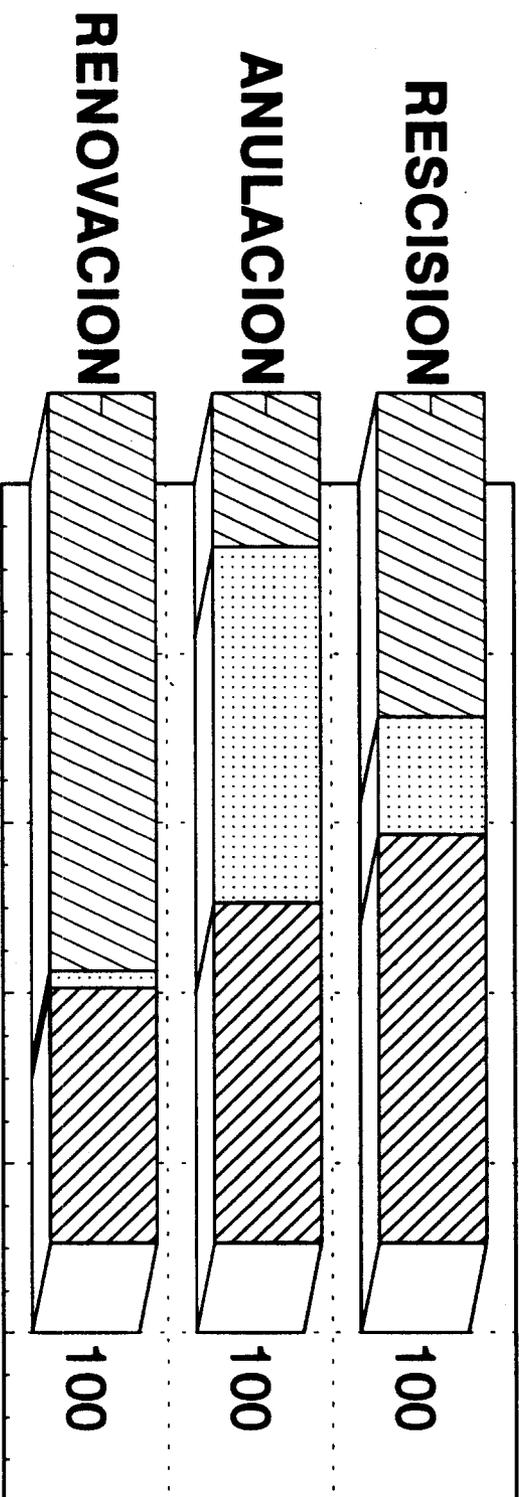
2.3.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

PREGUNTA 1

SE SIENTE COMPLETAMENTE DUEÑO DEL NEGOCIO QUE ADQUIERE POR:



PREGUNTA 2
EL CONTRATO DE FRANQUICIAS CONTIENE :

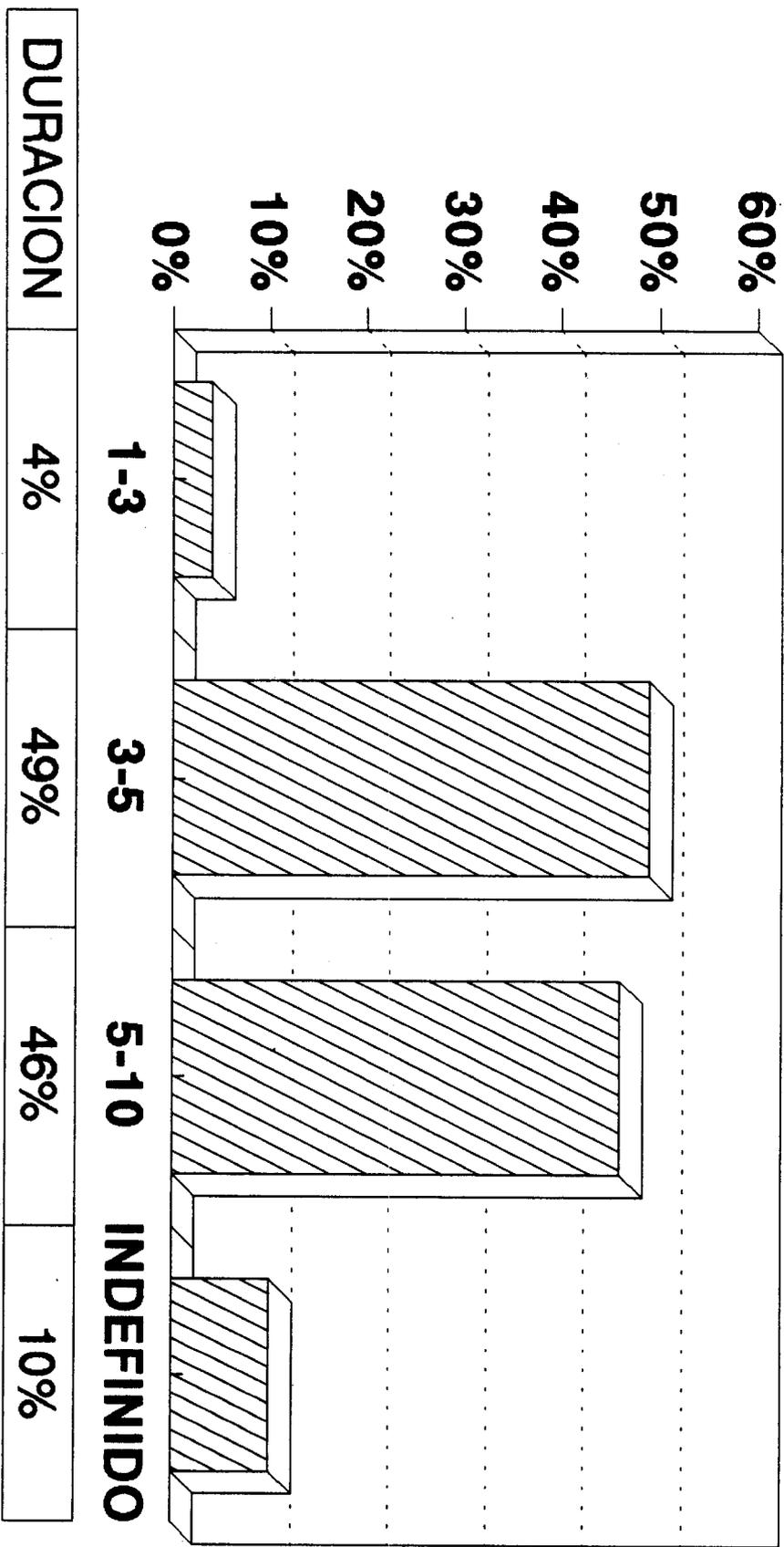


| | SI | NO | NO SABE |
|------------|----|----|---------|
| RESCISION | 48 | 14 | 38 |
| ANULACION | 40 | 42 | 2 |
| RENOVACION | 38 | 18 | 68 |

SI
 NO
 NO SABE

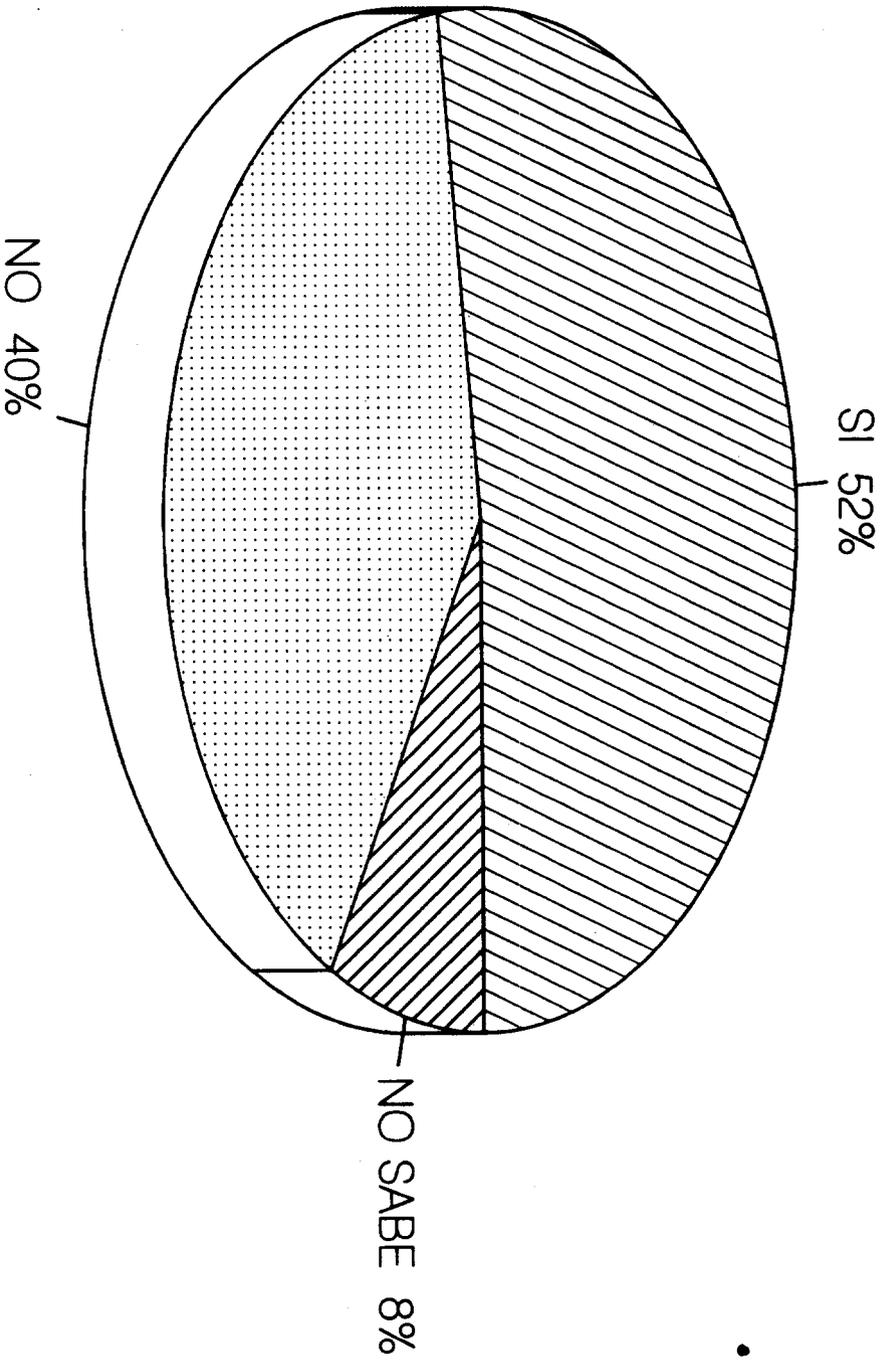
PREGUNTA 3

LA DURACION DEL CONTRATO DE LA FRANQUICIA ES DE :

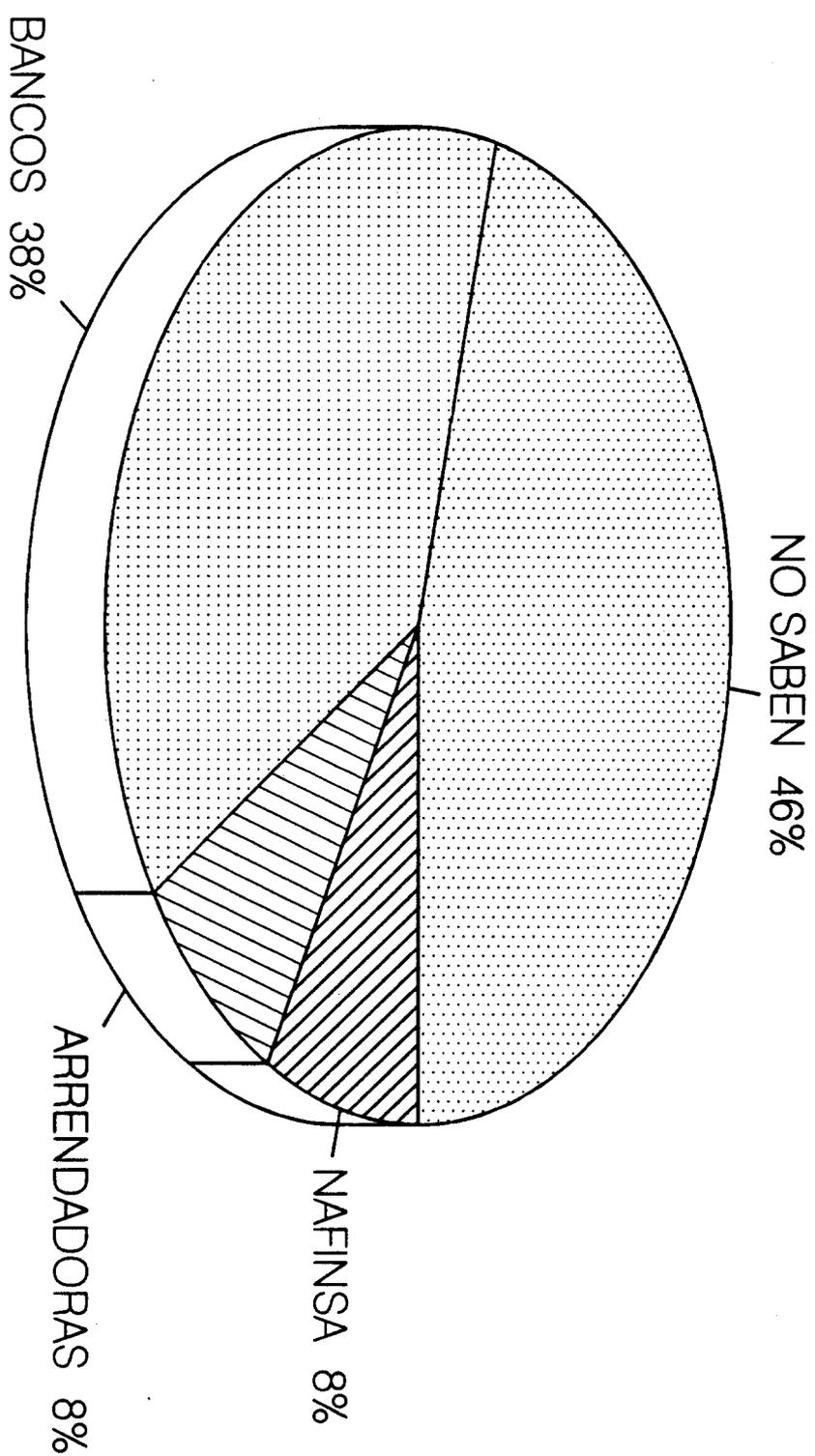


 DURACION

PREGUNTA 4
CONSIDERA USTED QUE EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO APOYA A LAS FRANQUICIAS.

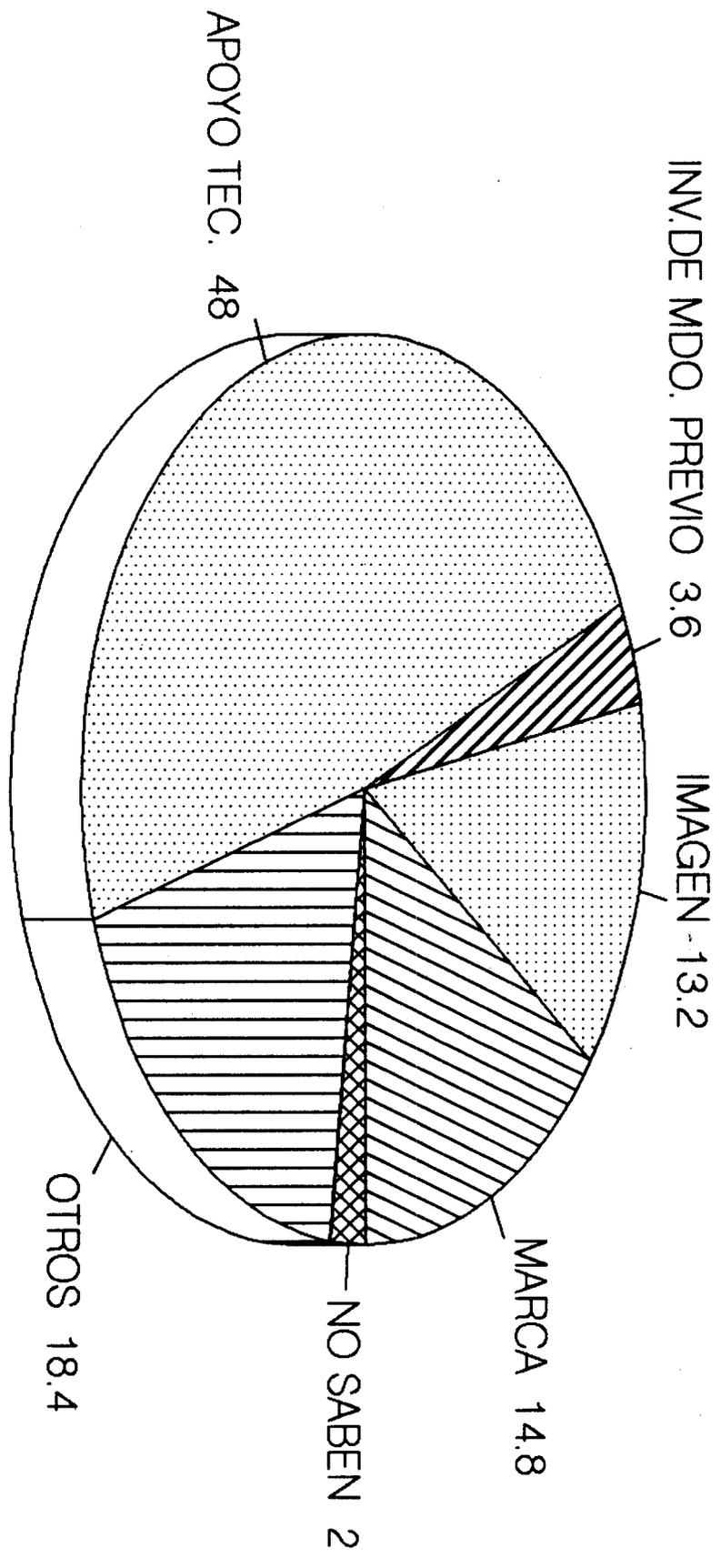


PREGUNTA 5
A QUE TIPO DE INSTITUCION SOLICITARIA USTED FINANCIAMIENTO, EN CASO DE ADQUIRIR UNA FRANQUICIA.



