

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

C.S.H.

UNIDAD IZTAPALAPA.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION III**

ASESOR: DR. GUILLERMO RAMIIREZ MARTINEZ

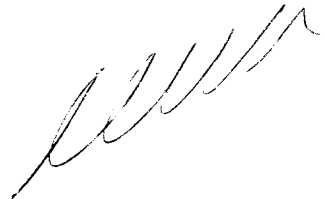
**TEMA:**

**FRANQUICIAS: UNA VISION GENERAL.**

TESIS QUE PRESENTAN PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS PRESENTAN  
LOS CC.

CABRERA VACA JAVIER.

MONTES VERGARA GABRIEL.

A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized name, possibly 'G. Vergara'.

## INDICE.

	<b>PAG.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	1
<b>CAPITULO PRIMERO.</b>	
<i>CARACTERÍSTICAS Y ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS.</i>	
1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS.	3
1.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE UNA FRANQUICIA.	
1.3. ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS.	8
<b>CAPITULO SEGUNDO.</b>	
<i>PANORAMA ECONÓMICO DE MÉXICO ANTE LAS FRANQUICIAS.</i>	14
2.1. LAS FRANQUICIAS ANTE EL T.L.C.	15
2.2. INCREMENTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.	15
2.3. BASES DE UNA NUEVA CULTURA PRODUCTIVA.	17
<b>CAPITULO TERCERO.</b>	
<i>CONTRATO DE LA FRANQUICIA.</i>	
3.1. ANTECEDENTES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.	19
3.2 RELACIÓN DEL DOCUMENTO DE PRESENTACIÓN CON EL CONTRATO DE FRANQUICIA.	20

3.3. EL CONTRATO DE FRANQUICIA	25
3.3.1. DEFINICIÓN	26
3.3.2 CLASIFICACIÓN	26
3.4. ELEMENTOS DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA.	28
3.4.1 ELEMENTOS PERSONALES.	28
3.4.2 ELEMENTOS REALES.	29
3.4.3 ELEMENTOS FORMALES.	29
3.4.4. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.	30
3.4.5. REDACCIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA	52
3.4.6. GARANTÍA DEL CUMPLIMIENTO DEL CONTRA- TO DE FRANQUICIA.	54
 <b>CAPITULO CUARTO.</b>	
 <i>CASOS PRÁCTICOS.</i>	
<b>ALGUNOS EJEMPLOS DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.</b>	
4.1. NÉCTAR BEAUTY SHOPS.	55
4.2. PEMEX: GASOLINERAS A TRAVÉS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.	57
4.3. RESTAURANTES <i>VIPS</i> .	62
 <b>CONCLUSIONES.</b>	74
 <b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	77
 <b>REVISTAS.</b>	78
 <b>PERIÓDICOS.</b>	79

## INTRODUCCIÓN.

La franquicia esta experimentando en el mundo un ritmo de crecimiento acelerado. Lo que sólo parecía ser un fenómeno propio de la práctica norteamericana, se esta convirtiendo en una estrategia de expansión internacional y en una vía atractiva de posiciones en el mercado exterior.

De la misma manera, en el mercado de las franquicias, en México ha experimentado un importante desarrollo últimamente, colocando a México en el octavo lugar a nivel mundial. Hace aproximadamente 6 años la mayoría de las empresas franquiciantes que operan en México eran de origen extranjero; hoy en día, las franquicias mexicanas han superado en número a las importadas.

El servicio y la calidad tienden a ser mejores, para competir de una forma más eficiente contra el resto del mundo.

El crecimiento de la población implica mayor número de personas que necesitan empleos, bienes y servicios , esto representa retos y oportunidades para el crecimiento de las franquicias, además de generar empleos, dan ganancias a sus adquirientes y benefician al consumidor al ampliar la gama y calidad de los productos.

No basta sólo con aprender a vender y comprar dentro de este sistema tan grande en el mundo, si no que además es necesario trabajar intensamente en la calidad de los productos y servicios e imprimir una mercadotecnia agresiva y creativa que permita ir más allá del mercado nacional y ser realmente competitivos a nivel mundial.

Estamos en una época en donde no hay soluciones únicas ni definitivas, dentro del aspecto económico, por lo contrario, día con día surgen distintos problemas a los anteriores, esto nos obliga a estudiar y prepararnos adecuadamente para resolverlos y entenderlos con creatividad.

