

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
CASA ABIERTA AL TIEMPO

UNIDAD: IZTAPALAPA

✓ DIVISION: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

✓ CARRERA: LIC.
ADMINISTRACION

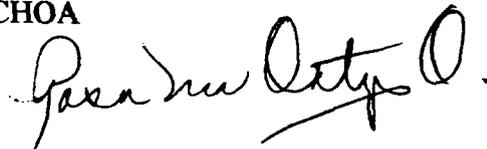
MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACION

✓ TÍTULO: ***FRANQUICIAS EN MEXICO***
LA CUOTA INICIAL DE LA FRANQUICIA (PRECIO DE LA
FRANQUICIA) COMO FORMA DE ASEGURAR RENTABILIDAD
EN CONTRAPRESTACION A LOS SERVICIOS OTORGADOS POR
EL FRANQUICIANTE.

✓ FECHA: MARZO 1998

✓ ALUMNOS: HERNANDEZ SALAZAR VICTOR MANUEL 93225415
HERNANDEZ SANCHEZ LILIANA 93225357
RAMIREZ GARCIA DANIEL 93227422

ASESOR: LIC. ROSA MARIA ORTEGA OCHOA



Tema Franquicias en México

La cuota inicial de la Franquicia (precio de la Franquicia) como forma de asegurar rentabilidad en contraprestación a los servicios otorgados por el franquiciante.

I.- Metodología de la Investigación

A).- Planteamiento del problema :

1.- Conocer si la asignación de la cuota inicial de la Franquicia se determina solo por consideración del franquiciante o existe alguna dependencia que regule los límites de esta o cada franquiciante utiliza una estrategia diferente.

B).- Objetivo General

Demostrar que tan difícil resulta a un franquiciante estimar el valor del concepto de su negocio para poder ofrecerlo como Franquicia.

C).- Objetivos Específicos

Demostrar la importancia de realizar un proyecto de inversión que incluya los aspectos Financieros, Mercadológicos, Fiscal, etc. que asegure la justa estimación de la cuota inicial de la Franquicia.

D).- Hipótesis

1. Es la estimación del franquiciante, la única que interviene para determinar la cuota inicial de la Franquicia.
2. Si los franquiciatarios realizan su propio estudio de lo que implica desarrollar el monto de la cuota inicial de la Franquicia entonces podrían tomar una mejor decisión sobre la inversión.
3. Si los Franquiciantes prorratan el costo global de la Franquicia entre el número de Franquicias a desarrollar, entonces se esta asegurando la equidad en la cuota inicial.

E).- Alcances y Limitaciones

Nuestra investigación se centra solo en el ramo de las Franquicias de Mensajería y Paquetería y esta investigación no puede ser comparada con otro ramo, ya que los costos estimados varían de Franquicia a Franquicia. Pero el método puede servir de base o guía para que un inversionista, tanto franquiciante (cuando tenga que estimar el monto de la cuota inicial de su franquicia) como franquiciatario (cuando quiera comprar una Franquicia) , tenga bases para confiar en que el monto de la cuota sea el adecuado.

F).- Tipos de Investigación

- Documental
- De campo
- Caso Practico

G).- Fuentes de Información

- Documental : Libros, Revistas y Publicaciones.
- Investigación de campo : Visita a la Asoc. Mex. de Franq., a SECOFI y algunas Franquicias.
- Caso Practico : Investigación de todo lo que implica determinar el monto mínimo de la cuota inicial de la Franquicia en el ramo de Franquicias de Mensajería y Paquetería con algunos ejemplos.

TEMA: FRANQUICIAS EN MEXICO

LA CUOTA INICIAL DE LA FRANQUICIA (PRECIO DE LA FRANQUICIA) COMO FORMA DE ASEGURAR RENTABILIDAD EN CONTRAPRESTACIÓN A LOS SERVICIOS OTORGADOS POR EL FRANQUICIANTE.

INDICE

Introducción	VI
Capítulo 1	
ANTECEDENTES Y CONCEPTOS GENERALES DE LAS FRANQUICIAS	1
1.1. Definiciones de Franquicia	1
1.1.1. Franquiciante	2
1.1.2. Franquiciatario	2
1.2. Surgimiento de las Franquicias	2
1.3. Elementos Constitutivos de la Franquicia	5
1.4. Clasificación	6
1.5. Compromisos de los Participantes	10
1.5.1. Compromisos del Franquiciante	10
1.5.1.1. Obligaciones	10
1.5.1.2. Documentos a Proporcionar	11
1.5.1.2.1. Manuales y Otros	13
1.5.1.3. Asistencia Técnica	14
1.5.1.4. Ventajas y Desventajas para el Franquiciante	18
1.5.2. Compromisos del Franquiciatario	19

1.5.2.1. Obligaciones	19
1.5.2.2. Cuota Inicial	20
1.5.2.3. Pago de Regalías y Otros Pagos	22
1.5.2.3.1. Modalidades de Regalías	22
1.5.2.4. Ventajas y Desventajas para el Franquiciatario.	24
1.6. Aspectos Jurídico-Legales	25
1.6.1. Marco Legal	25
1.6.2. Desarrollo del Contrato	27
1.6.2.1. Clausulado Típico.....	28
1.6.3. El Registro y Protección de las Marcas	33
1.6.4. Registros Adicionales	34
Capítulo 2	
ETAPAS DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO	37
2.1. Inicio	37
2.2. Entrada sin Restricciones Legales	39
2.3. Las Tres Edades	41
2.4. La Crisis del '95 en las Franquicias	45
2.5. Tras Nuevos Mercados	48
Capítulo 3	
FINANCIAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS	56
3.1. Las Franquicias una Opción	56
3.2. Principales Formas de Asociación	58
3.2.1. Cadena Voluntaria	59
3.2.2. Uniones de Compra	60
3.2.3. Uniones de Crédito	62
3.2.4. Empresas Integradoras	64

3.3. Un Poco de Historia del Desarrollo de los Financiamientos para Franquicias	66
3.4. Apoyos y Facilidades a las Franquicias	69
3.4.1. Asesoría	69
3.4.2. Financiamiento	70
3.4.3. Apoyos Gubernamentales	70
3.4.4. Medios de Comunicación	71
3.4.5. Ferias y Exposiciones	71
3.5. Quien Financia a las Franquicias	72
3.5.1. Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI)	72
3.5.2. Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC)	76
3.5.2.1. Sujetos de Crédito	77
3.5.2.2. Esquemas Operativos Especiales	77
3.5.2.3. Participación	78
3.5.2.4. Tramitación de los Créditos	78
 Capítulo 4	
QUIÉN Y CÓMO SE DESARROLLA UN SISTEMA DE FRANQUICIAS	80
4.1. ¿Por qué Recurrir a las Franquicias?	80
4.2. No Todo lo que Brilla Puede Franquiciarse	81
4.2.1. Análisis De Franquiciabilidad	85
4.2.1.1. Evaluación Financiera	91
4.3. Posición Competitiva	97
4.4. Desarrollo del Plan	98
4.4.1. Planeación	99
4.4.2. Organización	101

4.4.3. Integración	101
4.4.4. Dirección	102
4.4.5. Control	103
Capítulo 5	
LOS FACTORES A EVALUAR PARA DETERMINAR EL MONTO DE LA CUOTA INICIAL DE LA FRANQUICIA (PRECIO)	
5.1. Costo de Estructuración	109
5.1.1. Estrategias	110
5.1.2. El Contrato de Franquicia	114
5.1.3. Manuales	114
5.1.4. Consultoría en Mercadotecnia	115
5.1.5. Desarrollo del Comisariato	115
5.1.6. Imagen y Marca	117
5.2. Costo de Lanzamiento.....	119
5.3. Costo de Colocación	120
5.3.1. Asesoramiento	120
5.3.2. Evaluación	121
5.3.3. Aprobación del Local	122
5.3.3.1. Aprobación del Terreno	123
5.3.4. Programa de Preapertura y Apertura	129
5.3.5. Capacitación	131
5.3.6. Manuales y Soporte Inicial	132

Capítulo 6

Caso Práctico

Estimación de la Inversión Inicial para la Adquisición de una Franquicia	136
6.1. Alcances y Limitaciones	136
6.2. Prorrateo	137
6.3. Desglose de la Estimación de la Inversión Inicial	138

Anexo 1

Franquicia “PAK MAIL”	146
- Un poco de historia	146
- Pak Mail: Un concepto novedoso	147
- Las Perspectivas de Pak Mail para sus Franquiciatarios.	148
- Ventajas	150
- El Valor Pak Mail	151
- Operación “Llave en Mano”	153
- El Paquete de Franquicia Incluye	154

Anexo 2

Crecimiento Actual del Mercado de Paquetería y Mensajería en Nuestro País	156
Conclusiones	158
Glosario	162
Bibliografía	168

INTRODUCCION

Una nueva alternativa de hacer negocios que nació en Estados Unidos y que entra en la sociedad mexicana en la década de los 80s, es el sistema de franquicias que ha resultado ser una forma de crecimiento e inversión para muchas empresas.

Bajo las siguientes bases: Una empresa denominada franquiciante vende el derecho de utilizar su marca y su sistema de operación a otra empresa o persona física (franquiciatario), por medio de un contrato.

En este sentido cada franquiciante tiene o designa un precio por permitir la utilización de su concepto de negocio, es decir, desarrolla todo el sistema de franquicia, planeando garantizar el éxito de sus franquiciatarios, pero es importante aclarar que el franquiciante no debe buscar ganancia en la inversión inicial o (precio) sino en el concepto de regalía que desarrolla y que a lo largo de la vida de la franquicia obtendrá . Es por eso que resulta interesante indagar si el monto asignado es justo.

Por lo que, nuestro interés en esta investigación es el de dar una expectativa que pueda servir como una base para aquellos inversionistas que tengan interés en un negocio de este tipo, y que desconozcan los requisitos necesarios para incursionarse en esto.

Por tal motivo se hace mención desde los antecedentes y conceptos generales de las franquicias, así como sus etapas de desarrollo, los tipos de financiamiento, como desarrollar un sistema de franquicias, quien lo desarrolla, y lo mas importante, los puntos básicos a evaluar para determinar el monto de la cuota inicial de una franquicia, por último se desarrolla un caso práctico en donde se analiza la estimación de la inversión inicial para la adquisición de una franquicia. Para lo cual nos apoyamos en una franquicia de paquetería y mensajería ("PakMail").

Se realizó una investigación de los costos de cada uno de los puntos básicos involucrados en la asignación del monto de la inversión inicial de esta franquicia (Pakmail), para así, poder comparar dicho monto con el monto real que la franquicia le asigne, con el fin de ofrecer una perspectiva del valor de la cuota inicial que el franquiciante pide en contraprestación por los servicios que otorga.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y CONCEPTOS GENERALES DE LAS FRANQUICIAS

1.1. DEFINICIONES DE FRANQUICIA

“La franquicia es un sistema de comercialización de bienes o servicios en el que una persona física o moral denominada franquiciante, transmite contractual y temporalmente a otra denominada franquiciatario, la licencia de uso de marca y los conocimientos, procedimientos, métodos y sistemas que le permitan a éste último operar en forma uniforme y estandarizada, un negocio.”¹

“La franquicia es una alianza estratégica entre empresarios con objetivos comunes quienes establecen relaciones y responsabilidades específicas para fortalecer el posicionamiento de un negocio en el comercio interior, así como para incursionar en mercados extranjeros, donde una empresa denominada Franquiciante vende el derecho de utilizar su marca y su sistema de operación a otra empresa o persona física (Franquiciatario), por medio de un contrato.”²

¹ *¿Que es una franquicia y como se regula?*, Gallástegui Armella, Juan Manuel, Conferencias de la XVII feria internacional de franquicias, Asociación Mexicana de Franquicias, feb. 28-mar.1º de 1997, World trade Center, México, D. F.

² SECOFI, *¿Como desarrollar una franquicia?*, SECOFI, Subsecretaria de Comercio Interior, México, D. F., Noviembre de 1996, , Insurgentes sur No. 1940, 4º Piso.

1.1.1. FRANQUICIANTE

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (Know How: Cómo hacer las cosas) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas; así mismo proveyendo la asistencia técnica de organización gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

1.1.2. FRANQUICIATARIO

Es aquel que adquiere, vía contrato, el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que le da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación y el manejo del negocio.

1.2. SURGIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS

El origen de las franquicias se da en los Estados Unidos de Norteamérica, a mediados del siglo pasado, “cuando M. Singer and Co., enfrentó el problema que tenía que ver con la distribución de sus máquinas de coser tal problema era el como distribuir las a nivel nacional, para esto Singer le pagaba a sus vendedores por la venta de sus productos en vez de cobrarles por sus ganancias obtenidas de estas. Por su desesperación, cambio su estructura de funcionamiento eliminando casi a todos sus asalariados, para que con esto creara el esquema de concesionarios en Estados Unidos. Con esto los concesionarios acordaron pagar a Singer una cuota por el derecho de vender su máquinas en territorios específicos, vendiéndolas a un sobre precio y quedando solucionado el problema de Singer, esto sirvió como fundamento para los elaborados sistemas de franquicias actuales.

Después, le siguieron algunas empresas como General Motors, utilizando el mismo proceso y con esto consolidó sus posiciones quedando como líderes en el mercado.

Otro precursor importante fue Coca Cola en 1886, donde dos inversionistas persuadieron al presidente de una compañía de sodas, de que les otorgara derechos para vender el jarabe de Coca Cola en botella, vendiéndolo en casi todo el país y como esto funcionó, conforme crecieron comenzaron a subfranquiciar los derechos para distintas zonas, debido a su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional.”³

Pero el gran desarrollo de las franquicias se da hasta después de la segunda Guerra Mundial con una combinación de factores que crean el clima propicio para la expansión de estas, sobre todo el regreso de muchos hombres ambiciosos y con ideas básicas, y muchas ganas de establecer un negocio propicio. Otro aspecto importante fue el éxito con que los franquiciantes comunicaron sus experiencias y habilidades a los franquiciatarios, por medio de paquetes de fácil asignación.

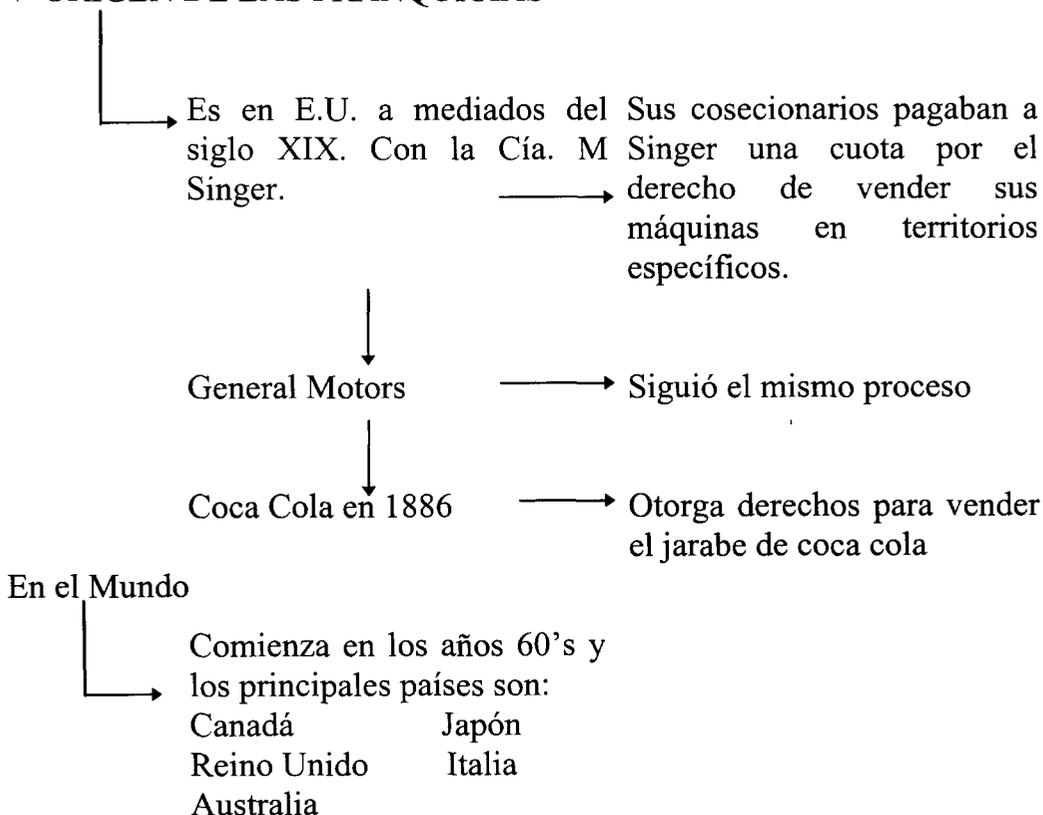
En ningún país se han desarrollado con tanta fuerza las franquicias como en Estados Unidos de América.

“Las franquicias en el mundo se comenzaron a producir en los 60’s y los principales promotores se localizaban en Canadá, Japón, Reino Unido, Italia y Australia. Componiéndose en 1971 con 156 franquicias norteamericanas y

³ González Calvillo, Enrique, *Franquicias, La Revolución de los 90’s*, Mc. Graw Hill, México, D. F. 1992. p.p. 89

3365 unidades fuera de Estados Unidos. Los negocios exitosos, además de convertirse en grandes locales se transformaron en multinacionales, exportando su concepto y fórmulas de éxito. En el caso de Canadá, el desarrollo de las franquicias locales se dio a una buena velocidad y hasta llegaron a exportar su concepto. Para 1982, Japón ya contaba con 408 franquicias, de las cuales 15 eran de E.U. vendiendo a través de 4990 tiendas, para 1987 ya tenía más de 600 redes comerciales norteamericanas, la mayoría de estas compañías entraron por franquicia maestra.”⁴

◆ ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS



En Brasil, surgieron de una forma diferente con respecto a los demás países, pues en este país fueron desalentadas a entrar en este mercado, por los controles de divisas que restringen la salida de regalías y dividendos, por esto, y ante la falta de tecnología de fuera, su desarrollo fue localmente.

⁴ González Calvillo, Enrique, Ob. Cit. p.p.46

Hasta 1993 Brasil contaba con “430 franquicias de alta complejidad y solo el 10 % de estas son de origen extranjero”.⁵

El sistema de franquicias ha propiciado un crecimiento socioeconómico más equitativo, sobre todo en países subdesarrollados, que mediante el sistema se da oportunidad a diferentes estratos sociales, de tener acceso a un negocio probado y exitoso, a su vez generando con esto fuentes de trabajo.

El desarrollo de las franquicias se puede identificar con la evolución de la legislación, que reglamenta la autorización de licencias y registro de patentes y marcas, esto era un gran obstáculo para el ágil desarrollo de nuevas prácticas comerciales.

1.3. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA FRANQUICIA

Los elementos constitutivos esenciales de toda franquicia son:

1. La licencia de la marca
2. Los conocimientos o tecnología que se transfiere al franquiciatario.
3. La asistencia técnica que en forma permanente prestará el franquiciante al franquiciatario.

Otros elementos de la Franquicia⁶

- Posicionamiento de marca en el mercado.
- Productos probados y aceptados.
- Bienes y servicios que ofrecen un plus al consumidor final.

⁵ González Calvillo, Enrique , Ob. Cit p.p.47

⁶ AMF, Directorio de Socios, Asociación Mexicana de Franquicias, México, D. F. 2º semestre de 1996, p.p. 6, Insurgentes Sur 1783-303, Col. Guadalupe Inn.

- Demanda a largo plazo.
- Conocimiento de la inversión total antes de emprender el negocio.
- Estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por el franquiciante maestro, que son transmitidas inmediatamente al franquiciatario para la aplicación en su negocio o punto de venta.

Las franquicias usualmente se confunden con figuras que guardan similitud con ésta, como: la concesión, la distribución y la licencia de uso de marca; pero ninguna de ellas contiene transferencia de tecnología y de conocimientos; no hay uniformidad en la comercialización y por lo tanto no son franquicias.

1.4. CLASIFICACIÓN

Conforme a la extensa cobertura de mercado que obtiene el franquiciatario, existen 4 tipos de franquicias :⁷

Cobertura de mercado	Franquicia Individual
	Multifranquicia
	Franquicia Regional
	Franquicia Maestra Internacional

1.- Franquicia Individual: En esta caso el franquiciatario adquiere el derecho para establecer y operar únicamente un punto de venta del negocio franquiciado.

⁷ Notifranquicias. El mundo de las Franquicias, Huerdo Lange, Juan, Asociación Mexicana de Franquicias, México, D. F. Abril/Mayo 1993. p.p. 11.

2.- Multifranquicia: 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 periodo determinado.

3.- Franquicia Regional : En este caso se otorga la franquicia con el fin de que el franquiciatario desarrolle una región geográfica determinada, mediante la apertura de franquicias que el mismo opere.

4.- Franquicia maestra Internacional : Aquí, el franquiciatario obtiene el derecho para establecer franquicias y subfranquicias dentro del país sede del cual se otorga la franquicia maestra.

5.- Coinversión: Son negocios independientes que se encuentran en operación y deciden adoptar el sistema de franquicias con formato de negocio. Las compañías franquiciantes estudian y analizan negocios que ya se encuentran funcionando y ven la posibilidad de que éstos adopten el sistema de franquicias, siempre y cuando se adhieran a las normas establecidas por el franquiciante.

Y según el tipo de operación que desarrolle, hay varios tipos⁸ :

De acuerdo al tipo de operación	Franquicia de producto y marca
	Franquicia de distribución exclusiva
	Franquicia de Formato de negocio
	Franquicia de procesamiento o manufactura

⁸ SECOFI, *¿Como desarrollar una franquicia?* , SECOFI, Ob Cit. p.p.15.

- Franquicia de producto y Marca registrada : Esto, en concreto, es el otorgamiento del franquiciante de una licencia para la venta de su producto y uso de la marca y el franquiciatario se compromete a comercializar los productos del franquiciante, con el poder de distribuirlos fuera de la red de franquicias, respetando límites territoriales para el otorgamiento de nuevas franquicias, sin estar comprometidos a respetarlos.
- Franquicias de distribución exclusiva : El sistema de franquicias es utilizado por el franquiciante, sólo para comercializar sus productos y estos no se deben distribuir por otro canal paralelo a la red de franquicias, todo esto es diferente con lo que pasa en el punto anterior, donde el franquiciante no esta comprometido a respetar limites territoriales. (ejemplo, agencias automotrices “distribuidores”).
- Franquicia de formato de negocio: Es aquella que ofrece el franquiciatario, no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un sistema completo de negocios. Este sistema pone en manos del franquiciatario en forma integral su nombre comercial o marcas sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción y en general en la forma en que deberá conducir el negocio. (Ejemplo, servicios de comida

rápida y otros restaurantes, renta de automóviles, tiendas de ropa, agencias de viaje, etc.)

- Franquicia 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.

Las franquicias también pueden ser clasificadas de acuerdo a los canales de distribución⁹:

- ⇒ 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.
- ⇒ Franquicia horizontal: Es la que se produce entre detallistas.
- ⇒ Franquicia horizontal de fabricante a fabricantes: Es mediante la cual un productor concede a otros productores la facultad de fabricar y distribuir bajo su control el producto de su marca.

⁹ *Franquicias en México. Una Alternativa de Desarrollo*, Gómez Pérez, Jesús; Universidad la Salle, México, D. F. , 1993, p.p. 25.

⇒ 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 posea una marca y no produzca el mismo bien.

1.5.COMPROMISOS DE LOS PARTICIPANTES

1.5.1. COMPROMISOS DEL FRANQUICIANTE

Aquel que cede, vía un contrato, los derechos de transferencia o uso de las marcas y tecnologías, y que a la vez debe de proveer asistencia técnica, organizativa, de gerencia y administrativa al negocio del franquiciatario. Por eso el franquiciante tiene varios compromisos:¹⁰

<p>COMPROMISOS DEL FRANQUICIANTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Cumplir con sus obligaciones – Proporcionar los documentos necesarios: COF, manuales y otros – Proporcionar asistencia técnica – Ventajas y Desventajas para el franquiciante.
-----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.5.1.1. OBLIGACIONES

- “Desarrolla y prueba en la práctica el concepto de negocio y la tecnología que envuelve y concede a la franquicia, autorizando al franquiciatario a hacer uso de esta tecnología, al igual que a la implementación,

¹⁰ AMF, Directorio de Socios. Ob. Cit., p.p. 5

administración y operación de un negocio que funcionará conforme a su concepto.

- Establece los métodos y procedimiento que dirigirán el funcionamiento de la franquicia.
- Recluta, selecciona y entrena al franquiciatario dentro de la mejor técnica y rigor
- Supervisa constantemente la red constituida por sus franquicias, para prevenir que cualquier actitud u omisión que afecte a la imagen de la marca, perjudique seriamente a cualquiera de los integrantes de la red.”¹¹

1.5.1.2. DOCUMENTOS A PROPORCIONAR

El franquiciatario tiene otro compromiso importante que marca el reglamento de la Ley de Propiedad Industrial, en su artículo 65, establece que todo aquel que pretenda otorgar una franquicia deberá de proporcionar, previo a la celebración del contrato de franquicia respectivo, cierta información técnica, económica y financiera. De lo anterior se desprende que dicha obligación correrá a cargo del franquiciante o franquiciatario maestro.

Es aquí donde la *Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.)* toma un papel importante. En este documento se establece una serie de aspectos de intereses para ambos:

⇒ Para el franquiciatario, documento por el cual obtiene tanto conocimiento de la franquicia como del franquiciante.

¹¹ AMF, Directorio de Socios, Ob. Cit., p.p. 1

⇒ Para el franquiciante es un documento de gran utilidad con el que evita malos entendidos o situaciones que afecten la relación.

COF

Circular de oferta de franquicia C.O.F. es el documento que tiene el objetivo de dar a conocer el prospecto franquiciatario, la información más relevante de la franquicia así como la asistencia técnica, quién y qué personas la otorgan, estados proforma (no obligatorio), lista de franquiciatarios en operación, y en la mayoría de los casos una copia del contrato de franquicia.

Al recibir este documento el franquiciatario debe firmarle al franquiciante una carta de confidencialidad, pues se trata de secretos industriales y candados tecnológicos de la franquicia.

El franquiciante debe entregar al franquiciatario la C.O.F. por lo menos 15 días antes a la firma del contrato, para que este cumpla su objetivo, sino lo hace representa para el franquiciante un incumplimiento legal que le puede traer problemas en caso de litigio con el franquiciante.

El artículo 65 del reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial define los elementos que integran la C.O.F. :¹²

1. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.