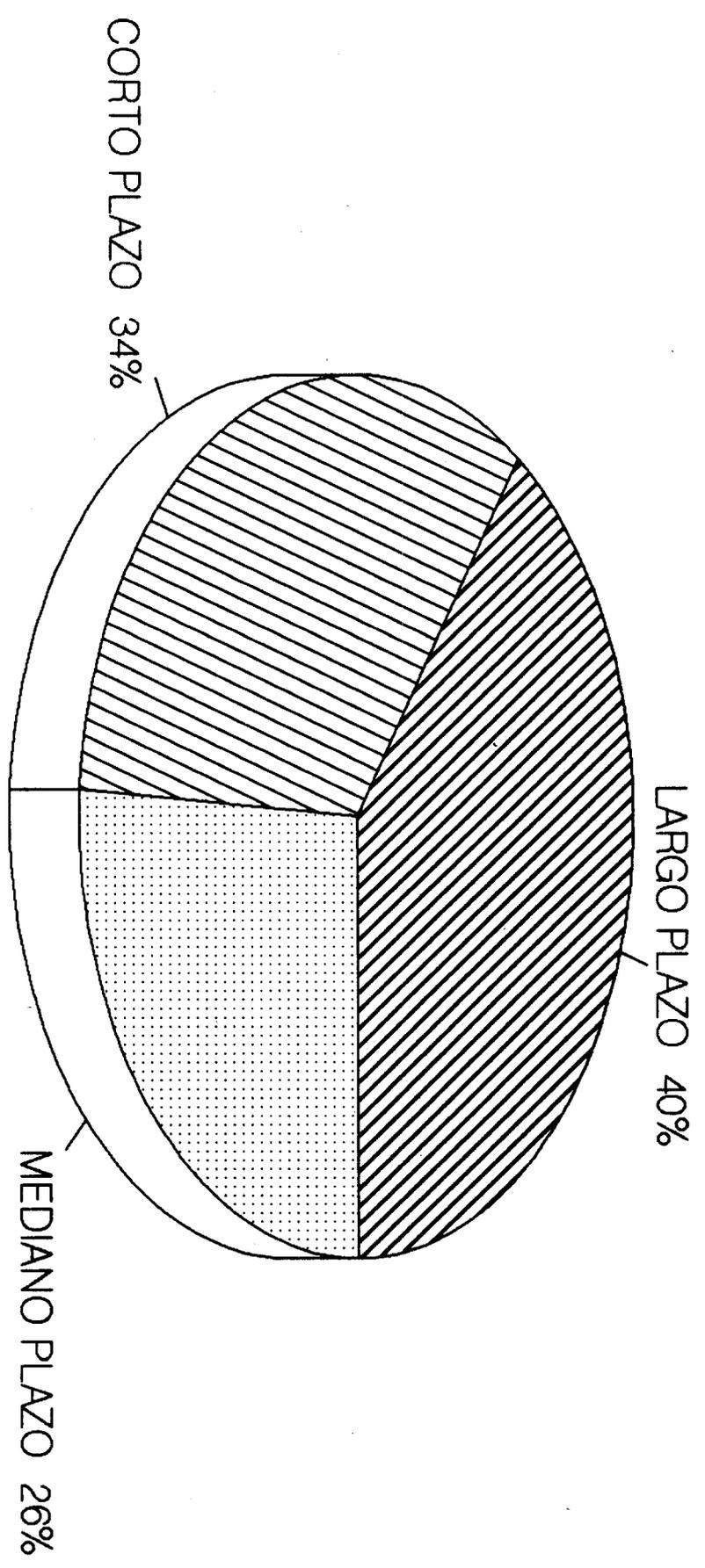
PREGUNTA 6

USTED COMO FRANQUICIATARIO TENDRIA ASEGURADO SU MERCADO POR:



74
PREGUNTA 7
AL ADQUIRIR UNA FRANQUICIA LE ASEGURA LA OBTENCION DE UTILIDADES EN:

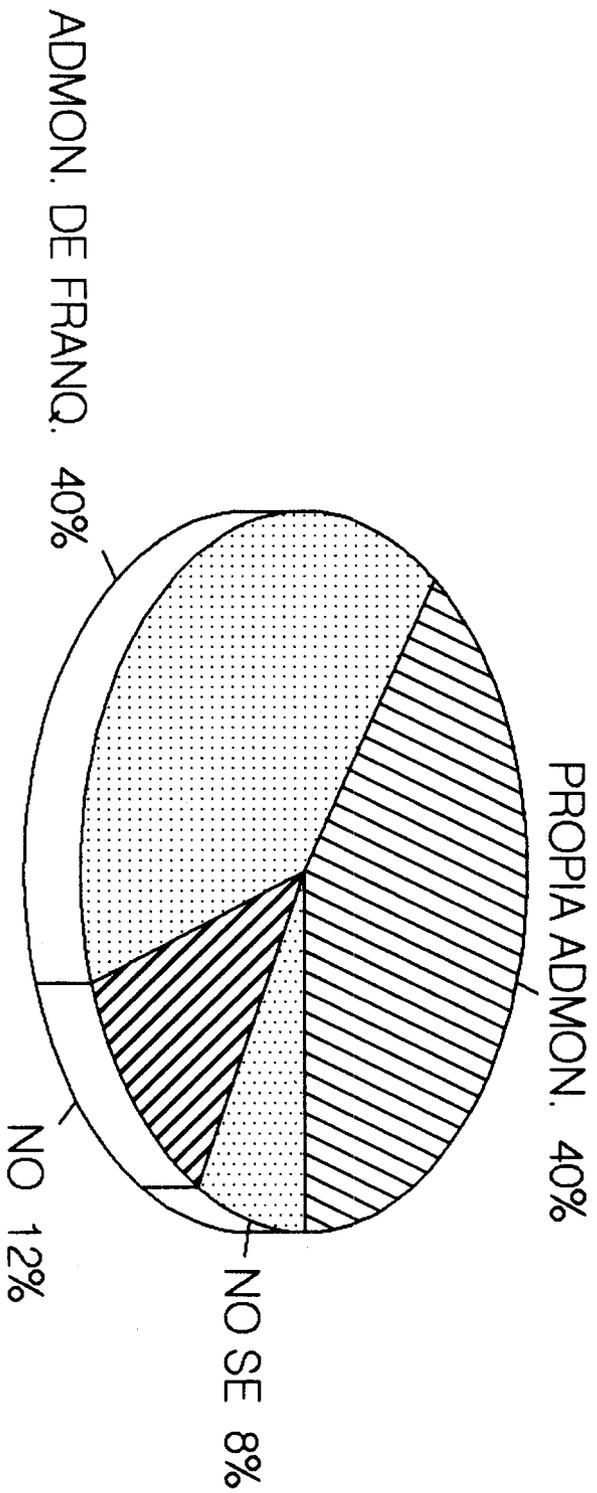
152784

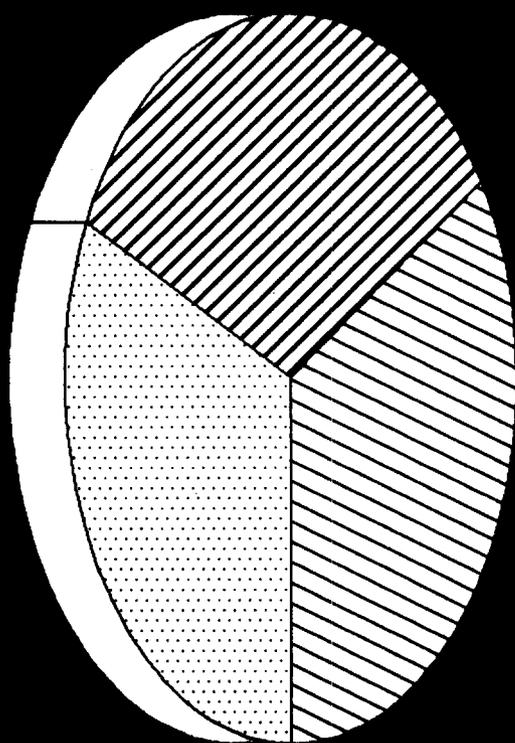


75

PREGUNTA 8

DENTRO DEL SISTEMA DE FRANQUICIA TIENE USTED POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO.





2.4.- CONCLUSIONES

Los resultados de la primera pregunta son los siguientes: del 100%, el 66% de los encuestados contestaron que sí se sienten dueños de su negocio. De éste 66%, el 12% de los encuestados se sienten dueños de su negocio por su inversión de capital, el 30% por su inversión en activos fijos, el 14.7% por las decisiones estratégicas que toman en la selección y acondicionamiento del local, en la autonomía de contratar proveedores, publicidad, etc. mientras que el 9.3% por las decisiones operativas que puede tomar. Por otra parte, el 34% dijo que no se siente dueño del negocio que adquiere porque él no tiene la libertad de tomar sus propias decisiones, sino que sólo puede dar sugerencias.

Sin embargo, es importante mencionar que los franquiciatarios no son dueños de sus negocios, porque están supeditados a las decisiones del franquiciante, por lo que la hipótesis número 1 nula es la que se cumple.

Con los resultados obtenidos de los cuestionarios, la mayor parte de los posibles franquiciatarios contestaron que el contrato si contempla la rescisión, anulación, renovación y duración. Por lo tanto, la hipótesis número 2 alternativa se cumple. Aunque también, podemos observar que gran parte de los franquiciatarios desconocen dicha información, lo que permite saber que existe muy pocos conocimientos por parte de ellos en cuanto a aspectos legales relacionados al sistema de franquicias. En cuanto a la rescisión, del 100%, el 38% dijo que el contrato si la contempla, el 14% no y el 48% no lo sabe. Por otra parte, el 18% contestó que el contrato sí contempla la anulación del mismo, el 42% mencionó que no, mientras que el 40% lo desconoce. En lo que respecta a la renovación, el 68% respondió que sí se contempla dentro de el contrato, el 2% contestó que no y el 30% no sabe.

Otro punto tratado es la duración de los contratos, los cuales duran aproximadamente 10 años. De los resultados obtenidos, el 4% de los posibles franquiciatarios contestaron que el contrato dura de 1 a 3 años, otro 4% de 3 a 5 años, un 46% de 5 a 10 años, un 10% es indefinido y el 36% restante no sabe.

La mayoría de los posibles franquiciatarios considera el Sistema Financiero Mexicano apoya a las franquicias, sin embargo lo que detectamos es que existe un gran desconocimiento sobre el tema porque la mayoría no sabe los pasos a seguir para obtener un financiamiento ni a que institución recurrir.

Se consideramos que la hipótesis número 3 nula se cumple, debido a que el Sistema Financiero Mexicano no tiene experiencia para otorgar financiamiento a ésta nueva modalidad de negocios. Tomando en cuenta los resultados obtenidos, del total de la nuestra muestra, se encontró que el 52% considera que el Sistema Financiero Mexicano apoya a las franquicias. El 40% considera que no es

adecuado y por consiguiente éste no apoya al sistema de franquicias, y el 8% no tiene conocimientos sobre el tema. Por otra parte, el 38% solicitaría créditos en Instituciones Bancarias, 8% a compañías Arrendadoras, 8% a Nacional Financiera y el 46% restante desconocen con que tipo de institución solicitaría un financiamiento para la adquisición de una franquicia.

La hipótesis alternativa número 4 se cumple porque al adquirir una franquicia se van a lograr ciertas ventajas que son parte del éxito como son: reducción de riesgo, integración a una estructura y sistema ya provado, apoyo mercadológico, asesoría técnica, etc.

La mayoría considera que van a tener asegurado su mercado al adquirir una franquicia debido a los siguientes factores:

El 14.8% tiene asegurado su mercado debido al renombre de la marca, el 13.2% a la imagen, el 3.6% a la investigación de mercados que se efectúa previa a la adquisición, el 48% al apoyo técnico, administrativo y mercadotécnico recibido por el franquiciante, el 18.4% consideran que no tienen asegurado el mercado al adquirir una franquicia y el 2% restante no saben el comportamiento del mercado.

En cuanto a la obtención de utilidades, el 34% contestó que se obtienen a corto plazo, el 26% a mediano plazo y el 40% a largo plazo.

Un factor que se consideró también importante fue el saber si los posibles franquiciatarios consideran que el adquirir una franquicia le ofrece oportunidades de crecimiento. La mayor parte de ellos mencionaron que si tienen mayor posibilidad para que su negocio crezca, el 40% por la propia administración de la franquicia, el 40% por la adquisición de otras franquicias, el 6% respondió negativamente, ya que piensa que no existe posibilidades de crecimiento dentro del sistema de franquicias y el 12% no tiene el conocimiento sobre este aspecto.

Por último, se hizo hincapié en conocer si los posibles franquiciatarios consideran que les afectaría en el prestigio de su negocio, el fracaso de otros franquiciatarios. En lo que respecta a éste punto, el 34% contestó que si consideran que el prestigio de su negocio se vería afectado, el 32% mencionó que no afectaría a su negocio y el 34% no tiene la información suficiente para opinar acerca de éste tema.

2.5.- RECOMENDACIONES

Todo inversionista que decide optar por una estrategia de crecimiento a través del Sistema de Franquicia es importante que considere los siguientes puntos:

- * Es sorprendente la información que a la fecha existe en torno al Sistema de Franquicia, por lo que todo inversionista antes de adquirir una franquicia debe obtener la información suficiente que le permita evaluar su negocio y así poder decidir si es la mejor opción de inversión.
- * Si el inversionista a decidido adquirir una franquicia debe estar consiente que no va ser dueño de su negocio totalmente y que en muchas ocasiones son vistos a los franquiciatarios como un medio para expandir el negocio del franquiciante, funcionando sólo como operario y estando supeditado a las decisiones del franquiciante, es decir va a mantener poca independencia de la propietaria de la marca.
- * Quien invierte en una franquicia debe de hacerle con profesionalismo y comprometerse con su negocio lo que le va permitir mayores posibilidades de que su negocio sea exitoso. Se debe entender que la franquicia es parte de un sistema de expansión que necesita de un proceso interno eficaz y de apertura.
- * Una vez que el inversionista a ingresado al Sistema de Franquicia es importante que no descuide las disposiciones vigentes y los elementos contenidos en el contrato, además debe conocer lo relativo al apoyo que recibirá de la empresa matriz.
- * Para obtener y manejar adecuadamente su negocio, el franquiciatario debe administrarlo con responsabilidad y sin olvidarse que dicho negocio debe tener los elementos básicos dentro de su estructura organizacional que le va permitir el progreso de su negocio, es decir, debe estar consiente que el desarrollo de su negocio va depender en gran parte de los elementos básicos que contengan la estructura de la franquicia.
- * Por último es importante que conozca las ventajas y desventajas que trae consigo la adquisición de una franquicia, lo cual le va permitir estar consiente de lo que implica ingresar al Sistema de Franquicia y así decidir si es la mejor opción de inversión.

CAPITULO III

3.- DE LOS FRANQUICIANTES

OBJETIVO:

- * Conocer como a partir de una estructura básica, la interrelación de sus miembros y los mecanismos de coordinación con que cuenta toda organización, según Mintzberg, se adapta al sistema de franquicia de comida rápida.

3.1.- INVESTIGACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (FRANQUICIANTE)

INTRODUCCIÓN

Para efectos de la presente investigación se consideró importante dividir el capítulo en dos partes: una investigación documental y una investigación de campo.

Por tal motivo, no se presentará la investigación en el orden que se siguió en el capítulo anterior. Se empezará por exponer el problema con las hipótesis elaboradas, con la finalidad de dar una mejor comprensión al lector sobre la investigación.

3.2.- PROBLEMA

¿El desarrollo de una franquicia de la modalidad de comida rápida en México necesita una estructura y administración organizacional que le permita combinar eficientemente sus procesos de trabajo, recursos humanos y tecnológicos sin perder el concepto de negocio?

HIPÓTESIS:

- | | |
|-----------------|---|
| 1. ALTERNATIVA. | La estructura organizacional de una franquicia es similar a cualquier organización. |
| NULA. | La estructura organizacional de una franquicia no es similar a cualquier organización. |
| 2. ALTERNATIVA. | La estructura y el concepto de negocio no debe sufrir ninguna modificación |
| NULA. | La estructura y el concepto de negocio debe sufrir modificaciones. |
| 3. ALTERNATIVA. | Todo trabajador de un punto de venta ²³ que ayude a la operación tiene normalizadas sus habilidades. |
| NULA. | Todo trabajador de un punto de venta que ayude a la operación no tiene normalizadas sus habilidades. |

²³.- Se le llama punto de venta a las unidades operativas que otorga el franquiciante al franquiciatario.

4. ALTERNATIVA. El sistema de franquicia en sus puntos de venta permite, que cualquier persona económicamente activa realice y contribuya a la operación de ésta.
- NULA. El sistema de franquicia en sus puntos de venta no permite, que cualquier persona económicamente activa realice y contribuya a la operación de ésta.
5. ALTERNATIVA. La normalización del producto, en cuanto al menú y la forma de presentarlo, permite la rapidez en la comida rápida.
- NULA. La normalización del producto, en cuanto al menú y la forma de presentarlo, no permite la rapidez en la comida rápida.
6. ALTERNATIVA. Cuanto más tecnificado y estandarizado estén los puntos de venta de las franquicias, más formalizadas estarán los trabajos de los operarios.
- NULA. Cuanto más tecnificado y estandarizado estén los puntos de venta de las franquicias, menos formalizados estarán los trabajos de los operarios.
7. ALTERNATIVA. La estandarización en los procesos de trabajo no permite la modificación en el producto.
- NULA. La estandarización en los procesos de trabajo permite la modificación en el producto.

VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE. La estructura organizacional.

VARIABLE DEPENDIENTE. La normalización de los procesos de trabajo.

3.3.- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación documental se hizo con la finalidad de comprobar la hipótesis uno.

Se consideró necesario hacer una investigación más profunda del sistema de franquicias. Una investigación que vaya al fondo de las franquicias y no sólo a la forma de éste.

Por tal motivo, se presentará la estructura básica que toda organización debe tener según Mintzberg y como se adapta está al sistema de franquicias. Con el objeto de ofrecer al franquiciante una visión más clara de cómo debe adaptar este sistema y cómo deberá ir creciendo con éste.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG Y SU ADAPTACIÓN AL SISTEMA DE FRANQUICIAS

El éxito de diferentes negocios que adoptan una estrategia de crecimiento y comercialización a través del sistema de franquicias se podría explicar, no por el uso de un atributo cualquiera (tal como un tipo concreto de sistema de planificación o forma descentralizada), sino por como se interrelacionan varios atributos. En otras palabras, existen caminos alternativos para llegar al éxito, basados en la habilidad de una organización para configurar los atributos que utilice. Sin embargo, todas las empresas deben contener una estructura necesaria, con ciertos elementos básicos que le permitan ampliar y especializar sus funciones.

Las organizaciones deben ir cambiando su configuración con el objeto de lograr coherencia en sus características internas y establecer el acoplamiento con el contexto externo, lo que le va a permitir adaptarse a sí misma, concentrándose en un tema específico alrededor del cual puede configurar sus atributos.

Los cambios estructurales deben ser graduales, ya que puede ser más eficaz mantenerse dentro de una forma que se está desajustando de su entorno hasta que pueda realizarse una transición importante hacia una nueva forma más adecuada. De ese modo, la configuración interna puede mantenerse, aún a expensas del grado de turbulencia ambiental, y el alto precio y la confusión del cambio organizativo se puede concentrar en cortos períodos paulatinos de "revolución estratégica".

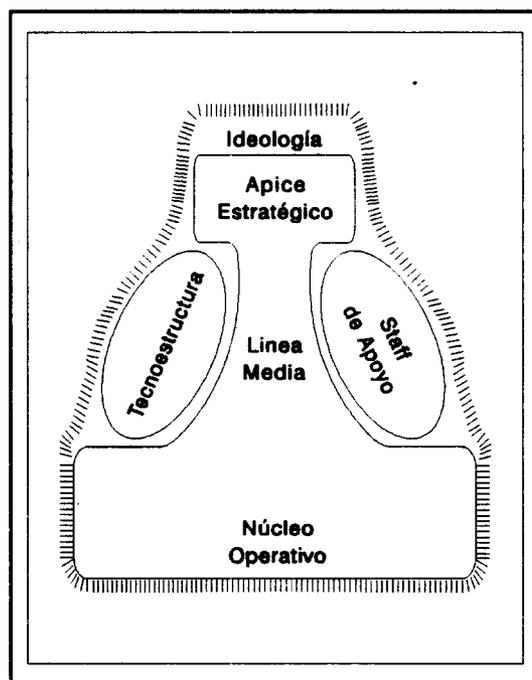
Es importante mencionar que éstos cambios obedecen a una apreciación general en la estructura del sistema para posteriormente, por medio de un análisis conocer las fuerzas tratando siempre de mejorarlas, y así mismo conocer las debilidades con el objeto de aminorarlas.