Son tiempos de adecuarse a trabajar creativamente, de capacitarse y estudiar, pero sobre todo, de actuar. Por ello los empresarios deben procurar un cambio en mente y actitud, factores determinantes para el cambio y desarrollo. Una nueva actitud y un amplio criterio que permitan ofrecer productos y servicios de calidad en un mercado más competitivo.

Las franquicias han atraído nuevas expectativas, en las que destacan el poder emprender y ser propietarios de un negocio, el contar con una tecnología comprobada para la operación de un negocio de ofrecer a los empresarios mexicanos la oportunidad de cubrir un mercado cada vez más exigente para la comercialización de productos y servicios.

Al invertir en una franquicia se minimizan los riesgos, pues el franquiciatario recibe un negocio que ya ha sido probado con éxito. Sin embargo, el éxito definitivo de la franquicia dependerá de la capacidad y experiencia de las personas que participen en el sistema (franquiciantes, franquiciatarios, empleados, asesores y abogados), así como los valores sobre los cuales se desarrolle la franquicia.

El sistema de franquicias, aunque con mayores garantías, es igual que cualquier otro negocio, hay que trabajar día con día y estar a la vanguardia en cuanto a su permanencia e innovaciones dentro de su mercado.

En el primer capítulo se analizó la franquicia en general, características, conceptos, antecedentes, clasificación, así como su crecimiento histórico dentro del mercado.

El segundo capítulo está enfocado al panorama económico analizando los incrementos y ventajas para su desarrollo productivo.

El tercer capítulo habla del contrato de franquicias, analizando su origen, el contenido de las cláusulas principales, su redacción y evolución que han tenido las leyes en materia de franquicias.

El cuarto y último capítulo se analizan tres casos prácticos de franquicias, en los cuales se observan las diferencias del manejo de productos dentro de lo que es el desarrollo del sistema franquiciatorio.

Finalmente consideramos que este trabajo será de gran apoyo y utilidad a aquellos que estén interesados en conocer o iniciar en el sistema de franquicias que se manejen en el país, esperando responder las principales incógnitas que pudieran tener.

## CAPITULO PRIMERO :

### CARACTERÍSTICAS Y ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS.

#### 1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS.

En éste capítulo y para los fines en los que se ha propuesto estudiar e investigar la presente tesis con respecto al tema en cuestión, es importante definir lo que es una franquicia esto ayudará a tener un mejor entendimiento dentro del tema que se desarrollará; Ya que viéndolo primero de una manera teórica y elemental se puede llegar a conclusiones generales en donde éstas explicarán el entorno económico en que se desenvuelve éste sistema, así como su desarrollo en nuestro país.

Una **franquicia** es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. En términos muy simples, una franquicia concierne a dos niveles de personas. el franquiciador, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o su marca registrada, y el franquiciatario que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador. Es interesante observar que el sistema de franquicias no sólo se refiere a la comercialización de una marca, si no, que vas más allá. Es todo un proceso organizacional, es decir el que adquiere la franquicia está seguro que el franquiciador otorgará todas las normas filosofías, políticas, manuales de operaciones e ideas necesarias para la operación del negocio, como que van desde la producción y estandarización del producto final , hasta la organización y administración del negocio mismo, y en muchos de los casos la maquinaria, el equipo y los insumos requeridos son proporcionados de igual manera por el otorgante. Esto quiere decir que las franquicias son un sistema de producción a gran escala de diferentes productos, que a su vez, y a través de las unidades franquiciadas que se determinan como micro y pequeñas industrias transforman los insumos y los venden bajo una misma marca, la cual es identificada de antemano por el consumidor , por lo tanto tiene un posicionamiento dentro del mercado en el ramo en dónde ejerce actividades.

Podemos afirmar que en todas y en cada una de las actividades económicas (primarias, secundarias y terciarias), existen empresas que se desarrollan bajo éste esquema que además de la gran gama de franquicias existente en cada una de estas actividades, a fin de cuentas se complementan en algunos casos y crean

competencias en otros, siempre bajo la mira de mejorar sus procesos productivos, formando alianzas con otras empresas y desarrollando al mismo tiempo el país en dónde esta se encuentran.