¹² González Calvillo, Enrique , Ob. Cit p.p. 58

2. Descripción de la franquicia.
3. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
4. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
5. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.
6. Tipo de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
7. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.
8. Derecho de franquiciatario a conceder o no, subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo.
9. Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y
10. En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

1.5.1.2.1. Manuales Y Otros

“Los manuales (KNOW- HOW), el plano de zonificación (si la franquicia lo requiere) el proyecto de construcción, remodelación o adaptación del local, la factura por el pago de la cuota inicial de franquicia, el programa de capacitación y adiestramiento y por supuesto, un ejemplar del contrato de franquicia. Son documentos que debe entregar el franquiciante al franquiciatario, al momento de la firma del contrato.”¹³

¹³AMF, Directorio de Socios. Ob. Cit p.p. 6

1.5.1.3. ASISTENCIA TECNICA

Otra principal obligación del franquiciante es la asistencia técnica y entre los programas más comunes de asistencia técnica encontramos los siguientes:¹⁴

⇒ Localización de unidades

Uno de los problemas más serios es encontrar el lugar óptimo para el negocio. La asistencia se puede dar en diferentes matices de acuerdo a las necesidades y criterios de búsqueda de cada franquicia; se puede ofrecer desde criterios de selección de ubicaciones hasta la entrega de un catalogo de locales previamente aprobados.

⇒ Programa de preapertura.

Este periodo comprende desde la firma de contrato de otorgamiento, hasta un tiempo razonable posterior a la inauguración. Debe comprender aspectos como:

- Remodelación o construcción.
- Trámites gubernamentales.
- Contratación de servicios (agua, luz, teléfono, etc.).
- Equipamiento.
- Suministrar el inventario inicial.
- Promoción y publicidad.
- Selección y contratación de personal.
- Seguimiento operativo.

¹⁴AMF, Directorio de Socios. Ob. Cit p.p. 17-21

⇒ Capacitación: Transferencia de tecnología

Si existe un momento y una forma oportunos para enseñarles a los franquiciatarios, y sus colaboradores, las bondades y riesgos de un negocio es a través de programas bien planeados de capacitación.

⇒ Compras y abastecimiento

El esquema de asistencia en cuanto al abastecimiento en un sistema de franquicias debe asegurar:

- Abasto oportuno del franquiciante en el papel del proveedor exclusivo.
- Conformación de un catálogo de proveedores que garanticen calidad, oportunidad, servicio y precio.
- Instrumentación de políticas que posibiliten economías de escala con beneficios a toda la red.
- Políticas de cambios y devoluciones justas y equitativas.

⇒ Control de operaciones

La consultoría debe enfocarse a apoyar, lejos de solo evaluar y dictaminar drásticamente contra los errores u omisiones presentadas en la operación de la franquicia.

Este control se facilita en la medida en que se basa en un check - list para las visitas.

Los conceptos más comunes a supervisar son:

- Imagen.
- Limpieza.
- Atención al cliente.
- Procedimientos administrativos.
- Conocimientos del producto o servicio.
- Ambiente.

⇒ Mercadotecnia

Es uno de los aspectos claves que se deben proporcionar al franquiciatario; fundamentalmente en temas como:

- Nicho de mercado en que induce la franquicia.
- Perfil socioeconómico y cultural del consumidor.
- Competencia directa e indirecta.
- Características y calidad de los productos o servicios.
- Políticas de precios, descuentos y promociones.
- Publicidad.
- Expectativas y estudios de mercado.

⇒ Publicidad

- a) Local.
- b) Institucional.

Ejemplos:

- Aparición en medios (prensa, televisión y radio).
- Producción de artículos promocionales.
- Folletería y herramientas de venta.
- Instrumentación de correo directo.

⇒ Administración y Finanzas

- Trámites gubernamentales.
- Manejo de personal (contratos y reglamentos).
- Políticas de sueldos y salarios.
- Optimización de recursos (análisis financieros).
- Problemas legales, laborales y fiscales.
- Adquisición y manejo de software y hardware.
- Manejo de inventarios.

⇒ Actualización de manuales

Los manuales se deben actualizar constantemente por parte del franquiciante, evaluando y tomando en cuenta las críticas de los franquiciatarios, nuevos productos, avances tecnológicos, etc.

⇒ Seminarios y convenciones

Organizar este tipo de eventos es una medida muy efectiva para incrementar el crecimiento y fortaleza de la red de franquiciatarios, así como el sentido de pertenencia y espíritu de equipo.

Por todo lo anterior el franquiciante debe definir que contiene o que no, su programa de asistencia técnica.

1.5.1.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIANTE

Ventajas del franquiciante:

- Fortalecimiento y presentación de la marca.
- Baja inversión en la expansión del negocio.
- Mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades directamente operadas y supervisadas.
- Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
- Con el cobro de la cuota inicial, se recupera a mediano plazo la inversión realizada en el desarrollo del sistema de franquicias.
- Cobro de regalías mensuales.
- Aumento de ventas.
- Desarrollo de economías de escala.

Desventajas del franquiciante:

- Riesgo del mal uso de la marca.
- Fuerte inversión inicial en el desarrollo del sistema de franquicias.
- Riesgo de bajos índices de rentabilidad.
- Riesgo de resistencia de los franquiciatarios de cumplir puntualmente con sus regalías mensuales.
- Posibilidad de rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza.
- Riesgo de presión por parte de los franquiciatario para alterar los métodos de operación.
- Posibilidad de franquiciatarios incompetentes y no éticos.

1.5.2. COMPROMISOS DEL FRANQUICIATARIO

El Franquiciatario es aquel que adquiere, el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, con el apoyo que recibe en capacitación y el manejo del negocio. Es importante, aquí resaltar que todo esto es para que el franquiciatario utilice los beneficios que le da una marca, con los compromisos que esto acarrea:¹⁵

COMPROMISOS DEL FRANQUICIATARIO	⇒ Cumplir con sus obligaciones ⇒ Otorgar la Cuota Inicial ⇒ Pago de regalías ⇒ Otros pagos ⇒ Ventajas y Desventajas para el franquiciatario
------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.5.2.1. OBLIGACIONES

- “Adquiere una franquicia, pagando al franquiciante casi siempre un pago inicial, además de regalías periódicas y otros pagos.
- Es el responsable de la instalación, operación y administración de la franquicia, de acuerdo con las normas dictadas por el franquiciante.
- En general paga todos los costos de instalación y todos los gastos de operación y administración de la franquicia, además de ser responsable para la contratación y administración de los recursos humanos necesarios.”¹⁶

¹⁵ *Franquicias en México, Una Alternativa de Desarrollo*, Gómez Pérez, Jesús; op. Cit. p.p. 35

¹⁶ AMF, *Directorio de Socios*. Ob. Ci t p.p. 1

1.5.2.2. CUOTA INICIAL

Entre los pagos principales que debe hacer el franquiciatario está la cuota inicial que “es la contraprestación que el franquiciatario le paga al franquiciante, por el derecho de hacer negocio bajo la marca y sistema de negocios del franquiciante.”¹⁷

Los criterios del franquiciante para establecer la cuota inicial son los siguientes:

a) Costos relacionados con franquiciar el negocio:

1. Asesoría en desarrollo del sistema de franquicias y/o cuota inicial de franquicia maestra.
2. Desarrollo de programas de capacitación.
3. Desarrollo de manuales.
4. Desarrollo del sistema de cómputo.
5. Asesoría legal y fiscal.
6. Publicidad y promoción de la franquicia.
7. Estudios de mercado.

b) Comparativos con la competencia:

1. Competencia directa: condiciones comerciales que ofrecen empresas competidoras del mismo negocio.

¹⁷ “Asistencia Técnica, Principal Obligación de la Empresa Franquiciante”, Ferenz Feher Tocatli, Conferencias de la XVII Feria Internacional de Franquicias, Asociación Mexicana de Franquicias, feb. 28-mar.1° de 1997, World trade Center, México, D. F., p.p.16.

2. Competencia indirecta: montos de inversión, cuotas de franquicia, regalías y periodo de recuperación de la inversión que ofrecen otras empresas franquiciantes, independientemente del giro del negocio.

El franquiciatario puede beneficiarse de los servicios ofrecidos por el franquiciante en contraprestación por la cuota inicial, con los siguientes servicios, con sus variaciones, de acuerdo al tipo de franquicia y/o al acuerdo de las partes:¹⁸

- Derechos para el uso de la marca y la venta de productos y/o servicios.
- Asistencia en la localización de punto de venta.
- Asesoría en diseño de local.
- Asistencia técnica continua.
- Asesoría legal.
- Campaña publicitaria para apertura de tienda.
- Publicidad institucional.
- Garantía de territorio.
- Capacitación inicial y continua del personal.
- Manuales operativos.
- Logística de abastecimiento.
- Programa de computación.
- Programa continuo de promoción al consumidor.
- Estudio de rentabilidad de la operación y periodo de recuperación de la inversión.

¹⁸ 88 nuevas oportunidades para invertir en franquicias, Notas sobre franquicias, Steinberg, Carol; Entrepreneur, México 1995, vol. 6, p. 32 - 37

1.5.2.3. PAGO DE REGALIAS Y OTROS PAGOS

En primer lugar se define una regalía como: “el pago al que se hace acreedor el inventor de un producto o servicio.”¹⁹ El franquiciatario tiene el compromiso de pagar regalías, a fin de compensar la asistencia técnica continua a la que se obliga el franquiciante y el esfuerzo que ha representado al mismo, en tiempo y dinero, el posicionar su marca y concepto. Igualmente, se entiende que el pago de regalías sustenta el adecuado funcionamiento de la Operadora de Franquicias.

Existen excepciones en cuanto al pago de regalías, pues comúnmente, en las Franquicias de Distribución no se paga regalía, ya que la compensación a la Asistencia Técnica está implícita en el costo de producto que distribuyen.

1.5.2.3.1 MODALIDADES DE REGALÍAS

a) Pagos fijos

Ventajas:

- Fáciles de administrar.
- Argumento de que “no penalizan el éxito del franquiciatario”.

Desventajas:

- El único incentivo que tiene el franquiciatario es otorgar más franquicias.
- No proporcionan un incentivo para proveer a los franquiciatarios del “Know-How” que requieren para incrementar sus ventas.

¹⁹“Asistencia Técnica, Principal Obligación de la Empresa Franquiciante”, Ferenz Feher, Ob. Cit. p.p. 23

b) Regalías simples:

- Sobre ventas
- Sobre compras

¿Como considerar si las regalías son altas o bajas?:²⁰

- ✓ Son justificables siempre y cuando los servicios proporcionados por el franquiciante generen un beneficio al franquiciatario.
- ✓ No deben ser tan altas que impidan que el franquiciatario obtenga regalías.
- ✓ Si el flujo de ingresos que recaba el franquiciante por concepto de regalías es muy bajo, vale la pena cuestionar:
 - 1) Si el franquiciante va a poder financiar todos los servicios que promete.
 - 2) Si el franquiciante está utilizando el argumento de bajas regalías para justificar una cuota inicial muy alta.

c) Franquicia de producto:

Consiste en una modalidad donde la regalía va implícita en el precio del producto que el franquiciante vende al franquiciatario.

²⁰ “Asistencia Técnica. Principal Obligación de la Empresa Franquiciante”, Ferenz Feher, Ob. Cit. p.p. 27

A las franquicias que operan bajo este esquema, les proporciona la ventaja de que puede ajustar su nivel de ingresos y utilidades más fácilmente que las que operan con regalías simples.

d) Regalías para fondo publicitario:

- Institucional
- Local

e) Otros Pagos:

Existen otros tipos de pago que el franquiciante puede exigirle al franquiciatario cubrir, a fin de proteger la operación del negocio y los intereses de ambas partes. Normalmente estos pagos no generan ningún tipo de ingreso adicional para el franquiciante, ya que son hechos a terceros. Tal es el caso de los seguros y las fianzas.

1.5.2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIATARIO

Ventajas para el franquiciatario:²¹

- Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado.
- Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.

²¹ 500 Franquicias en México, ¿ Que se debe analizar al buscar una Franquicia?, Kleiman, Bertha y Perdomo Alejandro; Entrepreneur, México 1996, vol. 1, p. 28 - 31

- Asistencia técnica permanente en la operación del negocio franquiciado.
- Capacitación documentada con los manuales de operación .
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación.
- Adiestramiento en procesos productivos de bienes o servicios.
- Sentido de permanencia de una red consolidada de franquiciatario.
- Acceso a programas de promoción y publicidad.
- Incremento en su prestigio personal al involucrarse en un concepto de negocio exitoso.
- Creación de negocios

Desventajas para el franquiciatario:

- Reducción de la posibilidad de innovar y actuar autónomamente.
- Total apego a los manuales en la operación del negocio franquiciado.
- Desarrollo de un mecanismo de rechazo a los sistemas de supervisión.
- Riesgo de no haber seleccionado la franquicia más afín a su aspiraciones personales.
- Posibilidad de un franquiciante incompetente o no ético.
- Pagos al franquiciante.

1.6. ASPECTOS JURIDICO - LEGALES

1.6.1. MARCO LEGAL

Frente al desenvolvimiento que experimentan las franquicias es interesante revisar cuál es y cuál ha sido el marco jurídico dentro del cual se desarrollan ya que no es posible entender totalmente a la franquicia si se ignora su

dimensión legal; pues no olvidemos que la franquicia es un producto de relación jurídica que queda plasmado en un convenio.

En nuestro país, regulan a la franquicia expresamente dos artículos, el 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y el 65 de su Reglamento, sin embargo, el marco jurídico se enmarca de manera general en lo siguiente:

- ⇒ Constitución General de la República.
- ⇒ Código de Comercio.
- ⇒ Código Civil Federal.
- ⇒ Ley de Propiedad Industrial.
- ⇒ Ley de Derechos de Autor.
- ⇒ Ley General de Sociedades Mercantiles.
- ⇒ Legislación Fiscal.
- ⇒ Ley Federal del Trabajo.
- ⇒ Ley Federal de Protección al Consumidor.
- ⇒ Ley Federal de Competencia Económica.

Como ya mencionamos, la principal Ley que regula a la franquicia es la Ley de Fomento de la Propiedad Industrial, que en su capítulo VI, art. 142, proporciona la definición legal de franquicia:

“Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para la persona a quien se le concede pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a

mantener 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 del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa en los términos que establezca el reglamento de esta ley.”²²

Cabe señalar que conforme al propio artículo 142, las partes de un contrato de franquicias deberán solicitar la inscripción de la licencia de uso de marca ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

1.6.2. DESARROLLO DEL CONTRATO

El contrato de franquicia es un contrato mercantil, oneroso, bilateral, formal, de tracto sucesivo, que vincula ambas partes: franquiciante y franquiciatario, por lo tanto se constituye como el documento con base legal alrededor del cual gira la negociación y se desarrolla toda la relación entre ambas partes, definiéndose en su contenido los derechos y obligaciones, plazos para cumplirlas y ejercitarlas, por tanto es el instrumento que protege a las partes y prevé conflictos.

“Se considera importante señalar que tanto el contrato como sus anexos y manuales deberán ser firmados o rubricados en su caso por ambas partes, a efecto de dar validez al conocimiento, aplicación y cumplimiento de sus obligaciones, ... este documento debe estar registrado ante el Instituto

²² Diario Oficial de la Federación, Ley de Fomento de la Propiedad Industrial, publicada el día 27 de junio de 1991, título 4º Capítulo 6º.

Mexicano de la Propiedad Industrial en los términos que marca la Ley, para efectos de validez del contrato mismo, los pagos que se hagan por este concepto (licencia concedida) son deducibles para efectos de impuesto sobre la renta.”²³

El derecho de supervisión que ejerce el franquiciante sobre el franquiciatario acerca de las actividades de administración, operación y control del negocio es con el fin de verificar que éste cumpla con los términos pactados contractualmente. Este derecho se lleva a cabo sólo durante el tiempo de duración del contrato.

De la misma forma, el derecho y la obligación de cooperar mutuamente en el éxito de la franquicia vincula a las partes en el esfuerzo realizado para alcanzar los objetivos trazados durante sus negociaciones que culminan con la firma del contrato respectivo.

1.6.2.1. CLAUSULADO TIPICO

Sin importar que existen franquicias del mismo giro, cada una de ellas cuenta con una operación totalmente diferente, por lo tanto, requieren de elaborar de manera individual su propio contrato, conteniendo la mayoría de dichos contratos éstos las cláusulas siguientes:²⁴

Consideraciones y Definiciones .- Definir las palabras “clave”.

Objeto, licencia del sistema.- Otorgar la licencia de uso de marca y de explotación del formato de negocio.

²³ SECOFI, Como desarrollar una franquicia?, ob. Cit. p.p. 51

²⁴ SECOFI, Como desarrollar una franquicia?, ob. Cit. p.p. 56

Plazo o vigencia del contrato.- Establecer las fechas de inicio y terminación de la licencia concedida, así como las condiciones de renovación.

Territorio.- Límites de la zona geográfica y el radio de operación que es concedido al franquiciatario para su explotación.

Obligaciones del franquiciante.- Señalar claramente el compromiso permanente que existe de asesorar al franquiciatario y dar capacitación y adiestramiento a sus empleados, así como los términos en los que se va a dar la capacitación.

Contraprestación, pago de regalías.- Cuotas que el franquiciatario debe cubrir a favor del franquiciante contemplando, para este efecto diversos aspectos:

- a) Cuota de franquicia.
- b) Regalías continuas, (de operación y de publicidad).
- c) Arrendamiento.
- d) Pagos por venta.

Obligaciones del Franquiciatario.- Seguir los lineamientos dictados por el franquiciante, el pago de regalías, asistir a los entrenamientos y adoptar las nuevas ideas que dicte el franquiciante.

Operaciones del Negocio franquiciado.- Detallar claramente la actividad preponderante del negocio, así como las alternas o simultáneas que se generen como producto de su propia operación.

Marcas.- Punto central del contrato por lo que debe quedar debidamente señalada la titularidad de la misma. Más adelante se aclarará la importancia de este punto.

Manuales y estándares de operación.- Se refiere a la obligación de seguir los lineamientos establecidos en los manuales para que la operación del negocio sea igual en todas las franquicias.

Información confidencial.- Obligación del franquiciatario de guardar en secreto lo que aprenda del sistema.

Responsabilidad laboral.- Delimitar la responsabilidad relacionada con los empleados tanto del franquiciante, como del franquiciatario.

Proveeduría.- Condiciones de suministro de los productos principales y complementarios al franquiciatario.

Responsabilidad frente a terceros.- Ambas partes son totalmente independientes, por lo tanto cada uno responde de sus obligaciones en lo individual.

Publicidad.- Definición de los sistemas de publicidad que se llevarán a cabo, enfocados a mantener viva la imagen del negocio.

Contabilidad y Archivos.- Obligación del franquiciatario de llevar sus registros conforme al sistema que el franquiciante establezca señalando que la responsabilidad fiscal es independiente y nunca transmisible.

Seguros y Fianzas.- Garantía que avala el cumplimiento del contrato referente a la cuestión tecnológica, el apego a los manuales de operación y procedimientos, el respeto del área territorial otorgada al franquiciatario, así como también guardar el secreto de la información que cada uno de los franquiciantes considera que es de carácter confidencial.

Transmisiones y gravámenes.- Generalmente un franquiciante no autoriza al franquiciatario a transferir a otra persona la franquicia, en este apartado se estipulan las condiciones para este efecto.

Incumplimiento y terminación .- Pudiendo ser: a) expiración de la vigencia, b) por voluntad de las partes y c) rompimiento de relaciones comerciales o diplomáticas de los países.

Obligaciones en caso de terminación o vencimiento.- Estipular la obligatoriedad de ambas partes, considerando el cese del uso del nombre, el pago de adeudos y los derechos del franquiciante para comprar el negocio al franquiciatario.

No competencia.- El franquiciatario tiene el compromiso de no hacer competencia a la franquicia que está operando, así como las restricciones que tiene el franquiciatario de ocupar otros giros dentro del mismo establecimiento sin el consentimiento del franquiciante.

Impuestos.- Salvo pacto en contrario, cada uno de los contratantes soportan en lo individual las cargas de impuestos directos e indirectos, y las cargas fiscales establecidas por su propio país.

Permisos.- El franquiciante, proporcionara, los elementos suficientes al franquiciatario para que pueda adquirir sin problema alguno las licencias y permisos necesarios.

Independencia de los Contratantes e Indemnización. - Detallar específicamente las acciones que podrán ejecutar libremente cada una de las partes.

Autorizaciones, Notificaciones, Renuncias, Recursos Acumulativos.- Esta cláusula deberá contener los datos de la (s) persona (s) asignadas a otorgar y recibir autorizaciones, así como los datos de la (s) persona(s) autorizadas a recibir y proporcionar notificaciones diferentes a la operación de la franquicia.

Fuerza Mayor.- Esta cláusula deberá especificar claramente la causa por la cual no será posible continuar con la relación contractual sin responsabilidad alguna para las partes, disolviéndose la relación.

Integridad del Contrato.- Establecer que en caso de que alguna cláusula quedara nula, las otras seguirán siendo validas.

Modificaciones, encabezados.- Plantear las condiciones de cómo se pueden dar modificaciones al contrato.

Ley Aplicable, Jurisdicción.- Aquí se marca que en caso de controversia, cuál va a ser el tribunal competente que se encargue de darle la razón a la parte que la tuviera.

Vicios del Consentimiento.- Señalar que no hay dolo, mala fe y demás vicios que afecten el contrato o sus participantes.

1.6.3.EL REGISTRO Y PROTECCION DE LAS MARCAS

La marca se define como un signo visible que sirve para distinguir un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie, diferenciando los orígenes de los productos y de los servicios, o sea un competidor respecto de otro. (Art. 88 Ley de la Propiedad Industrial).

El derecho de explotar una marca en México, se deriva de su registro, siendo este derecho de uso exclusivo en la República Mexicana, es decir, el registro nacional de su marca no le permite ejercer acciones en contra de terceros en el extranjero, sin embargo, para comercializar un producto o prestar un servicio, su registro no es obligatorio y aunque los derechos generados por una marca se inician con su uso, sí se recomienda su registro para alguien que pretenda exportar sus productos y registrar su marca en el país o países a donde los va a comercializar.

Para poder transmitir los derechos de uso de una marca será necesario conceder una licencia para su uso o suscribir un contrato de cesión de derechos, es decir, una marca durante su vigencia puede cambiar de titular o ser motivo de alguna licencia o franquicia, lo importante es que sea registrado en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial con el objeto de que pueda surtir efectos contra terceros (Art. 136 y 137 de la Ley de Propiedad Industrial y Art. 10 del Reglamento de la Ley); asimismo, una

marca podrá ser utilizada tanto por su titular como por aquellos a quienes este último conceda una licencia, sin embargo, esta transmisión podrá efectuarse única y exclusivamente cuando el registro de la marca se encuentre vigente.

Mientras que la propiedad intelectual se conforma por dos partes:²⁵

1. La propiedad industrial que se refiere a la protección de las patentes y marcas.
2. Los derechos de autor que protege obras artísticas, literarias y del “software”.

1.6.4. REGISTROS ADICIONALES²⁶

⇒ Programas de Capacitación:

Por derecho constitucional (Art. 123) todos los trabajadores deben recibir capacitación y adiestramiento, por lo tanto los patrones, están obligados a cumplir con este compromiso y preparar a sus empleados a fin de que puedan desarrollar sus actividades y funciones con el mayor grado de preparación.

Los franquiciantes tienen el compromiso de dar asesoría técnica a sus franquiciatarios y capacitar a sus empleados, por lo que el programa de

²⁵ SECOFI, *¿Como desarrollar una franquicia?*, SECOFI, Ob Cit. p.p. 44

²⁶ Según datos proporcionados por la SECOFI, en una entrevista concedida por la Lic. Maria Teresa Avila Muñoz, en la Subsecretaría de Comercio Interior, México D.F. Junio de 1997, Insurgentes Sur 1940, 4º piso.

capacitación que se desarrolle con este fin, deberá registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento. Junto con el programa general de capacitación que la empresa tiene establecido para este efecto.

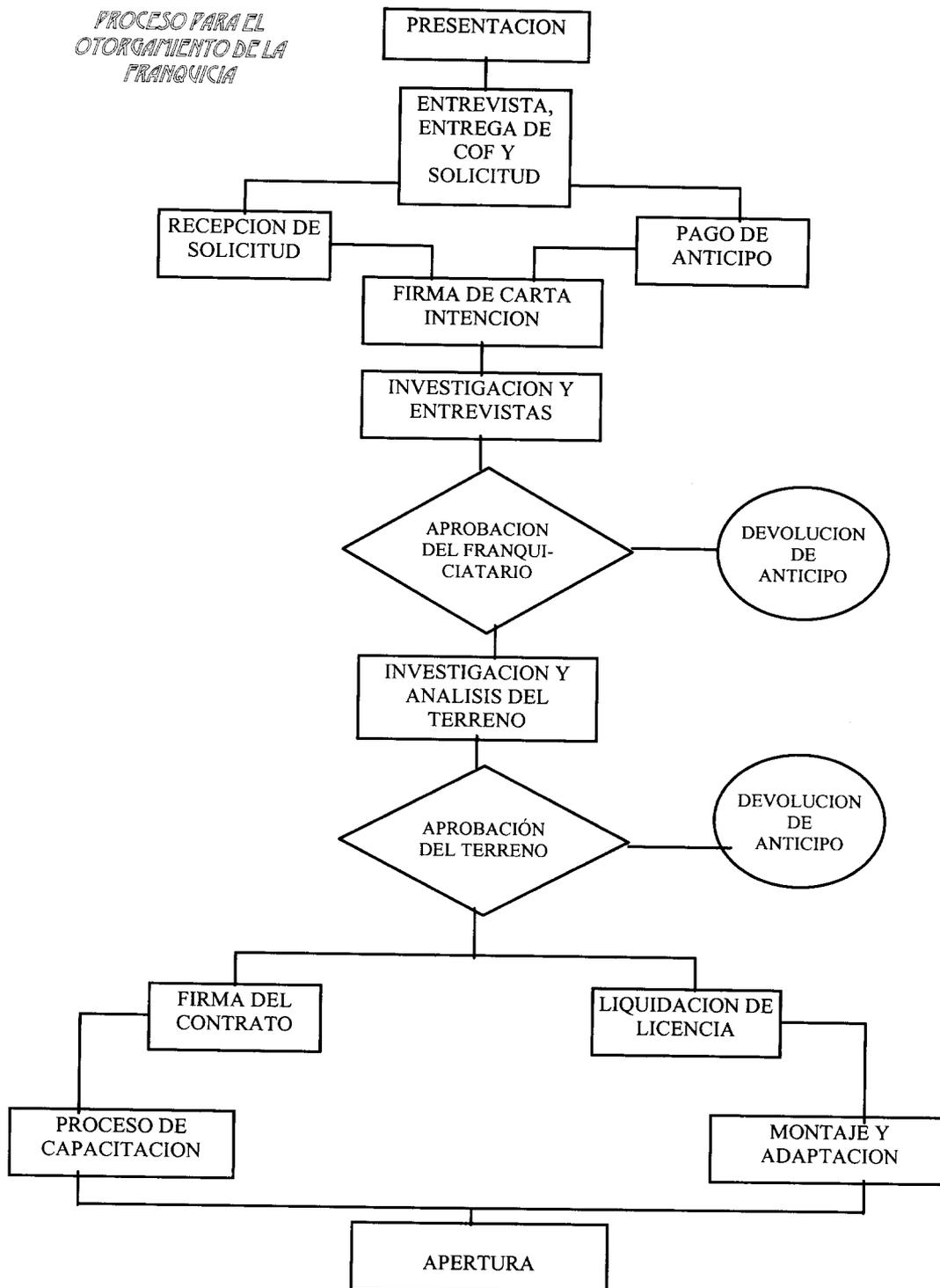
⇒ Manuales:

Con el fin de proteger los derechos de autor de todos los manuales elaborados para dar a conocer a los franquiciatarios los procedimientos establecidos por la empresa franquiciante, es necesario registrarlos en la Secretaría de Educación Pública, en la Dirección General de Derechos de Autor, éste registro es independiente al que se lleva a cabo para efectos de propiedad intelectual en el I.M.P.I. (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial).