Durante la evolución de éste estudio se realizará un análisis y se ira avanzando desde la perspectiva de la configuración que toda organización tradicional en su estructura debe contener

basándose en el modelo organizacional presentado por Mintzberg,²⁴ el cual servirá de herramienta para explicar la evolución de la estructura del sistema de franquicias.

LAS PARTES Y PERSONAS QUE FORMAN LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Para explicar las partes y personas que forman la estructura de toda organización se debe contemplar a esta como un sistema global que esta formado por subsistemas, los cuales tienen funciones específicas para lograr los objetivos y metas que se han trazado como organización, cada parte del sistema se ha concentrado en alguna de las seis partes que se ha dividido para poder explicar sus características, figura 1.



Una de las partes es el núcleo operativo que esta formado por aquellas personas que realizan el trabajo básico de fabricar los productos y prestar los servicios, esta es la base del sistema global. Un ápice estratégico, desde donde se supervisa el sistema, y este esta formado por directores. Conforme crece la organización se necesita más directivos. No solo los de operarios, sino también los directores de los directivos, se crea una línea media, una

²⁴.- Mintzberg, Henry. Mintzberg y la Dirección. Díaz de Santos, S.A., España 1991, pp. 109-133.

jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.

Conforme la organización se hace más compleja, generalmente hace falta un grupo de personas a quienes llamamos analistas. Estos realizan tareas administrativas, como planificar y controlar formalmente el trabajo de otros; pero de una naturaleza diferente a menudo llamada de staff. Estos analistas forman lo que llamaremos la tecnoestructura, por fuera de la línea jerárquica de autoridad. La mayoría de las organizaciones añaden unidades de staff de una clase diferente, para suministrar diversos servicios internos, desde una cafetería o servicio de correos a la asesoría jurídica u oficina de relaciones públicas. Se llaman a estas unidades y a la parte de organización que forman el staff de apoyo.

Finalmente, toda organización activa posee una sexta parte que llamaremos su ideología (un término alternativo con bastante éxito ha sido el de cultura). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización que la distingue de las otras organizaciones e infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura.

Esto nos da seis partes básicas en una organización. Tal como se muestra en la figura 1. El diagrama muestra un pequeño ápice estratégico conectado por una línea acompañada con un núcleo aplanado en la base. Estas tres partes de la organización se dibujan en una secuencia ininterrumpida para indicar que están conectada de forma característica por medio de una sola cadena de autoridad formal. La tecnoestructura y el staff de apoyo se muestran separados a cada lado para indicar que están excluidos de esta línea principal de autoridad, influyendo sobre el núcleo de operaciones solo de manera indirecta. La ideología se muestra como una especie de halo que rodea todo el sistema.

Estas personas, todas las cuales trabajan dentro de la organización para tomar decisiones y realizar sus actividades - empleados con dedicación exclusiva o, en algunos casos, voluntarios- pueden ser considerados como **personas influyentes** que forman una especie de **coalición interna**. Con este término se quiere decir un sistema dentro del cual las personas rivalizan entre sí para determinar la distribución del poder.

3.4.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Con la presente investigación se pretende dar a conocer las características cualitativas, así como los mecanismos de coordinación que forman parte del sistema de franquicias en el sector de alimentos, en la modalidad de comida rápida. La finalidad es tener una perspectiva del funcionamiento de éste tipo de negocios y dejar al descubierto la combinación y el manejo de los recursos humanos y tecnológicos frente a los procesos de trabajo.

3.5.- METODOLOGÍA

El método que se empleo fue el de recolección cualitativa de datos, que consiste en la observación directa. Limitados a evaluar las actividades de los diferentes puntos de venta, de una forma muy estructurada, pues se planearon y anotaron con mucha precisión cuáles eran los hechos que se deberían observar.

UNIVERSO. 3234 puntos de venta en el país.

POBLACIÓN. 1294 que representa el 40% del universo.

MÉTODO DE MUESTREO. Se realizó el muestreo por juicio, porque se consideró que la muestra es representativa. Utilizando un cuestionario compuesto por preguntas cerradas²⁵.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Debido a que el método de muestreo es por juicio se tomó el número de 34 puntos de venta. Porque se eligió un punto geográfico en el Distrito Federal, que partió de Insurgentes Sur, Avenida del Imán hasta troncar con Reforma donde el total de puntos de venta son 34, éste punto de geográfico se escogió al considerarse que es uno de los lugares donde se encuentra gran parte de las franquicias de comida rápida.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN Distrito Federal (Insurgentes Sur a Reforma Sur).

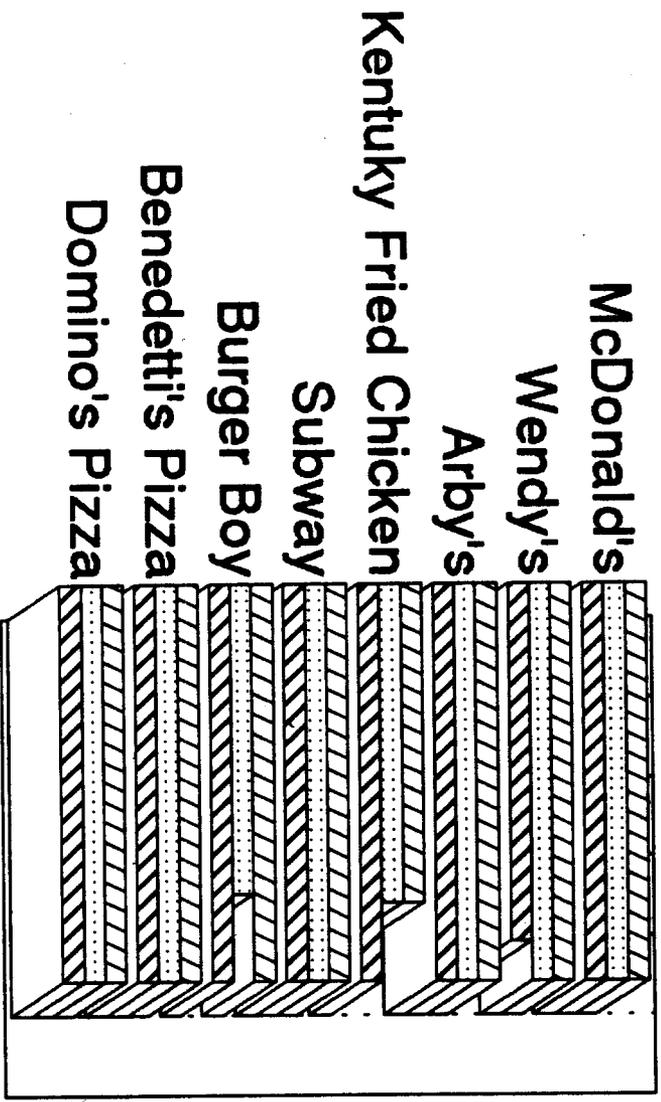
25.- Consultar anexo "E".

3.6.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se presentan los resultados que se obtuvieron en base a observaciones. Se decidió así por la poca disponibilidad de personal de cada franquicia.

Las observaciones arrojaron resultados que se visualizan a través de las gráficas siguientes, y por último, las conclusiones que se derivan de cada hipótesis.

PREGUNTA 1.
 EL CONCEPTO EN LA ESTRUCTURA FISICA ES EL MISMO EN TODOS LOS PUNTOS DE VENTA.



| | | | | | | | | | |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| MOBILIARIO | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| AMBIENTE | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | 78 | 100 | 100 | 100 |
| FACHADA | 100 | 90 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

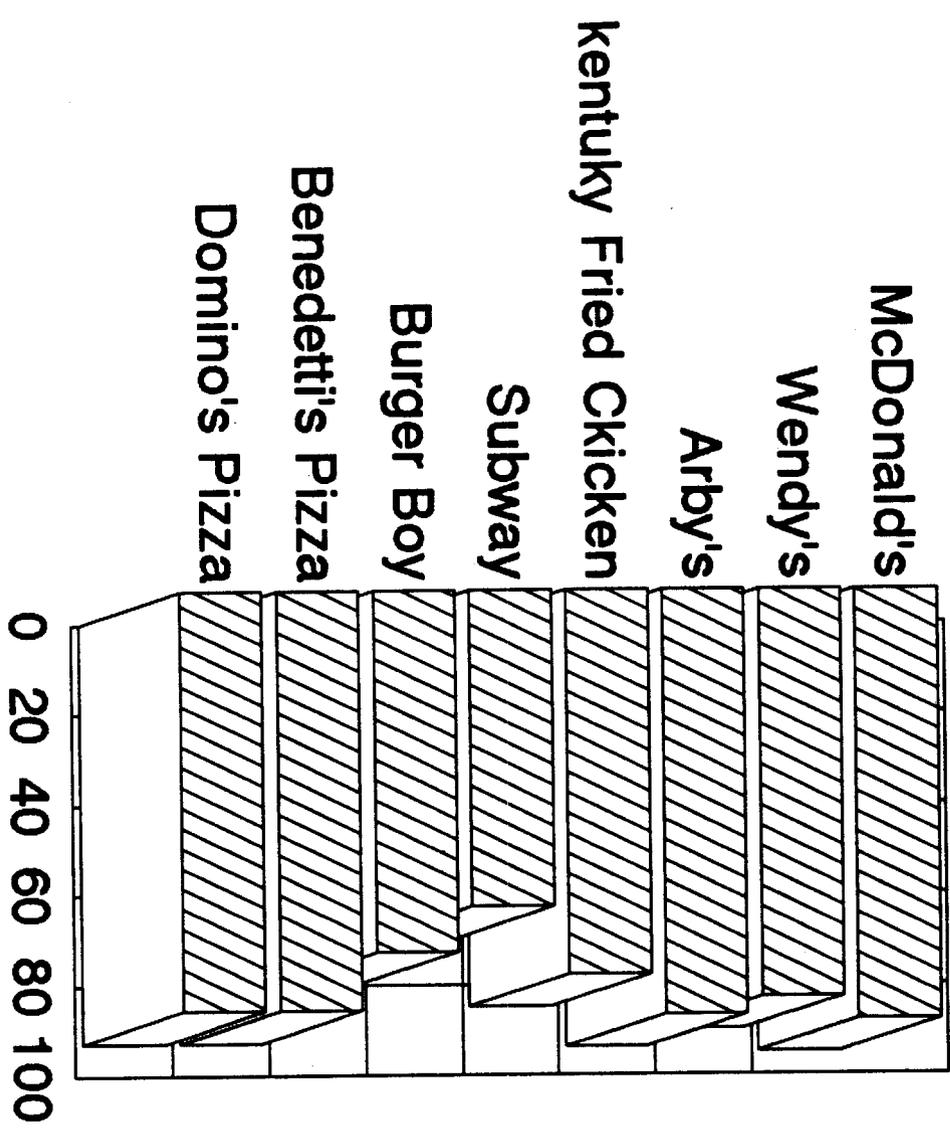
0 20 40 60 80 100 120

 MOBILIARIO
 AMBIENTE
 FACHADA

NOTA: SERA LA MISMA DE ACUERDO A LA FRANQUICIA DE QUE SE TRATE, SIN EMBARGO AQUI SE PRUEBA QUE INDEPENDIENTEMENTE DEL TIPO DE FRANQUICIA QUE FORMA PARTE DE LA MUESTRA. ESTRUCTURA FISICA: TODO LO QUE PERCIBE CUALQUIER PERSONA AL TENER CONTACTO CON EL PUNTO DE VENTA.

EL PROCEDIMIENTO EN EL TRATO AL CLIENTE ES EL MISMO EN TODOS LOS PUNTOS DE VENTA.

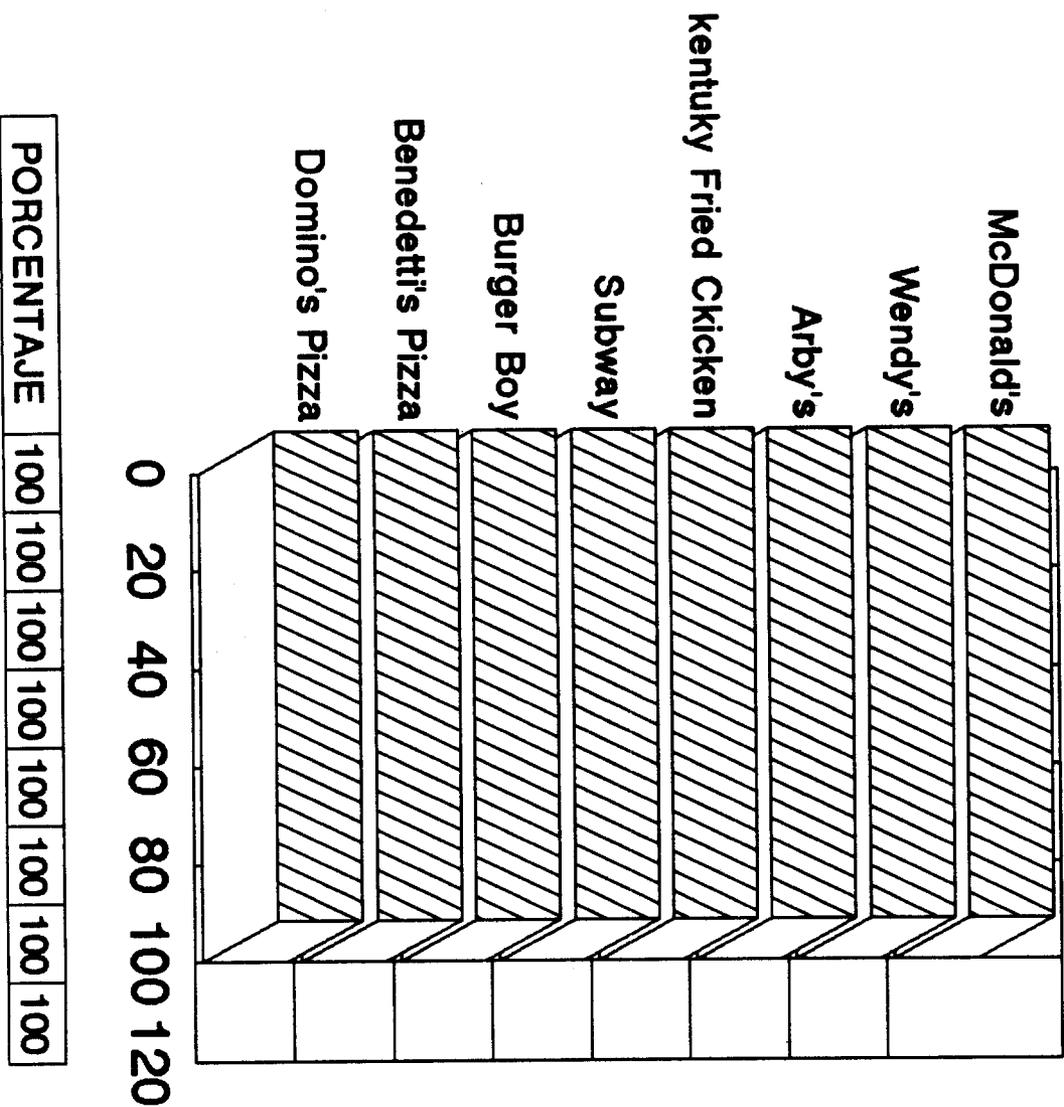
PREGUNTA 2.



| | | | | | | | | |
|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| PORCENTAJE | 95 | 90 | 94 | 85 | 70 | 80 | 93 | 93 |
|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|

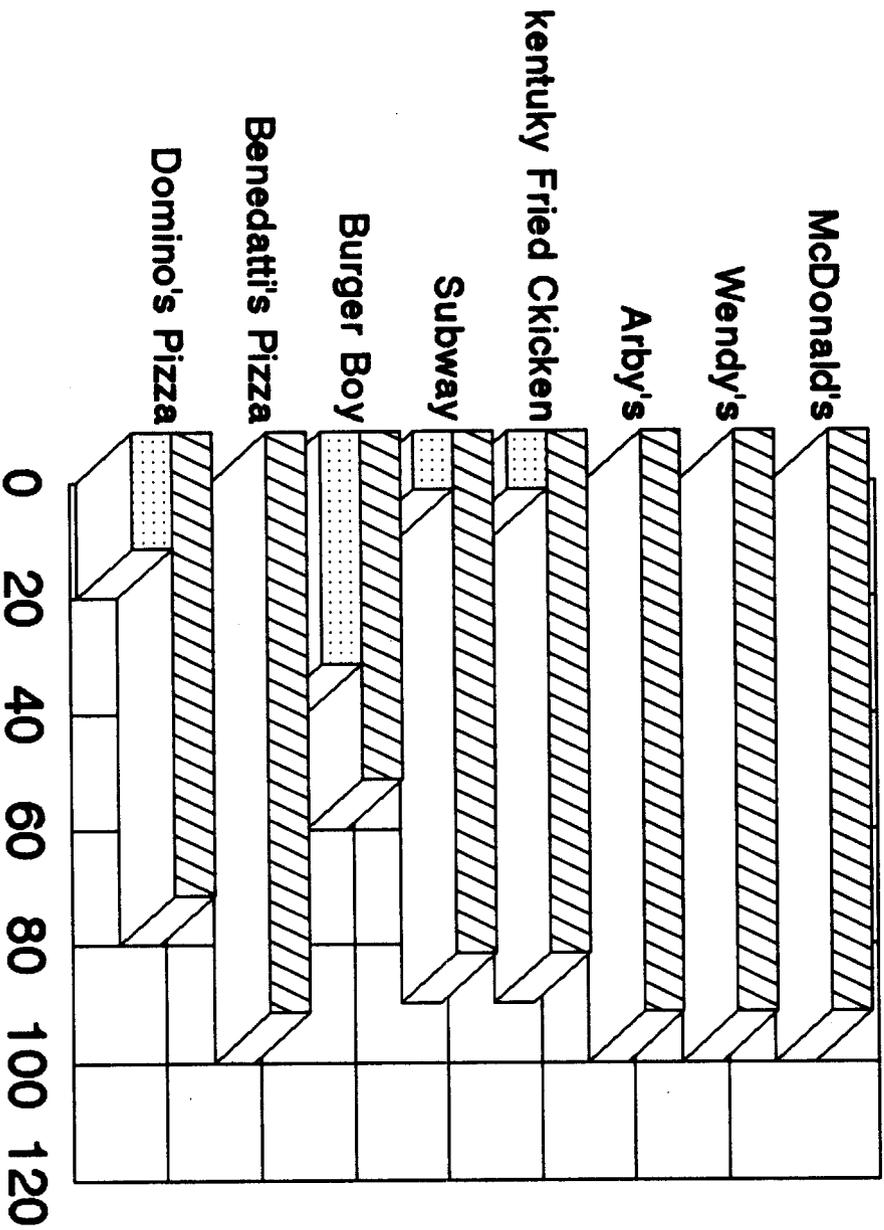
 PORCENTAJE

PREGUNTA 3.
LA PRESENTACION PERSONAL DE ACUERDO A LAS FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES ES LA MISMA EN TODOS LOS PUNTOS DE VENTA.