Para un mejor entendimiento de lo anterior es necesario definir las características de cada una de las personas que intervienen en el proceso de las franquicias:

**Franquiciante:** Es aquél que el posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos transferencia o uso de éstas, y suministre asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

**Franquiciatario:** Es aquél que adquiere contractualmente el derecho a comerciar un bien servicio dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios de una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.

Este sistema de franquicias a nivel mundial tiene ya un recorrido histórico de hace varios años, en donde podemos encontrar compañías de los más diversos giros y grados de desarrollo. Esto permite convertir a pequeños negocios y compañías locales en fuerzas regionales. Así mismo el otorgamiento de franquicias ayuda a las grandes empresas a desarrollar mercados desatendidos nacionales, así como internacionales.

Existe una forma de franquicia muy antigua llamada de producto o de marca, que se uso por primera vez en el año de 1800 y que siguen empleando los distribuidores de automóviles, las gasolineras, la industria de los refrescos embotellados y varios más. Bajo una franquicia de producto, el nombre del negocio y del producto es el mismo, y el consumidor los percibe de esa forma. Por ejemplo: Coca Cola vende concesiones a franquiciatarios regionales que mezclan azúcar, agua, gaseosa y concentrado lo embotellan y lo distribuyen dentro de ciertas áreas específicas. El nombre del producto final se refiere tanto al refresco como al negocio.

Las franquicias de productos o marcas registradas según estadísticas del Departamento de Comercio de Estados Unidos, generaron un porcentaje muy importante de las ventas de todas las franquicias en 1886. Sin embargo su importancia está decayendo. Desde principio de los años setenta, el numero de

franquicias de productos o marcas registradas a disminuido en 40 % , debido sobre todo a una pérdida neta de casi 160 000 gasolineras entre 1972 y 1983. La causa fundamental por lo que se empieza a perder interés en este tipo de negocios, es el surgimiento de franquicias con el desarrollo de no solo un producto franquiciado, si no con el formato de negocios mismo, lo que implica que se franquicia todo un proceso organizacional y esto lo hace más interesante a nivel tanto de otorgante como de adquiriente. Según estudio reciente patrocinado por la Internacional Franchise Association, en el futuro se espera una disminución de la expansión de este sector a cerca de un 5 % anual en 1990.

La forma de franquicia más conocida es la franquicia con formato de negocio. En este caso una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método por ejemplo:

El nombre de Wendy's no identifica a un platillo particular de menú de esa cadena de restaurantes. El nombre identifica, más que nada, la forma en que Wendy's proporciona el servicio de comidas rápidas.

Una derivación de la franquicia con formato de negocio es la franquicia por conversión, estos negocios parecen ser idénticos a las compañías con formato de negocio, pero difieren de un aspecto muy importante: Su objetivo son los negocios independientes que se encuentran en operación, es decir, un sistema de sus franquicias, cuyos encargados son empresarios locales, responsables de vender las franquicias a empresas ya establecidas; así los franquiciatarios hacen un sólo desembolso por el derecho a la licencia y pagos continuos por regalías, sin embargo, las políticas internas de cada negocio siguen establecidas y pueden diferir unas de otras.

Como resumen podemos afirmar que el sistema de franquicias consiste de un método de mercadeo basado en un formato de operación único, uniforme y homogéneo que integra y se estandariza todas las fases del proceso de comercialización de un producto o servicio determinado.

Procede a apuntar así mismo el franquiciatario no es un simple gerente de sucursal, si no el dueño del negocio y quien le otorga la franquicia se constituye en un poderoso instrumento de difusión de su marca, que le permite escalar una posición más sólida y una apertura más rápida del mercado.



En suma cuando se vende una franquicia no solo se delega el derecho de usar una marca, si no un paquete completo que engloba todos los aspectos del negocio, relativos al abasto, organización interna, el local, las ventas, la administración, las obligaciones fiscales y legales, el control, la imagen y la publicidad, entre sus principales aspectos.

Hay que señalar en el caso de México específicamente, que lo anterior sólo es lo que debe ser una franquicia en teoría; Las franquicias establecidas desgraciadamente distan de tener un buen asesoramiento técnico actualmente, no por que sean poco profesionales si no dadas las circunstancias de desarrollo en que nuestro país se encuentra, se carece tanto de tecnología como de conocimiento en materia legislativa y cultural en las cuales, en la mayoría de los casos no es posible respaldar un asesoramiento "integral" tal y como se define en el párrafo anterior.