⇒ Comisiones:

Todas las empresas están obligadas a tener constituidas las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y la de Seguridad de Higiene, ambas se registran en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y fueron creadas con el propósito de hacer cumplir a los patrones con la responsabilidad de dar capacitación y proporcionar seguridad a los trabajadores respectivamente. Dichas comisiones se forman con la participación de patrones y trabajadores, nombrándose representantes para cada una de las partes.

PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DE LA FRANQUICIA



CAPITULO 2

ETAPAS DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

2.1. INICIO

El sistema de franquicias en México, es todavía muy joven, resulta paradójico que se hayan desarrollado hasta la presente década, sobre todo tomando en cuenta el que México comparte la frontera con el país en donde la franquicia nació y se desarrolló con éxito. Lo anterior se explica por razones de orden jurídico y económico. “En los 80’s México era una economía cerrada, proteccionista, con alta inflación y con un mercado que premiaba la inversión especulativa sobre la productiva; desde el punto de vista jurídico, la franquicia no contaba con un marco jurídico y no sólo eso, sino que la legislación en materia de transferencia tecnológica e inversiones extranjeras hacía prácticamente imposible el desarrollo de la franquicia; estos sin mencionar la muy deficiente legislación que, sobre propiedad intelectual, se encontraba vigente en esa época.”²⁷

Un caso específico es el de McDonald’s quien abrió el paso a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano. “McDonald’s tomo la decisión de entrar a nuestro país en los primeros años de los 80’s, en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre a cerca del futuro de México.”²⁸

²⁷ *¿Que es una franquicia y como se regula?*, ob. Cit. p.p. 1

²⁸ Enrique González, ob. cit. p.p. 89.

En 1982 en el mes de septiembre, se produjo una serie de acontecimientos que pusieron a México y a su economía al borde de un colapso de dimensiones extraordinarias: se nacionalizó la banca, se impuso un decreto de control de cambios por primera vez en nuestro país y se suspendió el pago de la deuda externa al registrar el banco central en uno de los índices de reserva internacional más bajos de su historia reciente. En esa época McDonald's comenzó a sentar las bases para su ingreso a México, celebró contratos de franquicias para abrir sucursales en la ciudad de México y en Monterrey y para 1985 fue inaugurada la primera unidad. Antes de la apertura de dichos restaurantes McDonald's tuvo que obtener la aprobación y registros de sus contratos ante el registro nacional de transferencia de tecnología, lo cual representó un trámite difícil y complicado, tomando en cuenta que se trataba de los primeros contratos de franquicias en la historia de México.

Así fue, como con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias se marco 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 (IFA), con sede en Washington, D.C., designó representante especial 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 la 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 llevo a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México. La conferencia estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio en Guadalajara. Este año llegaron al mercado mexicano un número limitado de franquicias, comparado con el registro de los años 89 - 90. Cabe mencionar que en su gran mayoría dichas franquicias eran extranjeras provenientes de E.U.; a finales de este año (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, esta quedo constituida formalmente en el mes de febrero de 1989. 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 México.

2.2. ENTRADA SIN RESTRICCIONES LEGALES

En México, la entrada de las franquicias fue hasta 1989, debido a la política de fronteras cerradas y a la falta de una regulación legal en cuanto a la protección industrial se refiere. De ahí la creación del IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial), dependencia creada por SECOFI para el registro y protección de todo lo referente a protección industrial, marcas, derechos y patentes.

Las Franquicias son sistemas de negocios que evolucionaron rápidamente en México, en 1989 había solo 6 franquicias, 5 años después hay más de 200 empresas ofreciendo franquicias y esto se comienza a desarrollar hasta los 80's y 90's, porque en la década de los 70's se decía que no había condiciones económicas, sociales y jurídicas para las franquicias.

Con esto, no se debe desperdiciar la oportunidad de mejorar y aprender de los errores ajenos (de E.U.). En lo económico : El fenómeno que permitió el desarrollo de las empresas fue la caída de la bolsa de valores en el año de 1987 y el impacto que generaron fue muy significativo en la economía, con este impacto lograron que se produjera una reforma en lo económico y en las instituciones publicas y privadas, comenzando a introducirlas en su línea de actividad para que con esto las instituciones cuenten con un programa de apoyo a las franquicias, sin embargo, para entonces los créditos no fluyen y los costos son muy altos.

“La apertura comercial que se inicia con el ingreso de México al GATT y que se fortalece con la suscripción del TLC (Tratado de Libre Comercio), las importantes reformas legislativas en materia de inversiones extranjeras, propiedad industrial y la definición expresa del marco jurídico de la franquicia permiten que a partir de 1989 se inicie un desarrollo que podamos calificar como exponencial.”²⁹

²⁹ *¿Que es una franquicia y como se regula?* Ob. Cit. pág. 2

Gracias a la apertura en las relaciones con las autoridades de la administración pública fue posible participar inquietudes con la misma y proponer algunos cambios para la interpretación, adecuación y reglamentación en lo referente a contratos de franquicias, logrando así para enero de 1990, la Ley de Propiedad, Protección y Desarrollo Industrial, que fue decretada haciendo referencia a la práctica del sistema de franquicias.

2.3. LAS TRES EDADES

Se puede considerar que el desarrollo de las franquicias en México se inicia con una importación de franquicias, Primera edad.³⁰ principalmente de Estados Unidos, y es a través de contratos directos (single unit franchise), que es la aplicación de un sistema a un establecimiento sin tener exclusividad nacional, sino de una zona determinada de contratos maestros (master franchise), contrato en el que el franquiciatario adquiere la exclusividad y franquicia maestra, para él a su vez comercializar en el territorio nacional, los contratos por unidades y los contratos de desarrollo, que conceden el derecho exclusivo para desarrollar o construir un número preestablecido de franquicias dentro de un territorio.

“Para 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”.³¹

³⁰ Según datos recolectados en la Tesis: La Franquicia como Sistema Mercadológico en el Comercio Internacional y el Sector Turismo, Velázquez Rosas, UPIICSA del Instituto Politécnico Nacional, 1994.

³¹ Enrique González, Ob. cit. pág. 56.

En la Segunda etapa: se habla del desarrollo de sistemas de franquicias importadas o nacionales, después de que los empresarios nacionales observaron el aumento de franquicias extranjeras, así como el concepto general del negocio, decidieron aplicarlo a sus empresas, esto es lo que se denomina segunda edad de las franquicias, que se caracterizó por el desarrollo de franquicias mexicanas. Los empresarios mexicanos han aplicado a sus negocios todo un plan de desarrollo y organización que antes no se veía como obligado. A raíz de su interés por expandirse a través de las franquicias, se han incorporado a este sistema, empresarios que por su capacidad organizativa, están en un nivel competitivo internacional.

Posteriormente en la Tercera edad se contempla la exportación de franquicias mexicanas, en esta etapa se intenta motivar el desarrollo de sistemas de franquicias mexicanas a nivel nacional e internacional como una opción para hacer crecer nuestra economía, a través de la unión de inversionistas de poco capital, pero que por las características de propiedad de una franquicia, puedan sostenerse y hacer frente al mercado mexicano.

“La participación de México como miembro del Consejo Económico Asia Pacífico, viene a constituirse en una nueva gran posibilidad para que las franquicias lleguen a formar parte de las relaciones comerciales entre los 18 países que forman esta organización”.³²

³² “Aprovechan la Apertura Comercial, Salen Franquicias Mexicanas al Exterior”, Jesús Castillo, Reforma Sección Compilación Franquicias Edición Especial, , pag. 7, México D.F. 25 de Septiembre de 1995.

Aproximadamente 10 franquicias mexicanas han aprovechado las ventajas de este tipo de acuerdos para expandir sus operaciones a otros países entre las que destacan: Helados Bing, Holanda, Taco Inn, Pollo Loco, Potzocalli, Benedettis Pizza y Restaurantes Vips.

La aparición de nuevas franquicias en 1991, así como el crecimiento de las ya existentes en el país, marcaron uno de los rubros más importantes al que se orientó la actividad empresarial.

En ese año, el número de franquicias que operaban en México se ubicó en alrededor de 150; según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, este tipo de negocio generó un promedio de 70 000 empleos y ventas por cerca de 700 millones de dólares.

En 1992, fue un año positivo para los negocios que operan bajo el formato de franquicias, Según la Asociación Mexicana de Franquicias, las franquicias generaron cerca de 90 000 empleos (aproximadamente 30% más que en 1991) y obtuvo ventas por \$4 270 000, a través de más de 3200 establecimientos. “El número de franquicias en este año fue de 250”³³

Al finalizar diciembre de 1992, “había 3200 establecimientos franquiciados en el país , 30% de ellos de origen nacional, 68% de los Estados Unidos, y países europeos con un 2%.”³⁴

³³ “Balance Correspondiente a los Primeros 6 años de Las Franquicias en México”, *Franquicias y Negocios*, Leticia Payan, Excélsior Edición especial, págs. 4 -5. México D.F. ,Mayo de 1995, vol. 6,

³⁴ *Nortifranquicias*, AMF, Abril - Mayo 1993, Año 2, Núm. 8

Al inicio de 1993 el número de franquicias en el país se estimaba en poco más de 170, alrededor de 15% más que en 1992.

Tal ha sido el auge de las franquicias que ya es objeto de estudio en México. En julio de 1994, la Asociación Mexicana de Franquicias lanzó al mercado de la especialización y actualización ejecutiva el Programa de Certificación para ejecutivos en Franquicias (Procef), considerado como un especie de ISO 9000 para el sector.

Por la falta de cultura de franquicias en México no habían estado muy claras las obligaciones de cada una de las partes, franquiciantes y franquiciatarios.

El Procef ayuda a aclarar este tipo de cuestiones.

“El Procef tiene como objetivo básico capacitar y entrenar a sus participantes en los aspectos técnicos y prácticos de este sistema. Ofrece a los interesados una formación integral que les permite acreditarse como Ejecutivos Certificados en Franquicias (ECFs).”³⁵

Aún a pesar de este avance en la difusión de las Franquicias en México, creemos que sigue siendo elitista, y tal vez en con la razón de que para obtener una franquicia se necesitan ciertos requisitos que sólo dichas clases pueden aspirar. Pues el Programa se ha impartido en la Universidad Anáhuac, en la Ciudad de México, y con la meta de seguir en el plantel Puebla de la Universidad Iberoamericana. Asimismo la AMF planea impartirlo en el Tec. de Monterrey, para la capital Regiomontana.

³⁵ “Procef. Las Franquicias van a Clases”, Schmidt, EXPANSION, mayo 8 de 1996, vol. XXVIII, núm. 690, pág. 42.

2.4. LA CRISIS DEL 95 EN LAS FRANQUICIAS

Para algunos empresarios, el encanto de operar una franquicia extranjera en México se convirtió en una pesadilla. De la noche a la mañana, la devaluación del peso, el alza de las tasas de interés, el incremento del precio de los insumos en dólares y la baja en ventas por la baja del poder adquisitivo de la población, les mostraron un nuevo panorama, completamente distinto a la idea que tenían de manejar un negocio del primer mundo.

“En 1995, el sistema de comercialización de franquicias cayó 50 %, la falta de conocimiento y el afán de muchos por recuperar rápidamente la inversión hizo que este negocio no viera por meses una recuperación.”³⁶ Se empezaron a otorgar franquicias sin tomar en cuenta el perfil del franquiciatario y sólo se requería que tuviera dinero.

Aunque resulta difícil cuantificar como afectó la crisis al sector, ya que se registro un replanteamiento de franquicias, es decir, cambiaron los proyectos que se habían diseñado para desarrollarse durante el año anterior.

Ante la crisis y la caída de las ventas, las franquicias comenzaron a desarrollar estrategias agresivas para atraer consumidores que les permitiera superar esta etapa. Algunas comenzaron a desarrollar estrategias internas tales como la sustitución de importaciones, beneficiando así a los proveedores nacionales; otras decidieron que la clave estaba en el servicio, por lo que redefinieron objetivos, ubicación, precios y sus instalaciones.

³⁶ MUNDO EJECUTIVO, Sep. DE 1997 No. 221, Año XVIII, Vol. XXXI. México, D. F. , pág. 24.

Así como también las franquicias maestras de Estados Unidos decidieron establecer un programa de apoyo que contempló en algunos casos la reducción de las regalías que debían pagar muchos de los franquiciatarios. Por ejemplo, el caso de la franquicia maestra de Dominos Pizza se llegaron a importantes acuerdos con los franquiciantes mexicanos para llegar a acuerdos de apoyo, debido a que México es uno de los mercados más grandes de esta firma.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias, la caída en ventas que enfrentó este sector fue del 20%.

En 1995 las empresas que operaron bajo el formato de franquicias crecieron un 15%, no obstante de haber reducido dramáticamente su tasa de expansión del año anterior, que fue del 70%. No es de extrañar que incluso este tipo de negocios redujera su expectativa de crecimiento, ya que en 1995 la economía mexicana registro la recesión económica más profunda desde 1932. Como nunca antes, la contracción en 6.9% del producto interno bruto y los más de 2.2 millones de desempleados, cerca de 6% de la población económicamente activa, crearon un panorama de desastre para muchos negocios. Las franquicias también sufrieron en carne propia los estragos, pero en menor grado. Cierre de establecimientos, cancelación de proyectos, dificultades financieras, conflictos entre franquiciantes y franquiciatarios, caída de las ventas, abandono del sistema de franquicias, incremento en el precio de los insumos, y renta de inmuebles fueron los problemas más importantes que padecieron las empresas que operaban como franquicias. “1995 se confirmó que las franquicias son vulnerables a la crisis, en una

proporción menor a la de aquellos negocios no franquiciados. Según la Asociación Nacional de Comida Rápida (ANCOR), en 1995 cerraron al rededor de 100 establecimientos de comida rápida y no fue para menos, ya que el PIB del sector comercio disminuyó 14.4 %. No obstante, otros 200 puntos de venta abrieron sus puertas, por lo que el saldo final para el sector fue positivo. Paralelamente, franquicias como McDonal's, Kentucky y Pizza Hot, cambiaron de estrategias para enfrentar la caída de sus ventas y el aumento de sus costos de operación, mediante la sustitución de insumos extranjeros, así como, el ofrecimiento de nuevos servicios y la fusión de operaciones.³⁷

Ante la escasez del crédito por las altas tasas de interés y la necesidad de tener una expansión mayor de su marca, productos y servicios, empresas mexicanas como la cadena de hoteles Cristal, los Bisquets Obregón, y la Cadena de restaurantes Carlos and Charlis, analizan su viabilidad como franquicias.

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

Este modelo de desarrollo permite en conjunto el fortalecimiento de una empresa, ya que invierte en el país, crea fuentes de trabajo y estimula la producción.

³⁷ EXPANSION, mayo de 1996, vol. XXVIII, núm. 690, pág. 26-27.

Las franquicias de acuerdo con algunos consultores del ramo, son el sistema de comercialización más dinámico, pues permiten a los negocios y empresas una difusión acelerada de su marca y concepto y una rápida penetración del mercado.

Desde su punto de vista, este sistema ayuda a resolver 4 problemas principales de la industria: el financiero, humano, carrera contra el tiempo y el nivel competitivo.

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

También, una empresa puede incrementar sus ingresos y consolidar su concepto de negocio con la recepción de cuotas iniciales, regalías, y fondos adicionales de publicidad. Además, como cada miembro de la franquicia capacita y administra a su personal, según las normas marcadas por el franquiciante, la organización reduce gastos administrativos, riesgos de seguridad y pasivos laborales.

2.5. TRAS NUEVOS MERCADOS

Parte de la estrategia de crecimiento y expansión que comenzó en 1996 es la de posicionar las marcas nacionales en otros mercados. Las franquicias unitarias constituyen un interesante negocio sobretodo en países del Centro y Sudamérica.

En 1996 el número de puntos de venta al iniciar, fue del “13% mayor al del año anterior, representando poco más de 20% de empleo total en los establecimiento comerciales medianos. Además su actividad signífico una aportación del 6% al PIB de este sector y de 1% al PIB nacional. Según la AMF en este año el 47.35 de las franquicias son importadas, y el 52.7% son de origen nacional.”³⁸

En 1997, hasta septiembre de este año, el 55% de todas las franquicias³⁹ que existen en el país son de origen mexicano y el resto son extranjeras. Por esto el interés de la Asociación Mexicana de Franquicias de abarcar Centro y Sudamérica, e incrementar en este año a 15 las marcas mexicanas en esta zona.

Los giros comerciales nacionales que mayor peso tienen en el extranjero son los de ropa y comida, sin embargo se espera que en los próximos dos años, sectores como el automotriz y de servicios comiencen a entrar con este sistema a otros lugares.

El desarrollo de un sistema de franquicias requiere necesariamente de pasar por cuatro etapas:

³⁸ “Las Franquicias, Arraigan en México”, Gerardo Mendiola., Ob. Cit. Pág. 28-29

³⁹ “Franquicias, Las Marcas nacionales se abren paso”, Ob. Cit. , pág. 28.

1ª etapa:

Diseño: se estima un año de duración.

2ª etapa

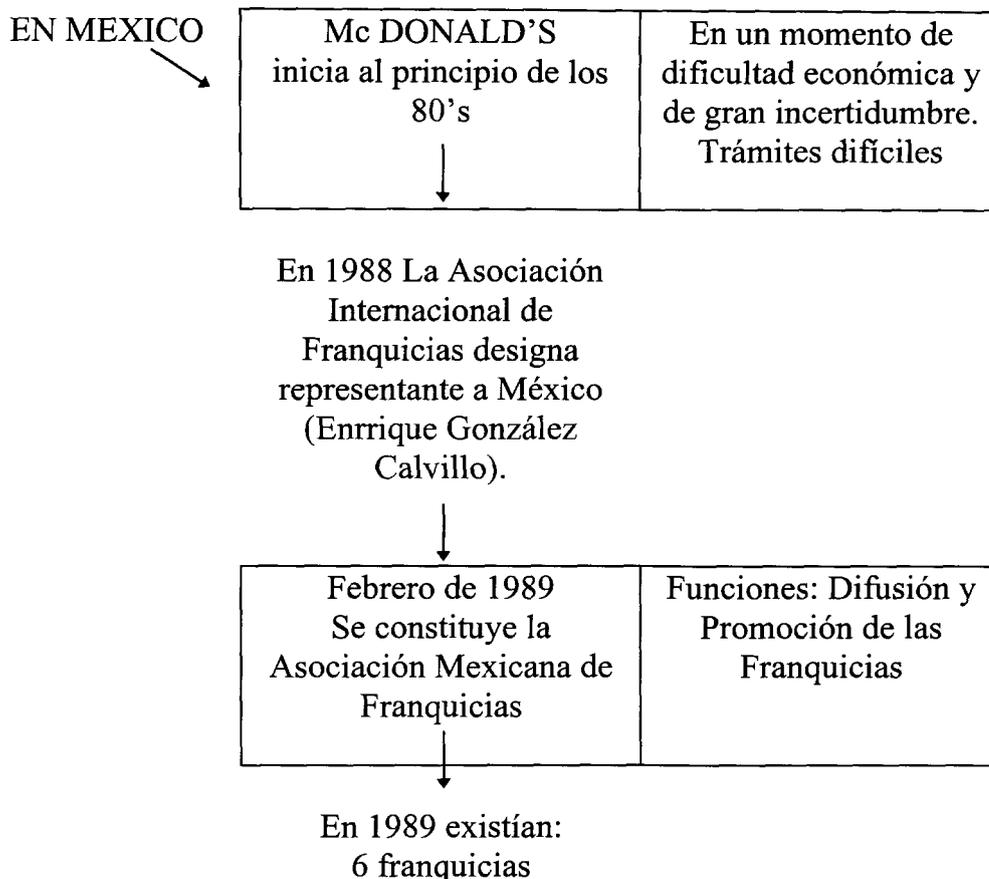
Prueba: Se establece la unidad prototipo y se da el otorgamiento y la operación de la primera franquicia. Aquí se pone a prueba la relación franquiciante - franquiciatario, y su duración es de 3 años.

3ª etapa:

Implantación. Esta fase se sugiere realizarla paralelamente con la 2ª etapa, a manera de que todos los establecimientos operen al igual que la unidad prototipo.

4ª etapa:

Desarrollo de las franquicias. Se realizan la producción y el otorgamiento masivo de las franquicias. Esto se da a partir del quinto año.



Está previsto que 60% de las empresa cubren la primera y cuarta etapas, sólo 20 % del total, abarcan además la 2ª etapa. Nada más 20% de las empresas cubre el total de las etapas; de ahí la importancia que tiene la profesionalización de las franquicias en México.

El siguiente esquema resume las etapas de las franquicias en México:

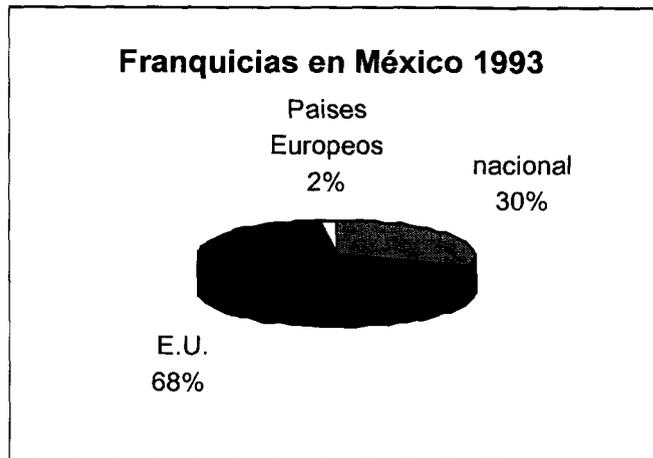
TRES EDADES

1ª Edad Importación de Franquicias	Principalmente de E. U., entre 1989 y 1990 entraron a México no menos de 50 Franquicias extranjeras
2ª Edad Desarrollo del Sistema de Franquicias nacionales y extranjeras	Se caracterizo por el desarrollo de franquicias mexicanas
3ª Edad Exportación	Las franquicias mexicanas se desarrollaron a nivel nacional e internacional (Helados Bing, Taco Inn, Pollo Loco, etc.)

1991 - existían 150 franquicias aproximadamente

1992 - existían 250 franquicias

A finales de este año, existían 3200 establecimientos franquiciados



1993 - existían 270 franquicias

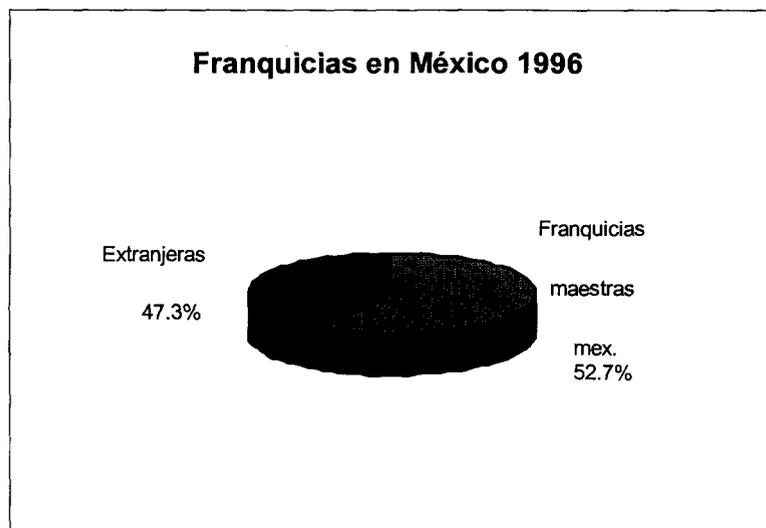
Crisis de 1995

<ul style="list-style-type: none"> • Devaluación del peso • Alza de las tasas de interés • Aumento de precio de insumos en dólares • Disminución de ventas 	<p>↓ Caída del 50% del mercado de Franquicias</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

ACCIONES:

- Cambio de estrategia
- Sustitución de insumos extranjeros
- Ofrecer nuevos servicios
- Fusión de operaciones

En Febrero de 1996:



La AMF ve un futuro de las franquicias en México muy prometedor, pues cada vez son más empresas que buscan como vía de expansión este sistema. La apertura de 70 nuevas franquicias para los últimos tres meses de 1997, representará un crecimiento de 3 000 puntos de venta adicionales a los 29 800 que existen ya en nuestro país, según estimaciones de la AMF

CUANTAS Y DE DONDE	
Las Franquicias de México	
Número de Franquicias	309
Puntos de Venta	29,800
Nacionales	176
Estados Unidos	116
Canadá	5
España	3
Alemania	2
Francia	2
Holanda, Inglaterra, Australia, Italia y Suiza	5
Fuente: Asociación Mexicana de (1996) Franquicias	

CAPITULO 3

FINANCIAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS

3.1. LAS FRANQUICIAS UNA OPCION

Desde su llegada a México las Franquicias han sido el motor para promover el desarrollo y modernización de la micro, pequeña y mediana empresa, principalmente en las ramas del sector comercio y servicios. Por su gran dinamismo observado durante los últimos años, han adquirido un nivel importante de desarrollo, suficiente para entender que no se trata tan solo de una moda, si no por lo contrario, las franquicias con todo lo que representan, han venido ha México no solo para quedarse, si no a revolucionar la forma entera de hacer negocios.