 **PORCENTAJE**

PREGUNTA 4.
QUE PERFIL TIENEN LOS TRABAJADORES EN LOS LOCALES.

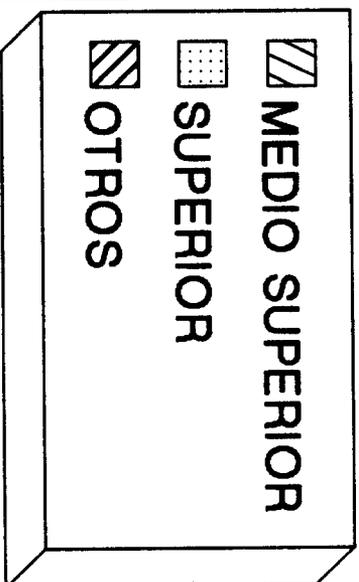
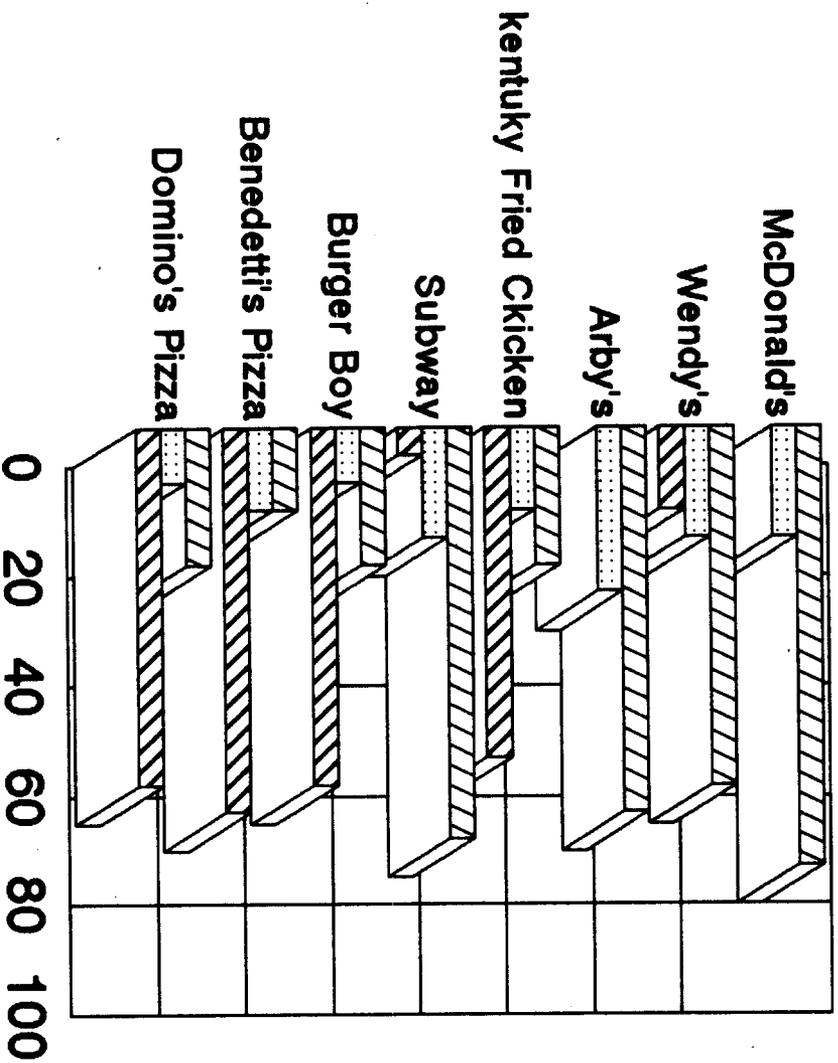


| | | | | | | | | |
|--------|-----|-----|-----|----|----|----|-----|----|
| JOVEN | 100 | 100 | 100 | 90 | 90 | 60 | 100 | 80 |
| MADURA | | | | 10 | 10 | 40 | | 20 |

 **JOVEN**
 **MADURA**

QUE GRADO ACADEMICO TIENEN LOS OPERARIOS DE LOS DIFERENTES PUNTOS DE VENTA.

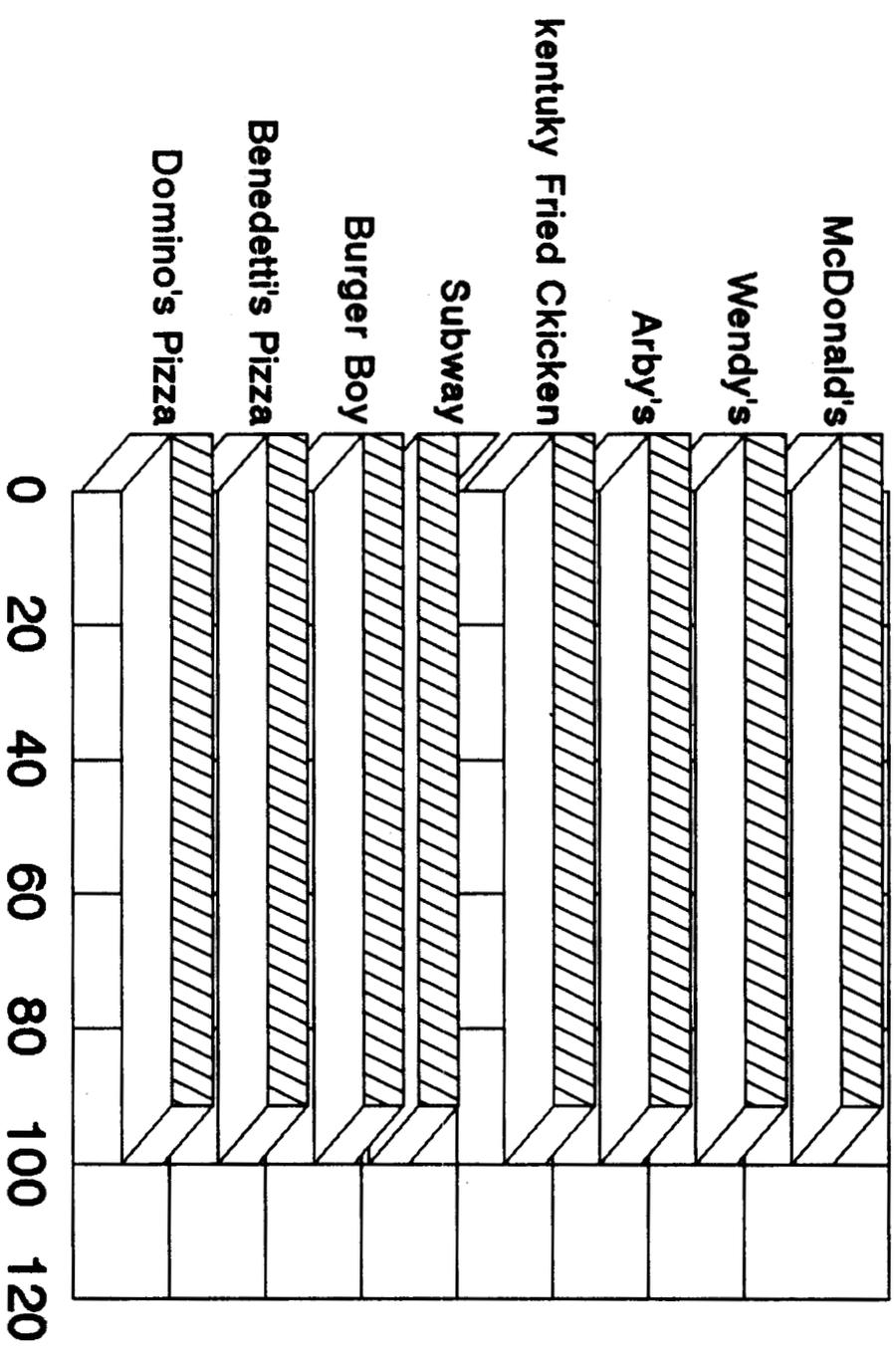
PREGUNTA 5.



| | | | | | | | | |
|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| MEDIO SUPERIOR | 80 | 65 | 70 | 25 | 75 | 25 | 15 | 25 |
| SUPERIOR | 20 | 20 | 30 | 15 | 20 | 10 | 15 | 10 |
| OTROS | | 15 | | 60 | 5 | 65 | 70 | 65 |

LA FORMA EN QUE SE PRESENTA EL PRODUCTO ES LA MISMA EN TODOS LOS PUNTOS DE VENTA.

PREGUNTA 6.

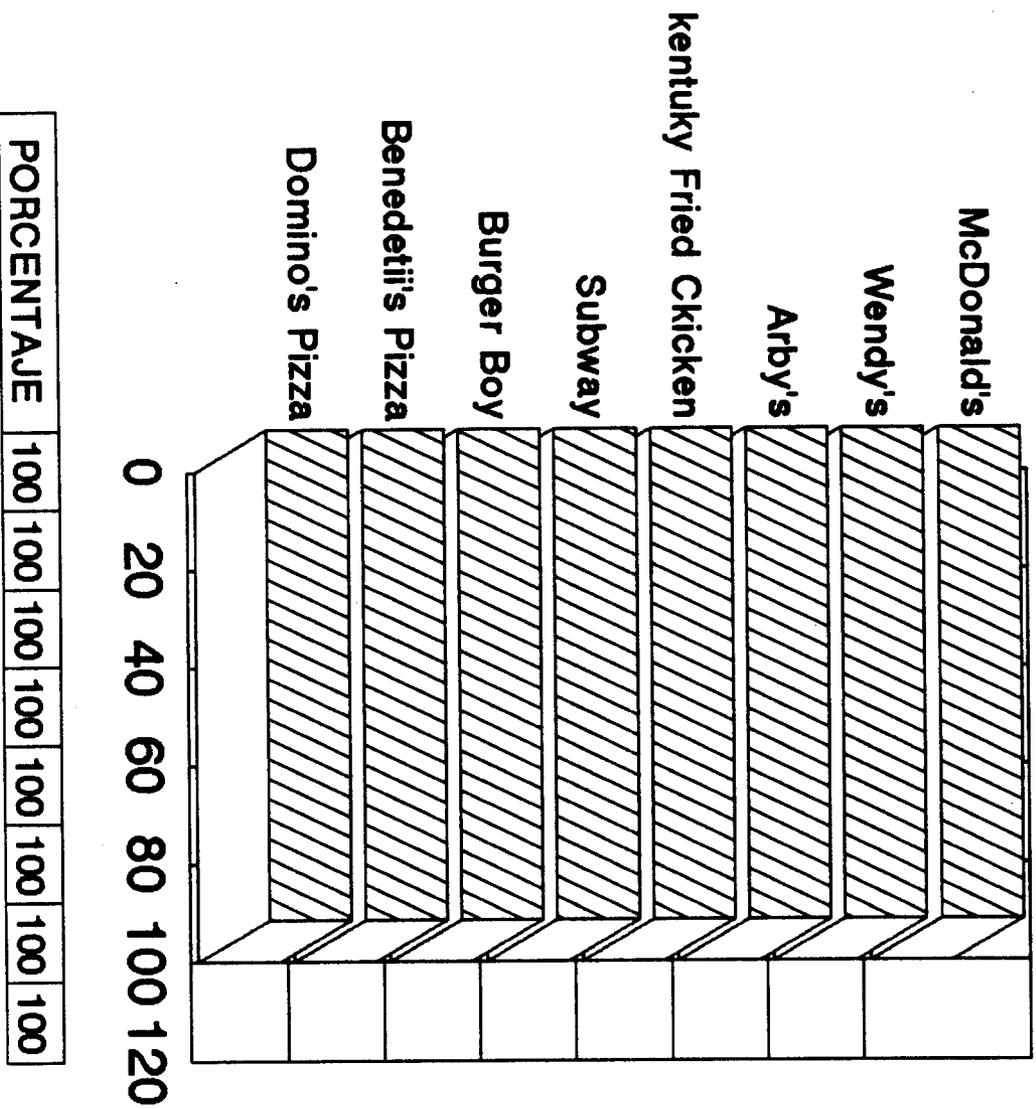


| | | | | | | | | | | |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| SI | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| NO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

SI
 NO

EL EQUIPO CON EL QUE CUENTA ES EL MISMO EN CADA PUNTO DE VENTA.

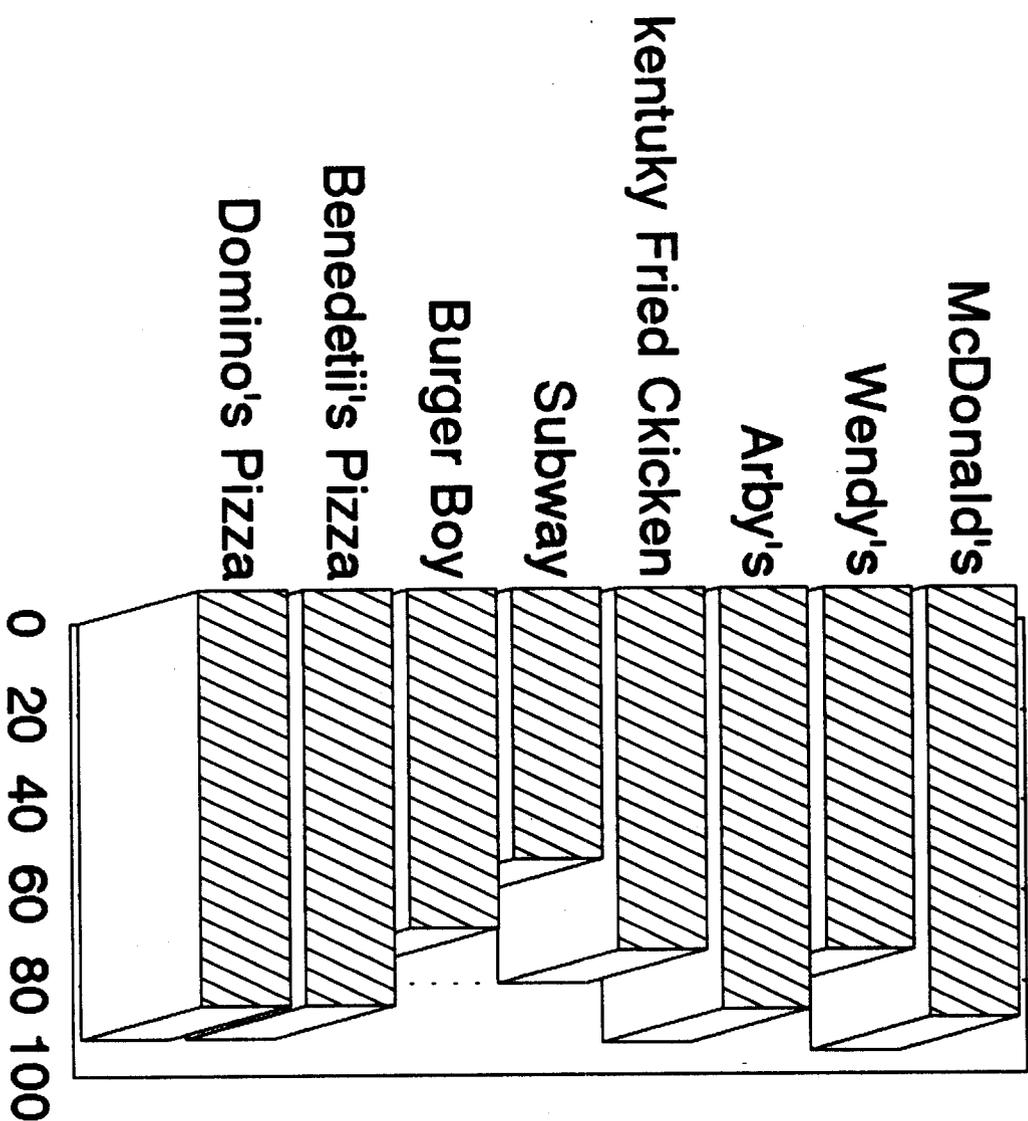
PREGUNTA 7.



 **PORCENTAJE**

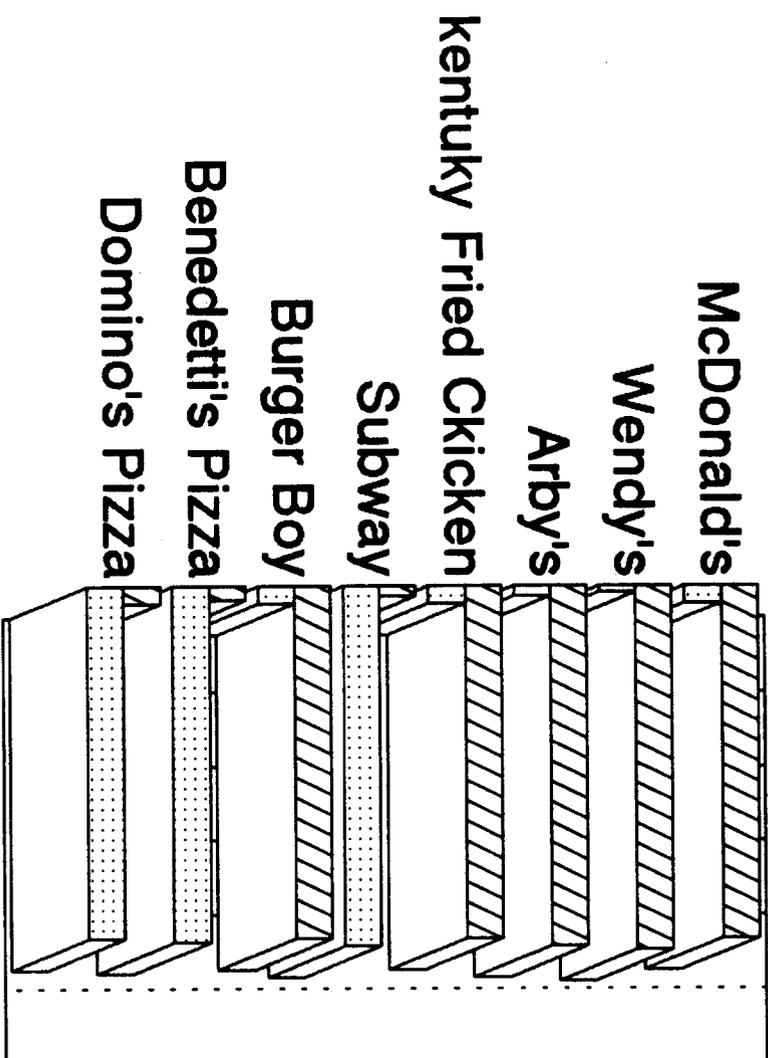
CUÁL ES EL GRADO DE TECNIFICACION DE LAS FRANQUICIAS PARA OFRECER SU PRODUCTO.

PREGUNTA 8.



 PORCENTAJE

PREGUNTA 9.
QUE VARIEDAD HAY EN LOS PRODUCTOS QUE OFRECEN LAS FRANQUICIAS.