Como veremos a lo largo de este trabajo, en México la mayoría de franquicias son extranjeras, por lo que los asesores de dichas empresas en numerosas ocasiones solo responden a los problemas y planean soluciones como si estuvieran en su país de origen, hay que señalar que en México las características de los problemas en ocasiones son muy particulares, y una solución mal planteada puede provocar el agravamiento de la situación en el negocio, por lo que es importante que estas empresas den cabida a asesores nacionales para problemas locales.

## **1.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE UNA FRANQUICIA.**

Los tres elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia son: El empleo de una marca o nombre registrado, el pago de derechos o regalías, y el suministro de servicios.

### **El empleo de una marca o nombre registrado.**

Para hacer una franquicia se debe de operar conjuntamente bajo un mismo nombre que lo distinga. Ese nombre lo alquila el franquiciatario al franquiciador durante un período específico. El pagar por utilizar un nombre de una marca trae varias ventajas, entre las que podemos destacar son: Que al ser un nombre conocido por el consumidor, el que adquiere la marca (franquiciatario) le es mucho más fácil establecerse en el mercado que si empezará de manera individual. Así

mismo la experiencia obtenida a través de los años de los franquiciantes, es de vital importancia y augura de esta manera una estabilidad en el manejo del negocio, ya que al adquirir el nombre el franquiciatario estará continuamente asesorado por parte del franquiciador, para establecer y minimizar errores organizacionales, así como el permanecer con una buena imagen hacia el consumidor.

Con respecto al punto anterior cuando un negocio sea del giro que sea, tiene ya un recorrido y su nombre o marca es identificado, es decir, que tiene un posicionamiento dentro del mercado; el otorgamiento de franquicias como un sistema de mercadotecnia dinámico que puede aplicarse a una variedad de empresas sean de diferentes niveles de desarrollo; puede ser una buena opción para expandirse a otros mercados, dando a conocer más rápidamente sus productos o servicios bajo su marca o nombre y así lograr estar dentro de las preferencias del consumidor de una forma inmediata.

#### **Pago de derechos o regalías**

El segundo elemento que define a una franquicia con formato de negocio es el pago de una cuota por el derecho de vender los productos o los servicios. Este cargo puede ser una cuota inicial de entrada, unas regalías pagaderas mensualmente, cierta aportación para publicidad, el costo de capacitación, una cuota mínima de compras de producto, o cualquier otra serie de pagos obligatorios.

#### **Suministro de servicios.**

Aquí se establece la obligatoriedad de la compañía otorgante de la franquicia que proporcione asesoría o servicios calificables para el que adquiere la franquicia. Estos pueden ser desde ayuda publicitaria, capacitación de los dueños de las nuevas franquicias hasta otorgar áreas del mercado en exclusividad. Sin embargo, ofrecer asesoría o consejos informalmente son actividades que bien podrían caer fuera de las características de una franquicia.

Hay que mencionar de igual manera, que no se entienda como franquicia como una distribuidora o comercializadora, los distribuidores son intermediarios, compran productos al mayoreo a los fabricantes y los revenden a los minoristas. Los comercializadores funcionan en forma parecida, excepto que normalmente venden directamente al público. En ambos casos, el comercializador y el distribuidor tienen derecho a comprar y vender los productos que más les convenga. No están limitados por restricciones de calidad o de variedad, ni deben de seguir un sistema

de negocios prescrito por una compañía matriz. Sólo pagan los productos que venden o piensan vender, y no pagan ninguna regalía por el derecho de vender una marca especial.

Una franquicia no es una agencia donde los empresarios de cierta área son los representantes locales de grandes pero lejanas compañías. En una franquicia, los franquiciatarios locales son sus propios representantes. Ellos son los dueños del negocio, toman las decisiones y sufren las pérdidas o gozan de las ganancias.

Es importante aclarar que una franquicia no es una sociedad, ni una empresa conjunta entre el franquiciador y el franquiciatario. No existe propiedad común del negocio y ninguna de las partes es responsable de las deudas o responsabilidades de la otra. El franquiciador proporciona las especificaciones, el sistema de negocio y las marcas o nombres registrados; el franquiciatario es dueño y administrador del negocio.