El duro momento al cual se enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa, se debe ha infinidad de factores que se han venido gestando desde hace ya muchos años, por lo que las condiciones actuales necesarias para explotar una actividad comercial de un modo rentable se hacen cada vez más numerosas y complejas. Los miles de millones de pesos en las carteras vencidas, de la micro, pequeña y mediana empresa, es uno de los más claros ejemplos que ilustran su presente, por ello el independiente requiere impostergablemente mejorar la organización de su firma a través de la racionalización o bien pasar a otra actividad para la cual sus condiciones de explotación aparezcan más a su alcance. En ambos casos, las Franquicias se

posesionan como la opción más viable, para sus características y ventajas de poder ser adoptada para casi todo micro, pequeño y mediano empresario.

“De acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) , existen en el país mas de 200 empresas franquiciantes, 165 de estas son socios de la AMF. Para este año se prevé un crecimiento del 200% de las franquicias- dice el vicepresidente de la AMF, Cesar Cervantes ”⁴⁰ .

“Pese a la dura recesión que esta acosando a nuestra economía , este tipo de negocios registra un incremento de entre 50 y 60% en el año de 1995, contribuyendo a la generación de cerca de 50 mil fuentes de trabajo”.⁴¹

La unión que realiza el franquiciante y el franquiciatario para conformar la franquicia supera por mucho las metas que pudieran alcanzar si trabajaran individualmente.

Las ventajas que ofrece un sistema de franquicias, facilita a los empresarios que cuenten con un concepto bien estructurado y crédito comercial, a emprender una expansión de mayor presencia en el mercado que les permita hacer frente a la competencia comercial.

El sistema de franquicias es un método de comercialización de productos o servicios que ha dejado en gran desventaja a la micro pequeña y mediana

⁴⁰ “gran potencial del sistema de franquicias para el desarrollo de negocios en el sector turístico”, María Melchor, *El financiero sección turismo*, pag. 8^a., México.2 de mayo de 1994.

⁴¹A.M.F. VII feria internacional de las franquicias. Asociación Mexicana de Franquicias, México, junio 9-11, de 1994.

empresa nacionales, que aun no cuentan con los estándares de calidad y servicio para poder competir en una relación de iguales.

3.2. PRINCIPALES FORMAS DE ASOCIACIÓN

A continuación daremos algunas formas de como los micro, pequeño y mediano empresario puede asociarse para poder tener un respaldo económico y que los haga un poco más independientes y sobre salgan en el ámbito económico del país .

“De muchas formas se ha proliferado para atender el reto de la competencia y una de ellas se basa en Alianzas o Asociaciones estratégicas. Esta, que es la forma de responder a los procesos de interdependencia de un mundo globalizado, enseña que siempre será mejor enfrentarse en grupo y contar con los aliados. Las alianzas estratégicas son herramientas indispensables en el arsenal de todo empresario, se utilizan para tener avances importantes en participación de mercado, productividad tecnológica y para saber como y con quien hacer las cosas.”⁴²

“En México se han adoptado diversas figuras asociativas para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, con objeto de que sus integrantes puedan obtener beneficios y oportunidades tales como: obtener mejores precios en las compras, variedad y abasto oportuno, mayor organización, promociones y ofertas, competitividad acceso a créditos, disminución de costos, preferencia de clientes, mejor imagen del comercio, incrementar

⁴² “Visión global, reto del comercio internacional”, Khan Aria. Revista Istmo, Noviembre-Diciembre 1993. No. 209, México, pag. 10 - 13

ventas y utilidades, permanencia y desarrollo en el mercado, optimizar recursos, etc.”⁴³

3.2.1. CADENA VOLUNTARIA

“Esta asociación se integra por un grupo de detallistas en número suficiente y uno o varios mayoristas, la capacidad de compra de los detallistas será el atractivo para que el mayorista se comprometa a ofrecer promociones y ofertas, precios competitivos, variedad, oportunidad de entrega, proyección de la imagen competitiva, etc.”⁴⁴

Este tipo de asociación no tiene una forma especial para su constitución, por lo que tan solo basta el concierto de voluntades de sus integrantes para darle vida legal. Es importante, mas no indispensable , realizar un contrato en el cual se establezcan claramente los derechos y obligaciones que habrán de regir la relación, con el fin de evitar posibles diferencias entre los asociados.

Con este tipo de unión empresaria, no se crea una persona jurídica en consecuencia cada persona mantiene sus responsabilidades tributarias como persona física.

⁴³ Manual No. 4 del programa de modernización del comercio, “Financiamiento y figuras Asociativas”, publicado por BNCL, CONCANACO y SECOFI, México 1992, pag. 56

⁴⁴ Manual No. 4 del prog.... ob. Cit. pág. 57-60

En el contrato se señala:

- Los sujetos que intervienen.
- Su objeto.
- Consentimiento de ambas partes.
- Administración.
- Datos generales de los asociados.
- Duración y terminación.
- Derechos y obligaciones de las partes.

Beneficios que se obtienen de esta asociación :

Para mayoristas → Incrementar ventas, desplazamiento de mercancías, con mayor seguridad en la demanda, proyección de imagen y mayor rentabilidad.

Para minoristas → Variedad y abasto oportuno, reducción de costos, precios competitivos y preferencia de compra por parte del consumidor.

3.2.2. UNIONES DE COMPRA

“Es una asociación en la que un número de comerciantes se unen para realizar compras en común, lo que les permite abaratar el costo de sus adquisiciones y por lo tanto, ser más competitivos. Se integra con comerciantes de un mismo giro preferentemente, quienes se asocian con el propósito de adquirir mercancías en común y obtener descuentos por volumen, asegurar el abasto oportuno, variedad, calidad, etc., dichas

compras se realizaran a nombre y cuenta de la unión y cada uno de ellos podrá seguir efectuando sus ventas en forma individual.”⁴⁵

El problema principal para lograr una unión de compra es haciendo entender a los comerciantes de que ya no es posible tratar de hundir al competidor para que el negocio sobre salga, si no todo lo contrario, es decir que trabajen juntos, por que si el otro triunfo, seguro que el primero también lo hará.

De acuerdo a la información de SECOFI, hasta el cuarto mes de 1994, solo existían 10 uniones de compra en todo el país, mismas que no han podido funcionar adecuadamente, por que no ha habido una apropiada administración y no se plantean los objetivos para todos los integrantes, de lo que se pretende hacer. Esta unión no es tan rígida por lo tanto tiende a fallar.

Esta unión tiene fines determinados y específicos con un tiempo de duración, por lo tanto, puede ser muy perdurable u ocasional. La SECOFI ha señalado que la Unión de compra, requiere su formalización a través de un contrato, mediante el cual adquiere una persona jurídica propia u estará regida legalmente por el código civil, cuando se trate de sociedad civil, o por la Ley General de Sociedades Mercantiles, si es una sociedad Anónima. En este sentido se convierte en una persona moral, la cual deberá registrar su razón social, domicilio y capital social así, como cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes.

⁴⁵ Manual No. 4 del prog...., ob. Cit. págs. 61 - 62

Los principales beneficios son :

1. Acceso al mayorista o al productor.
2. Mejor planeación de las compras.
3. Abasto y variedad de mercancías.
4. Acceso a promociones y ofertas.
5. Contar con una imagen de grupo.
6. precios competitivos.
7. Incremento en ventas y utilidades.

3.2.3. UNION DE CREDITO

“Son organizaciones auxiliares de crédito, constituidas bajo la modalidad de sociedad anónima de capital variable, que agrupan a personas físicas y morales, dedicadas a actividades agropecuarias, comerciales e industriales, o bien la combinación de dos de ellas y que por medio de la cooperación buscan resolver sus necesidades financieras en forma más directa y oportuna, al propiciar su acercamiento organizado al sistema financiero nacional, así como otros beneficios generados de actividades realizadas en común por su socio (abasto, comercialización y asistencia técnica).”⁴⁶

El objetivo principal de una Unión de Crédito es el de agrupar a los empresarios, medianos, pequeños y micros, para que por medio del trabajo en grupo, mejoren su capacidad de negociación en los mercados financieros,

⁴⁶ “Múltiples ventajas para los empresarios ”, Fernández, Francisco; FORO publicada por NaFin, año 1 No. 4, México abril de 1993, pag. 14

y para que les permita obtener beneficios adicionales en la adquisición de materias primas en la comercialización de sus productos, pues con esto pueden lograr ventajas económicas que individualmente les sería imposible obtener.

La constitución de una unión de crédito se deberá tramitar ante la Comisión Nacional Bancaria, la cual una vez otorgada su aprobación se formalizará mediante escritura pública donde también intervendrá la propia comisión. Una vez realizado lo anterior, se publica en el diario oficial y se inscribe en el registro público de la propiedad y el comercio. Toda Unión de Crédito deberá estar formada de por lo menos 20 personas que tengan intereses y necesidades comunes y \$950,000 como mínimo de capital social, de los cuales el 50% se designará para un fondo de contingencia o garantía con el cual deberá contar.

Beneficios de las Uniones de Crédito:

1. Aval o garantía.
2. Obtención de prestamos directamente.
3. Asesoría técnica.
4. Consolidar poder de compra.
5. Mayor oportunidad de publicidad y promociones.
6. Incremento en ventas.
7. Proyección de imagen de grupo.

3.2.4. EMPRESAS INTEGRADORAS

“En Italia este sistema de empresas ha permitido a la micro, pequeña y mediana empresa vincularse a la economía globalizada con ventajas competitivas en calidad, diseño y precio.”⁴⁷

Con el decreto publicado en el diario oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, que promueve la organización de empresas integradoras para la modernización y competitividad de la industria micro, pequeña y mediana, se ha implantado en México el sistema italiano de empresas integradoras.

Los requisitos de ingreso para el Registro Nacional de empresas integradoras son los siguientes:

- a) “Tener personalidad jurídica propia y que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeña y mediana.
- b) Constituirse con las empresas integradoras mediante la adquisición, por parte de estas, de acciones o partes sociales. Las industrias integradoras deberán también ser usuarios de los servicios que presta la empresa integradora.
- c) No participar de manera directa o indirecta en el capital social de las empresas integradoras.

⁴⁷ “El sistema de empresas integradoras de Italia en México”, Fernández, Francisco; FORO, Vol. 4 No. 35, México, enero de 1992

- d) Tener cobertura nacional o circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.
- e) Percibir únicamente ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios.
- f) Que la administración y la prestación de los servicios la realice personal calificado ajeno a las empresas asociadas.”⁴⁸

Los servicios que ofrece a sus socios son : facilitar el uso de la información tecnológica, promoción, comercialización y diseño, compras en común y subcontratación de productos y procesos , obtención de financiamiento de fomento, servicios administrativos, jurídicos, fiscales, informaticos, capacitación y desarrollo empresarial.

Los beneficios para los empresarios que se asocien y constituyan empresas integradoras son del tipo fiscal, financiero, productivo, administrativo, comercial, técnico y de capacitación.

NAFIN apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de intermediarios financieros para que puedan aportar capital social a la empresa integradora, así como financiamientos de capital de trabajo y refaccionarios para la operación de la misma.

⁴⁸ “empresas integradoras”, Fernández, Francisco; FORO, Año 1, No. 6, México, junio de 1993, pág. 26

En la actualidad NAFIN ha presentado especial atención al financiamiento de las micro, pequeña y mediana empresa a través de algunas acciones como son:

- a) Tomar disposiciones para que las empresas pequeñas y medianas puedan reestructurar pasivos, transformación de los créditos a largo plazo en créditos de fomento, otorgar créditos de largo plazo con tasa fija, todo ello en condiciones más favorables que las que rigen en el mercado.
- b) Establecer nuevas formas de garantía para las empresas pequeñas y medianas que cuentan con proyectos viables de desarrollo, pero carecen de las garantías tradicionales. Destacan en este, programa, la garantías de confianza y la semiautomática.
- c) Diseñar diferentes mecanismos, como el fideicomiso triple A, para que las grandes empresas, actuando como intermediarias de los programas de NAFIN, brinden capacitación , asistencia técnica y financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas.

3.3. UN POCO DE HISTORIA DEL DESARROLLO DE LOS FINANCIAMIENTOS A LAS FRANQUICIAS

Hablar de una franquicia es hablar de un sistema de negocios que ha evolucionado sorprendentemente en nuestro país. Por que tan solo hace 8 años (1989) había 6 franquicias registradas,⁴⁹ actualmente hay más de 200 empresas que ofrecen franquicias y se espera que su crecimiento sea mayor,

⁴⁹ Solo se habla de las franquicias que están registradas , hay algunas que no se registraron y hasta la fecha hay muchas no registradas.

esto es un fenómeno que se da en el proceso de desarrollo económico por el que atravesaba México.

“Hasta finales de la década pasada no existían en México las condiciones económicas, sociales y jurídicas que favorecieran el desarrollo de un sistema de franquicias, pero una vez que se comenzó a dar, su crecimiento fue exponencial, creándose las condiciones propicias para su desarrollo como en los Estados Unidos, de hecho, la calidad y cantidad, la incorporación de nuevos giros y la proporción de crecimiento muy parecido a el de este país.

Esto es muy importante por que de su experiencia y errores podemos mejorar lo que le sucedió a nuestros vecinos del norte, no olvidando que somos un país con una cultura diferente y que tenemos diferente estructura económica y comercial y con otros hábitos de consumo y por esto otra forma de vivir, lo importante de todo esto es que podemos aprender de los errores ajenos, sin descuidar nuestra propia historia de la que somos producto ”⁵⁰

Podemos afirmar que uno de los fenómenos económicos que favorecieron la llegada y el consecuente desarrollo de las franquicias en México, fue la caída de la Bolsa Mexicana de Valores en 1987, este hecho culminó con un proceso basado en la idea de hacer dinero fácil, que nos llevo al resultado de un aumento en la transferencia de capital del sector especulativo al productivo, con esto los empresarios e inversionistas cambiaron su visión del dinero y lo que este puede traer: se creo entonces la cultura de hacerlo productivo. A México no le quedo de otra más que aprender de la crisis y

⁵⁰ 457 *Franquicias en México, “una historia de actualidad”*, Gallastegui Armella, Juan Manuel; Entrepreneur, México 1994, vol. 2, N° 1, p. 25-32.

aprovechar la rentable apertura de económica que tuvo en 1989. Todos estos elementos aunados a los cambios en las tendencias mundiales de libre mercado y la globalización, empezaron a llamar la atención de más empresarios e instituciones financieras y fue, en este contexto, en donde las franquicias iniciaron su actuación en México, y pues fue muy difícil por que la reglamentación y la estructura económica no contemplaban dentro de sus esquemas este tipo de negocios, pero el impacto que generaron la franquicias en la economía fue muy significativo: se crearon nuevas fuentes de trabajo y se beneficio con una nueva demanda a las empresas proveedoras de estos negocios. Al mismo tiempo se comenzaron a incorporar nuevos giros en nuestro país, las franquicias causaron impacto al introducir una concepción diferente de manejar un negocio mediano, ya que al ser muy cuidadosos en todos los aspectos desarrollaron una educación tributaria en el país.

En lo que respecta a lo que nos interesa, que son los créditos, su obtención fue muy lenta, el apoyo financiero era muy precario, ya que las instituciones estaban acostumbradas, a prestar solo al que tenía con que avalar. No existían instrumentos reales para apoyar a las franquicias, por que implicaba, apostarle al sector productivo sin activos con que respaldar. El franquiciatario potencial llevaba al banco proformas basadas en negocios como el que el iba a poner y los banqueros no sabían como prestarle a futuro, el éxito que estaba comprando al invertir en concepto probado, como lo es una franquicia sólida, parecía no ser una buena garantía.

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

instituciones financieras, públicas primero y después las privadas, comenzaran a introducirlas en su línea de actividad.

Hoy la mayor parte de estas instituciones cuentan con un programa de apoyo a las franquicias, algunas se especializan en apoyar al franquiciante, otras a los franquiciatarios algunas incluso cuentan con programas de apoyo para los proveedores, pero los créditos no fluyen del todo bien y el costo de estos sigue siendo muy alto. Esto representa un apalancamiento para la empresa, que por su tamaño y tiempos de recuperación, muchas de las franquicias no soportan.

3.4. APOYOS Y FACILIDADES A LAS FRANQUICIAS

La llegada de las franquicias extranjeras a México ya no es tan eufórica como hace algunos años, por el nacimiento de las franquicias nacionales y su desarrollo ha sido más pausado.

Podemos decir que México ya cuenta con la infraestructura de apoyo necesaria para quienes deseen importar una franquicia, como para quienes estén contemplando convertir su negocio a este formato, estas son las facilidades a las que nos referimos:

3.4.1. ASESORIA

Existen en México firmas importantes de consultoría cuya labor consiste en asesorar a los interesados en la compra de franquicias, o en la conversión de un negocio tradicional al formato de franquicias. De igual forma, la

Asociación Nacional de Franquicias (AMF) esta siempre dispuesta a brindar una asesoría general, proporcionando al interesado los datos sobre los distintos consultores, técnicos y legales en la materia.

3.4.2. FINANCIAMIENTO

Aunque no existan los planes y productos financieros con la amplitud y el costo que se requieren, son cada vez más los apoyos crediticios que existen para las franquicias. Cabe destacar la participación de Bancomer, el único que ha creado una gerencia de franquicias en la que exclusivamente se atiende a este sector. Así mismo el Banco Nacional de Comercio (BNCI), Nacional Financiera (NAFIN), el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y el Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC) también otorgan a las franquicias una atención en lo que a Financiamiento se refiere.

3.4.3. APOYOS GUBERNAMENTALES

El Gobierno Federal consciente de la importancia que tienen las franquicias en el cumplimiento de las metas macroeconómicas del país, ha sido siempre un decidido impulsor de las mismas.

De hecho, la Dirección General de Comercio Interior desarrolla una labor impresionante dirigida básicamente a la promoción y comercialización de Franquicias en el interior del país. Tal es el caso, que en 1994 organizo con éxito diez misiones comerciales en diferentes ciudades del país a las que asistieron más de 500 empresarios para informarse respecto a las más de 100

empresas franquiciantes que presentaron en dichas misiones sus distintos conceptos de negocios.

Debe mencionarse también el apoyo prestado por la ya extinta Dirección General de Desarrollo Tecnológico, hoy Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial(IMPI), quien estuvo presente apoyando a Franquicias mexicanas en su participación en exposiciones y foros internacionales, así como respecto a la asesoría prestada para que los futuros franquiciatarios hayan podido confirmar la situación de propiedad de sus distintas franquicias en el mercado.

3.4.4. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La prensa escrita y los demás medios de comunicación han captado también la importancia de las franquicias participando activamente en su difusión y por ende en el crecimiento del mercado.

3.4.5. FERIAS Y EXPOSICIONES

Se han desarrollado diversas ferias y exposiciones tanto a nivel nacional como internacional, en las que los franquiciantes mexicanos han contado con el apoyo de BANCOMEXT para financiar su participación.

Como puede verse el sector de franquicias, se ha desarrollado en México en proporciones nunca imaginadas, desarrollándose conjuntamente con esquemas de apoyo y facilidades que hacen hoy mucho más fácil el que un empresario participe en el apasionante mundo de las franquicias.

3.5. QUIEN FINANCIA A LAS FRANQUICIAS

3.5.1. BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR (BNCI)

“Gustavo Arce Tena, director general adjunto del Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), dice que esta es la única institución que durante los últimos 6 años ha promovido el otorgamiento de crédito a las franquicias, No obstante su cobertura es limitada.

Solo Videocentro, Pemex, Sign Express, y 40 empresas más han recibido prestamos de esta institución, en condiciones similares a las de la banca comercial. El BNCI creo un Programa Integral de Franquiciantes orientado a la recuperación y comercialización de franquicias, derivado del incumplimiento de pago de los créditos.

Aunque, con este programa puede integrar y proponer esquemas de reestructuración, el inversionista deben otorgar garantías hipotecarias y prendarias sobre el equipo de operación y los derechos derivados del contrato de franquicia.

El funcionario del BNCI reconoce que al estar más integrados, los problemas de cartera vencida son menores en comparación con las empresas medianas y pequeñas que operan de manera independiente.

- Los esquemas de financiamiento propuestos por el organismo gubernamental pueden llegar hasta \$4millones anuales para el capital de

trabajo, transitorios, inversión en activo fijo, equipo y remodelación en plazos desde 2 hasta 5 años.”⁵¹

El BNCI, les 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 computo y sus sistemas especialmente diseñados, BNCI le otorga recursos crediticios, que se diseñan de acuerdo a los requerimientos particulares de cada formula 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 estos créditos consiste en lo siguiente:

Se sugiere formular un convenio de colaboración para establecer un programa de financiamiento para franquiciatarios de la empresa. En este convenio, se establecen los principios, acciones y procedimientos por los cuales se registrarán 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.

⁵¹ “Franquicias arraigan pese a todo”, Claudia Olguin, *Expansión*, año XXVIII, vol. 28 No. 690 México, mayo 8, de 1996, p. 40-41

En este 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 de 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 el 80% máximo en relación a la inversión necesaria, sin 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 de 3 meses, con relación analítica.
- Estados financieros proforma durante la vigencia del crédito con bases de proyección.
- Presupuesto de inversión valido 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 del 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 del agua.

Así, también BNCI se ha afiliado a la Cámara Nacional de Comercio de la ciudad de México ofreciendo servicios a través del modulo CONCANACO-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.

3.5.2. *FIDEC (Fondo para el Desarrollo Comercial)*

Su objetivo es fomentar la modernización del comercio para lograr mayor eficiencia en el abasto de bienes y la prestación de servicios requeridos por los consumidores.

El FIDEC tiene la misión de inducir la participación activa de la banca en el financiamiento integral de proyectos viables de inversión privada, que contribuyan a trasladar al consumidor de ingresos medios y bajo los beneficios de una comercialización moderna. Así mismo, busca incorporar a los pequeños comerciantes y prestadores de servicio al mercado institucional de crédito.

Mediante el financiamiento preferencial, asistencia técnica y capacitación, el FIDEC impulsa la eficiencia y competitividad del comercio y servicios con lo cual propicia : reducción de costos operativos, diversificación y distribución de eficiente de las unidades comerciales, incremento de la oferta de bienes y servicios, y difusión de la información que permita una mejor toma de decisiones.

3.5.2.1. SUJETOS DE CRÉDITO PARA EL FIDEC:

Son las personas físicas y morales que participen en la distribución de bienes y la prestación de servicios o que contribuyan a esa tarea :

- Comerciantes y prestadores de servicio.
- Promotores de infraestructura comercial y de abasto.
- Productores en la comercialización de sus productos.
- Proveedores de bienes y servicios de empresas comerciales.
- Almacenes generales de deposito privados.
- Otros sujetos que determine el Comité Técnico del FIDEC.

Destino de los créditos:

- ⇒ Construcción, ampliación, remodelación y adquisición de infraestructura comercial.
- ⇒ Equipos de operación, y de transporte.
- ⇒ Cuentas por cobrar.
- ⇒ Renegociación de créditos.
- ⇒ Capital de trabajo permanente.
- ⇒ Derechos de Franquicia.
- ⇒ Aportación de capital.

3.5.2.2. ESQUEMAS OPERATIVOS ESPECIALES

Crédito adicional TLP-FIDEC :

Financiamiento adicional que se otorga para resolver los problemas de liquidez que surgen en la etapa inicial de los negocios o que se presentan en escenarios de tasa de interés nominal elevada.

Consolidación :

Apoyo que consiste en un crédito que puede cubrir el total de los recursos invertidos en el proyecto y el replanteamiento del plazo de financiamiento. Este esquema reconoce que los proyectos de infraestructura general de flujo de efectivo hasta que inician su operación comercial.

3.5.2.3. PARTICIPACIÓN

EL FIDEC puede financiar cada proyecto propuesto por la banca y susceptible de ser apoyado, hasta el 100% del crédito que esta otorgue.

El FIDEC puede apoyar el desarrollo de los proyectos desde su inicio, o en su caso, financiar aquellas inversiones que el acreditado final hubiera realizado dentro de un plazo no mayor de 90 días previos a la aprobación del crédito.

3.5.2.4. TRAMITACIÓN DE LOS CRÉDITOS

⇒ El solicitante formula una solicitud de crédito y la presenta al banco de su elección .

⇒ El banco examina la solicitud, de acuerdo con los parámetros y políticas del FIDEC y del propio banco, entre los que se encuentran las garantías del financiamiento. Las políticas del crédito varían según el banco y el destino de la inversión.

⇒ El banco analiza la capacidad de generación de recursos del proyecto, los antecedentes financieros del solicitante y otros elementos que le garanticen la recuperación del crédito.

⇒ Una vez realizado el análisis, el banco solicitará el proyecto y/o los recursos del FIDEC. Si el proyecto cumple con los requisitos marcados con las reglas y lineamientos de operación, el FIDEC autorizará el crédito, procederá a su formalización y entregará los recursos al banco contra la entrega de la información señalada.

CAPITULO 4

QUIEN Y COMO DESARROLLAR UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

4.1. ¿POR QUE RECURRIR A LAS FRANQUICIAS?

Como sabemos, el otorgamiento de franquicias permite a las compañías crecer con rapidez y financiar una parte de ese crecimiento con dinero de terceros . A través de este sistema, el franquiciante obtiene los recursos necesario para expandir su negocio a un ritmo que de otra manera le sería imposible alcanzar.

Los factores que se toman en cuenta para saber porque franquiciar pueden ser:⁵²

- En algunos casos, la necesidad de incrementar la participación de un negocio en el mercado.
- En la mayoría, la falta de recursos propios o lo costoso que resulta autofinanciarse para desarrollar puntos de venta dentro de un territorio.
- La necesidad de contar con una fuerza laboral calificada y dispuesta a aportar ese esfuerzo adicional indispensable para el éxito de un negocio y que difícilmente aporta aquel que no es dueño de su propio negocio.

⁵² 500 Franquicias en México, Gajes del Oficio, A. Caffey, Adrew; Entrepreneur, 1996 vol. 1, p. 44-47.

4.2. NO TODO LO QUE BRILLA PUEDE FRANQUICIARSE

Es importante recalcar que en esta forma de hacer negocios los participantes deben acoplarse a las condiciones, características y necesidades de las partes, de tal manera, que las franquicias no pueden ser consideradas como respuesta para todos los empresarios que tengan un negocio exitoso y quieran expandirse, y tampoco para los inversionistas que quieran independizarse, diversificar su actividad actual o reconvertir su negocio independiente en una franquicia.