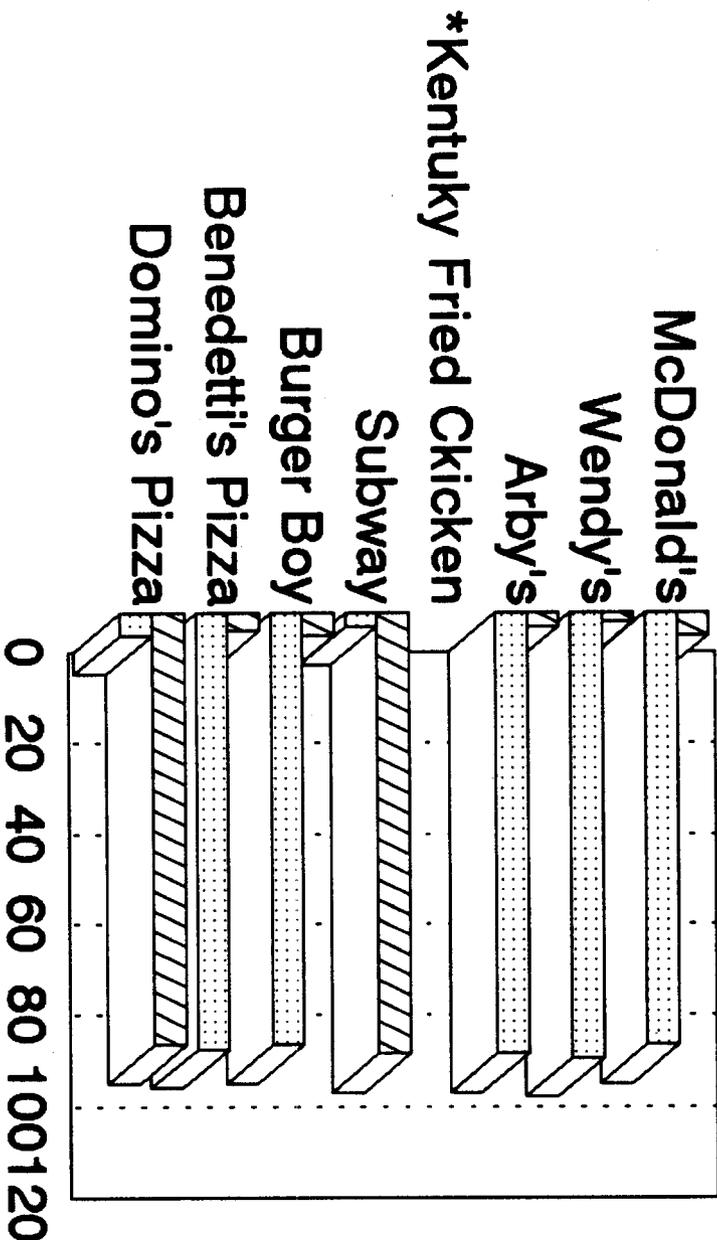
0 20 40 60 80 100 120

| | | | | | | | | |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| RESTRINGIDO | 95 | 98 | 97 | 95 | 3 | 95 | 4 | 5 |
| FLEXIBLE | 5 | 2 | 3 | 5 | 97 | 5 | 96 | 95 |

 **RESTRINGIDO**
 **FLEXIBLE**

PREGUNTA 10.

COMO REACCIONA EL SISTEMA ANTE UNA MODIFICACION DE SU SERVICIO.



| | | | | | | | | |
|--------|----|----|----|--|----|----|----|----|
| RAPIDO | 5 | 2 | 3 | | 97 | 5 | 4 | 95 |
| LENTO | 95 | 98 | 97 | | 3 | 95 | 96 | 5 |

RAPIDO

LENTO

* EL PRODUCTO DE KENTOKY FRIED CKICKEN NO PERMITIO EXPERIMENTAR ALGUN CAMBIO

3.7.- CONCLUSIONES

Conforme a la recopilación de información realizada y con ayuda de un programa estadístico²⁶, para efectos del presente análisis se obtuvo lo siguiente.

HIPÓTESIS 1.

Con el 90 % de confianza se acepta la hipótesis nula, ya que se pudo observar que las franquicias en la modalidad de comida rápida (FMCR), tiene una estructura similar a cualquier organización. Esto puede explicarse con más detalle a partir del esquema de Mintzberg, comparándolo con la estructura organizacional de una franquicia.

La estructura de una franquicia no es similar a cualquier organización. Porque en el sistema de franquicias existe una especialización de funciones inherentes al sistema interactuando, de tal forma, que desaparece la línea media, ya que con la ayuda de la informática el ápice estratégico comparte con los operarios la administración de los recursos, que antes realizaba la línea media y el staff de apoyo.

HIPÓTESIS 2.

Con el 90 % de confianza se acepta la hipótesis nula, ya que se observó en las FMCR, tiene una uniformidad en todos los puntos de venta. Y de manera general, el concepto de negocio en una franquicia de esta modalidad no debe modificarse un ningún punto de venta.

Las franquicias son instrumentos creados para conseguir fines y éstos son dispositivos mecánicos desarrollados para ayudar a la organización a realizar determinadas actividades encaminadas a obtener dicho fin, y éste será más fácilmente alcanzado al estandarizar la estructura y la cultura de toda organización lo cual implica que los parámetros de diseño y estandarización del concepto de negocio sean únicos y continuos.

Por eso, cada franquiciante debe tener la capacidad para transmitir toda la información necesaria para que el franquiciante sepa interpretar y entender el concepto de negocio para asegurar el éxito.

HIPÓTESIS 3.

Con el 90 % de confianza se acepta la hipótesis alterna. Para el funcionamiento de todos los puntos de venta, la vida es organizada y es tan rutinaria como la precisión exigida a un reloj.

²⁶.- Programa de Regresión Múltiple.

Se espera que la gente cumpla un conjunto predeterminado de funciones, normalmente el trabajo es metódico y repetitivo lo que permite que un trabajador reemplace a otro y que el trabajo continúe ininterrumpidamente 24 horas al día y 365 días al año en restaurantes de comida rápida, incluso se le advierte a los empleados, que deben seguir con un código detallado de instrucciones a cerca del trato al cliente²⁷. Así, como también deben de seguir ciertas reglas como la presentación personal de los trabajadores, la cual debe ser la misma en todos los puntos de venta.

Este tipo de control provoca que cada trabajador no piense más allá de lo que está ejecutando. No sólo controla su labor sino también le quita responsabilidades.

HIPÓTESIS 4.

Con el 95 % de confianza se acepta la hipótesis nula, ya que se contrata personal joven y con estudios medio superior y superior.

Este mecanismo de control ayuda a que no exista una politización, ya que evita la formación de sindicatos. Para evitar que entre el personal se cree rivalidad por tener mayor influencia de poder. El éxito de esto, radica en el adoctrinamiento del personal para que cada vez, se comprometan más con los objetivos de la organización. Haciéndoles sentir que son parte fundamental y que se tiene una gran confianza en ellos para el éxito del negocio, logrando con esto que sientan orgullosos de pertenecer a la firma.

HIPÓTESIS 5.

Con el 90 % de confianza se acepta la hipótesis alterna, ya que el producto y la forma en que se presenta es el mismo en todos los puntos de venta de cada franquicia, por lo que se puede concluir que la mecanización en todas sus actividades que involucran al producto les permite la rapidez y la uniformidad del servicio, lo que representa una sólida reputación por su excelente servicio en el sector alimenticio, en la modalidad de comida rápida.

HIPÓTESIS 6.

Con el 90 % de confianza se acepta la hipótesis alterna. Para ofrecer su producto en los puntos de venta de las franquicias, pasa por un proceso de tecnificación, observando también que el equipo con que cuenta cada franquicia es el mismo y de fácil manejo. Lo

27.- Ver anexo "F", guía de observación del encargado utilizada para valorar el comportamiento de un dependiente en el mostrador de un restaurante de comidas rápidas.

que permite una coordinación especificando los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas.

HIPÓTESIS 7.

Con el 99 % de confianza se acepta la hipótesis alterna. La programación de instrucciones proporcionan una normalización de habilidades y conocimientos necesarios para reproducir exactamente el mismo producto una y otra vez. Por tal motivo, se obtuvo una mínima variedad en los productos que se exponen al consumidor. Como se puede ver es poca la variedad del producto. Y si éste exige una modificación al mismo, el grado de reacción es lenta.

3.8.- RECOMENDACIONES

Toda empresa que desee adoptar el sistema de franquicias deberá considerar las siguientes etapas de desarrollo:

Etapas 1

En esta primera etapa, la empresa tradicional debe tomar en cuenta:

- 1.- Su esencia organizativa.
- 2.- El sector en que participa y las diferentes fases por las que tiene que pasar dicho sector.
- 3.- El liderazgo en el mercado.
- 4.- La calidad de su servicio.

LA ESENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Toda actividad humana organizada - desde la fabricación de cerámica hasta poner un hombre en la luna - hace surgir dos requisitos fundamentales y opuestos: la **división del trabajo** en diversas tareas a realizar y la **coordinación** de esas tareas para llevar acabo la actividad. La estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y logra la coordinación entre las mismas.

DISTINTAS FASES DE UN SECTOR

Debe tenerse claramente una visión del grado de madurez del sector en el que se desenvuelve la empresa. Para determinar las etapas debe revisarse el volumen actual de ventas, expectativas futuras de crecimiento a mediano y largo plazo, características de los competidores, características de los proveedores y barreras de entrada al sector.

Las etapas de madurez son:

- Arranque:** El eje estratégico es la innovación.
- Crecimiento:** Se caracteriza por la distribución y posesionamiento, se abre canales de reparto o la opción es vender franquicias, por que hay mercado para repartir.
- Madurez:** El sector se encuentra apartado, se crece a consta del mercado de otros, la ventaja es la optimización del costo.
- Declinación:** Hay una contracción en el mercado, baja el volumen de ventas y existe un costo de desinversión.

LÍDER EN EL MERCADO

Antes de franquiciar se necesita ser líder en el mercado y **¿QUE SIGNIFICA SER LÍDER EN EL MERCADO ?** Primeramente, ser líder en el sector del mercado en que se participa, significa que una empresa u organización logre mantener una ventaja competitiva y esto se logra implementando una estrategia genérica, la cual es una ventaja competitiva que está en el centro de cualquier estrategia y que para alcanzar dicha ventaja se requiere que una empresa ejerza unas u otras opciones, (como se muestra en el siguiente cuadro), y se debe buscar que dicha estrategia competitiva sea más óptima que la de sus competidores.

VENTAJA COMPETITIVA

| | <u>COSTO MAS BAJO</u> | <u>DIFERENCIACIÓN</u> |
|--------------------------|------------------------|---------------------------------|
| OBJETIVO AMPLIO | 1.- LIDERAZGO DE COSTO | 2.- DIFERENCIACIÓN |
| OBJETIVO LIMITADO | 3.A.- ENFOQUE DE COSTO | 3.B.- ENFOQUE DE DIFERENCIACIÓN |

Es así que la empresa, a través de sus estrategias genéricas pueden influir en las cinco fuerzas competitivas²⁸ y tendrán más posibilidad de posesionarse día a día del mercado en que compete.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costos y diferenciación.

Así pues, una empresa puede obtener el liderazgo en el sector de mercado en que participa de dos formas: Vía costo o Vía diferenciación del producto que ofrece al consumidor.

Cabe aclarar que el primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector del mercado en que participe. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector de mercado. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa.

En cualquier sector del mercado, ya sea industrial, comercial o de servicios, ya sea doméstico, nacional o internacional y que produzca un producto o servicio. Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas. El poder colectivo de éstas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector de mercado a ganar, en promedio el liderazgo en costos o diferenciación del producto.

Una vez explicado lo anterior, se puede decir que si se quiere buscar un crecimiento y expansión a través de la estrategia de franquicias se debe tener el liderazgo dentro del sector en donde se esté compitiendo, pero no todos pueden ser líderes, sin embargo, las empresas que contemplen la visión de franquiciar deben acercarse lo más posible al líder tomando la postura de un retador que satisfaga tres condiciones:

1. Contar con una ventaja competitiva sostenible.
2. Proximidad en otras actividades, esto es, neutralizar completa o parcialmente demás ventajas inherentes al líder.

28.- Las cinco fuerzas competitivas según Porter son: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes.

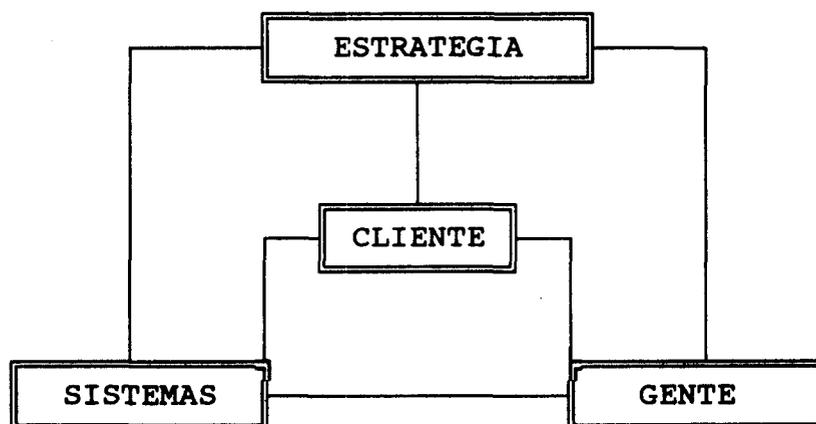
3. Algún impedimento de la represalias al líder que consiste en la creación de mecanismos que le dificultan al líder un ataque como:
 - a) Reconfiguración. Un retador innova la forma en que desempeña sus actividades de operación.
 - b) Redefinición. Un retador redefine su panorama competitivo en comparación con el líder.

Estas tres condiciones se basan en la ventaja competitiva que se elija. La cual, no consiste en atacar al líder con un estrategia imitadora sino que se debe evaluar los puntos claves y debilidades del líder, asimismo evaluar los puntos claves y sus debilidades de la misma empresa para que a partir de ésto se pueda diseñar una estrategia propia de cada retador de acuerdo a sus posibilidades de desarrollo. Misma que servirá de pilar para lograr un crecimiento y comercialización a través del sistema de franquicias.

Aunado al ser líder en el mercado es importante no perder de vista que el cliente es por muchas cosas el activo más valioso, y que la empresa deberá preocuparse por ofrecerle una calidad en su servicio, ya que esto permitirá sobrevivir a las exigencias del momento y adaptarse a los nuevos sistemas de producción. Es importante hacer mención del programa de servicio que toda empresa debe observar para ofrecer lo mejor a sus clientes.

DIAGRAMA DEL SERVICIO DE KARL ALBRECHT

Así, como el sistema de franquicias se ha convertido en el grito de animo para hacer negocios en la década de los 90's, así también el triángulo del servicio de Karl Albrecht se puede convertir en el escudo de armas para las banderas de las compañías que manejan el servicio tanto nacional como internacional. El triángulo del servicio es una ilustración visual de toda la filosofía de la gerencia del servicio y es importante acentuar que puede servir de base y guía para las funciones de la unidad prototipo.



Las partes del triángulo son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas. Todos componentes claves en una organización con gerencia del servicio. Una breve introducción al triángulo del servicio es oportuna.

El cliente

El corazón del modelo es el círculo central: el cliente que se debe identificar tanto en la forma sicográfica como demográfica.

La estrategia del servicio

Se observa la línea que conecta del cliente con el círculo de la estrategia del servicio. La estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y sicográfica que se obtiene en la averiguación, para llegar a conocer más íntimamente a nuestros clientes. Tiene dos partes claves: la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente. La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones. Esta estrategia, la cual tiene que basarse en un claro entendimiento del cliente, deben martillarla casi siempre en un seminario ejecutivo a la alta gerencia y los propietarios.

La gente

Esta parte del modelo de triángulo del servicio incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización, representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio. La línea que conecta este círculo con la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. Todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio, que influye de la estrategia del servicio. En segundo lugar, la línea que conecta el círculo de la gente con el círculo del cliente representa una conexión frente a frente que tienen con los clientes todos los empleados y gerentes de la compañía.

Los sistemas

Se observa la línea que conecta el círculo de la gente con el círculo de los sistemas. Todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. Se observa también la línea que va del círculo de los sistemas al círculo del cliente. Esa sirve para demostrar la interrelación entre los clientes y los sistemas de la organización. Los clientes deben abrirse paso a través de los sistemas, con el fin de hacer negocios con la organización. Finalmente, se ve la línea que conecta el círculo de la estrategia del servicio que tendrá una influencia en los sistemas comerciales

a medida que se convierte paulatinamente en una organización centrada en el cliente. Todas las organizaciones están compuestas de numerosos sistemas. Si se interviene en uno de estos sistemas, se afectan todos los demás sistemas de la organización. Pero hay cuatro sistemas principales en la organización o subsistemas, que es preciso escudriñar si se desea crear una cultura orientada hacia el servicio.

El sistema gerencial. Cuando se está dentro del rol gerencial de la compañía, y se forma parte de este sistema. Los miembros incluyen a los propietarios, ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y que toman las decisiones estratégicas que orientan a corto y largo plazo.

El sistema de reglas y regulaciones. Estas son todas las pautas para empleados y clientes. Son leyes de la organización, lo que es correcto o incorrecto hacer, como: manuales de empleados, regulaciones nacionales y principios gerenciales.

El sistema técnico. Este sistema representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o servicio, como: computadoras, archivadores, teléfonos, sistemas contables, programas de computador. Todo esto y más forma parte del sistema técnico.

El sistema social. Este es el sistema humano. Representa a toda la gente y la forma de interactuar entre sí; cómo se hace el trabajo conjuntamente. Es el sistema en el cual la gente practica o no practica el trabajo en equipo, la cooperación, la solución de problemas y el manejo del conflicto.

Hay dos preguntas claves que se deben hacer sobre cada uno de estos sistemas principales:

1. **¿Se es amable con los clientes?**
2. **¿Son amables con los empleados?**

Por cliente amable se entiende un sistema que facilita al mismo, hacer negocios con la organización. La segunda pregunta llama la atención hacia el interior de la organización: ¿Los sistemas de la organización son amables con los empleados? ¿Se han establecido en tal forma que facilita a los empleados ofrecer un mejor servicio a los clientes? ¿O, en efecto, mantienen a los empleados que realmente quieren dar un buen servicio a los clientes, pero no pueden hacerlo debido alguna regla o regulación que deben cumplir?

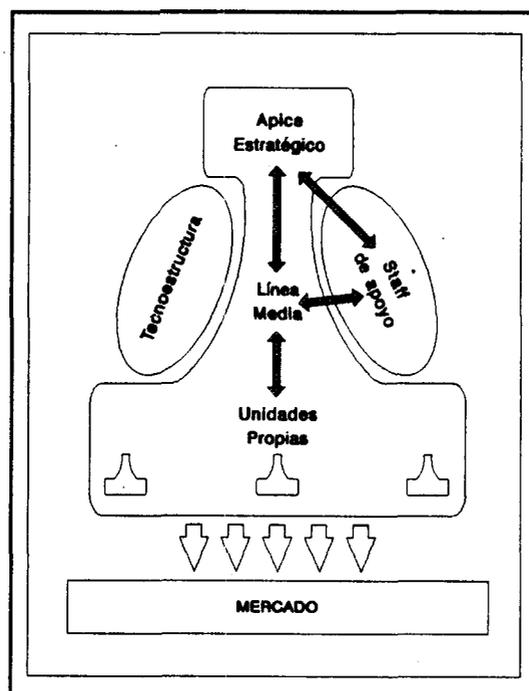
En la gerencia del servicio, se han descubierto que muchos sistemas se han diseñado y puesto en marcha para la conveniencia del negocio y no para la conveniencia del cliente. Cuando se observa a la organización, ¿Se ven sistemas amables con los

clientes y amables con los empleados?. Esto es en forma muy breve, una revisión general del triángulo del servicio.²⁹

Una vez que se contemple el servicio al cliente se debe estar completamente seguro de que se cuenta con las siguientes características:

- * El nombre o la marca que distinguen al negocio deben de estar debidamente protegidos legalmente.
- * Los márgenes operativos para los franquiciatarios deben de ser comparables con los estándares de la industria.
- * El producto o servicio del negocio debe de satisfacer una necesidad real del mercado en que pretenda desarrollarse.
- * La empresa que decida franquiciar debe de tener la experiencia y antigüedad debida en el mercado en el que se desenvuelve.
- * El franquiciante debe de dar la asesoría, el apoyo logístico y operativo, los insumos, los proveedores, etc.