Por último no confundamos una franquicia como una relación fiduciaria. En una relación de este tipo, una persona adquiere la obligación legal de velar por los intereses de otra. En una franquicia, los servicios que debe de brindar la compañía franquiciadora se establecen en un contrato y dicha compañía no tiene mayores obligaciones ante sus franquiciatarios. Sin embargo esto es más bien ficción legal y no un hecho real. Por lo general muchos franquiciadores por razones morales y comerciales se ven obligados a proporcionar muchos servicios adicionales de los que se contratan inicialmente con la compra de un sistema como lo es la franquicia.

En conclusión, la franquicia como formato de negocio consiste en el establecimiento de un sistema de negocios que operan bajo un nombre o marca registrada compartida y paga al franquiciador por el derecho de operar bajo ese nombre o marca, que funcionan conforme a un método o formato de negocio específico y controlado, o que también reciben asesoría o servicios importantes por parte del franquiciador.

### **1.3 ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS.**

Como vimos al principio del presente capítulo, el otorgamiento de franquicias no es nada nuevo. Sin embargo es de vital importancia establecer parámetros históricos que nos sirvan para un mejor entendimiento de como las franquicias son hoy un potencial económico.

según datos obtenidos de la Asociación Internacional de Franquicias, la pionera en este tipo de comercialización de productos fue la empresa The I. M. Singer Company, la cuál otorgó franquicias para la venta de sus máquinas de coser en el año de 1850, así mismo la industria automotriz al igual que la industria petrolera empezaron a trabajar con éste sistema desde principios de siglo. Sin embargo las franquicias no obtuvieron el apoyo y el reconocimiento públicos hasta 1950, cuando los restaurantes y los hoteles empezaron a aparecer por todas partes, a través de los Estados Unidos de Norteamérica.

Es importante señalar el crecimiento de algunas de las franquicias que hoy en día son empresas con gran potencial económico, al igual que aportación a este sistema; lo que más tarde las llevaría a un crecimiento inimaginable. Tal es el caso de Mc Donald's que empezó como un pequeño negocio ubicado en San Bernardino, California, y que a través del tiempo se ha convertido en líder indiscutible de las comidas rápidas. Su aportación ha sido variada, desde la automatización de sus procesos de producción hasta la forma de promocionar su imagen; sin embargo la más importante sin duda alguna fue el haber ideado un amplio concepto de calidad consistente en cuanto a su producto se refiere y fue por vez primera que se tomó la política de vender el negocio a operadores independientes.

Hoy en día esta empresa cuenta con más de 7 000 unidades en todo el mundo y ventas por más de 12 400 millones de dólares en 1986. La compañía actualmente sigue abriendo un establecimiento nuevo cada 12 horas.

Después del éxito obtenido por Mc Donald's muchos hombres de empresa captaron el mensaje y se apropiaron de la idea. Así sucedió con la cadena hotelera Howard Johnson's y AAMMCO dedicada al servicio y reparación de transmisiones automáticas de los automóviles. En donde la rapidez del servicio y la cordialidad que los distinguían trajo consigo el éxito en dos ramas diferentes, pero importantes económicamente.

Howard Johnson's, Mc donald's y AAMCO son empresas importantes dentro de la historia de las franquicias por que los sectores de las comidas rápidas y de los automóviles han sido el amalgama tradicional e ideal para el surgimiento de franquicias que de igual manera que las anteriores han tenido éxito. Sin embargo en los último treinta años, las franquicias han ido mucho más allá de las

hamburguesas y de las transmisiones automáticas y abarcan ahora todo producto imaginable. Tal es el caso de empresas como Dud's N Suds el cual es un centro de lavado de ropa y diversión; este tipo de combinación la ha traído el éxito en el mercado en donde se ubica.

Otro ejemplo palpable es la franquicia Dahlberg Inc. empresa especializada en tiendas para personas con problemas auditivos y que en la actualidad según datos del Departamento de Comercio de Estados Unidos posee alrededor de 97 unidades en 42 estados.

Los ejemplos anteriormente citados son compañías únicas en sectores poco comunes y sin embargo forman una parte importante y de mucho crecimiento de la economía: El sector servicios.

De acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos en 1986 más de 2,000 franquiciadores con cerca de 50,000 establecimientos franquiciados realizaron ventas por mas de 550,000 millones de dólares, es decir una tercera parte de todas las ventas al por menor. Eso significo un incremento del 40% sobre el nivel de ventas de las franquicias en 1980 . En relación con el Producto Nacional Bruto (PNB) de ese país, en 1986 las franquicias generaron un 13% de la riqueza del país, con ventas tres veces más altas que las de las industria automotriz estadounidense. Como patrón, el sector de las franquicias proporcionó 6.3 millones de empleos en 1986, muchos de ellos a personas sin experiencia laboral que no hubiesen encontrado trabajo en ningún otro lugar.

Hay que mencionar que la mayoría de las franquicias son estadounidenses, sin embargo, a medida que estas se traslada a ultramar para aprovechar las oportunidades de los florecientes mercados del extranjero, mayor es también el número de países en el mundo que están adoptando el sistema de franquicias. En 1971, los expertos del Departamento de Comercio de Estados Unidos informaban que 156 compañías de ese país funcionaban en el extranjero con unos 3.365 establecimientos. Catorce años más tarde esa cifra se había duplicado a 342 compañías con mas de nueve veces el número de unidades: 30,188.

Así es como Estados Unidos, es el país donde el concepto de las franquicias ha tenido un mayor desarrollo, reportando según el Departamento de Comercio de ese país las siguientes cifras para 1991:

- Más de 2 500 franquicias y 408 217 establecimientos.

- Ventas globales por 232. 243 millones de dólares.
- Más de 3.5 millones de empleos.
- Uno de cada tres dólares de ventas al menudeo, se hace bajo franquicia.

Fuera de Estados Unidos están surgiendo una gran variedad de franquicias nativas: Tidy car de Canadá, Home tune de Gran Bretaña y Duskin Company de Japón compiten con los mejores y más grandes concesionarios de Estados Unidos.

De acuerdo con la Franchising Economy Magazine de 1991, Canadá es el segundo país después de Estados Unidos, en número de negocios que operan bajo el formato de franquicia, con 890 franquicias y 15 000 unidades, lo que representa aproximadamente el 40 % del total de establecimientos al menudeo de este país.

Una buena parte de los establecimientos franquiciados, tanto en Canadá como en otros países, se debe a franquicias cuyo país de origen son los Estados Unidos.

El futuro para las franquicias se ve prometedor, de acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos, las ventas de productos y servicios de las compañías de franquicias han crecido a razón de un 10 % anual durante los últimos doce años. Se prevé que esta tendencia se mantendrá así hasta el año 2 000; cuando la mitad de todas las ventas al por menor se harán a través de compañías de franquicias.

Es por eso que podemos afirmar que las franquicias son una opción del futuro ya que este sistema sí sigue una tendencia favorable para los próximos años. Cada vez más, pequeñas empresas acuden al sistema de franquiciar como un nuevo medio para distribuir sus productos y servicios. Estas pequeñas empresas de franquicias van a buscar nuevas opciones de servicios y comercialización, a fin de mejorar el atractivo de sus tiendas y allegarse mejores patrocinadores, así mismo que esperan sacar provecho de la cambiante demografía de los consumidores.

Cada vez más en el mundo, la participación de la mujer en la vida productiva de los países, se ha hecho cada vez más evidente y esta proporción seguirá en aumento en las próximas décadas.

Esta tendencia ofrece una oportunidad para una amplia gama de negocios que operen con franquicia y que estén dispuestos a desempeñar los quehaceres de las amas de casa tradicionales. Las guarderías, el cuidado de los niños, la preparación de la comida, el lavado de la ropa y el servicio de tintorería; son sólo

algunos ejemplos de los servicios que ahora necesitan y pueden pagar las familias cuyas dos cabezas trabajan, y por ello cuentan con un ingreso familiar más alto. De modo similar, la proliferación de las franquicias de alimentos especializados en especial de galletas, panecillos, de rosetas de maíz y de dulces es el resultado directo de las madres que abandonan sus labores hogareñas para irse a trabajar a las empresas.

El aspecto en la comunidad también abre nuevas posibilidades de franquicias, cortos de tiempo, los consumidores de hoy día exigen servicios más rápidos y eficientes. Un estudio reciente de la International Franchise Association realizado por el economista John Naisbitt, descubrió que, a pesar de los temores de una saturación del sector de establecimientos de comidas rápidas, es muy probable que prosperen las franquicias de restaurantes que ofrezcan comidas típicas de cada país.