Por lo tanto, se deben analizar y definir los principales aspectos y requisitos, para que de manera individual se considere la conveniencia de incursionar o participar en esta forma de hacer negocio.

Para determinar si un negocio puede ofrecerse por medio de franquicias, es necesario analizar los siguientes aspectos:⁵³

I. Determinar la aceptación del producto o servicio en el mercado.

Serán franquiciables, aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse, es decir que aporten un valor agregado al mercado y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado. Algunas veces puede presentarse en forma de un producto nuevo, una versión mejorada o a través del desarrollo de productos innovadores.

⁵³ *Franquicias en México, Una Alternativa de Desarrollo*, Gómez Pérez, Jesús, Facultad de Administración de Empresas, Universidad la Salle, México, D. F., 1993, p.p. 45.

Los franquiciantes deben de conocer y comprender al detalle el tamaño de mercado para sus negocios, de tal modo que se pueda determinar con exactitud el número total de franquicias a vender en una zona geográfica.

II. *Contar con un prototipo exitoso.*

Antes de poder franquiciar, una compañía debe haber mostrado que cuenta con algún reconocimiento de marca ante el consumidor y que sabe cómo generar de manera consistente una ganancia, primero para la misma compañía y después para los franquiciatarios, además de poder ofrecer un producto o una idea probada, sin olvidar que el negocio puede ser fácilmente reproducido y estandarizado. Puede usarse la regla del IFA (Asociación Internacional de Franquicias)⁵⁴ 2-3 ó 3-2, es decir, 2 negocios propios funcionando y de éxito probado durante 3 años; o, 3 negocios propios funcionando con regularidad y éxito por 2 años.

No puede haber posibilidad de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas. Por ello, la mayoría de las franquicias con éxito se inician con un prototipo o tienda piloto que sirve de punto de partida para las demás.

III. *Tener la capacidad para detallar claramente el negocio.*

Un negocio franquiciable es aquel que puede reproducirse sin mayores complicaciones en diferentes lugares y por diferentes personas, es decir, por los franquiciatarios.

⁵⁴ 21 Negocios Exitosos para Empezar el Año, Lo Nuevo en Franquicias, Beresford, Lynn; Entrepreneur, 1995 vol. 12, p. 46-49.

La uniformidad es uno de los elementos esenciales para el éxito de las franquicias. Una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que puedan identificarse los clientes.

Un franquiciante puede estandarizar su negocio, sobre todo por medio de manuales de operación completos que describan cada aspecto fundamental del negocio que todo franquiciatario necesita para operar con eficiencia.

“Algunos franquiciantes enfrentan problemas para colocar sus primeras franquicias y para reproducir su concepto una vez que sus franquicias han sido ya adquiridas por otros inversionistas. Esto se debe básicamente a deficiencias en los sistemas de capacitación y entrenamiento, así como a una insuficiente estandarización de los procesos con que opera el negocio. Por ello, para establecer un sistema de franquicias con éxito, es importante estandarizar muy bien el concepto desde el principio, a fin de que pueda ser fácilmente repetido.”⁵⁵

IV. Capacitar a los franquiciatarios en poco tiempo.

El franquiciante debe tener la capacidad de capacitar adecuadamente a sus franquiciatarios en poco tiempo, y debe enseñar cómo se administra con efectividad en un tiempo razonable.

La capacitación inicial debe ser lo bastante completa para brindar una idea lo más precisa del negocio de la franquicia. El tiempo que toma esa

⁵⁵ *Franquicias en México, Una Alternativa de Desarrollo*, Gómez Pérez, Jesús, Ob. Cit. p.p.58.

capacitación varía de acuerdo con la complejidad del negocio; pero las operaciones que requieran más de seis semanas para aprenderse pueden ser demasiado complicadas para que valga la pena arriesgarse a otorgarlas en franquicia. Por el contrario, los negocios que requieran menos de una semana para aprenderse puede ser demasiado simples para que representen una oportunidad que valga la pena.

V. Poder dar servicio a los franquiciatarios.

El franquiciante debe tener la capacidad de ofrecer toda una gama de servicios, y esto requiere de un esfuerzo en cuanto al tiempo invertido, ya que tendrá que estar dispuesto a asumir mayor grado de responsabilidad a medida que su franquicia crezca y cambien las necesidades de sus franquiciatarios.

El otorgamiento de franquicias lleva un largo proceso que requiere diferentes servicios en momentos diferentes. En las etapas iniciales, los franquiciatarios necesitan capacitación, guía y consejos, debido a que los nuevos franquiciatarios no saben lo que implica ser dueño y administrador de un negocio. Posteriormente, llega un momento en que el franquiciante debe dedicarse a lograr que sus franquiciatarios crezcan y se expandan, lo que se logrará, mediante mayores servicios de mercadotecnia y de publicidad. En la última etapa del proceso de servicio, el franquiciante ha enseñado a sus franquiciatarios todo lo que sabe del negocio y ha explotado el mercado al máximo. Es en esta etapa, donde algunos franquiciatarios empiezan a molestarse porque siguen pagando regalías sin recibir los mismos servicios que antes, por tanto el franquiciante deberá empezar a

desarrollar nuevos productos y nuevas técnicas que ayuden a los franquiciatarios a ampliar sus mercados.

Los franquiciantes deben entender que la franquicia no les va a proporcionar ganancias inmediatas. Aunque el franquiciatario paga el precio de venta de la franquicia, así como una regalía continua al franquiciante, este dinero se emplea generalmente para atender al nuevo franquiciatario, y no para operar el capital del franquiciante. Después de dos o tres años, conforme aumenta el número de franquiciatarios, ya podrá verse la ganancia que esperaba el franquiciante.

4.2.1. ANALISIS DE FRANQUICIABILIDAD

Siendo la principal ventaja del sistema de franquicias, cubrir nuevos mercados ofreciendo productos y/o servicios con la misma calidad, presentación y servicio en cualquier punto de venta, el empresario contará con elementos de análisis suficientes para determinar si la capacidad de su empresa tiene potencial franquiciable, o bien debe prepararse para el futuro, de tal forma que presentaremos una metodología o curso de acción, que la SECOFI ha diseñado para guiar en este camino a los futuros franquiciantes,⁵⁶ y para que el empresario detecte las fuerzas y debilidades de su negocio y determine la viabilidad del proyecto.

Para tal efecto, se incluye una evaluación cualitativa y cuantitativa con el objeto de determinar las debilidades y fortalezas en la administración del negocio, así como su situación financiera actual. Con base en los resultados

⁵⁶ SECOFI, *¿Cómo desarrollar una franquicia?*, SECOFI, Subsecretaría de Comercio Interior, México 1996, Insurgentes Sur 1940 4º piso, p. 18.

obtenidos, el empresario estará en condiciones de compararse con los principales indicadores que registran las franquicias de algunos giros.

Los resultados de la evaluación en la parte cualitativa, permitirán calificar a la empresa como regular o buena, en los parámetros de objetivo, *dimensión, administración, ventas y solvencia*. La evaluación financiera, a su vez, proporciona información sobre la capacidad de la empresa para recuperar la inversión y la comparación de sus principales indicadores financieros con los de las franquicias en marcha.

Si bien, los resultados obtenidos en este ejercicio no aseguran el éxito del proyecto, sí proporciona una orientación general sobre la situación competitiva actual de la empresa.

Las siguientes evaluaciones fueron determinadas por el departamento encargado de la difusión de las Franquicias de la SECOFI.

Por lo que consideramos conveniente reproducirlas tal cuales.⁵⁷

OBJETIVO

1.- ¿Cuál es la principal razón de querer convertir su negocio en una Franquicia?

1) R. financieros

2) Modernización

3) Expansión

⁵⁷ Con la debida autorización de la SECOFI, a través de una entrevista realizada con la, entonces, encargada del Departamento de Difusión de Franquicias, la Lic. Ma. Teresa Ávila, México, D. F., junio de 1997.

2.- ¿Cuántas sucursales tiene actualmente?

1) 1 - 2

2) 3 - 5

3) Más de 5

3.- ¿Todas las sucursales guardan la misma estructura del negocio original?

1) No

2) Si

4.- Su negocio sobresale respecto de la competencia por:

1) Nombre

2) Tamaño y/o
antigüedad comercial

3) Diseño externo
interno

Puntos: _____

DIMENSION

5.- ¿Cuánto mide su piso de ventas? M² _____

6.- ¿Cuenta con un avalúo de su negocio?

1) No

2) En proceso

3) Si

7.- ¿A cuánto asciende dicho avalúo?

1) De 15 000 a 50 000

2) De 51 000 a 100 000

3) De 101 000 a 200 000

4) De 201 000 en adelante

8.- ¿Cuántos empleados tiene en cada sucursal?

1) 0 - 2

2) 3 - 5

3) 6 - 20

4) Más de 20

Puntos: _____

ADMINISTRACION

9.- ¿Quién se encarga de la administración de su (s) negocio(s)?

1) Ud. mismo

2) P. externo

3) Empleado

10.- ¿Existe una estructura orgánica en su negocio?

1) No

2) Si

11.- ¿Cada empleado tiene bien definidas las actividades y responsabilidades que le corresponden?

1) No

2) Si

12.- Las actividades desempeñadas en su negocio se orientan por:

1) Indicaciones
verbales

2) Capacitación
informal

3) Manuales (capacitación
formal)

13.- ¿En su negocio se registran todas las operaciones para elaborar estados financieros?

1)No 2) Si

14.- ¿Cómo es la situación fiscal de su negocio?

1) Peligrosa 2)No está al corriente 3) Sana

15.- ¿Quién se encarga de los reportes fiscales de su negocio?

1) Ud. mismo 2) P. externo 3) Empleado

Puntos: _____

VENTAS

16.- De acuerdo con la experiencia y/o registros, las ventas en su negocio han:

1) Disminuido 2) Se han mantenido 3) Aumentado

17.- ¿En qué porcentaje?

1) 10 - 20 2) 21 - 30 3)Más de 30

Por favor indique el porcentaje exacto % _____

18.- En caso de disminución, ¿Cuál cree que sea la principal causa?

1) Crisis económica 2) Falta de mercado 3)Obsolescencia del negocio

Puntos: _____

SOLVENCIA

19.- ¿Han solicitado algún crédito para la operación o mejora de su negocio?

- 1) No 2) Si

20.- ¿A qué fuentes ha recurrido para obtener dichos créditos?

- 1) Conocidos 2) Institución de Fomento 3) Banca Comercial

21.- ¿Le han concedido sus créditos?

- 1) Ninguna 2) Algunos 3) Todos

22.- ¿Cubre oportunamente todos los créditos solicitados?

- 1) Muy pocas veces 2) Regularmente 3) Siempre

23.- ¿Cómo calificaría la situación financiera actual de su negocio?

- 1) Mala 2) Regular 3) Buena

Puntos: _____

RESULTADOS DE LA EVALUACION

Se suman los puntos obtenidos en cada aspecto e iluminan la posición que le corresponda dentro de la siguiente tabla, esto es, Buena, Regular o Mala. Basándose en estos resultados usted podrá observar en dónde necesita enfocar sus esfuerzos, o bien, sí puede iniciar el proyecto.

ASPECTO	MALA	REGULAR	BUENA
Objetivo	4 a 6	7 a 9	10 a 11
Dimensión	3 a 5	6 a 8	9 a 11
Administración	7 a 10	11 a 14	15 a 18
Ventas	3 a 4	5 a 7	8 a 9
Solvencia	5 a 7	8 a 10	11 a 14

4.2.1.1. EVALUACION FINANCIERA

En este apartado, también la SECOFI⁵⁸ desarrolla una guía básica para poder realizar una evaluación financiera, la cuál encontramos de gran importancia mencionar ya que tiene como propósito evaluar la situación financiera, resultados de operación y flujos de efectivo de su empresa en los últimos tres años. Para su elaboración se requieren cifras de las principales cuentas del Estado de Resultados y el Balance General, a partir de las cuales se elaborará el Flujo de Efectivo.

⁵⁸ SECOFI, *¿Como desarrollar una franquicia?*, Ob. Cit. p.p. 24

Regularmente cuando se escucha de estados financieros uno se imagina estados muy complicados, muchas fórmulas y cifras incomprensibles, etc., es decir, cosas de expertos en la materia, pero si alguien que quiere invertir en una franquicia o quiere convertir su negocio en una franquicia no se involucra en este aspecto, tan importante del negocio, puede que su decisión acerca de la inversión sea incorrecta. Por tanto, mostramos a continuación unos cuadros en los que sólo se requieren de algunas operaciones aritméticas para completar los estados financieros simplificados. Su elaboración le permitirá conocer la situación actual de su empresa y su potencial para iniciar el proyecto de desarrollo bajo el formato de franquicias.⁵⁹

Instrucciones:

1. Se requieren cifras en pesos históricos de los tres últimos ejercicios contables y presupuestadas para el año en curso y el siguiente, en caso de contar con ellas.
2. Llene los espacios vacíos con las cifras correspondientes.
3. Realice las operaciones que se le indican en los paréntesis que se encuentran en los renglones sombreados.
4. Estas instrucciones son válidas tanto para el estado de resultados como para el balance general.

⁵⁹ SECOFI, *¿Cómo desarrollar una franquicia?*, Ob. Cit. p.p. 24.

ESTADO DE RESULTADOS	1993	1994	1995	1996	1997
1) Ventas Netas					
2) Costo de Ventas					
3) Utilidad Bruta(1-2)					
Gastos					
4) Gastos de Ventas					
5) Gastos de Administración					
6) Gastos Financieros					
7) Depreciación					
8) Gastos totales (4+5+6+7)					
9) Utilidad neta antes de impuestos (3-8)					
10) ISR Y PTU					
11) UTILIDAD NETA (9-10)					

BALANCE GENERAL	1993	1994	1995	1996	1997
12) Efectivo					
13) Inventarios					
14) Cuentas por cobrar					
15) Total de activos circulantes (12+13+14)					
16) Activos Fijos					
17) Depreciación acumulada					
18) Activos Fijos netos (16-17)					
19) Total de Activos (15+18)					
20) Cuentas por pagar					
21) Otros pasivos circulantes					
22) Total de Pasivos Circulantes (20+21)					
23) Deudas a Largo Plazo					
24) Capital Social					
25) Utilidades Retenidas					
26) Capital contable (24+25)					
27) Total de pasivo más capital (22+23+26)					

5. Para elaborar el flujo de efectivo deberá comparar las cifras del Balance General actual con las correspondientes al ejercicio del año anterior, por lo tanto , en este cuadro se comenzará a calcular a partir de 1994.
6. Las cifras de utilidad neta y depreciación se toman de los renglones 11 y 7, respectivamente del Estado de Resultados para cada año.

7. Determine los movimientos de las siguientes cuentas del Balance General, identifique si se tratan de aumentos o disminuciones y regístrelos en el renglón correspondiente. Por ejemplo, si el activo fijo para 1995 ascendía a \$1,200 y en 1994 a \$1,000, se registró un aumento en esta cuenta por \$200, por lo tanto debe anotar esta diferencia en el renglón “Aumento de activo fijo”.
8. Realice las operaciones que se indican en los paréntesis que se encuentran en los renglones sombreados.

FLUJO DE EFECTIVO	1993	1994	1995	1996	1997
28) Utilidad neta (=11)					
29) Depreciación (=7)					
30) Aumento en cuentas por pagar					
31) Aumento en otros pasivos circulantes					
32) Disminución de cuentas por cobrar					
33) Disminución de inventarios					
34) Disminución en capital de trabajo (30+31+32+33)					
35) Aumento en deuda a largo plazo					
36) Aportaciones de capital social					
37) Disminución del activo fijo					
38) Total de orígenes de fondos (34+35+36+37)					

FLUJO DE EFECTIVO	1993	1994	1995	1996	1997
39) Inversión en inventarios					
40) Aumento en cuentas por cobrar					
41) Disminución en cuentas por pagar					
42) Disminución en otros pasivos circulantes					
43) Incremento en capital de trabajo (39+40+41+42)					
44) Expansión del activo fijo					

45) Retiros de capital					
46) Dividendos de los accionistas					
47) Disminución en deuda a largo plazo					
48) Total de aplicación de fondos (43+44+45+46+47)					
Flujo de efectivo (38-48)					

9. En seguida realice las operaciones que se le indican en los paréntesis para obtener las principales razones.

RAZONES FINANCIERAS	1993	1994	1995	1996	1997
Razón de liquidez (15/22)					
Razón de apalancamiento (22+23/26)					
Razón de rentabilidad (11/26)					
Rotación de inventarios(2/13)					
Rotación de CxC (1/26)					
Rotación de CxP (1/20)					

10. Observe las razones financieras para los siguientes giros y evalúe que tan cerca está de ellos.

GIRO/RAZON	A	B	C	D
Autoservicio	0.47	1.47	15.05	6.68
Calzado	0.54	1.94	12.99	1.06
Departamentales	0.60	1.22	12.60	3.17
Fotografía	0.76	2.22	6.60	2.74
Farmacias	1.08	0.80	20.75	4.10
Mueblerías	2.08	2.13	27.01	3.94
Tiendas de convivencia	0.17	2.27	25.09	11.06
Abarrotes	1.24	1.66	29.47	8.55
Papelerías	0.70	1.49	11.16	3.69

11. Finalmente, considere los flujos de efectivo obtenidos para calcular su capacidad de recuperación de la inversión, mediante el cálculo siguiente:

- Promedie los flujos de efectivo obtenidos y divídalo entre el tipo de cambio peso/dólar vigente.
- Considere el valor de su negocio en dólares proporcionado en la evaluación cualitativa y divídalo entre el promedio obtenido en el inciso y multiplique por 12.
- Compare este resultado con el periodo de recuperación que registran las franquicias de los giros siguientes:

GIRO	Inversión media (dólares)	Mínima	Máxima	Recuperación (meses)
Restaurantes y bares	448.000	9.000	2.540.000	35
Comida rápida	235.000	2.000	1.000.000	30
Alimentos	128.000	7.000	150.000	23
Talleres y refacciones	121.000	2.000	295.000	21
Cuidado personal	84.000	24.000	200.000	19
Ropa y calzado	76.000	12.000	240.000	20
Otros giros	123.000	2.000	1.040.000	23
	170.000	2.000	2.540.000	25

4.3. POSICION COMPETITIVA

Con el objeto de determinar claramente en qué se fundamenta el éxito del negocio que se está operando, es necesario analizar diversos aspectos de la región que influyen directa o indirectamente en los resultados que se han obtenido en el negocio, es conveniente mencionar que este análisis va en función directa del giro comercial o de servicios que se ofrecen, sin embargo, mientras más detallado sea el nivel de estudio de los factores, mayor será la probabilidad de tener éxito en otros mercados.

Factores de análisis:⁶⁰

1. En el entorno de la región, tomando en cuenta los factores demográficos, económicos, políticos, sociales y culturales.

2. Aspectos legales básicos:
 - La empresa debe estar constituida legalmente, y, cumplir con los requisitos fiscales.

 - Asimismo, contar con el registro de la marca y patentes expedido por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

⁶⁰ 88 Nuevas Oportunidades para Invertir en Franquicias. Notas sobre Franquicias, Steinberg, Carol; Entrepreneur, 1995, vol. 6, p. 32-37.

4.4. DESARROLLO DEL PLAN

El principio básico para desarrollar un negocio en el Esquema de Franquicias, está fundamentado en la Administración Pura, por lo que los grandes estrategias apoyan sus planes de expansión y desarrollo de este principio, de ahí la aplicación del proceso administrativo para lograr el desarrollo del plan.

Nuestro interés en destacar las ventajas que representa un sistema de franquicias, tanto para franquiciante como para franquiciatarios, también en este apartado tiene gran relevancia, ya que por el lado del franquiciante es muy importante que sepa manejar y aplicar el proceso administrativo, ya que es él quien desarrollará el plan de la franquicia que va a ofrecer, por lo que debe de contar con los elementos básicos necesarios, que de manera integral y coordinada, le permitan llevar a acabo el proyecto con una planeación y organización adecuada. Y por el lado del franquiciatario, debe saber de esto, ya que es el quien llevará a la práctica dicho plan, saber la importancia de seguir paso a paso, para el logro de objetivos. Ambos no deben pasar por alto que cada negocio tiene sus propios sistemas de operación y administración y el grado de especialización irá en función directa de sus necesidades.

Una vez que se llevo a cabo el análisis de autoevaluación, la empresa puede iniciar el plan de desarrollo de franquicias que se detalla a continuación, el cual consta de cinco etapas,⁶¹ divididas en dos grandes rubros: El Proceso Estático y el Proceso Dinámico.

⁶¹ También la SECOFI acopla el proceso administrativo para el desarrollo de un plan de franquicias, en su Manual de consulta, *¿Como desarrollar una franquicia?*, Ob. Cit. p.p. 33.

En el proceso estático se planean y organizan las bases de operación, el diseño y toda la estructura de la franquicia de manera integral.

Primera Etapa	PLANEACION
---------------	------------

Segunda Etapa	ORGANIZACION
---------------	--------------

En el Proceso Dinámico se ejecutan e implementan todas las actividades planeadas con el objeto de aplicar las acciones correctivas necesarias para dejar lista para su operación a la Franquicia.

Tercera Etapa	INTEGRACION
---------------	-------------

Cuarta Etapa	DIRECCION
--------------	-----------

Quinta Etapa	CONTROL
--------------	---------

4.4.1. PLANEACION

El éxito de todo proyecto está basado en una previsión y planeación adecuada, es decir, en la determinación, definición y establecimiento de metas, objetivos, funciones, estrategias y demás actividades que serán

necesarias realizar para poner en marcha el proyecto, para tal efecto, es importante que el empresario tenga debidamente definida cual es la misión de la empresa, es decir, la razón de ser de su existencia.

Esta etapa comprende:⁶²

1. Definición de objetivos.
2. Personal requerido.
3. Elaboración de políticas generales para el cumplimiento de objetivos.
4. Establecimiento de estándares de calidad de productos y servicios.
5. Estrategia de operación.
6. Diseño de perfil del franquiciatario.
7. Diseño del procedimiento de selección del franquiciatario
8. Procedimiento para la elaboración del programa de preapertura y apertura del negocio.
9. Proceso de otorgamiento de la Franquicia.
10. Desarrollo de la red de franquiciatarios
11. Cuánto y cuándo invertir.
12. Elaboración de programas operativos y presupuestos.
13. Estrategia financiera.
14. Determinación del costo de la Franquicia.
15. Determinación del monto de regalías.
16. Diseño de la unidad piloto.
17. Análisis y diagnóstico del mercado.
18. Factores de éxito
19. Estrategia de mercadotecnia.

⁶² SECOFI, *¿Como desarrollar una franquicia?*, Ob. Cit. p.p. 35.

20. Desarrollo del plan de promoción de la Franquicia

21. Diseño del contrato.

4.4.2. ORGANIZACION

En esta etapa se deben ejecutar todas las acciones necesarias para desarrollar la franquicia, en el entendido de que debe quedar lista para su operación.

El sistema de franquicias debe cubrir:⁶³

1. Diseño de la estructura orgánica de la empresa.
2. Elaboración de manuales de identidad corporativa.
3. Elaboración de manuales de operación y técnico para la franquicia
4. Elaboración de programas de capacitación para la franquicia.
5. Elaboración de manuales de construcción, proyecto arquitectónico y equipamiento para las franquicias.
6. Diseño y desarrollo del proyecto financiero (modelo) para las nuevas franquicias.
7. Elaboración de manuales de imagen institucional.

4.4.3. INTEGRACION

En esta etapa se conjuntan de manera coordinada, todas las actividades que se realizaron en la planeación y en la organización de la empresa, aplicando los criterios proyectos diseñados para que se logre la reproducción total del negocio, tanto en sus sistemas de operación, de administración y de imagen

⁶³ SECOFI, *¿Cómo desarrollar una franquicia?*, Ob. Cit. p.p. 36.

corporativa e institucional, de tal manera que la operación de la unidad piloto se debe llevar a cabo considerando:⁶⁴

- ~ Aplicación de los criterios para la ubicación de las franquicias.
- ~ Aplicación del proyecto arquitectónico y equipamiento.
- ~ Reclutamiento, selección y contratación del personal
- ~ Capacitación y adiestramiento del personal.
- ~ Puesta en marcha.

4.4.4. DIRECCION

En esta etapa se llevará a cabo la coordinación y supervisión de todas las acciones realizadas en la operación de la empresa, de acuerdo a los procedimientos y estándares establecidos en los manuales.

De tal manera que en esta etapa se verificará que:⁶⁵

- 1) Las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado.
- 2) Fijación de las adecuadas áreas de responsabilidad.
- 3) Coordinación entre las actividades humanas y los recursos materiales y técnicos.

Una vez iniciadas las actividades de la unidad piloto y determinados los parámetros y estándares de su operación, se procederá al desarrollo de la empresa Operadora de Franquicias la cual concentrará y controlará todos los

⁶⁴ SECOFI, *¿Como desarrollar una franquicia?*, Ob. Cit. p.p. 37.

⁶⁵ SECOFI, *¿Como desarrollar una franquicia?*, Ob. Cit. p.p. 38.

aspectos de la operación de la red como: Ventas, Proveeduría, Asistencia y Capacitación y demás aspectos señalados en el apartado de Planeación.

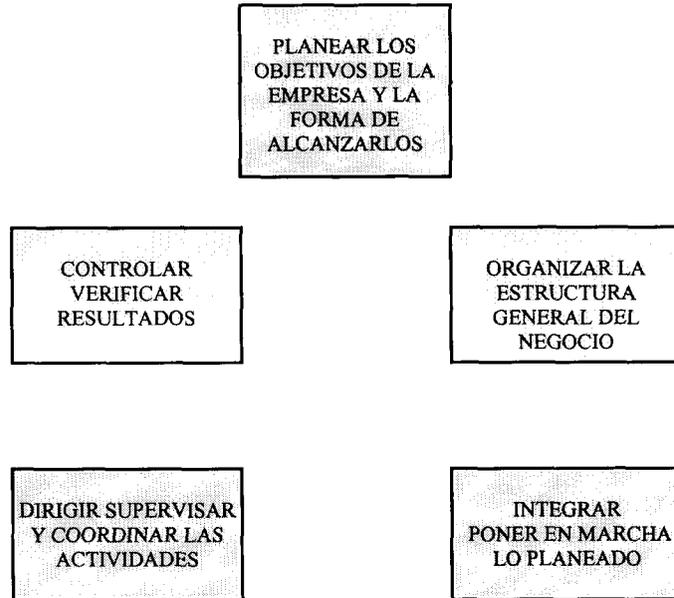
4.4.5. CONTROL

En la etapa del control se realizará la comparación de los resultados obtenidos y las expectativas fijadas en los objetivos de la empresa.