Se observa que el motor que ayuda a la dirección en esta etapa lo constituye la mercadotecnia, la cual esta integrada en el staff de apoyo, figura 2.



²⁹.- Karl, Albercht y Lawrence, J. Bradford. La Excelencia en el Servicio, FEL, Colombia 1990, pp.26-30.

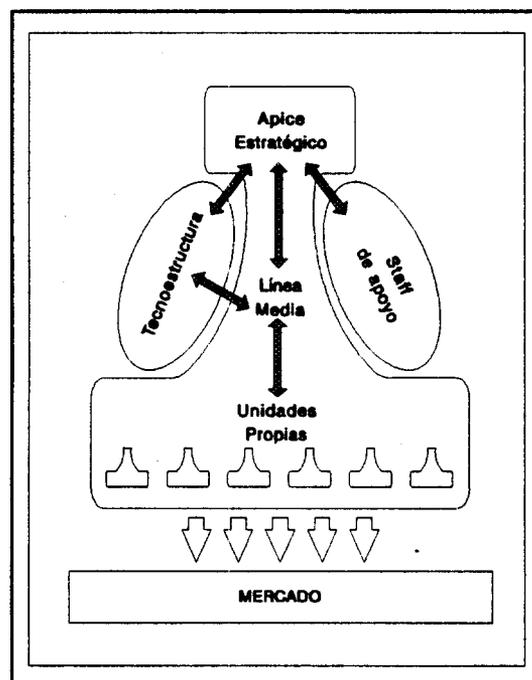
CARACTERÍSTICAS DE LA PRIMERA ETAPA

- * Mantiene una configuración organizacional empresarial.
- * El mecanismo fundamental de coordinación es la supervisión directa.
- * Parte clave de la organización es el ápice estratégico en la coordinación, ayudándose de la mercadotecnia desarrollada por el staff de apoyo.
- * El tipo de descentralización, es de tipo descentralizado, vertical y horizontal.

Etapa 2

En esta segunda etapa, en el desarrollo de una empresa que tiene la perspectiva de crecimiento a través de la modalidad del **SISTEMA DE FRANQUICIAS**, esta decisión debe estar sustentada de una retroalimentación de información obtenida a través de investigación interna y externa para poder desarrollar planes acordes a los recursos y capacidades que tiene a su alcance la empresa (situación del mercado, sector, ataque al líder y su calidad de servicio). La organización debe someterse a una reestructuración, pasar de una organización tradicional a un nuevo modelo corporativo enfocado al punto de venta.

Como se observa en la figura 3, la parte directriz del desarrollo será la TECNOESTRUCTURA.



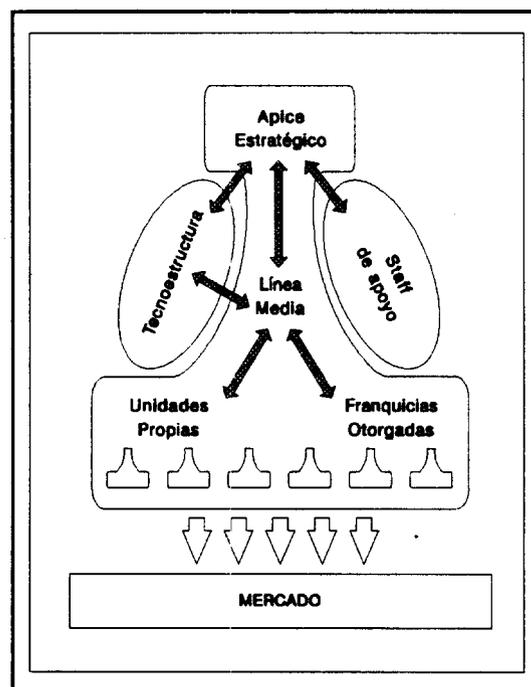
CARACTERISTICAS DE LA SEGUNDA ETAPA

- * Aquí la configuración ya es una organización profesional.
- * El mecanismo fundamental de coordinación, es la normalización de las habilidades.
- * La parte clave de la organización es la tecnoestructura que extrae el conocimiento de las operaciones.
- * Su descentralización es de tipo descentralizada horizontal.

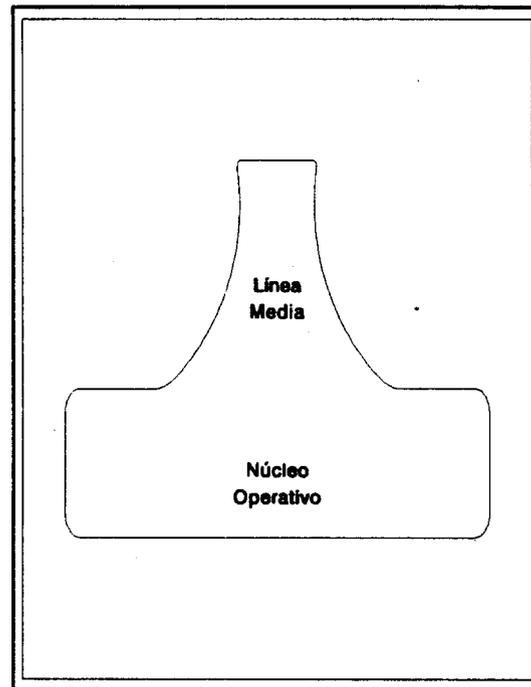
El punto clave para que el cambio se lleve a cabo deberá ser la utilización de la tecnología y la información. Las inversiones en esta etapa van dirigidas hacia la reducción de los costos en el negocio, el principal resultado consistirá en la eliminación del requerimiento de un gran personal.

Mientras los cambios estructurales se van realizando, se llega a un segundo momento en la utilización de la informática, lo que permitirá que la gente sea más capaz de realizar labores que añadan valor a los productos y servicios de la compañía. Es aquí, donde la tecnoestructura toma el mando estandarizando los procesos, con el objetivo de mejorar la administración de los recursos, elevando la calidad, intensificando los servicios y sustentando con información para mejores tomas de decisión en inversión.

Al interior de la organización se intensifica el uso de la información, lo que permite que los niveles directivos sean los tomadores de decisiones estratégicas y tengan la posibilidad de alternar ahora la responsabilidad para administrar los recursos básicos al más bajo nivel organizativo posible (OPERARIOS-PUNTOS DE VENTA). Alcanzando éste grado de desarrollo, la organización se dedicará a vender su concepto y no su producto, figura 4.



Las configuraciones de los puntos de venta no cubren en su totalidad el modelo de Mintzberg. La diferencia principal es que no cuentan con un ápice estratégico, lo que significa que no tienen decisiones propias, la tecnoestructura y el staff de apoyo son aportados por el franquiciante para sus unidades propias y a las otorgadas, teniendo estas últimas la opción de contar con su propia tecnoestructura y staff de apoyo, siempre y cuando no afecte y sea aceptado por el sistema, Figura 5.



El franquiciatario sólo puede tomar decisiones operativas y hacer sugerencias de posibles cambios e ideas con el fin de mejorar el sistema. Toda aportación pasará a ser propiedad del franquiciante, experimentándose primero en sus unidades propias.

En los puntos de venta, se pueden presentar una dualidad de funciones de personas que puedan realizar labores y funciones de línea media o de nivel operativo, dependiendo de la estructura organizacional de la franquicia o de la disposición de la misma persona.

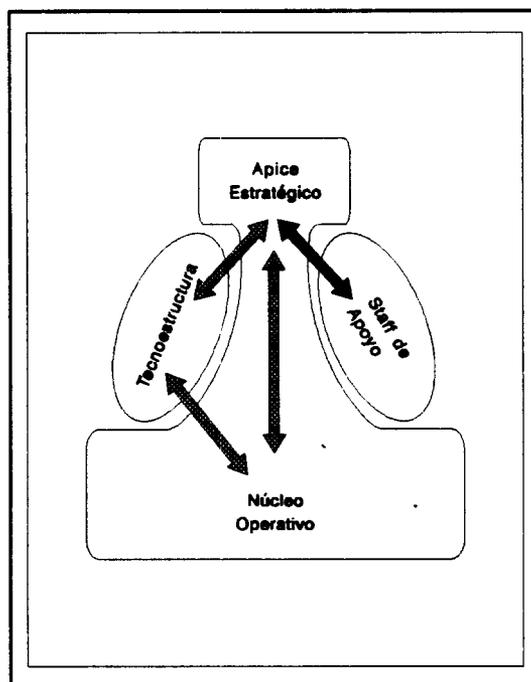
A un largo plazo, el uso de la informática permite la supresión de niveles de administración corporativa, en el caso de la nueva organización, los gerentes (LÍNEA MEDIA) controlarían un sistema donde las funciones han sido totalmente mecanizadas y las decisiones programadas, como consecuencia ya no es indispensable una línea media, por lo que tiende a desaparecer.

Dentro de las transformaciones se procede a integrar a la tecnoestructura y/o contratar de manera independiente las principales funciones del Staff de apoyo, siempre buscando mantener una relación, donde se reconozcan la interdependencia mutua en la cadena de servicio.

Una vez reconocida esta situación, las compañías pueden enfocarse hacia los asuntos económicos reales: calidad, valor y costo total.

Etapa 3

De todas las transformaciones organizacionales se deberá llegar a una TERCERA ETAPA, donde se cuenta con una amplia educación administrativa, proporcionando las bases para una nueva estructura organizacional descentralizada de tipo corporativo, figura 6.



CARACTERÍSTICAS DE LA TERCERA ETAPA

- * Ya en este momento la organización es de tipo maquinal.
- * El mecanismo fundamental de coordinación, es la normalización de los procesos.
- * La parte clave de la organización sigue siendo la tecnoestructura.
- * El tipo de descentralización, es descentralizada horizontal limitada.

Este nuevo modelo corporativo enlaza los negocios de una cadena de valores y muestra el esfuerzo cooperativo entre los propietarios, resultando en un fuerte posicionamiento competitivo dentro de un mercado global. Cada eslabón de la cadena de operarios representa un negocio completo con sus propios propietarios, tales alianzas toman forma en estrechas relaciones contractuales, negocios en participación y convenios de Libre Competencia.

A la par de estas transformaciones debe trabajar en los siguientes puntos:

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO

PLAN DE NEGOCIOS

Típicamente los negocios que han tratado de crecer en forma acelerada durante varios años seguidos, se han encontrado con graves problemas operativos, administrativos, organizacionales y/o financieros, que han puesto en peligro la sobrevivencia de la empresa. La forma que han encontrado las empresas para progresar ha sido siguiendo una dirección predeterminada dentro de un plan estratégico formal. De aquí la importancia, de contar, antes de otorgar cualquier franquicia, con un plan de negocio a largo plazo en donde se analice en detalle el entorno sobre el cual opera la empresa.

Este plan dará los lineamientos operativos que deberá seguir el sistema de franquicias para lograr la rentabilidad requerida.

El plan estratégico implica el análisis del medio ambiente, las bases sobre las cuales se encuentra operando la empresa y las perspectivas del negocio. De este análisis se obtendrán lo administrativo y tecnológico, determinando así, los elementos esenciales de un programa de franquicia. Ya que todo franquiciante, sea grande o pequeño, rico o pobre, necesita de un mecanismo para comercializar su franquicia, un plan de capacitación, políticas y procedimientos por escrito, métodos básicos para el control de los franquiciatarios, un programa legal, así como capacidad de servicio para atender los problemas del campo.

Dicho programa le debe permitir crecer y ampliarse sin debilitar su centro de utilidades principal: su negocio actual.

También debe cubrir un programa de mercadotecnia para definir el producto. Se empieza por una evaluación inicial del objeto que se pretende vender. En el caso de la franquicia, ese objeto es su negocio. **¿Cuáles son el ámbito, las dimensiones y el alcance del negocio que desea otorgar en franquicia? ¿Cada franquicia sería una copia exacta de su negocio actual o de su prototipo?. De no ser así, ¿Cuáles podrían ser sus diferencias en apariencia, operación y rentabilidad?.**

Antes de lanzarse a otorgar franquicia se debe establecer límites del negocio que pretende ofrecer en franquicia. **¿Qué va a vender? y ¿Quién?.**

Puesto que el éxito de su franquicia va a depender de quiénes compren su producto, debe analizarse a sus clientes (franquiciatarios), identificando sus necesidades, aspiraciones y deseos.

Por tanto, las compañías que pretenden el otorgamiento de franquicias debe proyectar una imagen única y coherente que llegue directamente a los posibles franquiciatarios. La forma en que sus empleados contesten los teléfonos, la decoración y la disposición de la tienda, la literatura y los folletos de ventas hacen que una compañía proyecte una imagen amigable y consistente.

Pero un producto es más que una posición o imagen. El precio representa un factor crítico, debido a que se relaciona lo mismo con los consumidores que con los franquiciatarios. En el caso de las franquicias, el precio lo integran por los derechos iniciales de la licencia y las regalías mensuales. El franquiciante debe decir cuánto va a cobrar a los nuevos franquiciatarios, así como el costo de seguir en el negocio.

NEGOCIO

La recopilación y el procesamiento de toda esta información se proyectará en la elaboración de las funciones de una unidad prototipo, la cual va a ser el molde a seguir para la unidad operativa, que consiste en el sistema de franquicias propiamente dicho. Las funciones que se deben contemplar en una unidad prototipo son las siguientes:

FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR LA UNIDAD PROTOTIPO³⁰

1.- Sistema de ventas que se emplea en el establecimiento.

Comprende la descripción de todas las actividades y recursos del área de ventas del establecimiento.

Elaboración del manual del Sistema de Ventas:

- 1.1.- Descripción de los productos y servicios que se ofrecen.
- 1.2.- Imagen corporativa.
- 1.3.- Promoción y publicidad.
- 1.4.- Atención y servicio a clientes.
- 1.5.- Previsión de ventas.
- 1.6.- Selección y acondicionamiento del local.

2.- Organización del establecimiento.

Documentación y formalización de la organización lineal y funcional de la unidad prototipo.

Elaboración del manual de Organización del establecimiento, el cual comprenderá:

2.1.- Organigrama.

³⁰.- Colaboración del Instituto Internacional de Franquicias.

- 2.2.- Relaciones funcionales.
- 2.3.- Funciones y actividades.
- 2.4.- Procedimientos operativos y administrativos.
- 2.5.- Catálogo de formatos e instructivos.
- 2.6.- Descripciones de puestos.
- 2.7.- Requisitos legales.
- 2.8.- Recursos Humanos, técnicos, materias primas y financieros.
- 2.9.- Sistemas de informática.

3.- Programa Financiero.

Constituir el conjunto de recursos financieros oportunos para el desarrollo de la unidad prototipo. El programa financiero relaciona las necesidades de los factores del negocio con las necesidades financieras.

Elaboración del programa financiero, el cual se integrará por:

- 3.1.- Definición de recursos y sus costos (fijos, variables).
- 3.2.- Estados Pro-forma de la unidad prototipo.
- 3.3.- Pago de derechos de franquicias y regalías.

4.- Sistema de Control y Evaluación.

Es el instructivo que se emplea para valorar cuantitativamente la marcha de las operaciones a todos los niveles con el objeto de prefijar las cuotas o rangos que ilustren sobre la necesidad de ejercer acciones de regulación o bien que permitan considerar como admisibles las diferencias respecto a las previsiones.

Diseño del Sistema de Control y Evaluación:

- 4.1.- Identificación de los estándares de operación.
- 4.2.- Determinación de las razones financieras, técnicas y comerciales.
- 4.3.- Cuestionarios para el levantamiento de la información.

En la unidad prototipo es donde se estandarizan y mecanizan los procesos de trabajo y producto, refinándolos hasta dejarlos al punto para ser vendidos, como concepto de negocio.

Esta unidad prototipo, es parte de la estructura organizacional tradicional pero no pertenece a un sistema de franquicias, ya que esta unidad es la que da la pauta para el arranque de un sistema formal de franquicias.

Durante este proceso, los miembros de la organización realizan actividades multifuncionales, apoyándose por un **staff** externo especializado para resolver las necesidades específicas del sistema.

Un sistema formal de franquicias se complementa cuando se crea una operadora de franquicias con las siguientes funciones y estructura:

FUNCIONES DE LA OPERADORA DE FRANQUICIAS

1.- Planeación estratégica.

Conceptualizar la empresa en cuanto a sus fines, medios y efectos que se desean producir en el mercado.

- 1.1.- Misión de la empresa.
- 1.2.- Valores sobre el contexto y el interior de la empresa.
- 1.3.- Objetivos de mediano plazo.
- 1.4.- Estrategias para el alcance de los objetivos.
- 1.5.- Plan de acción para 18 meses.
- 1.6.- Políticas operativas.

- * Diseño y decoración de la unidad
- * Integración y demás aspectos del personal.
- * Inventario y equipo.
- * Mercadotecnia y publicidad.
- * Relaciones con clientes.
- * Fuentes de abastecimiento
- * Recepciones inaugurales
- * Alcance de sus servicios
- * Servicios especiales a los franquiciatarios en problemas.
- * Recomendaciones sobre precios
- * Cumplimiento de los aspectos legales y contractuales
- * Mantenimiento y limpieza de la unidad franquiciada.

2.- Sistema de otorgamiento de las franquicias.

Una vez definido el ámbito, las dimensiones y el alcance del negocio que se pretende franquiciar, el franquiciante estará en posibilidades de diseñar su oferta de franquicia. Se describirá e integrará todos los elementos que se requieren para el otorgamiento de las franquicias:

- 2.1.- Perfil del franquiciatario³¹, solicitud de franquicia y cuadro de calificación de la solicitud.
- 2.2.- Indicadores para la localización y regionalización de futuras franquicias, así como el formato para la recopilación y presentación de la información y el cuadro de calificación en la selección de un punto de venta.
- 2.3.- Formato de contrato de franquicia.
- 2.4.- Programa de preapertura y apertura de una nueva franquicia.

³¹.- Se presenta un cuestionario, que sirve de parámetro para la selección de franquiciatario. Anexo "G".

2.5.- Sistema de capacitación de franquiciatarios y personal de la franquicia.

3.- Desarrollo de la infraestructura.

Diseño de un sistema administrativo para la Operadora de Franquicias, que contenga por escrito la definición de cada uno de los puestos, de sus tareas y competencia, así como de los procedimientos que se emplearan en la realización de cada una de las actividades, y su proyección para un período de 18 a 36 meses.

3.1.- Organigrama.

3.2.- Funciones genéricas.

3.3.- Relaciones funcionales.

- * Adaptación mutua: Se logra la coordinación a través de una comunicación informal en el núcleo operativo, es decir, es la comunicación que se da entre dos o más franquiciatarios para formar uniones.
- * Supervisión directa: la coordinación se obtiene a través de órdenes e instrucciones del ápice estratégico por conducto de la línea media, la cual se apoya de la tecnoestructura y el staff de apoyo para hacer llegar dichas instrucciones a los franquiciatarios (núcleo operativo).
- * Normalización de los procesos de trabajo: La coordinación se logra a través de normas, las cuales generalmente se desarrollan en la tecnoestructura para que sean cumplidas por el núcleo operativo (franquiciatario).
- * Normalización de los trabajos: Se desarrolla en la tecnoestructura, lográndose la coordinación a través de la especificación anticipada de los resultados de diferentes trabajos que tienen que realizar los franquiciatarios y sus propios operarios.
- * Normalización de las habilidades: Los trabajos se coordinan en virtud a la capacitación que han recibido los operarios de los franquiciantes.
- * Normalización de las reglas: Son las reglas establecidas por el franquiciante, lo que va a permitir controlar tanto al sistema como a los franquiciatarios y sus operarios, logrando una coordinación de sus actividades.

3.4.- Descripciones de puestos.

3.5.- Procedimientos administrativos.

3.6.- Definición de los recursos técnicos y financieros.

3.7.- Reglamento de la empresa Operadora de Franquicias.

4.- Programa financiero.

Constituir el conjunto de recursos financieros para el desarrollo de la Operadora de Franquicia para un período de 60 meses.

- 4.1.- Costo de los recursos en costos fijos y variables.
 - 4.2.- Estado proforma de la Operadora de Franquicias para los doce meses siguientes.
- 5.- **Sistema de control y evaluación.**

Es el instrumento que se empleará para valorar cuantitativamente la marcha de la Operadora de Franquicia. Aquí se contemplan los cargos que ilustren sobre la necesidad de ejercer acciones de regulación, o bien que permita considerar las diferencias respecto a las previsiones.

- 5.1.- Identificación de los standars de operación.
- 5.2.- Determinación de las razones financieras, técnicas y comerciales.
- 5.3.- Identificación de los momentos de realización.

FACTORES QUE DEBE EVITAR EL FRANQUICIATARIO PARA EL MEJOR DESARROLLO DE SU FRANQUICIA

- 1.- El ineficaz consejo del franquiciante acerca de la viabilidad del punto de venta elegido por el franquiciatario para establecer el negocio franquiciado.
- 2.- El carente o nulo apoyo del franquiciante para la aplicación del sistema en la operación del negocio. Las compras de insumos, la política de precios y la promoción de los productos o servicios pueden ser las áreas donde se identifican más deficiencias.
- 3.- La falta de interés del franquiciante por mantener una comunicación franca y constante con sus franquiciatarios.
- 4.- Tratándose de franquicias extranjeras, la indebida adaptación del sistema al territorio donde se establece el negocio franquiciado. Respecto a las franquicias extranjeras que son colocadas en el territorio por un franquiciatario maestro, la ineficiencia de este último para "traducir y transmitir" el sistema al franquiciatario.
- 5.- Las cambiantes condiciones del mercado; concretamente, el encarecimiento de algún insumo o la caída de las ventas del negocio franquiciado.
- 6.- La inoperancia del sistema para el funcionamiento del negocio.

No son estas las únicas razones, pero sí las más frecuentemente aludidas por franquiciatarios, del mal desempeño o

del resultado mediocre de sus negocios. Es preciso subrayar la necesidad existente de que los empresarios que ofrecen franquicias en América Latina se profesionalicen y continúen superándose en beneficio de sus franquiciatarios y, consecuentemente, del suyo propio. Otra forma de desarrollar una franquicia es importándola. Ya que en términos generales, las franquicias importadas son un juicio sano, que tras de dos décadas de existir en los Estados Unidos son conceptos probados y con prestigio.

Hoy día, es tentador importar una Licencia Maestra (Operadora de Franquicia) Internacional y adquirir los derechos para tropicalizar el concepto de la franquicia (adaptación de un concepto de negocio al contexto del país), que se probará en una unidad prototipo (y está se construirá siguiendo los pasos antes mencionados para la creación de una unidad prototipo). Si el concepto se adapta satisfactoriamente se llevará acabo la venta de Franquicias, y se ofrecerá un programa de respaldo a los Franquiciatarios relevando a la compañía matriz de sus responsabilidades, la que desde su lugar de origen asesora y supervisa la operación a fin de que se siga todos los procedimientos, políticas y sistemas.

Las siguientes son las consideraciones más importantes que debe tomar en cuenta un inversionista mexicano cuando piense en: *"La importación de una Franquicia Norteamericana a México"*.

Los aspectos más importantes y repetitivos entre todos los que existen en este proceso de importación de una Licencia Maestra son los siguientes:

- 1.- Conocimiento del mercado local.
- 2.- Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
- 3.- Actitud flexible.
- 4.- Recursos económicos necesarios.
- 5.- Recursos administrativos necesarios.
- 6.- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante.
- 7.- Experiencia de negocios en el país del franquiciante.
- 8.- Conocimientos del mercado inmobiliario de su país.
- 9.- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema.
- 10.- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que se ingresa la franquicia.

Se prevé que a corto plazo, especialmente con la apertura comercial de México con los Estados Unidos y Canadá, habrá un terreno fértil para el florecimiento de las oportunidades de negocio en términos de Franquicias para aquellas personas que tienen una actitud trabajadora y en una atmósfera de seguridad y estabilidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

Es sorprendente la desinformación que a la fecha existe en torno al sistema de franquicias. Y ello a pesar de lo mucho que se ha hablado sobre el tema desde 1988.

Se considera al sistema de franquicias como algo que solamente viene del extranjero, es decir, como una importación y esto no es verdad. El sistema de franquicias es una estrategia de negocios para la expansión de la empresa y puede únicamente ser utilizada por aquellas que están preparadas para ello. Por lo que es importante que antes de decidir invertir en una franquicia, se consideren todas las alternativas.

Por otro lado, si algo no tiene el sistema de franquicias es inversión extranjera, de ahí que se utilice como estrategia para atacar mercados internacionales y poder ampliar el mercado de la manera más rápida y sin inversión. Invierte quien recibe la franquicia en el país donde se otorga.

En el sector de alimentos en la modalidad de comida rápida, la introducción del sistema de franquicias ha tenido una buena acogida en el país, ya que es una alternativa comercial relativamente nueva.

Sin embargo, el sistema de franquicias ha sido mal entendido por los empresarios mexicanos tanto por aquellos que pretenden adoptar en su negocio de comida rápida el sistema por como algunos que deciden importar una Licencia Maestra de franquicias. Aunado a lo anterior, existe poco apoyo a los inversionistas, tanto de información desde el punto de vista legal, fiscal y financiero, así como asesoría por organismos creados con este fin, dado que dichos organismos, no cuentan con la experiencia necesaria.

Como todo lo nuevo, la franquicia ha tenido problemas en su entendimiento y concepción. Y sin embargo, en la actualidad un buen número de empresarios otorga franquicias de su negocio tratando de resolver sus necesidades de expansión y reducción de la inversión, pero posteriormente se han visto tomados por sorpresa debido a una serie de problemas no previstos con anterioridad y podemos asegurar que esto es consecuencia de una mala planeación en la creación del concepto de franquicia. Porque un sistema de franquicia tiene que contar como toda organización, con una configuración bien definida, con el objeto de lograr coherencia en sus componentes internos, para crear sinergismo entre sus procesos de trabajo y para establecer el acoplamiento con el contexto externo que lo rodea. La clave de adaptación al ambiente es la eficiencia en la producción y la ventaja competitiva la cual es adquirida a través de la diferenciación, de la reducción de costos y el enfoque que se haga de los anteriores.

La estrategia misma del sistema, que brinda gran número de opciones para integrarse a una nueva forma de hacer negocios está respaldada por un sólo hecho: hacer bien y profesionalmente las cosas. Y hacer bien las cosas, significa tomar con profesionalismo y responsabilidad el nuevo sistema.

Por otro lado, muchas organizaciones que trabajan bajo concesiones o licencias emplean las fórmulas de Taylor con gran resultado centralizado el diseño de los productos o servicios y descentralizando la implantación con un alto grado de control.

Esto se logra estableciendo una estructura de actividades claramente definidas enlazadas por líneas de órdenes, comunicaciones, coordinación y control. De éste modo, un directivo diseña una organización que, frecuentemente, lo hace creando una estructura de tareas, en las cuales las personas pueden después encajar. O bien, si el personal está disponible primeramente, la cuestión es encontrar a cada uno un trabajo claro y definido, por lo tanto, se afirma que los restaurantes de comidas rápida y otras organizaciones de muchas clases de servicios trabajan con principios similares, donde cada acción está planificada al minuto, incluso en tareas donde la interacción personal concierne a otras personas. Se les advierte a los empleados que el trato a los clientes debe ser de acuerdo con un detallado código de instrucciones y se les vigila durante su realización. Hasta las sonrisas, los saludos, los comentarios o sugerencias, aparentemente más naturales de los empleados están normalmente programados y controlados por la compañía, de forma que produzcan los mismos resultados como si fueran auténticos. Un ejemplo de ello es la investigación realizada.

Las firmas que forman parte de esta muestra tienen mecanizados todos sus productos, registrados en sus establecimientos repartidos por todo el Distrito Federal, donde cada uno produce un producto uniforme, sirviéndolo de una forma cuidadosa, regular y constante, con toda la exactitud posible. Cada firma cuenta con un manual de operaciones detallado para guía de los establecimientos en las tareas diarias del sistema.

El empleo de métodos científicos para determinar el trabajo a realizar, los manuales que normalizan y codifican la tarea en un minucioso detalle, la selección del personal y los planes de instrucción, y los sistemas de evaluación de trabajos normalmente componen la receta del éxito.

Sin embargo, a pesar de éstos éxitos, la fórmula mecanicista tiene severas limitaciones, entre otras:

- * Puede traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en aquellos de los niveles más bajos de la escala jerárquica.

- * Pueden crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse al cambio de circunstancias.
- * Pueden tener consecuencias no previstas y no deseables; por ejemplo, los intereses de aquellos trabajadores en la organización pueden tomar preferencia sobre los objetivos de la organización.

Las organizaciones mecanicistas tienen gran dificultad de adaptación a los cambios de circunstancias, ya que fueron diseñadas para conseguir determinados objetivos y no para las innovaciones, cosa que no debe sorprender, pues las máquinas normalmente se diseñan con un sólo propósito, dadas las materias primas de entrada, se transforman en un producto de salida específico y pueden realizar diferentes actividades solamente si han sido diseñados para hacerlos.

RECOMENDACIONES GENERALES

Antes de comenzar el cuerpo de recomendaciones, que toda persona debe tomar en cuenta al decidir participar en el sistema de franquicias, se aclara la división de dichas recomendaciones:

1. Aquellas personas llámense empresarios, que deseen adoptar una estrategia de franquicia como medio del cual realizar una expansión.
2. Aquellas personas llámense inversionistas, que desean adquirir una licencia de franquicia en su modalidad nacional o la importación de una firma.

RECOMENDACIONES PARA LOS EMPRESARIOS

La decisión de establecer una estrategia a través de franquiciar, debe estar respaldada por la plena seguridad de saberse poseedor de un producto o servicio, especial o diferente al de sus rivales en el mercado, la posición en la que se encuentra colocada la empresa dependiendo de la etapa de desarrollo del sector en que se encuentre. En este último caso si el sector se encuentra en la etapa de madurez, pero se quiere franquiciar, esto de ser en un mercado diferente al que se encuentra en ese momento, evitando ante todo repartir su propio mercado o convertirse en su propio competidor. En una forma más completa debe realizarse un plan de negocios.

La clave para franquiciar descansa en la forma de pasar de un producto o servicio exitoso, a la creación y diseño de un concepto de negocio exitoso, para la realización de este paso debe de reconfigurarse la organización con el fin de integrar dos puntos

clave para el arranque del sistema; la unidad prototipo y la operadora de franquicias.

Para la puesta en marcha de todos los cambios de la organización y los mecanismos para franquiciar, se deberá contar con un consultor interno que conozca a la empresa y al sistema de franquicia.

El diseño de las funciones de una franquicia de la modalidad de alimentos rápidos, debe tener la tendencia a estandarizar y mecanizar con el fin de que exista un control total de la calidad que le permita localizar constantemente el desarrollo de las tareas y obtener la información necesaria para poder responder adecuadamente a cualquier variación en el sistema o a las que en medio ambiente le imponga. Pero no se debe perder de vista que a pesar de ser un organización mecanisista, debe existir una flexibilidad en su parte humana, suficiente para que ese sistema no se autolimite.

RECOMENDACIONES PARA LOS INVERSIONISTAS

Un inversionista para convertirse en franquiciatario debe en primer lugar contar con una gran cantidad de recursos y no tener la concepción que es dinero fácil.

La elección de la firma en donde invertir, debe estar supeditada a los atributos antes mencionados inherentes a los franquiciantes, recordado que a mayor seguridad y fortaleza de la firma, mayor será el desembolso.

Debe tenerse una visión clara del lugar que se ocupa en el sistema y pues solamente será un operario que realizará y tomará decisiones ya establecidas, las cuales deberá respetar por el bien propio y el de el sistema.

La unión que exista entre franquiciatarios será la fuerza que permitirá completar un ciclo en el desarrollo del sistema de franquicias, pues con su retroalimentación se podrá autoregular el crecimiento y mantenimiento del mismo.

ANEXO "A"

ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS

ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS

En México, se creó la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) en 1988 con dos objetivos centrales:

OBJETIVOS GENERALES DE AMF

- * Promover la creación de franquicias dentro de los Estados Unidos Mexicanos.
- * Difundir el concepto de franquicias y propiciar el intercambio de información entre licenciados y licenciados, Mexicanos y Extranjeros.

SERVICIOS GENERALES

- * Presentar ante las autoridades competentes un frente común con el propósito de lograr una mejor proyección y desarrollo de las franquicias en nuestro país.
- * Organizar seminarios y conferencias para así incrementar tanto el interés como la mayor información de lo referente al Sistema de Franquicias.
- * Buscar cada vez más y mejores fuentes de financiamiento.
- * La certificación de un Comité de Aprobación, para así poder garantizar a los franquiciados socios de la AMF.
- * Tener contacto con las diferentes Instituciones Educativas que manejan programas sobre Franquicias, para así poder implementarlos en México.
- * Mantener un intercambio constante con entidades similares afiliados en el exterior, promoviendo y participando en congresos, seminarios, debates y eventos internacionales relacionados con el Sistema de Franquicias.
- * Organizar ferias, para así lograr un contacto eficiente entre franquiciados y franquiciados potenciales.
- * Establecer patrones para la práctica del Sistema de Franquicias en México, con la finalidad de ampliar el mercado y garantizar la seriedad del Sistema.
- * Acceso al Directorio de Socios de la Asociación.
- * Informar primeramente a los socios sobre las oportunidades que se den en el área de Franquicias, tanto en el ámbito Nacional como en el Internacional.

**OBJETIVOS GENERALES
1993**

- * Continuar con el Proceso de Institucionalización y Organización de la AMF.
- * Velar porque todos los proyectos sean autofinanciables, incrementando así el patrimonio de la Asociación.
- * Fomentar la cultura de franquicias orientándola principalmente la relación franquiciante y franquiciatario.
- * Ser un interlocutor ante las Autoridades del Gobierno Federal, especialmente la Secretaria de Comercio en materia de franquicias.
- * Desarrollar una mejor presencia Nacional através de la formación de Delegaciones Regionales.
- * Fomentar la presencia Internacional con eventos que hagan resaltar la importancia del Sistema de Franquicias en México.
- * Desarrollar Sistemas de Fomento Educativo y Capacitación en el Sistema de Franquicias Mexicano.

La AMF ha sido el pilar principal para el desarrollo de franquicias en México, ya que el gobierno no tiene oficina alguna que se dedique al estudio o promoción de franquicias, ni la considera de manera específica en sus estadísticas aunque se esta tomando interés en este campo. Por su parte los bancos no tienen préstamos pero lo hacen a partir de estudios que se hacen a las empresas independientes.

¿ COMO SE PUEDE FORMAR PARTE DE LA ASOCIACIÓN ?

El sistema de registro de franquicias se realiza a través de llenar una solicitud impresa de la Asociación.

CONDICIONES DE LA MEMBRESÍA

El franquiciante deberá cumplir con las bases citadas bajo el Código de Ética aparte de reunir las siguientes condiciones:

- 1.- Aclarar de la mejor manera posible a cualquier interesado en la adquisición de una franquicia acerca de todos los aspectos de operación, especialmente de aquellos que se refieran a los derechos y obligaciones de las partes.
- 2.- Celebrar todos y cada uno de sus contratos con sus franquiciatarios a través de instrumentos por escrito, que establezcan con mayor claridad los términos que rigen las relaciones entre las partes, especialmente los derechos y obligaciones de cada una con relación a la otra, manteniendo con

cada uno de sus franquiciatarios una relación ética, franca y abierta.

3.- Conceder franquicias a aquellos que demuestren tener condiciones efectivas para asumir el manejo y operación de el negocio y llevar éste al éxito, de acuerdo con los patrones establecidos por el franquiciante, el cual celebrará una selección y aceptará solamente a aquel franquiciatario que demuestre después de una investigación razonable, que posee las habilidades básicas, educación, experiencia, características personales, recursos financieros necesarios y todos los requisitos indispensables para llevar al éxito la franquicia.

4.- Buscar resolver amigablemente y con justicia a través de un diálogo franco y abierto, cualquier conflicto entre sus franquiciatarios o entre sus proveedores, o cualquier otro elemento inmerso en la operación de el sistema de franquicias.

5.- Proveer a sus franquiciatarios la orientación necesaria en la instalación y operación de sus respectivas franquicias dentro de la manera técnica y rigurosa adaptación, prestándoles asistencia siempre que éste sea posible en lo que se refiere a:

- a) Localización de la franquicia.
- b) Instalación de la franquicia.
- c) Entrenamiento del franquiciatario y de su equipo.
- d) Operación de la franquicia desde el punto de vista administrativo. Quedando a criterio exclusivo de cada franquiciante la cobranza y la remuneración de cada uno de los servicios que preste a sus franquiciatarios, cualquier remuneración cobrada a ese título deberá ser consistente con el nivel, efectividad y utilidad de los servicios a que se refiere.

6.- Acatar siempre que sea posible las sugerencias y recomendaciones que le fueren hechas por el comité de ética de la AMF, en reuniones que se convoquen para discutir aspectos éticos de las relaciones con sus franquiciatarios.

7.- Los objetivos y actividades de la compañía no deben ser una violación al orden público, ni al orden moral.

8.- El franquiciante deberá cumplir con todo lo que marca la ley y los reglamentos. No debe infringir los derechos de otros o comprometerse en actividades que constituyan una competencia desleal o forzen al franquiciatario a realizarlo.

9.- La compañía debe ser financiera y administrativamente estable y poseer un contrato en el cual se declare claramente la naturaleza de su relación con el franquiciatario.

Existe a su vez el miembro asociado, el cual no requiere de ser franquiciante si no contar con una relación directa dentro del ramo de proveedores de franquicias.