Lo anterior, ofrece la oportunidad de aplicar acciones preventivas y/o correctivas de las anomalías presentadas durante la ejecución de alguna actividad, logrando de esta manera cumplir con la premisa de ofrecer el producto o servicio con las mismas características, igual presentación y misma calidad en diferentes puntos de venta.

Por otra parte, permitirá capitalizar las experiencias adquiridas, para mejorar la operación de la empresa y la relación Franquiciante - Franquiciatario.

En síntesis, el desarrollo de una franquicia se deriva de un proceso el cual permite:



Una vez establecido el sistema, el proceso es dinámico y deberá existir una permanente retroalimentación.

CAPITULO 5

LOS FACTORES A EVALUAR PARA DETERMINAR EL MONTO DE LA CUOTA INICIAL DE LA FRANQUICIA (PRECIO)

Es muy lógico saber que el franquiciante espera recibir compensación por el paquete que le cede al franquiciatario, y por los servicios continuados que le seguirá prestando.

Al desarrollar su programa de franquicia, el franquiciante tendrá que decidir cuánto va a cargar en concepto de cuota para poder financiar sus servicios, obtener una rentabilidad razonable a su capital y conseguir un lógico beneficio. Por su parte, el franquiciatario necesita saber qué parte de los ingresos obtenidos con sus operaciones tendrá que reservar para el franquiciante.

Naturalmente, existen diferentes formas de determinar la cuota inicial de la franquicia y hasta es posible que se utilice más de un sistema a la vez. Incluso, variará la forma de determinarla, de acuerdo al tipo de franquicia, o de acuerdo al mercado al que se dirija (nacional o internacional), en fin variará de franquicia en franquicia; pero vale la pena indagar con una investigación plena todo lo que involucra determinar la inversión de una franquicia, que ayudará tanto a franquiciante como a franquiciatario a detenerse a analizar si el monto de la inversión es justo o hacia que lado de la balanza se inclina.

Nuestro trabajo se enfoca precisamente, en tal investigación, que con ayuda del departamento encargado de la difusión, orientación y promoción de las franquicias de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, desglosaremos los rubros básicos que se deben de tomar en cuenta para determinar la inversión total y/o la cuota inicial de una franquicia.

Existe cierta confusión en los términos de cuota inicial e inversión inicial o precio de la franquicia, incluso son los mismos franquiciantes los que han propiciado tal confusión, pues al consultar el Directorio de Socios de la Asociación Mexicana de Franquicias⁶⁶, uno puede saber el monto de la cuota inicial y junto a este el de la inversión inicial (sin cuota inicial), es decir que algunas franquicias separan la cuota inicial como un monto determinado del primer pago; pero algunas franquicias sólo manejan el monto total de la inversión para que en las negociaciones previas al contrato se negocie con el franquiciatario el monto del primer pago, todo esto depende, obviamente, de cada franquicia.

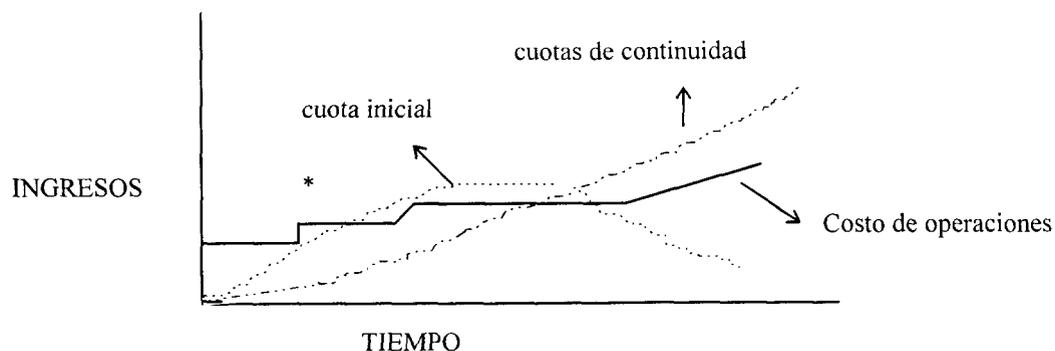
En la mayoría de los sistemas de franquicia se paga una cuota inicial, si la cifra es importante se pueden convenir diversos plazos, pero normalmente, suele abonarse la cuota íntegra antes de, o en el momento de la apertura.

Las cuotas por franquicia, del tipo que sean, suelen representar el ingreso básico del franquiciante, sobre todo en sus comienzos; luego a medida que la cadena va madurando, las cuotas de continuidad (regalías) van adquiriendo más importancia.

⁶⁶ A.M.F., Directorio de socios, Asociación Mexicana de Franquicias, México, D.F., 2º. Semestre de 1996, Insurgentes Sur 1783-303 Col. Guadalupe Inn.

“Para que la cadena alcance una plena madurez tiene que ser a base de un flujo continuado, y bastante uniforme, de ingresos. Un convenio con una cuota alta, con fuertes entregas iniciales y cuotas de continuidad pequeñas se presta a sospecha.”⁶⁷

El mismo Martín Mendelsohn, explica que las cuotas iniciales disminuyen a medida que el territorio se va cubriendo de franquiciatarios y unas cuotas de continuidad bajas no aportan ingresos suficientes para que el franquiciante mantenga la operación en una línea ascendente. En la siguiente figura se ilustra la tendencia lógica que debe esperarse en el desarrollo de una cadena de franquicia.



* Umbral de rentabilidad

Se aprecia que la cuota inicial proporciona la base de ingresos en las primeras etapas, para luego ser alcanzada, y superada por la acumulación de cuotas de continuidad. También se puede apreciar la forma en que los gastos

⁶⁷ Mendelsohn, Martín, *Guía Práctica de la Franquicia*, Biblioteca de Gestión Desclée de Brouwer, España 1989. p.p. 92.

operativos del franquiciante van aumentando en escalones. Cada uno de ellos se ocupa de cubrir la expansión que debiera producirse a continuación, hasta que la organización se haya desarrollado y las crecientes cuotas de continuidad originan una creciente rentabilidad, ya que la plantilla necesaria para atender a cinco franquiciatarios posiblemente pueda cubrir los servicios de hasta veinticinco establecimientos. Y se aprecia que al principio el franquiciante debe aportar el adecuado capital operativo para cubrir los déficits iniciales.

Cuando se analizan las cuotas iniciales en el mercado, se puede decir que la media viene a ser del orden del 5 al 10 % del costo total del paquete franquiciado,⁶⁸ es decir, de la inversión total que el franquiciatario estima necesario para entrar en el negocio y ponerlo en marcha.

También es importante considerar con prudencia la revisión de las cuotas en función de los efectos inflacionarios sobre los gastos generales, no olvidando el franquiciante que, a la larga, su éxito dependerá fundamentalmente de su habilidad para ayudar al franquiciatario a conseguir una rentabilidad interesante de su inversión.

Es importante aclarar que elegimos el área de franquicias de mensajería y paquetería, para realizar un caso práctico, porque nos resulta más flexible hacer la investigación de valorar nosotros mismos la inversión o cuota inicial de una franquicia de este tipo, ya que no incluye maquinaria ni conceptos

⁶⁸ Mendelsohn, Martín, *Guía Práctica de la Franquicia*, Ob. Cit. p.p. 92.

imposibles de valorar. Y por otro lado, los conceptos que desglosaremos⁶⁹, contienen sólo los rubros básicos que el franquiciante debe valorar para determinar el monto mínimo de la cuota inicial de la franquicia, conceptos que nunca podríamos generalizar para cualquier franquicia.

Para nuestro caso práctico y para evitar confusiones la cuota inicial quedará incluida en la inversión inicial. Puesto que la Franquicia con la que directamente trabajamos “Pak Mail”(Franquicia de Paquetería y Mensajería, con la que se realizó el caso práctico y de la que hablamos más detalladamente en el Anexo 1.) así lo maneja.

Primero definiremos lo que es cada rubro, partiendo de que son principalmente tres costos a evaluar: costo de estructuración, costo de lanzamiento y costo de colocación. Es decir, que con la suma de estos tres costos, una vez estimados, el franquiciante está determinando el monto de la inversión inicial de su franquicia.

5.1. COSTO DE ESTRUCTURACIÓN

Comprende la cuota inicial, lo que se piensa cobrar por los derechos para desarrollar la franquicia en un país.

Así como toda la consultoría en franquicias que esto involucra, es decir, los

⁶⁹ Puntos básicos a valorar, sugeridos por la SECOFI, en una entrevista realizada a la Lic. Ma. Teresa Ávila, encargada de la difusión y orientación de Franquicias, en la SECOFI, México, D.F. junio de 1997.

gastos de asesoramiento en : estrategias
contrato
manuales y
mercadotecnia

Consultoría Varia.- honorarios que se pagan a asesores, publicistas, especialistas, fiscalistas, etc.

5.1.1. Estrategias

Se deben valorar las estrategias para revisión, diagnóstico y actualización de su sistema de franquicias.

También el franquiciante debe valorar el plan de negocios: desde misión, objetivos, análisis de mercado, análisis de la situación actual, recursos y necesidades, Administración y estructura accionaria. “Se debe desarrollar un liderazgo que gane el respeto y confianza de los franquiciatarios, inspire aprecio por los sistemas y la operación; este debe estar basado en un pensamiento unificado, dirección estratégica, enfocado en la operación y dirección de resultados, cubriendo las siguientes áreas:

- Misión, filosofía, valores estrategia y sistemas.
- El proceso de Planeación Estratégica.
- Análisis de Mercados.
- Estrategias de expansión (nacional e internacional).
- Las últimas técnicas gerenciales.
- Desarrollando una mentalidad de sociedad en utilidades a través del sistema.

- Estructurando un equipo de dirección efectivo.
- Estructurando programas de acatamiento efectivos.
- Desarrollando y comunicando efectivamente la cultura corporativa.
- Enseñando a la gente a pensar de la manera que usted sabe deberían hacerlo para el éxito de su sistema.”⁷⁰

También debe valorarse la Descripción del producto / Servicio y su estrategia:

- Investigación y Desarrollo
- Estrategia de Mercadotecnia.- toda la formación de un plan que incluya el perfil del franquiciatario, desde⁷¹:
 - * Opciones básicas para alcanzar un objetivo.
 - * Generación de ventajas competitivas.
 - * Proveedor/distribuidor.
 - * Diferenciación.
 - * Nicho de mercado.
 - * Segmentación del mercado.
 - * Ventajas de la segmentación.
 - * Fases para la segmentación.
 - * Límites de la segmentación.

⁷⁰ Gallástegui Armella, Juan Manuel y Huerdo Lange, Juan, *Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México*, Asociación Mexicana de Franquicias, México 1995, p.p.46.

⁷¹ SECOFI, *Material Didáctico para Desarrollo de Franquicias*, SECOFI Subsecretaría de Comercio Interior, México, 1996, Insurgentes Sur 1940 4º piso, p.p. 17

- * Posicionamiento.
- * Identificación de la marca.
- * Identificación de mercados.

- Perfil de Franquiarios:⁷²

Personalidad jurídica.

Características personales.

Cuestionario para la selección de franquiciarios.

Tabla de calificación de franquiciarios.

- Desarrollo de Areas de Mercado⁷³

* Mercados Meta

Desarrollo agrupado de unidades.

Disponibilidad de locales.

Saturación de consumidores.

Potencial de expansión.

* Mercados Nuevos

Evaluación geográfica.

Conocimiento de la marca.

Publicidad.

Distribución del producto.

⁷² 500 Franquicias en México, Gajes del Oficio, A. Caffey, Andrew; Entrepreneur, México 1996, vol. 1, p. 44-47.

⁷³ SECOFI, *Material Didáctico para Desarrollo de Franquicias*, Ob. Cit. p.p. 25

Crecimiento poblacional.

Amplitud de la cobertura.

Niveles de ingreso.

Edades.

Localización.

Gastos de publicidad.

- Estrategia de Operaciones

- Estrategia Financiera y Proyecciones: El franquiciatario debe desarrollar un plan de negocios financiero sólido, así como un plan para monitorear sistemáticamente la información de la operación de la franquicia y analizar el retorno de la inversión.

- a) Proveer un sistema de dirección de resultados.
- b) Desarrollar programas que ayuden a los franquiciatarios a entender y utilizar las claves operativas y las proporciones financieras.
- c) Desarrollar planes que ayuden a los franquiciatarios para un crecimiento futuro.
- d) Ayudar a los franquiciatarios en el análisis de flujos de efectivo y presupuestos.
- e) Enseñarles dirección financiera.⁷⁴

⁷⁴ Gallástegui Armella... Ob. Cit. p.p. 47 y 48

5.1.2. El Contrato de Franquicia

Para determinar el costo del contrato de la franquicia de debe valorar desde la:

- Revisión
- Adecuación
- Inscripción

Así como los contratos auxiliares y anexos al contrato de franquicia

Y, es importante valorar en este rubro, los siguientes puntos que de alguna manera van ligados al contrato de franquicia:

- Comodato - Manuales.
- Confidencialidad.
- Licencia de uso de software.

5.1.3. Manuales

Deben valorarse los siguientes manuales:

- De entrenamiento y de operaciones.
- De valoración de sistemas de operación .
- De imagen.
- De mercadotecnia y publicidad.

5.1.4. Consultoría en Mercadotecnia.

Aquí, el franquiciante hace una evaluación de todos los recursos necesarios que va a utilizar y se apoya en consultorías de expertos en la materia, que también representan costos para éste.

5.1.5. Desarrollo del Comisariato:

El franquiciante debe contemplar lo que le cuesta desarrollar toda la estructura de abastecimiento.

Los comisariatos “son sencillamente centros de distribución para industrias que consumen generalmente lo mismo, esto es, integran toda la línea de productos que requiere un negocio o industria para distribuirla a su vez a todas las unidades o puntos de venta.

Por ejemplo, en una cadena de restaurantes, además de requerir uniformes, manteles, artículos promocionales y de diseño del negocio, necesitará estandarizar la calidad y el sabor de los alimentos que ofrece para lo cual deberá disponer de uno o varios proveedores que le suministren todos los insumos. En este punto es donde, precisamente, entran los comisariatos cuya función principal es estandarizar aspectos importantes de su comercio ofreciéndole un servicio de calidad a un buen precio. Al estandarizar, los comisariatos se encargarán de unificar en toda la cadena, siguiendo el ejemplo del restaurante, el sabor de las salsas; el tipo y la calidad de la

carne con cortes profesionales; la manera en que se pica la cebolla, etc. a través de un servicio eficiente y oportuno.”⁷⁵

Los comisariatos pueden ser un negocio ajeno a la misma franquicia, o bien puede estar directamente incorporado a la franquicia. Es decir, alguien que tuvo la visión y que además contaba con un negocio que podía satisfacer las demandas de la cadena de franquiciatarios, para operar como su único proveedor, detectó ese nicho de mercado y se convirtió en comisariato de esas franquicias.

O bien el franquiciante al desarrollar el formato de franquicia también contempló desarrollar el comisariato como una empresa propia, o desarrollar cierta asociación con el proveedor para formar el comisariato, esto es precisamente lo que el franquiciante debe valorar al determinar el monto de la inversión de su franquicia.

Las ventajas de operar con un comisariato son varias:⁷⁶

- ☞ Un sólo proveedor es el que abastece toda la línea de productos que requiere la cadena o red de franquiciatarios.
- ☞ Un sólo proveedor es el que se apega estrictamente a los requerimientos del cliente.

⁷⁵ 500 Franquicias en México, Los Comisariatos, Winter, Georgina; Entrepreneur, México 1996, vol. 1, p. 32-35.

⁷⁶ 500 Franquicias en México, Los Comisariatos, Winter, Georgina, Ob. Cit. p.p. 33.

- ☞ Un sólo proveedor es el que se preocupa por mantener el precio y la calidad de los insumos. Y esto no puede confundirse con un monopolio, pues el proveedor debe cuidar su posición, ya que otro podría ocuparla, además de que no es el único que puede elaborar u obtener tales productos; pero ya que gracias a la fuerza de volumen de compra, los comisariatos tienen una buena oportunidad para negociar formas de pago, obtener créditos, mejorar condiciones de calidad, realizar compras en cadena y estandarizar productos.
- ☞ Al contar con este servicio, el propietario del negocio tendrá más tiempo para llevar a cabo las tareas administrativas y de operación internas que requiera.
- ☞ Otra ventaja es que el comisariato también podría ser franquiciable.

5.1.6. Imagen y Marca

En este rubro se debe valorar toda la inversión necesaria para crear y/o mejorar la imagen y la marca de la franquicia.

El franquiciante deberá conocer los aspectos generales de protección de las marcas y de propiedad industrial, siendo estos los elementos creativos y originales que, de manera integral, constituyen el valor comercial del negocio y conforman la razón de ser de la franquicia. La importancia de esto se resaltó en el punto 1.6.3. del capítulo 1.

“Una franquicia concibe su existencia con el registro de su marca, de tal manera que, éste es uno de los elementos considerados como más importantes, sin que por ello esto quiera decir que toda empresa que cuente

con una marca registrada pueda operar o éste preparada para operar como franquicia.”⁷⁷

El franquiciante debe definir la imagen de la compañía, esto es, la cualidad intangible difícil de describir, pero obvio cuando se ve. Todo negocio proyecta cierto ambiente que atrae o repele a los clientes.

El desarrollo de una imagen se inicia contestando preguntas como:⁷⁸

a) Mercado:

- ¿Quiénes conforman mi mercado?
- ¿Cómo podría llegar a esas personas?
- ¿Cómo se comportan mis consumidores?
- ¿Qué es lo que esperan?

b) Mercancía:

- ¿Qué tipo de productos o servicios vende?
- ¿Cuáles son los Precios?
- ¿Cuál es su atributo(s) principal?
- ¿Cómo comunica tales atributos?

c) Instalaciones:

- ¿Qué imagen proyecta el entorno físico de su tienda?

⁷⁷ SECOFI, *¿Cómo desarrollar una franquicia?*, SECOFI Subsecretaría de Comercio Interior, México 1996, Insurgentes Sur 1940 4º piso, p.p. 42.

⁷⁸ SECOFI, *¿Cómo desarrollar una franquicia?*, Ob. Cit. p.p. 44.

¿Qué tanto gustan el diseño y la decoración de la tienda a su mercado objetivo?

¿La fachada, el logotipo y los anuncios exteriores, reflejan su imagen?

d) Publicidad y Promoción:

¿Cuál es su estrategia promocional?

¿Cuál es su estrategia publicitaria?

¿Qué medios utiliza?

¿Cuál es su mensaje?

En todas estas consideraciones, la meta principal del franquiciante debe ser la consistencia. Por tal motivo, su estrategia de comercialización y sus instalaciones deben coincidir con su mercado objetivo.

5.2. COSTO DE LANZAMIENTO

El franquiciante debe de analizar, en este punto, todo lo que implica la presencia en medios, la folletería, videos y presencia en eventos promocionales, es decir, desarrollar un programa de relaciones públicas:⁷⁹

- Publicidad Corporativa:

Creación y diseño en medios de la imagen corporativa.

⁷⁹ Mendelsohn, Martín, Guía Práctica de la Franquicia, Ob. Cit., p.p. 112.

- Relaciones con los medios:

Desarrollo de campañas y estrategias para establecer credibilidad y confianza en los medios con periodistas.

- Relaciones Gubernamentales:

Desarrollo de una estrategia y acceso a las áreas claves en la toma de decisiones.

- Manejo de Crisis:

Vulnerabilidad, simulaciones y entrenamiento en el control de la crisis.

- Mercadotecnia al consumidor:

Relaciones comerciales, relaciones con el consumidor, mercadotecnia en el punto de venta, diseño y producción visual.

5.3. COSTO DE COLOCACION

5.3.1. Asesoramiento:

Aquí, el franquiciante debe valorar el asesoramiento que brindará al futuro franquiciatario desde el momento en que le da a conocer el concepto de franquicia en que invertirá. Así como el asesoramiento que el mismo Franquiciante requiere para establecer sus lineamientos de aprobación del local y los lineamientos de selección de franquiciatarios.

5.3.2. Evaluación:

Aquí, se valorará el costo que implica la evaluación que tendrá que llevar a cabo hacia el futuro franquiciatario, a través de la solicitud de franquicia, que es un material que el franquiciante debe elaborar y por el cual conocerá datos relevantes del interesado (futuro franquiciatario); “sin que por ello se establezca un compromiso o algún tipo de obligación de otorgar la franquicia a la persona interesada, por otra parte, la información contenida en este documento deberá ser manejada con carácter de absoluta confidencialidad, por lo tanto, se pedirá al prospecto proporcione todos sus datos con la mayor veracidad, ya que todos ellos serán objeto de análisis y en algunos casos de investigación.”⁸⁰

El principal objetivo de elaborar dicha solicitud es para que muestre al franquiciante un panorama general de la situación de la persona solicitante.

La solicitud deberá elaborarse aplicando criterios de selección del franquiciatario por lo que cada empresa, de acuerdo al nivel de información que requiera, definirá su contenido, sin embargo en términos generales contemplan lo siguiente:⁸¹

- ✓ Fecha.
- ✓ Datos personales.
- ✓ Datos profesionales.
- ✓ Motivos para obtener una franquicia.

⁸⁰ SECOFI, *Material Didáctico para Desarrollo de Franquicias*, Ob. Cit. p.p. 28

⁸¹ SECOFI, *Material Didáctico para Desarrollo de Franquicias*, Ob. Cit. p.p. 30.

- ✓ Referencias personales.
- ✓ Referencias bancarias.
- ✓ Referencias comerciales.
- ✓ Instrumentos de inversión .
- ✓ Propiedades.
- ✓ Perfil financiero del solicitante.

Finalmente, mediante una nota, se pide al solicitante dé su autorización para poder investigar los datos que proporciona firmando la solicitud.

5.3.3. Aprobación del Local:

En muchas ocasiones, el futuro franquiciatario cuenta con un local o terreno en el que se pretende establecer la franquicia que va a adquirir, por lo que “el franquiciante requiere estudiar el mercado de afluencia, el potencial de su entorno, la ubicación geográfica y física del terreno entre otros aspectos, de ahí que el documento de aprobación del terreno (que debe ser elaborado por el franquiciante) tiene como finalidad evitar gastos innecesarios y pérdida de tiempo para ambas partes.”⁸²

El principal objetivo del documento de aprobación del terreno es agilizar la investigación de la localidad y del mercado con el que se va a competir, así como tener un panorama general del lugar donde se pretende establecer la franquicia.

⁸² SECOFI, *Material Didáctico para Desarrollo de Franquicias*, Ob. Cit. p.p. 40

El franquiciante deberá establecer las bases de llenado de solicitud de aprobación del terreno, de acuerdo al grado de especificaciones requeridas, es decir, definirá las condiciones de presentación de la solicitud por ejemplo: anexando fotografías del terreno, croquis de localización, mapa de la zona territorial, presentación de estudio de competencia, etc., con el objeto de contar con suficientes elementos de discernimiento para la aprobación correspondiente.

5.3.3.1. APROBACIÓN DEL TERRENO⁸³

ANÁLISIS PRELIMINAR

Con la finalidad de evitar gastos innecesarios y pérdida de tiempo, agilizar la investigación de la localidad y del mercado con el que se va a competir, así como tener un panorama general del lugar y sensibilizar al franquiciatario solicitante la aprobación de la potencialidad de la zona que propone para la ubicación del centro de trabajo.

Especificaciones:

La presente solicitud de aprobación del terreno, deberá ser entregada al franquiciante anexando fotografías del terreno, el croquis de localización y un mapa de la zona territorial donde esta ubicado.

⁸³ SECOFI, *Material Didáctico para Desarrollo de Franquicias*, Ob. Cit. p.p. 37

Deberá ser llenada con letra legible y el mayor grado de exactitud y veracidad.

Presentar un estudio de la competencia en una zona de _____ Mts. o Kms. a la redonda, considerando en el análisis los establecimientos o negocios relacionados con nuestro negocio; por ejemplo, en el caso de Pakmail, tendríamos que ver los negocios de mensajería, oficinas de correos cercanas, Etc.

DATOS DEL TERRENO PROPUESTO PARA LA UBICACIÓN DE LA FRANQUICIA _____⁸⁴

A) UBICACION

Calle _____ Número _____

Colonia _____ Del. o Mpio. _____

Ciudad _____ Edo. _____

C.P. _____ Entre Calle _____

B) DIMENSIONES Y CARACTERISTICAS FISICAS DEL TERRENO

1) Medidas

Metros cuadrados del terreno _____

Metros de frente _____

Metros de Profundidad _____

2) Descripción y Condiciones del Suelo

Arenoso ()

⁸⁴ Este formato fue diseñado por la SECOFI, y es el que sugiere a los franquiciantes lleven a cabo para la aprobación del terreno de sus prospectos franquiciatarios. Con la debida aprobación de la Lic. Ma. Teresa Ávila, encargada de la difusión y promoción de las Franquicias en la SECOFI, en una entrevista concedida el 1º de julio de 1997, México, D. F.

Rocoso ()

Fangoso ()

Plancha de Concreto ()

Estado: Bueno _____ Regular _____ Mal estado _____

3) El Terreno es: Propio () Rentado ()

Si el terreno es rentado especificar:

a) Cual es el monto de la renta: _____

b) Tiempo de duración del contrato _____ años

c) En cuanto tiempo rescinde el contrato _____ años

d) A nombre de quién esta el contrato _____

e) Relación de parentesco u otra (especifique) _____

f) A partir de que fecha puede disponer del mismo _____

g) Porcentaje de incremento de renta estipulado en el contrato _____

4) Condición Legal del Terreno

En regla () Intestado () Con Gravámenes () Especificar

5) Anexar Fotografías del Terreno

Frente del terreno

Colindancias laterales y posteriores

6) Presentación del Proyecto al Ayuntamiento para la Solicitud del Servicio

Contratación de luz

Registro de agua

Solicitud de concesión de drenaje

7) Permisos

a) Tiene permiso de uso de suelo comercial SI () NO ()
 Especifique: En Trámite _____ Otro Giro _____ Cuál _____

b) Existen permisos para colocar anuncios?