PROCEDIMIENTO DE REGISTRO

- * Solicitar y llenar en forma completa la solicitud de la AMF.
- * Obtener la aprobación del Comité de Ética.
- * Realizar el pago de su membresía anual.
- * Participación en las actividades de la Asociación así como el tener acceso a la información de la Asociación.

ANEXO "B"
VENTAJAS DEL TLC

VENTAJAS DEL TLC

Incrementar:

- Las exportaciones
- Las inversiones
- Los empleos
- Los salarios
- La productividad

OBJETIVOS CENTRALES DEL TLC

- Eliminación total pero paulatina de los aranceles
- Promover la competitividad regional con bienes y servicios a precio y calidad internacional
- Incrementar oportunidades de inversión
- Protección a los derechos de propiedad intelectual
- Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de controversias
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral

Con el TLC se creará el mercado más grande del mundo con más de 360 millones de consumidores y un PIB de 6 millones de dólares.

POR QUE UN TLC CON ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ

Porque México es el tercer socio comercial más importante de Estados Unidos, ya que más del 70 por ciento de nuestras exportaciones se dirigen a este país, y porque Canadá y Estados Unidos ya crearon un TLC.

CONTENIDO DEL TLC

El texto del TLC consta de ocho partes:

- Aspectos Generales
- Comercio de Bienes
- Barreras Técnicas al Comercio
- Compras del Sector Público
- Inversión, Servicios y Asuntos Relacionados
- Propiedad Intelectual
- Disposiciones Administrativas e Institucionales
- Otras Disposiciones

Contiene:

2000 Artículos
 22 Capítulos
 2 Acuerdos Paralelos:

Acuerdo sobre Cooperación Ambiental y Laboral, Acuerdo de Financiamiento de Proyectos Fronterizos y de Salvaguardas.

ANEXO "C"

**ASISTENTES A LA VI FERIA DE OPORTUNIDADES DE FRANQUICIAS EN
MÉXICO '93**

VI FERIA DE OPORTUNIDADES DE FRANQUICIAS EN MEXICO '93

LISTA DE EXPOSITORES / POR GIROS

FRANQUICIANTES

| | | | |
|---|--|---------------------------------------|--|
| Acondicionamiento Físico y Gimnasios | Comida Mexicana | Juegos de Entretenimiento | Rótulos |
| <i>Inch by Inch</i> | <i>El Farolito</i> | <i>Diversiones Moy</i> | <i>Fast Signs</i> |
| President Gym | <i>Taco Inn</i> | <i>Fun Time Pizza</i> | Servicios de Limpieza |
| Agua de Mesa | Comida Rápida | Mecánica y Servicio | <i>Ceiling Doctor de México</i> |
| <i>Junghans</i> | <i>Arby's</i> | <i>Automotriz</i> | <i>Rainbow International</i> |
| Alimentos Naturales | <i>Bravo's Pizza</i> | <i>Midas</i> | Servicios Postales |
| <i>Super Soya</i> | <i>Church's Chicken</i> | <i>Ópticas</i> | <i>Mail Boxes, Etc.</i> |
| Artículos de Vestir | <i>El Pollo Pepe</i> | <i>Devlyn</i> | Tiendas de Conveniencia |
| <i>Bunny Baby</i> | <i>Ho Lee Chow</i> | Pasterías y Panaderías | <i>Oxxo/Six</i> |
| <i>Julio</i> | <i>Pizza del Rey</i> | <i>La Baguette</i> | Tintorerías |
| <i>Modem</i> | <i>Schlorsky's Delv</i> | Productos de Belleza Naturales | <i>Dry Clean USA</i> |
| <i>Units</i> | Helados y Raspados | <i>Nectar Beauty Shops</i> | <i>EcoClean</i> |
| <i>Yves Saint Laurent</i> | <i>Baskin Robbins</i> | Refacciones para Autos | <i>One Hour Martinizing</i> |
| Artículos y Refacciones Electrónicas | <i>Blue Bell Manhattan</i> | <i>Refaccionaria California</i> | <i>Supreme Dry Cleaners</i> |
| <i>Electrónica Steren</i> | <i>Bresler's</i> | Restaurantes | <i>Value Dry Cleaning Shop</i> |
| Autolavado | <i>Dairy Queen</i> | <i>Arroyo</i> | Venta e Instalación de Ventanas y Puertas |
| <i>Splash'n Dash</i> | <i>Danessa 33</i> | <i>FreeDay</i> | <i>Cuprum</i> |
| Centros de Video | <i>Fruits & Yogurt</i> | <i>Correo Español</i> | Vitales y Emplomados |
| <i>Multivideo</i> | <i>Helados Bing</i> | Renta de Automóviles | <i>Stained Glass Overlay</i> |
| Colchones | <i>Helados Holanda</i> | <i>Payless Car Rental</i> | Invitados Espectaculares |
| <i>Dormimundo</i> | <i>Helados TCBY</i> | Alphagraphics Mexicana | <i>Salón Internacional de la Franquicia / España</i> |
| | <i>Hoteles</i> | <i>Copiroyal</i> | |
| | <i>Howard Johnson</i> | | |
| | Imprentas y Servicio de Copiado | | |

PROVEEDORES

| | |
|-------------------------------------|--|
| Bienes Raíces | Financiamiento |
| <i>Fondo Opción</i> | <i>Afanzadora Insurgentes</i> |
| <i>Gran Plaza Sur</i> | <i>Bancomer</i> |
| <i>Invadesa</i> | Banco de México / Fidec |
| Proyectos Inmobiliarios | <i>Banco Nacional de Comercio Interior</i> |
| <i>Beta</i> | Refacciones |
| <i>Salinas y Rocha</i> | <i>Herracciones</i> |
| Despachos de Abogados | |
| <i>Link International de México</i> | |
| Distribuidora de Autos | |
| <i>Olimex Chapultepec</i> | |
| Editoriales | |
| <i>Mc. Graw Hill</i> | |
| Mercamética Ediciones | |

ANEXO "D"

CUESTIONARIO APLICADO A LOS FRANQUICIATARIOS

FRANQUICIATARIO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
 UNIDAD IZTAPALAPA
 LIC. ADMINISTRACIÓN
 12º TRIMESTRE 93-P

OBJETIVO: RECAVAR INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS, PARA LA
 REALIZACIÓN DE LA TESIS "LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO".

1.- Se siente completamente dueño del negocio que adquiere por:

| | |
|----------------------------|-----|
| Inversión en activos fijos | () |
| Decisión Estratégica | () |
| Decisión operativa | () |
| Inversión de capital | () |
| No | () |

2.- El contrato de franquicias contiene:

| | Si | No | No sabe |
|------------|-----|-----|---------|
| Rescisión | () | () | () |
| Anulación | () | () | () |
| Renovación | () | () | () |

3.- La duración del contrato de la franquicia es de:

| | |
|-------------|-----|
| 1 - 3 años | () |
| 3 - 5 años | () |
| 5 - 10 años | () |
| Indefinido | () |

4.- ¿ Considera usted que el Sistema Financiero Mexicano apoya al Sistema de franquicias ?

| | |
|---------|-----|
| Si | () |
| No | () |
| No sabe | () |

5.- ¿ A qué tipo de institución solicitaría usted un financiamiento, en caso de adquirir una franquicia ?

| | |
|-------------|-----|
| Bancos | () |
| Nafin | () |
| Arrendadora | () |
| No saben | () |

6.- Usted como franquiciatario tendría asegurado su mercado por:

| | |
|---|-----|
| Apoyo técnico, administrativo, mercadológico. | () |
| Marca | () |
| Imagen | () |
| Investigación de mercado propio | () |
| Otros | () |
| No saben | () |

7.- Al adquirir una franquicia le asegura la obtención de utilidades a:

| | |
|---------------|-----|
| Corto plazo | () |
| Mediano plazo | () |
| Largo plazo | () |

8.- ¿Dentro del sistema de franquicias, tiene usted posibilidades de crecimiento?

| | |
|--|-----|
| Propia administración de la franquicia | () |
| Adquisición de otras franquicias de la misma marca | () |
| No sabe | () |
| No | () |

9.- ¿ El prestigio de una franquicia se ve deteriorado por el fracaso de otro franquiciatario ?

| | |
|---------|-----|
| Si | () |
| No | () |
| No sabe | () |

ANEXO "E"

CUESTIONARIO APLICADO A LOS FRANQUICIANTES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
 IZTAPALAPA
 PROYECTO TERMINAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
 LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO
 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO
 ESTANDARIZACIÓN Y MECANIZACIÓN EN LAS FRANQUICIAS

1.- ¿EL CONCEPTO EN LA ESTRUCTURA FÍSICA ES EL MISMO EN TODOS LOS PUNTOS DE VENTA?

| | SI | NO |
|------------|-----|-----|
| MOBILIARIO | () | () |
| AMBIENTE | () | () |
| FACHADA | () | () |

2.- ¿EL PROCEDIMIENTO EN EL TRATO AL CLIENTE ES EL MISMO EN TODOS LOS PUNTOS DE VENTAS?

| | SI | NO |
|--|-----|-----|
| | () | () |

3.- ¿LA PRESENTACIÓN PERSONAL DE ACUERDO A LAS FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES ES LA MISMA EN TODOS LOS PUNTOS DE VENTA?

| | SI | NO |
|--|-----|-----|
| | () | () |

4.- ¿QUE PERFIL TIENEN LOS TRABAJADORES EN LOS PUNTOS DE VENTA?

| | JOVEN | MADURA |
|--|-------|--------|
| | () | () |

5.- ¿QUE GRADO ACADÉMICO TIENEN LOS OPERARIOS DE LOS DIFERENTES PUNTOS DE VENTA?

() MEDIO SUPERIOR () SUPERIOR () OTROS

6.- ¿LA FORMA EN QUE SE PRESENTA EL PRODUCTO ES LA MISMA EN TODOS LOS PUNTOS DE VENTA?

| | SI | NO |
|--|-----|-----|
| | () | () |

7.- ¿EL EQUIPO CON EL QUE CUENTA ES EL MISMO EN CADA PUNTO DE VENTA?

| | SI | NO |
|--|-----|-----|
| | () | () |

8.- ¿CUAL ES EL GRADO DE TECNIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS PARA OFRECER SUS PRODUCTOS?

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

9.- ¿QUE VARIEDAD HAY EN LOS PRODUCTOS QUE OFRECEN LAS FRANQUICIAS?

| | | |
|-------------|-----|-----|
| | SI | NO |
| FLEXIBLE | () | () |
| RESTRINGIDO | () | () |

10.- ¿COMO REACCIONA EL SISTEMA ANTE UNA MODIFICACIÓN DE SU SERVICIO?

| | | |
|---------|-----|-----|
| | SI | NO |
| LENTO | () | () |
| REGULAR | () | () |
| RÁPIDO | () | () |

ANEXO "F"

**GUÍAS DE OBSERVACIÓN PARA VALORAR EL COMPORTAMIENTO DE UN
DEPENDIENTE DE MOSTRADOR EN UNA FRANQUICIA DE COMIDA RÁPIDA**

El presente anexo se hizo con la finalidad de permitir al lector mayor comprensión de un sistema mecanicista. En donde cada movimiento está controlado, tratando al ser humano como parte integral de una máquina para asegurar resultados óptimos.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL ENCARGADO UTILIZADA PARA VALORAR EL COMPORTAMIENTO DE UN DEPENDIENTE EN EL MOSTRADOR DE UNA FRANQUICIA DE COMIDA RÁPIDA.

SALUDO AL CLIENTE.

- 1.- Hubo una sonrisa.
- 2.- Fue un saludo sincero.
- 3.- Hubo contacto visual.
- Otros.

ANOTACIÓN DEL PEDIDO.

- 1.- El orden de la preparación del pedido fue el apropiado.
- 2.- La bolsa de asados se utilizó en primer lugar.
- 3.- Las bebidas se prepararon en el orden apropiado.
- 4.- Cantidad de hielo adecuado.
- 5.- Los vasos inclinados.
- 6.- Las bebidas se llenaron hasta el nivel apropiado.
- 7.- A los vasos se les puso la tapa.
- 8.- Se limpiaron los envases.
- 9.- Observó el orden en el café.
- 10.- Se llenaron las tazas en el nivel justo de café.
- Otros.

PRESENTACIÓN DEL PEDIDO.

- 1.- Está debidamente empaquetado.
- 2.- El extremo de la bolsa se ha doblado dos veces.
- 3.- Se utilizaron fuentes de plástico internas.
- 4.- Se utilizó el envoltorio de la bandeja.
- 5.- Los alimentos se prepararon en forma apropiada.
- Otros.

PETICIÓN Y RECEPCIÓN DEL PAGO.

- 1.- La cantidad se dijo en voz clara y audible.
- 2.- La cantidad recibida fue claramente anunciada.
- 3.- EL cambio se contó en voz clara y alta.
- 4.- EL cambio se contó eficientemente.
- 5.- Los billetes grandes se dejaron a la vista hasta acabar el cambio.
- Otros.

AGRADECIMIENTO AL CLIENTE Y SUGERENCIA DE REPETIR LA VISITA.

- 1.- Hay siempre un agradecimiento.
- 2.- Las gracias son sinceras.
- 3.- Hay un contacto visual.
- 4.- Se sugiere al cliente que vuelva.
- Otros.

ANEXO "G"

CUESTIONARIO PARA SELECCIONAR FRANQUICIATARIO

CUESTIONARIO PARA LA SELECCION DE FRANQUICIATARIO.

I. DATOS PERSONALES.

1. Nombre: _____.
- 1.1. Nacionalidad: _____.
2. Edad: _____ 3. Estado Civil: _____.
- 3.1. ¿Cuál es la opinión de su conyuge o pareja respecto de su interés en una Franquicia DIVERSIONES MOY? (Favor de contestar en hoja aparte).
4. Dirección: _____ 5. Teléfono: _____.
6. Ciudad y Estado: _____ 7. Código Postal: _____.
8. Tiempo de residir en el domicilio actual: _____.
9. La residencia donde habita es: Propia ____ Rentada ____ Hipotecada ____.
10. Su solicitud de otorgamiento de Franquicia, la hace como:
 a) Persona física ____ b) Representante de una Sociedad mercantil ____.
- 10.1. Su interés por la Franquicia DIVERSIONES MOY es por:
 a) El giro del negocio ____ b) El negocio por inversión ____.
- 10.2. ¿Conoce algún establecimiento DIVERSIONES MOY?: _____.
- 10.3. ¿Ha solicitado anteriormente alguna Franquicia DIVERSIONES MOY?: ____.
- 10.4 Otros negocios que esté investigando: a) Del mismo giro ____.
- b) Relacionados con el giro ____ c) Diferente giro ____ d) Ninguno ____.
- 10.5. ¿Le han negado el otorgamiento de alguna otra franquicia?: _____
- ¿Porqué? _____
- _____
- _____

II. DATOS PROFESIONALES.

11. Escolaridad: _____

12. ¿Con Título?: _____

13. Otros conocimientos: _____

14. Nombre del lugar de trabajo: _____

15. Giro: _____

16. ¿Es negocio propio?: _____

17. Dirección: _____

18. Teléfono: _____ 19. Ingresos mensuales: \$ _____

20. Cargo: _____ 21. Antigüedad: _____

22. ¿Cuál es su tiempo disponible diario?: _____

23. ¿Cuáles son sus pasatiempos preferidos?: _____

24. ¿Pretende atender personalmente el negocio?: Si ____ No ____

25. En caso negativo, ¿quién lo atendería?: _____
_____26. ¿Porqué dicha persona?: _____

IV. REFERENCIAS BANCARIAS.

30. Tipo de cuenta (1) : _____ No. de Cuenta: _____.

Banco: _____ Sucursal: _____

Tipo de cuenta (2) : _____ No. de Cuenta: _____.

Banco: _____ Sucursal: _____

Tipo de cuenta (3) : _____ No. de Cuenta: _____.

Banco: _____ Sucursal: _____

31. Tipo de cuenta (4) : _____ No. de Cuenta: _____.

Casa de Bolsa: _____ Sucursal: _____

Tipo de cuenta (5) : _____ No. de Cuenta: _____.

Casa de Bolsa: _____ Sucursal: _____

Tipo de cuenta (6) : _____ No. de Cuenta: _____.

Casa de Bolsa: _____ Sucursal: _____

32. Adjuntar todo el material y documentación referente a sus operaciones financieras.

V. REFERENCIAS COMERCIALES.

33. Nombre de la Institución (1): _____.

No. de Cuenta: _____ Límite de Crédito _____

Nombre de la Institución (2): _____.

No. de Cuenta: _____ Límite de Crédito _____

Nombre de la Institución (3): _____.

No. de Cuenta: _____ Límite de Crédito _____

VI. REFERENCIAS PERSONALES.

34. Mencione las organizaciones profesionales o civiles a las que ha pertenecido; especifique cada caso: _____

35. Adjuntar tres Cartas de Recomendación.

36. ¿Qué le llama la atención de la Franquicia DIVERSIONES MOY?

37. ¿Qué espera de la Franquicia DIVERSIONES MOY?

38. Actitudes y aptitudes que cree tener:

- Facilidad para relacionarse ____.
- Facilidad de palabra ____.
- Dependiente, sin iniciativa ____.
- Dinámico, participativo ____.
- Capacidad de solución de problemas ____.
- Sentido de responsabilidad ____.
- Honestidad y honorabilidad ____.
- Arraigo y reputación en su localidad ____.
- Buena presentación ____.
- Puntualidad ____.
- Deseos de logro y superación personales ____.
- Sentido de organización ____.
- Liderazgo ____.
- Introverso ____.
- Capacidad de trabajar en grupo ____.
- Otros (señale en hoja anexa):

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

- Cherto, Marcelo. Franquicias; Revolución no Mercadotecnia, 3a. ed., Mcgraw-Hill, São Paulo, Brasil, 1989, 180 pp.
- González Calvillo, Enrique, et. alt., Franquicias de los 90's, Mcgraw-Hill/Interamericana de México, S. A. de C. V., 1992, 140 pp.
- Ibarra, Eduardo, et. al. Mito y Poder en las organizaciones Trillas, México, la. ed., 1984, 151 pp.
- Karl, Albercht y Lawrence, J. Bradford. La Excelencia en el Servicio, FEL, Colombia, 1990, 165 pp.
- Luxenberg, Stan, Roadside Empires, How The Chains Franchised España 1991, 246 pp.
- Mintzberg, D. Mintzberg y la Dirección. Díaz de Santos, S.A. España 1991, 246 pp.
- Ohmae, Kenichi, The Mind: of the Strategist: The Art of Japanese Business, Mcgraw-Hill, USA, 1982, 299 pp.
- Porter, Michael E., Ventaja Competitiva, CECSA, México, 1988
- Rubio, Luis, et. al. ¿Cómo va afectar a México el Tratado de Libre Comercio?, FEC, México, 1992, 329 pp.
- Steven S. Raab. Franquicias: Cómo Multiplicar su Negocio, 2a. ed., Limusa, México, 1993, 326 pp.
- Notifranquicias (México), abril/mayo 1993, 32 pp.
- Para Emprender (México), junio 1992, 67 pp.
- Expansión (México), la. quincena de enero de 1991 a la 2da. quincena de agosto de 1993.
- Diario Oficial de la Federación (México, D. F.), 27 de junio de 1991, 86 pp. y 20 de diciembre 1993, 128 pp.
- El Financiero (México, D. F.), 13 de agosto 1993.