Frente al local SI _____ NO _____

A los lados SI _____ NO _____

En la azotea SI _____ NO _____

c) Existen restricciones de algún tipo SI _____ NO _____
 Especificar _____

d) Quién proporcione esta información

Autoridades:

Otros (especificar):

8. Visibilidad y Acceso

a) ¿El terreno forma parte de un centro comercial?
 Especificar:

Nombre del centro comercial _____

Localización exacta del terreno:

Frente () Parte Posterior () Lateral Izquierda () Lateral Derecha ()
 Subterráneo () Azotea () Otra (especifique) _____

Estimación de cantidad de oficinas _____ y locales comerciales _____

b) Limite de velocidad en la calle del terreno _____ Km./Hora

c) El terreno se encuentra en esquina? SI _____ NO _____
 Especificar las calles _____ y _____

Especificar la circulación de los automóviles _____

Hay semáforo en la esquina? SI _____ NO _____

d) En un mapa de la ciudad señale:

La ubicación del local	(Punto Rojo)
Las calles de mayor tráfico	(Línea Verde)
Las vías rápidas	(Línea Negra)
Los pasos a desnivel	(Líneas Azules)
Ubicación de plazas, centros comerciales y oficinas que se encuentren a un Km. a la redonda	(Círculo Amarillo)
Escuelas y Universidades	(Círculo Café)

9. Dibuje un Croquis de la Zona de Análisis Delimitada, Indicando:

- a) La ubicación del local con un punto rojo
- b) El nombre de las calles y su circulación
- c) Los semáforos
- d) La ubicación de los cinco competidores detallados en el punto siguiente, identificándolos con su número de acuerdo a la jerarquización dada.

10. Mencione Con Honestidad Que Obstáculos De Visibilidad Tiene El Terreno, Observándolo Desde La Acera Opuesta (Glorietas, Bardas, Anuncios, Puestos Ambulantes, Etc.)

- A) De frente
- B) A 50Mts a la derecha
- C) A 50Mts a la izquierda
- D) Entregar fotografías desde los tres ángulos

11:- IMAGEN DE LA ZONA

Cantidad de establecimientos que existen en la zona de análisis (estimado) tomando en cuenta:

Oficinas federales y Gubernamentales y Paraestatales: _____

Conjuntos de oficinas: _____

Industrias y fábricas: _____

Empresas de servicios: _____

Zonas en construcción: _____

Zonas residenciales: _____

Escuelas: _____

Oficinas de turismo (hoteles, restaurantes, museos, etc.) _____

Hospitales, clínicas y consultorios: _____

12.- COMPETENCIA:

A) detalle diez negocios que sean competidores potenciales y que se encuentren en la zona de análisis por orden de importancia: (anexe relación detallando)

Nombre comercial: _____

Dirección: _____

Servicios ofrecidos: (marque con una cruz)
 (Se hace una lista de todos los servicios que ofrece el negocio)

B) Entregue fotografías de los locales de la competencia escribiendo en la parte posterior, su nombre y número correspondiente, según la actividad anterior.

Una vez establecidos los parámetros de evaluación se procederá a dar la autorización del terreno para establecer la franquicia.

EVALUACIÓN DEL TERRENO

LOCALIZACIÓN		PESO	X	VALOR	=	RESULTADO
FACTORES						
1	DENSIDAD DE POBLACIÓN	18%				
2	VISIBILIDAD	14%				
3	CONTEO DE TRÁFICO	9%				
4	ACCESO	6%				
5	SALIDA	4%				
6	ÁREAS COMERCIALES	9%				
7	COMPETENCIA	11%				
8	COMPETENCIA (OTROS)	8%				
9	NIVEL DE INGRESOS	12%				
10	VELOCIDAD DE TRÁFICO	9%				
CALIFICACIÓN TOTAL						

COMENTARIOS:

PLANO

$$A = \underline{\quad} \times \underline{\quad} \text{ m}^2$$

$$B = \underline{\quad} \times \underline{\quad} \text{ m}^2$$

$$C = \underline{\quad} \times \underline{\quad} \text{ m}^2$$

5.3.4. Programa de Preapertura y Apertura:

Uno de los pasos que el franquiciante debe seguir en el otorgamiento de franquicias es el programa de preapertura y apertura, en el cual debe elaborar desde formatos, hasta programas de actividades que él debe valorar para poder contemplarlo en el precio de la franquicia.

El objetivo del programa de preapertura y apertura es “contar con un programa calendarizado de actividades que realizará el inversionista a partir de la fecha de la firma del contrato, hasta el día de inauguración del punto de venta.”⁸⁵

En el establecimiento de las actividades, el franquiciante deberá establecer los tiempos de realización de cada una sin omitir ninguna de las operaciones importantes, por lo que es necesario que se elabore una lista de actividades de manera logística que sirva de guía al franquiciatario para que de cumplimiento a cada una en el tiempo establecido, dicha lista debe contener al menos, lo siguiente:⁸⁶

⁸⁵ SECOFI, *Material Didáctico para Desarrollo de Franquicias*, Ob. Cit. p.p.46.

⁸⁶ SECOFI, *Material Didáctico para Desarrollo de Franquicias*, Ob. Cit. p.p.47.

- I. Supervisión de la Firma del contrato por ambas partes y pago total de los derechos de otorgamiento de la franquicia por parte del franquiciatario.
- II. El franquiciante entregará al franquiciatario los manuales de operación y los documentos administrativos.
- III. El franquiciante elaborará y entregará, al franquiciatario, los planos de remodelación o el proyecto arquitectónico.
- IV. Se realizarán los trámites correspondientes relacionados con la obra.
- V. Se procederá a realizar la remodelación o construcción del local considerando albañilería, herrería y/o cancelería, instalaciones hidráulicas, sanitarias, eléctricas, yeso, pintura, pisos, etc.
- VI. Se efectuará la adquisición de maquinaria, mobiliario y equipo, procediendo a su instalación de acuerdo a las especificaciones señaladas.
- VII. Se llevará a cabo la contratación del personal de acuerdo al canal señalado cubriendo los perfiles señalados por el franquiciante.
- VIII. Se contratarán las pólizas de seguros y fianzas requeridas.
- IX. Se iniciará el programa de capacitación para el personal, estableciendo el tiempo de duración del mismo.
- X. Adquisición de artículos, utensilios y enseres menores.
- XI. Adquisición de uniformes para el personal
- XII. Supervisión del estado físico del establecimiento y arreglo de detalles generales.
- XIII. Visto bueno de preapertura
- XIV. Evento de inauguración.
- XV. Promoción

XVI. Funcionamiento de la franquicia.

5.3.5. Capacitación:

Se debe tener un programa de entrenamiento bien planeado para que los franquiciatarios se adhieran lo mejor y más fácilmente posible a la organización.

Entre los temas que se incluyen en los programas de entrenamiento deberán estar los siguientes:⁸⁷

- ~ Entender y apreciar cómo trabaja realmente el Sistema.
- ~ Cómo, apegándose al sistema se maximizan las utilidades.
- ~ Por qué la mercadotecnia es crítica en el crecimiento.
- ~ La importancia de proveer servicios sin igual al cliente.
- ~ Ayudar a entender que son dueños de los activos del negocio y no de la franquicia en sí.
- ~ Ayudar a entender que no son propietarios independientes, pero sí, co-inversionistas interdependientes en un mercado de franquicias y un sistema de distribución.
- ~ Cómo trabajar con otros franquiciatarios para dominar mercados locales.
- ~ Utilizar la participación en el mercado como medio para determinar si están dentro o fuera del negocio.

⁸⁷ A.M.F., Directorio de socios, Asociación Mexicana de Franquicias, México, D.F., 2º. Semestre de 1996, Insurgentes Sur 1783-303 Col. Guadalupe Inn.

Además, con el fin de estimar el justo precio de la franquicia, es muy importante valorar y anexar los costos de:

- ~ Instructores.
- ~ Centros de Instrucción.
- ~ Viáticos.
- ~ Material Didáctico, Etc.

5.3.6. Manuales y Soporte Inicial:

Aquí, se resalta la importancia de valorar los manuales y todo el paquete de franquicia que comprende distintos elementos (material de formación, servicios previos a la puesta en marcha junto a suministros y equipos), es decir, todo lo que le permitirá al franquiciatario poner en marcha el negocio. Los suministros y equipos incluidos en el paquete, de distinta procedencia, los adquiere el franquiciante a un precio especial y luego los tarifa en el paquete, lógicamente con un margen de beneficio para él, que le compense del esfuerzo de coordinar todas las compras y de contribuir a que el franquiciatario se inicie en la operación. Una parte de este margen suele destinarse a los gastos generales del funcionamiento de la sede central de la organización, si bien, a veces, se carga este factor por separado.

Dentro de los puntos básicos que deben valorarse en este apartado tenemos:

- ☞ Costo de impresión de manuales.
- ☞ Asesoría preoperativa e inicial. Destacando aquí la importancia de los aspectos legales.

- ☞ Estructura legal de la operadora: objeto social, administración, poderes.
- ☞ Instrumentos legales de comercialización de la franquicia: carta de intención y contrato de promesa.
- ☞ El contrato de franquicia.
- ☞ Contratos auxiliares y anexos al contrato de franquicia
- ☞ Elementos de propiedad intelectual:
 - Marcas
 - Patentes
 - Nombres comerciales
 - Derechos de autor
 - Secretos industriales
 - Protección de manuales
 - Conflictos con franquiciatarios
 - Conflictos con proveedores.
- ☞ Circular de Oferta de Franquicia: elaboración, revisión y dictamen.
- ☞ Comisiones y gastos de ventas de franquicias, esto en el caso de que sea algún despacho el encargado de la venta y promoción de la franquicia.
- ☞ Estudios de mercado para delimitación de territorios.
- ☞ El franquiciante debe definir el territorio exclusivo en el cual el franquiciatario podrá llevar a cabo sus actividades.

Los territorios exclusivos pueden dar lugar a una explotación más eficiente del mercado, al limitar la competencia interna y restringir el número de franquicias que un franquiciante puede vender.

En caso de que un franquiciante no le interese otorgar territorios exclusivos, puede optar por el otorgamiento de ubicaciones, es decir, a

los franquiciatarios se les asigna una ubicación, pero sin una zona exclusiva garantizada entre ellos y los demás franquiciatarios.

☞ **Preparación de contratos de franquicia.**

En este punto el franquiciante junto con su abogado o con especialistas en la materia, deberán desarrollar el Contrato de Franquicia y la documentación necesaria.

☞ **Diseño e implementación de campañas publicitarias en preapertura.**

El franquiciante debe desarrollar un plan de publicidad de preapertura de la franquicia, ya que tal vez ésta debe ser más intensa, para dar a conocer la imagen y la nueva ubicación. Esta campaña puede ser regional para cada una de las franquicias otorgadas.

☞ **Equipos operativos especiales.**

- ☞ Como ya se indicó, invariablemente, se incluye la venta de algún equipo en el paquete inicial. Es conveniente establecer con claridad en este rubro, la naturaleza real de la transacción, situarse en perspectiva y asesorarse debidamente, valorando a la vez los derechos, beneficios y obligaciones de la oferta.

“En ocasiones puede figurar una cláusula que obliga al franquiciatario a adquirir del franquiciante suministros futuros de equipos esenciales o novedosos, que ciertamente encierra un margen de beneficio para el franquiciante. En los casos de que la franquicia depende de algún

equipo especializado, el compromiso puede llegar a la compra (y uso) de posteriores versiones mejoradas de dicho equipo.”⁸⁸

☞ Algunos franquiciantes prefieren alquilar los equipos al franquiciatario, con lo que se reduce el costo del paquete inicial. De aquí la importancia de que todos estos puntos queden bien definidos en el costo del paquete.

☞ Equipos y programas de cómputo

☞ Inventarios iniciales

⁸⁸ Mendelsohn, Martín, *Guía Práctica de la Franquicia*, Ob. Cit. p.p.94.

CAPITULO 6

CASO PRACTICO

ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL PARA LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA EN EL GIRO DE MENSAJERIA Y PAQUETERIA.

Como se demostró en el capítulo anterior, el franquiciante tiene que buscar cierto beneficio al desarrollar una franquicia, y es aquí donde cabe hacer la pregunta ¿Como se determina el monto de la inversión o cuota inicial? o ¿Es justo dicho monto?. Nuestro interés aquí no es descubrir el hilo negro, ni confesar a un franquiciante del cómo determinó el monto del precio de su franquicia, esto es imposible; lo que se pretende hacer es investigar el costo unitario de cada elemento que conforma el paquete que el franquiciante otorga a sus franquiciatarios, para tener una estimación del monto de una inversión similar y así compararla con la cuota inicial de la franquicia.

6.1. ALCANCES Y LIMITACIONES

- Demostrar que instalar una empresa con la magnitud de planeación y organización con que cuenta una franquicia puede resultar más complicado y costoso que pertenecer a una red de franquicias, que ya

cuenta con todo esto y además con un prestigio reconocido, (por el lado del franquiciatario).

- Para el franquiciante puede servir de referencia para identificar si ha contemplado todos los puntos básicos para determinar el precio de la franquicia, si se excedió en algunos o bien si comparados con la competencia se encuentra en el promedio, se excede o es considerable por todo lo que incluye el paquete de la franquicia.
- La investigación está limitada ha ser comparada con negocios del mismo giro y que se encuentren en la misma área geográfica (D.F.), pues los costos investigados son supuestos para la implantación de un negocio similar a la franquicia en determinado territorio. Es decir, si un inversionista antes de decidir comprar la franquicia, realiza una investigación similar podría comparar las ventajas y desventajas de comprar la franquicia y así poder tomar una decisión mas fundamentada.

6.2. PRORRATEO

Es, importante tener en cuenta que existen costos que tendrán que prorratearse entre el número de franquicias que se planean vender. Es decir, el franquiciante tiene que prever el número de franquicias que podrá otorgar, desde el momento en que desarrolla su sistema de franquicia, para así distribuir los costos que lo requieran, por ejemplo, la asesoría pagada para el desarrollo del contrato de franquicia y la respectiva a los manuales no puede ser pagada por un sólo franquiciatario, pues es un gasto que se hará una sola vez y que tiene que ser distribuido entre todos los que van a beneficiarse de

tales servicios (manuales y contratos). Suponiendo que la asesoría al respecto es de \$200 000 y se planea tener 25 franquiciatarios, este costo por cada uno será de \$8 000.

Por lo tanto se indicará con la siguiente marca:** los costos que necesiten un prorrateo, es decir que cuando se vea un costo con tal marca significará que tal costo ya fue dividido entre los 30 franquiciatarios supuestos.

Para el caso práctico que desarrollamos, apegado a PakMail Franquicia de Mensajería y Paquetería, hemos considerado que el franquiciante planea otorgar 30 franquicias.

6.3. DESGLOSE DE LA ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

El siguiente caso práctico que se va a desglosar supone todos los gastos mínimos que el franquiciante debe contemplar para asignar la inversión inicial.

Se ha realizado una investigación de todo lo que cuesta desarrollar una franquicia, aclarando que todo ha sido obtenido como cualquier persona física puede hacerlo, contemplando en algunos casos precios al mayoreo, pero nunca con el poder de negociación que pueden obtener las grandes empresas que cuentan con un prestigio que las respalda, y que son precisamente las capacitadas para franquiciar.

Como ya se mencionó, el caso se apega al ramo de Paquetería y Mensajería, se supondrá que desde el punto de vista del franquiciante; vamos a desglosar

cada uno de los costos que se deben contemplar para asignar el monto de la inversión inicial

I. COSTO DE ESTRUCTURACIÓN

~ Toda la Consultoría en Franquicias, todos los gastos de asesoramiento (estrategias, contrato, manuales y mercadotecnia), la cuota inicial (lo que se piensa cobrar por los derechos para desarrollar la Franquicia en un país), honorarios que se pagan a asesores, publicistas, fiscalistas, etc.,

**\$ 1,383.33

TOTAL

\$ 1,383.33

II. COSTO DE LANZAMIENTO

~ Presencia en Medios

Es importante mencionar que para dar a conocer a la Franquicia cuando esta va a lanzarse como tal, y que precisamente es lo que se incluiría en el monto de la inversión inicial, se tendrá que realizar un plan de medios de difusión con respecto a la imagen de lo que se pretende vender como Franquicia. Por lo que se propone el siguiente plan de medios, con duración de 3 meses, para dar a conocer la imagen:

- Con 1/8 de plana en Periódico tan solo para 3 de las principales ciudades de la República Mexicana: D. F.,

\$ 86,250.00

Guadalajara y Monterrey.	
• Revistas Especializadas	\$ 105,000.00
~ Folletería	**\$ 1,024.00
Trípticos, hojas promocionales, facturas, etc.	
~ Videos	**\$ 1,200.00
Considerando tres tipos: introductorio, de bienvenida y de promoción.	
~ Presencia en Medios	\$ 4,500.00
En cuanto a los beneficios que brinda la Asociación Mexicana de Franquicias: Ser promovida a través de los distintos medios de que dispone la AMF, Directorio de Socios, Notas de Prensa, Entrevistas en Revistas Especializadas de Negocios, Entrevistas de Radio y T. V. a nivel nacional. Así como prioridad en cuanto ubicación y precios de descuento en las Ferias, Conferencias y Seminarios que efectúan en las principales ciudades.	
TOTAL	\$ 197,974.00

III. COSTO DE COLOCACION

~ Asesoramiento	**\$ 800.00
~ Evaluación y aprobación del Local	\$24,000.00
~ Diseño del Local: Suponiendo un local de 80 m ² , superficie que se encuentra dentro del rango requerido en nuestro ejemplo de PakMail (60 - 90	\$44,020.00

- m²), y que el franquiciatario tiene ya disponible para que el franquiciante lo autorice.
- ~ Capacitación: suponiendo que será lo mismo que ofrece PakMail, 10 días de capacitación en el National Support Center en Denver Colorado y una semana de capacitación en el corporativo PakMail del World Trade Center. Para dos personas. \$ 35,000.00
 - ~ Manuales: De Procedimientos, de Estructura Orgánica, de Imagen Institucional, de Identidad Corporativa, Programas de Capacitación, Proyecto Arquitectónico, Construcción de la Franquicia, Sistema de Ventas, Estructura de Compras y Abastecimientos, Mercadotecnia y Publicidad. **\$ 10,511.00
 - ~ En caso de comisión a un despacho que se encarga de la venta o promoción de la Franquicia. \$ 20,750.00
 - ~ Estudios de Mercado y Delimitación de Territorio. **\$ 13,333.33
 - ~ Preparación del Contrato de Franquicia. \$ 15,000.00
 - ~ Diseño e Implementación de Campañas Publicitarias en Preapertura: entendiendo que este gasto si le corresponde al franquiciatario, ya que tal campaña va directamente enfocada a este, tal vez utilizando solo canales regionales o locales (volantes, periódico, etc.), pues la otra Publicidad con que contará debe ir incluida en el paquete y el tendrá que pagar una regalía respectiva. \$ 20,250.00
 - ~ Equipos Operativos Especiales: Fotocopiadora, Fax, \$ 57,123.00

Equipo de Computo, Báscula Digital, Duplicadora de Llaves, Engargoladora Térmica y todo la referente al Fleje y Empaque.	
~ Programas de Cómputo.	**\$ 700.00
~ Inventario Inicial: con una duración aproximada de 4 meses	\$ 50,288.50
TOTAL	\$ 291,775.83

Con estos costos podemos formar el monto total estimado para la inversión inicial de la Franquicia:

Costo de Estructuración	\$ 1,383.33
Costo de Lanzamiento	\$ 197,974.00
Costo de Colocación	\$ 291,775.83
<hr/> <i>Monto Total</i>	<hr/> \$ 491,133.16

NOTA: Es importante recalcar que hay tres costos que no fue posible asignarles un valor debido a nuestra incapacidad como franquiciantes, ya que son ellos la clave y precisamente el secreto que le da éxito a la franquicia y que es lo que en realidad se vende al franquiciatario, pues todo lo demás podría adquirirlo por cuenta propia, aunque tiene que ser parte del paquete como complemento del éxito. Tales costos son:

- ⇒ Desarrollo del Comisariato, esto tendrá que decidirlo el franquiciante, ya que el comisariato o administrador de los distribuidores, puede cumplir una doble función: o ser el franquiciante el distribuidor para todos los franquiciatarios, o bien buscar un distribuidor en cada región. Todo esto no es más que decidir que canales de distribución manejará y el costo de esto.
- ⇒ El Valor de su Imagen y Marca, es decir, el valor de la imagen que quieren unificar para todos los franquiciatarios y que en cierta forma es parte del prestigio que vende a los franquiciatarios.
- ⇒ Cuota Inicial, referente a las ventajas o el secreto, por ejemplo en el caso de Mc Donalds, el secreto de sus recetas para las hamburguesas.

Como se ve, la adición de estos tres costos al monto total lo incrementaría un poco más, considerando que también son costos prorrateables y que el franquiciante no debe olvidar que la utilidad de un negocio franquiciado proviene del cobro permanente de regalías y no de una cuota única al inicio del acuerdo. La cuota inicial debe transmitir el valor de la oportunidad que se ofrece, pero al mismo tiempo no debe limitar a los franquiciatarios dejándolos sin capital de trabajo.

Pakmail	
Inversión Inicial \$ 50,000	Monto de la inversión inicial
Tomando en cuenta un tipo de cambio	investigado (Caso Práctico): \$
de \$ 8.30. Tenemos \$ 415,000	491,133.16

Pakmail	Investigación	Diferencia
\$ 415,000	\$ 491,133.16	\$ 76,133.16

Como se puede apreciar el monto investigado sobrepasa la cantidad del costo de la franquicia que tomamos como ejemplo, puesto que los precios investigados se recopilaron individualmente y en algunas ocasiones con precios de mayoreo, pero nunca estos podrían ser comparados a los que un franquiciante puede obtener a través de convenios que solo consiguen tales organizaciones.

Otro punto importante de mencionar, es que para ser un concepto franquiciable se debe de contar con cierta experiencia, (en tiempo es un mínimo de 10 años con un nivel sostenido), así como capacidad financiera, entre otras cosas, de las que ya hablamos anteriormente. Por lo que el franquiciante ya cuenta con dichos convenios establecidos con sus distribuidores, beneficiándose de estos quizá desde sus inicios. Todo esto nos explica mejor el porque los costos son más bajos para el franquiciante que para cualquier persona física, ya que como franquicia no solo se consideran los insumos para una sola empresa sino para todos sus franquiciatarios locales, nacionales e internacionales.

Un aspecto importante en el que se debe poner atención es el de comparar el monto de la inversión con el de la competencia, por lo que haremos un cuadro comparativo del resultado del caso práctico, Pakmail, Reparto Directo y Mail Boxes (Otra franquicia de Paquetería y Mensajería). Tomando en cuenta que lo que ofrece cada franquicia es diferente pero es conveniente compararlos ya que siempre influirá para la asignación del monto de la inversión.

Franquicia:	<i>Pakmail</i>	<i>Reparto Directo</i>	<i>Mail Boxes</i>
País de Origen:	E.U.A.	México	E.U.A.
Presencia en Extranjero:	Si	No	Si
Año de Creación:	1993	1989	1980
Año de la primera Franquicia:	1994	1994	1981
No. de Unidades Propias:	4	3	2
No. de Unidades Franquiciadas:	11	4	57
Inversión Inicial:	\$ 50,000 U.S.	\$ 40,000 a \$ 90,000	\$ 57,500 U.S.
Regalías por Ventas:	5%	5%	6%
Regalías por Publicidad:	2%	1%	2%
Porcentaje min. Requerido sobre el total de la Inversión:	100%	100%	-----
Tiempo de Aprox de recuperación de la inversión en meses:	20 -22	N / D	26
Duración del Contrato en Años:	10	1	10
Experiencia previa necesaria:	N /D	No	No
Otorga Financiamiento :	No	No	Si
Ubicación del Local:	Av. Comercial, Zona comercial, y Zona de oficinas	Zona de Oficinas	Zona de Oficinas
Superficie Requerida en m ² :	60 - 90	200	100
Ciudades en donde tiene Presencia:	D.F., Edo. de Méx., Acapulco, Guadalajara, Monterrey Hermosillo	D.F., Puebla, Toluca, Querétaro y Monterrey	D.F., Edo. de Méx., Tij., Mont., Cancun Acapulco, Torreón, Mazatlan, Tampico, Mérida,etc.

ANEXO 1

FRANQUICIA “PAK MAIL”

UN POCO DE HISTORIA

PAK MAIL Centers of de América Inc., fue establecida en el año de 1983 en Denver Colorado y nace básicamente, por la necesidad de conjugar tanto servicios de mensajería, así como también empaques y servicios múltiples de comunicación bajo un mismo techo, para dar apoyo a otros negocios y al público en general.

En 1985, después del gran éxito se comienza con un gran plan de extensión para otorgar Franquicias, primero a través de la Unión Americana, para continuar con Canadá y México.

Actualmente la organización cuenta con más de 350 Franquicias, en Estados Unidos, Canadá y México, dentro de sus planes inmediatos esta en abrir franquicias en otros países en Sudamérica y Europa.

En 1993, PAK MAIL abre su primer Franquicia piloto en México, para así iniciar su gran expansión al mercado latino.

El día de hoy, PAK MAIL cuenta con 11 franquiciatarios distribuidos en Hermosillo, Monterrey, Guadalajara, Acapulco y el Distrito Federal.

Su meta es consolidar una red de 50 Franquicias para el año 2000, ya que definitivamente su estrategia es contar con una cadena de pocos Franquiciatarios con gran éxito.

PAK MAIL : UN CONCEPTO NOVEDOSO

PAK MAIL es una Franquicia de servicios múltiples de comunicación que provee al consumidor, desde el empaque y envío de su más delicada pieza, hasta una fotocopia.

PAK MAIL conjunta todos los servicios necesarios para dar apoyo y soporte a la micro, pequeña, mediana y gran empresa, así como también al público en general mediante sus contratos y alianzas estratégicas con los proveedores más importantes tanto a nivel nacional como internacional, así como por todos los materiales y accesorios que venden al consumidor para así estar seguros de ofrecer una gama de servicios sin paralelo.

A continuación se enlistan los servicios y productos que se pueden vender a través de esta Franquicia:

- Envíos Nacionales e Internacionales.
- Servicio de empaque a la medida.
- Servicio de empaque a domicilio.
- Venta de artículos para empaque.
- Mudanzas nacionales e internacionales.
- Mensajería local.

- Servicio de envío y recepción de Fax.
- Venta de tarjetas “Toda ocasión”.
- Venta de artículos de oficina.
- Servicio de fotocopiado.
- Duplicación de llaves .
- Enmicado y empastado.
- Venta de cajas para regalo.
- Servicio de envolturas para regalos
- Servicios secretariales, etc.

LAS PERSPECTIVAS DE PAK-MAIL PARA SUS FRANQUICIATARIOS:

La decisión de formar parte de la red de Franquicias PAK MAIL es acertada cuando dentro de una oportunidad comercial se busca lo siguiente:

Alta rentabilidad, sin grandes inversiones

La inversión total necesaria es muy poca, en relación a las grandes utilidades que se generan desde el inicio del negocio, gracias al alto margen de utilidad que se tiene dentro de un centro de PAK MAIL.

Crecimiento de la industria

A pesar de la crisis económica en la que vivimos, vemos que el crecimiento de la industria de la mensajería y paquetería es cada día mayor, además de que siempre ofrecemos al consumidor una gama de servicios necesarios.

Un negocio que no requiere de mano de obra intensiva

En PAK MAIL no es necesario trabajar ni los 7 días de la semana, ni 24 horas al día para alcanzar el éxito, además de que su familia puede participar dentro del negocio.

Un negocio a prueba de crisis económica

En PAK MAIL no es necesario tener grandes inventarios que no se puedan almacenar y que generen altos costos operativos.

Excelentes condiciones de trabajo

Un lugar agradable del que pueda sentirse orgulloso.

La operación es fácil de aprender

No es necesario un alto grado de capacitación técnica, ni grandes títulos universitarios.

Además

Ante la creación de bloques comerciales y globalizaciones, se impone cada día en mayor medida la necesidad de comunicaciones de la más alta calidad, aspecto que en PAK MAIL tenemos perfectamente dominado, lo cual nos mantiene a la vanguardia de todo tipo de servicios de envíos, empaques y servicios múltiples de comunicación, cubriendo siempre las expectativas de nuestros clientes.

Este hecho ubica a PAK MAIL como un concepto vigente y competitivo en el presente y 100% asegurado en el futuro.

VENTAJAS DE PERTENECER A LA RED DE PAK MAIL

Algunas de las ventajas de pertenecer a la red de franquicias de PAK MAIL, son las siguientes:

- Formar parte de una sólida corporación que le brindará la oportunidad de ser dueño de su propio negocio.
- Se proporcionan todas las herramientas necesarias para llegar al éxito en el menor tiempo posible (know how).
- Se selecciona el local mediante estudios de mercado para garantizar el éxito de su negocio.
- Diseño y construcción del local mediante un programa que le permite operar su negocio en forma rápida.
- Se otorga entrenamiento y capacitación profunda y permanente.
- Brinda apoyo constante en las áreas de mercadotecnia, publicidad, operaciones, sistemas, etc.
- Se cuenta con contratos y alianzas estratégicas establecidas con las principales líneas transportistas, tanto nacionales como internacionales, para así garantizarles márgenes de utilidad muy altos.
- La posibilidad de iniciar su negocio con un bajo riesgo de inversión.
- El valor de obtener los precios preferenciales de todos los proveedores, por medio de descuentos por compras en volumen. (Economías de escala)
- Soporte continuo en todas las áreas mediante cursos de capacitación y un departamento de investigación de nuevos productos y servicios para aumentar los ingresos de los franquiciatarios.

- Reuniones y seminarios constantes para tener una sana retroalimentación y así poder mantenerse al día en la industria.
- Poder ingresar a la nueva cultura de servicio mediante el trato amable y servicio personal que podrá ofrecer a sus vecinos, clientes y amigos.

EL VALOR PAK MAIL

Desde que usted obtiene una franquicia PAK MAIL, usted obtiene lo siguiente:

Sistema de operación eficiente:

- Diseño eficiente del centro de PAK MAIL.
- Administración a lo largo de la construcción.
- Amplio manual de operaciones.
- Sistemas de administración de base de datos de clientes por computadora.

Trato preferencial:

- Locales para recepción de Paquetería y Mensajería autorizados por las principales líneas transportistas.
- Relaciones y alianzas estratégicas con las principales empresas de transporte.
- Sistema computarizado diseñado especialmente para PAK MAIL.
- Capacidad de compras en volumen, lo que equivale a precios más bajos.

Capacitación amplia:

- 10 días de capacitación en el National Support Center en Denver Colorado.
- Una semana de capacitación en el corporativo de PAK MAIL WTC.
- Capacitación Post-apertura en su propio centro PAK MAIL.
- Asistencia para la apertura del centro PAK MAIL.
- Convenciones anuales.
- Reuniones y cursos de capacitación regionales.
- Amplia capacitación en Publicidad y Mercadotecnia.
- Programas de Planificación para el desarrollo comercial.

Imagen a nivel nacional:

- Reconocimiento de la marca.
- La Fuerza que da la unión.
- Marca registrada y logotipos fáciles de reconocer.
- Perpetuidad del negocio.

Ventas y Mercadotecnia:

- Programa de Mercadotecnia para el primer año.
- Materiales publicitarios para punto de venta.
- Una empresa profesional de relaciones públicas.
- Lineamientos a seguir por una comercialización eficaz.
- Investigación, estudios de mercado y desarrollo continuo.

OPERACION “LLAVE EN MANO”

Para PAK MAIL, “lo más importante es que usted conozca a la perfección todas las bondades de pertenecer a su red, durante el proceso de capacitación queremos que usted éste bien concentrado y es por eso que nosotros nos dedicamos a realizar todas las adecuaciones necesarias para iniciar su negocio, desde la remodelación del local en base a nuestra imagen corporativa, hasta el más mínimo detalle que con gusto supervisaremos para que nuestros proveedores cumplan con todo, en el menor tiempo posible, y por supuesto con la más alta calidad, y así, terminar su capacitación, poderle entregar las llaves del negocio que lo llevará al éxito.”⁸⁹

El costo total para entregar su franquicia lista para funcionar es de \$50,000 dólares

Para garantizar el éxito operativo de la Franquicia en los primeros meses, se recomienda tener como mínimo un 20% de la inversión total inicial como capital de trabajo.

Pago de Regalías

Las regalías se pagan mensualmente, en base a un porcentaje de las ventas brutas generadas en el centro PAK MAIL y estas son del 2% como pago de Mercadotecnia y Publicidad y un 5% como pago por asesoría y asistencia técnica que incluye todo el soporte necesario en cualquiera de las áreas del corporativo.

EL PAQUETE DE FRANQUICIA INCLUYE LO SIGUIENTE:

- Pago de Franchise Fee que incluye:
 - ⇒ Derecho de uso de marca e imagen.
 - ⇒ Derecho de uso de los manuales operativos.
 - ⇒ Zona exclusiva para operar la Franquicia.
 - ⇒ Manuales de procedimientos, Imagen, Mercadotecnia y Publicidad.
 - ⇒ Licencia de uso de nuestro Software PAK MAIL 200

- Capacitación y entrenamiento en el National Support Center.
- Lay-out para maximizar espacios.
- Anuncio luminoso en Panaflex.
- Todo el inventario inicial que incluye :
 - ⇒ Cajas de cartón.
 - ⇒ Todas las herramientas y materiales de empaque.
 - ⇒ Tarjetas “Toda ocasión”.
 - ⇒ Sobres de extensa variedad.
 - ⇒ Artículos de oficina.
 - ⇒ Uniformes iniciales para todo el personal.

- Remodelación y decoración de acuerdo a la imagen corporativa.
- Instalaciones eléctricas necesarias.
- Mobiliario completo en base al Lay- out e imagen corporativa.

⁸⁹ Información proporcionada, en una entrevista, por la Lic. Carolina Herrera, encargada de la promoción y venta de la Franquicia PakMail, en el Edificio World Trade Center, piso 24, oficina 36, col. Napoles; México, D. F. agosto 1997.

- Sistema de computo que incluye:
 - ⇒ Hardware.
 - ⇒ Software PAK MAIL 200.
 - ⇒ Impresora.
 - ⇒ Máquina para dar recibos.
 - ⇒ Báscula digital.

- Todo el equipo, que incluye :
 - ⇒ Copiadora profesional.
 - ⇒ Duplicado de llaves (con accesorios).
 - ⇒ Fax.
 - ⇒ Enmicadora.
 - ⇒ Papelería inicial (facturas).
 - ⇒ Tapete decorativo PAK MAIL.
 - ⇒ Control de tickes.
 - ⇒ Gastos generales de aranceles, agencia aduanal, transportes, etc.

El paquete no incluye lo siguiente:

- Adaptaciones extras al local.
- Acta constitutiva.
- Viáticos en general.
- Permisos y/o licencias de funcionamiento.
- Impuesto al valor agregado (I. V. A.).

ANEXO 2

CRECIMIENTO ACTUAL DEL MERCADO DE PAQUETERIA Y MENSAJERIA EN NUESTRO PAIS

Hasta hace apenas cinco años, el manejo de paquetes y mensajes era muy reducido, fue entonces que comenzaron a llegar las principales líneas estadounidenses de esa área que se ubican entre las más grandes del mundo. Con esto, el mercado se diversificó en productos para todas las necesidades y se expandió a casi todo el territorio.

Las empresas estadounidenses United Parcel Service (Con la que tiene alianzas Pak Mail), Federal Express y DHL se ubican actualmente en los primeros lugares de preferencia en el público y por el lado mexicano descatan compañías como Estafeta y Multipack.⁹⁰

Sin duda, la competencia con extranjeros incentivó a los mexicanos a mejorar sus operaciones y hacerlas más sofisticadas, incorporando estrategias de logística que parecían imposibles hasta hace muy poco tiempo.

Según datos oficiales, en México hay más de 40 mil personas o empresas que utilizan este tipo de servicios diariamente y se han mantenido en constante crecimiento.

⁹⁰ "Paquetes que Valen Oro" reporte especial, Hajar, Guillermo; MUNDO EJECUTIVO, México, sep. 1997, Año XVII, Núm. 221, Vol. XXXI. p.64-76.

Mercado Anual de Mensajería y Paquetería en México

Paquetes manejados anualmente.	20
Paquetes operados dentro de México.	12
Paquetes domésticos que se concentran en México, Guadalajara y Monterrey.	9.6
Paquetes que van o vienen fuera de México.	8
Paquetes que van o vienen de Estados Unidos.	6.4
Paquetes internacionales de México que se mueven dentro del continente americano.	7.8

Fuente: Dirección de Autotransporte Federal, SCT.⁹¹

⁹¹ Citado en "Paquetes que Valen Oro" reporte especial, Hajar, Guillermo, Ob. Cit. p.p. 70.

CONCLUSIONES

Al desarrollar este trabajo, se pudo conocer el como, cuando y porque llegaron las franquicias a nuestro país, aunque lo más importante fue darnos cuenta que ya forman parte de las alternativas de crecimiento para una empresa y también de las alternativas para los inversionistas, de tener su “propio negocio”.

El inicio, fue la aceptación de las franquicias extranjeras, muchas de las que se formaron, con la crisis se derrumbaron, pero también es cierto, que muchas otras resistieron y otras tantas, no sólo resistieron, sino que motivaron el desarrollo de las Franquicias Mexicanas, con mercado tanto nacional como extranjero.

Ahora bien, el punto principal es que si una persona quiere incursionar en este tipo de negocio, debe tener bien claro sus objetivos, ya que es una forma más de hacer negocios, más no es la piedra filosofal para todos.

Si el objetivo es tener su propio negocio, porque es algo que siempre soñó, y además manejarlo con receta en mano, (es decir, bajo lineamientos diseñados y planeados por el franquiciante), en algunos puntos limitado a manejarlos a su manera, o incluso limitado a innovar, y sujeto al pago de regalías, si esto no le molesta y si todo esto hasta le parece cómodo, porque considera que las ventajas superan las desventajas, entonces si puede considerar a las franquicias como una buena opción. Pero si sus objetivos son otros, mejor analice bien todas sus alternativas.

Y por el otro lado, si alguien que ya cuenta con su propio negocio quiere contemplar la alternativa de crecimiento de franquiciar su negocio, también es muy importante que se autoevalúe a conciencia desde qué es lo que quiere, por qué, con cuánto cuenta, es decir, si realmente cubre las características para convertirse en franquiciante con todas las obligaciones y derechos que esto acarrea.

Como quiera que sea, si se toma la decisión por cualquiera de las dos partes, tanto del que quiere ser franquiciante, como del que quiere ser franquiciatario, se debe valorar si el precio de la franquicia está de acuerdo con lo que incluye el paquete de franquicia; razón por la cual creemos que este trabajo puede guiar a ambas partes en la valoración del monto determinado para el precio de una Franquicia.

Así, al efectuar el caso práctico del proyecto de investigación referente a los aspectos financieros, mercadológicos, etc., es decir, todo lo que involucra estimar el monto de la inversión inicial de una franquicia de Paquetería y Mensajería, podemos determinar:

- ☞ No es el franquiciante el único que interviene en la determinación del monto de la inversión inicial de la franquicia desde el punto de vista de que tiene que recurrir a asesoramiento de varias personas, ya que él no puede ser al mismo tiempo experto en Mercadotecnia, en Diseño, en Capacitación, en Computo, en Finanzas, etc., tiene que conjuntar todas estas asesorías para su único objetivo: franquiciar, es decir, reproducir tal cual su concepto de negocio, no solo contemplando un punto de venta sino planeando determinado número de estos.

- ☞ El seguir paso a paso los puntos básicos que involucra el monto de la cuota inicial desde el costo de estructuración, el de lanzamiento hasta el de colocación, puede guiar tanto al franquiciante como al franquiciatario a evaluar que tan adecuado es el monto de la inversión inicial de la franquicia. Al franquiciante, lo guía en el sentido de que puede verificar si valoró al menos los puntos básicos, o bien, si su paquete incluye mucho más cosas que asegurarían la equidad del monto asignado. Al franquiciatario, lo guía en el sentido de que le da las bases para una mejor toma de decisiones con respecto a la inversión de la franquicia, haciéndolo consciente de lo que incluye el paquete de franquicia y a que precio y al mismo tiempo podría comparar los de la competencia para hacer su elección. Demostrándole al mismo tiempo las ventajas y desventajas que esto involucra.

- ☞ El franquiciante nunca debe buscar ganancias para él al determinar el monto de la inversión inicial, éstas se verán reflejadas en las regalías que obtiene del franquiciatario una vez instalado. Muy al contrario el franquiciante debe garantizar el mejor paquete de franquicia, ya que en el éxito o fracaso del franquiciatario va incluido el suyo. Una de las formas recomendadas para la equidad del monto de la inversión es el prorrateo, la planeación del número de franquicias que se desea otorgar para dividir los costos entre ellos.

- ☞ Se debe reconocer como una de las principales ventajas de pertenecer a una red de franquicia, la de saber que así se pueden obtener precios preferenciales de todos los proveedores (labor del comisariato) por medio de descuentos por compras en volumen (economías de escala).

Así como beneficiarse de acuerdos que sólo con la fuerza de una institución como la de franquiciante se pueden lograr, por ejemplo, en la publicidad se beneficia todo el conjunto, tanto franquiciante como franquiciatarios, y gracias a la fuerza del conjunto se logran descuentos o créditos en medios de comunicación que una empresa por sí sola no podría obtener.

- ☞ Dados los resultados obtenidos en el caso práctico donde se verificó que los costos estimados en nuestra investigación fueron más elevados que los que el franquiciante obtiene, con esto confirmamos más claramente que designar el monto de la inversión inicial con las ventajas que representa el ser franquiciante es más conveniente y al mismo tiempo demuestra que las ganancias no las refleja el franquiciante en el monto de la inversión inicial sino que las verá reflejadas en el cobro de las regalías, y para este caso específico resultó mejor el monto del franquiciante que el investigado en nuestro caso práctico.

GLOSARIO

BALANCE GENERAL.- Es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio en una fecha determinada.

BILATERAL.- Adj. relativo a ambos lados. (Sinón. recíproco).

CAPITAL OPERATIVO.- Es el capital con que cuenta una empresa con un motivo operativo, es decir, es el que se invierte en alternativas que le permiten a la empresa funcionar. Subsistir.

COF.- Circular de Oferta de Franquicia, documento que contiene la información más relevante de la Franquicia y que va dirigido al prospecto franquiciatario.

COMISARIATO.- Centros de distribución para industrias que consumen lo mismo, es decir, que integran toda la línea de productos que requiere un negocio para distribuir a su vez a todas las unidades o puntos de venta.

COMODATO.- Término legal, que denota un préstamo gratuito.

COPARTICIPACIÓN .- Participación entre varios individuos o personas.

CUALITATIVO, VA.- Adj. Que denota cualidad.

CUANTITATIVO, VA.- Adj. De la cantidad.

CUOTA INICIAL.- El monto que el franquiciante asigna al valor de su negocio , es decir, lo que cobra por permitir hacer negocio bajo su marca y su sistema

DEFICIT.- Lo que falta a las ganancias para que se equilibren con los gastos. Pérdida. Contr. Superávit.

DETALLISTA.- Comerciante que vende al por menor, minorista.

DOLO.- Término legal, que significa engaño o fraude, que se comete mediante algún artificio diseñado, para hacer caer a alguien en un error.

ELITISMO.- Sistema que favorece a los mejores individuos de un grupo en perjuicio del estado llano.

ESTADO DE RESULTADOS.- O Estado de Pérdidas y Ganancias, es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

ESTANDARIZAR.- Normalizar, fabricar o hacer siguiendo un tipo uniforme.

FRANCHISE FEE.- Pago de franquicia.

FRANQUICIA.- Sistema de comercialización de bienes o servicios en el que el franquiciante transmite al franquiciatario la licencia de uso de marca y los conocimientos, procedimientos, métodos y sistemas que le permitan a este último operar en forma uniforme y estandarizada un negocio.

FRANQUICIABILIDAD.- Capacidad que puede desarrollar algún negocio para convertirse en franquicia.

FRANQUICIADOS.- Personas que han pagado el valor de una franquicia y llenado los requisitos necesarios para que se les otorgue.

FRANQUICIANTE.- Persona física o moral, quien transmite la franquicia.

FRANQUICIATARIO.- Persona física o moral, quien obtiene la franquicia

FORMAL.- Adj. Perteneciente a la forma, (Sinón. Evidente). Que tiene formalidad, serio. Expreso, positivo.

FLUJO DE EFECTIVO.- Son los movimientos efectuados, es decir, entradas y salidas de efectivo en una empresa en un determinado periodo de tiempo.

HARDWARE.- Son todas las partes físicas de la computadora, es decir, el monitor, el teclado, una carcasa que alberga la unidad central, una impresora, unidades de disco e incluso un ratón.

INVERSION INICIAL.- El monto que el franquiciante pide al franquiciatario en contraprestación a los servicios que otorga en el paquete de franquicia, incluyendo la cuota inicial. Y es inicial porque el día de la inauguración de la franquicia ésta inversión debe estar liquidada.

KNOW HOW.- O saber como, es el conocimiento del manejo del negocio que se transfiere al franquiciatario a través de los manuales.

LAY-OUT.- Arreglar, diseñar, sobre un modelo estandarizado, para optimizar espacios.

LITIGIO.- Pleito, altercación judicial, (Sinón. Proceso).

ONEROSO.- Que ocasiona gastos, (Sinón. Costoso). Que incluye gravamen.

PARADOJA.- Opinión contraria a la común, lo que va en contra de la opinión común. Contradicción a lo que llega en ciertos casos el razonamiento abstracto.

PARADOJICO.- Que incluye o usa paradojas.

PROCESO ADMINISTRATIVO.- Es la división que se hace de la Administración con fines de enseñanza y a grandes rasgos consiste en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones en este último caso. Se habla así de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

PRORRATEO.- Repartición de los costos entre el número de franquiciatarios planeados a existir.

PROTECCIONISMO.- Sistema que consiste en proteger la agricultura, el comercio o la industria, de un país de la competencia, de ciertos productos del extranjero, gravando su importación.

RAZONES FINANCIERAS.- División de un número de los estados financieros entre otro número de los estados financieros. División que da respuesta a aspectos tales como la liquidez, el nivel de endeudamiento, la eficiencia administrativa, la presión financiera y la rentabilidad de una empresa.

RECESIÓN.- Es la acción de retroceder.

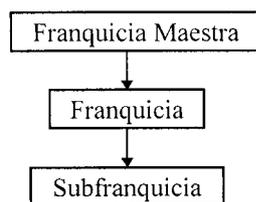
REGALÍAS.- Es el pago continuo que hace el franquiciatario al franquiciante por la asistencia técnica continua y el esfuerzo que ha representado al mismo, en tiempo y dinero, el posicionar su marca y concepto.

RETROALIMENTACION.- Término asociado a la comunicación. La retroalimentación comprueba la efectividad de la comunicación entre el transmisor y el receptor. En el caso de una Franquicia, entre el franquiciante y el franquiciatario. Nunca se puede tener la seguridad que un mensaje se ha codificado, transmitido, descifrado y comprendido de un modo efectivo, a menos que se confirme mediante la retroalimentación.

RUBRICA.- Rasgo de diversa figura que suele ponerse después de la firma. (Sinón. Firma).

SOFTWARE.- Las listas de instrucciones que informan a la computadora cómo ha de realizar determinadas tareas específicas, es decir, los programas como, procesadores de textos, programas de bases de datos, hojas de cálculo, etc.

SUBFRANQUICIA.- Es una franquicia que se desprende de un franquiciatario de la franquicia maestra. Ilustrando:



TRACTO SUCESIVO.- Encadenamiento riguroso en las sucesivas inscripciones realizadas en el Registro de la Propiedad, de tal modo que el actual transmisor sea el más próximo anterior adquirente.

BIBLIOGRAFIA

↻ ¿Que es una franquicia y como se regula? , Gallástegui Armella, Juan Manuel, Conferencias de la XVII feria internacional de franquicias, Asociación Mexicana de Franquicias, feb. 28-mar.1° de 1997, World trade Center, México, D. F.

↻ SECOFI, ¿Como desarrollar una franquicia? , SECOFI, Subsecretaria de Comercio Interior, México, D. F., Noviembre de 1996, , Insurgentes sur No. 1940, 4° Piso.

↻ González Calvillo, Enrique, Franquicias, La Revolución de los 90's, Mc. Graw Hill, México, D. F. 1992.

↻ AMF, Directorio de Socios, Asociación Mexicana de Franquicias, México, D. F. 2° semestre de 1996, Insurgentes Sur 1783-303, Col. Guadalupe Inn.

↻ Notifranquicias, El mundo de las Franquicias, Huerdo Lange, Juan, Asociación Mexicana de Franquicias, México, D. F. Abril/Mayo 1993.

↻ Franquicias en México, Una Alternativa de Desarrollo, Gómez Pérez, Jesús; Universidad la Salle, México, D. F. , 1993.

↻ “Asistencia Técnica, Principal Obligación de la Empresa Franquiciante”, Ferenz Feher Tocatli, Conferencias de la XVII Feria Internacional de Franquicias, Asociación Mexicana de Franquicias, feb. 28-mar.1° de 1997, World trade Center, México, D. F.

- ↪ 88 nuevas oportunidades para invertir en franquicias, Notas sobre franquicias, Steinberg, Carol; Entrepreneur, México 1995, vol. 6.
- ↪ 500 Franquicias en México, ¿ Que se debe analizar al buscar una Franquicia?, Kleiman, Bertha y Perdomo Alejandro; Entrepreneur, México 1996, vol. 1.
- ↪ Diario Oficial de la Federación, Ley de Fomento de la Propiedad Industrial, publicada el día 27 de junio de 1991, título 4º Capítulo 6º.
- ↪ “Aprovechan la Apertura Comercial, Salen Franquicias Mexicanas al Exterior”, Jesús Castillo, Reforma Sección Compilación Franquicias Edición Especial, México D.F. 25 de Septiembre de 1995.
- ↪ “Balance Correspondiente a los Primeros 6 años de Las Franquicias en México”, Franquicias y Negocios, Leticia Payan, Excélsior Edición especial, México D.F. ,Mayo de 1995, vol. 6,
- ↪ Nortifranquicias, AMF, Abril - Mayo 1993, Año 2, Núm. 8
- ↪ “Procef, Las Franquicias van a Clases”, Schmidt, EXPANSION, mayo 8 de 1996, vol. XXVIII, núm. 690.
- ↪ MUNDO EJECUTIVO, Sep. DE 1997 No. 221, Año XVIII, Vol. XXXI. México, D. F. , pág. 24.
- ↪ EXPANSION, mayo de 1996, vol. XXVIII, núm. 690.

- ⇒ “Gran potencial del sistema de franquicias para el desarrollo de negocios en el sector turístico”, María Melchor, El financiero sección turismo, México, 2 de mayo de 1994,
- ⇒ A.M.F. VII feria internacional de las franquicias, Asociación Mexicana de Franquicias, México, junio 9-11, de 1994.
- ⇒ “Visión global, reto del comercio internacional”, Khan Aria, Revista Istmo, Noviembre - Diciembre 1993, No. 209, México.
- ⇒ Manual No. 4 del programa de modernización del comercio, “Financiamiento y figuras Asociativas”, publicado por BNCI, CONCANACO y SECOFI, México 1992.
- ⇒ “Múltiples ventajas para los empresarios ”, Fernández, Francisco; FORO publicada por NaFin, año 1 No. 4, México abril de 1993.
- ⇒ “El sistema de empresas integradoras de Italia en México”, Fernández, Francisco; FORO, Vol. 4 No. 35, México, enero de 1992
- ⇒ “Empresas integradoras”, Fernández, Francisco; FORO, Año 1, No. 6, México, junio de 1993.
- ⇒ 457 Franquicias en México, “una historia de actualidad”, Gallastegui Armella, Juan Manuel; Entrepreneur, México 1994, vol. 2, N° 1
- ⇒ “Franquicias arraigan pese a todo”, Claudia Olguin, Expansión, año XXVIII, vol. 28 No. 690 México, mayo 8, de 1996.
- ⇒ 500 Franquicias en México, Gajes del Oficio, A. Caffey, Adrew; Entrepreneur, México 1996 vol. 1.

↪ Franquicias en México, Una Alternativa de Desarrollo, Gómez Pérez, Jesús , Facultad de Administración de Empresas, Universidad la Salle, México, D. F. , 1993.

↪ 21 Negocios Exitosos para Empezar el Año, Lo Nuevo en Franquicias, Beresford, Lynn; Entrepreneur, México 1995 vol. 12.

↪ 88 Nuevas Oportunidades para Invertir en Franquicias, Notas sobre Franquicias, Steinberg, Carol; Entrepreneur, México 1995, vol. 6 .

↪ Mendelsohn, Martín, Guía Práctica de la Franquicia, Biblioteca de Gestión Desclée de Brouwer, España 1989.

↪ Gallástegui Armella, Juan Manuel y Huerdo Lange, Juan, Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México, Asociación Mexicana de Franquicias, México 1995.

↪ SECOFI, Material Didáctico para Desarrollo de Franquicias, SECOFI Subsecretaría de Comercio Interior, México, 1996, Insurgentes Sur 1940 4º piso.

↪ 500 Franquicias en México, Los Comisariatos, Winter, Georgina; Entrepreneur, México 1996, vol. 1.