Los expertos en el tema predicen que en quince años estas franquicias se desarrollarán más rápidamente que otro tipo de establecimientos. Es posible además esperar que las franquicias de comida para los gustos de mexicanos y asiáticos aumenten su participación en el mercado. De manera similar, la tendencia hacia comidas más ligeras y saludables va a crear nuevas necesidades y deseos.

Al mismo tiempo, el sector servicios a los negocios va a crear la mayor cantidad de empleos y a tener uno de los crecimientos más espectaculares de aquí al año 2000, según afirmaciones hechas por la International Franchise Association. Las computadoras y otros avances tecnológicos han dado lugar a una nueva demanda de toda una nueva serie de servicios de consultoría y administración. De manera similar, los requerimientos de ayuda temporal se han ampliado más allá de los puestos de oficina y ahora cubren áreas técnicas y profesionales.

Muchos negocios han descubierto que resulta más eficiente contratar fuera ciertos servicios en vez de depender de personal interno, debido a que los contratistas externos (inclusive las franquicias) pueden darse el lujo de contar con numeroso personal especializado y realizar economías de escala, cosa que las empresas individuales no pueden.

Así es como los contratos externos permiten reducir los gastos generales y de administración de ciertas operaciones permanentes como son los servicios de una

sola vez, a menudo resulta más rápido y barato contratar a un experto externo en vez de desarrollarlo internamente.

Los franquiciadores que ofrecen servicios empresariales tales como los de imprenta, investigación de mercados, empleados, temporales, consultoría, recabación de fondos, publicidad y de más pueden esperar un futuro próspero y de mucho crecimiento en los años venideros; según el estudio mencionado.

Es así como las franquicias han tenido un desarrollo constante y cada vez más, pequeños negocios adoptan este formato, de acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos, solo el 4 % de las franquicias cierra cada año y en múltiples ocasiones dichos cierres son por razones como la jubilación, reorganización y muchas otras explicaciones que no tienen nada que ver con las ventas y las finanzas de la empresa.

En otro estudio realizado por la International Franchise Association (IFA) entre sus miembros descubrió que los cierres por quiebra representaban menos del 1 % de todos los cierres, es con estas cifras donde comprobamos que el formato de franquicia representa un futuro con certidumbre y que en el caso de México puede representar un escalafón hacia el desarrollo.



## **CAPITULO SEGUNDO :**

### **PANORAMA ECONÓMICO DE MÉXICO ANTE LAS FRANQUICIAS.**

Durante los últimos años, han ocurrido cambios continuos de expectativas, se pasó de un importante optimismo a un ánimo más favorable. Así , cada vez que ocurrió una modificación en la percepción del futuro por parte de empresarios e inversionistas, se registró un movimiento en conjunto de las variables financieras.

Los movimientos de las variables financieras, ponen en evidencia cada vez mayor participación extranjera en los mercados y la debilidad de la economía ante los capitales del exterior; por que el principal interés de los países del Norte ha sido el tema de inversión, debido a que México es una de las economías más abiertas al comercio de mercancías en el mundo.

Con el tratado de Libre Comercio, se darán garantías a los inversionistas extranjeros, se otorgará el mismo trato que a los nacionales, se eliminarán los requisitos de desempeño (transferencia de tecnología) y por ende los porcentajes de importaciones y exportaciones. Asimismo se permitirá la libre modalidad de capitales, se asegurará la libre transferencia a otras divisas y se señalaran las reglas en casos de expropiación.

En 1991, la franquicia recibe el reconocimiento legal y jurídico como una forma de hacer negocios, ofreciendo la oportunidad a las empresas extranjeras de expandir sus operaciones internacionales en un mercado constituido por consumidores que desean los mejores productos y servicios que requieren sus necesidades.

Dentro de este marco de acción, las Franquicias extranjeras ya han tenido un gran éxito en México, demostrando con resultados positivos obtenidos por las compañías que han estado operando en nuestro país desde hace tres años. La gran aceptación por parte de este mercado al concepto, productos y servicios de franquicias se han reflejado en los volúmenes y montos de ventas considerablemente mayores que los proyectados originalmente por estas firmas para una fase de introducción al mercado.

México es un país joven, por que más de la mitad de su población es menor de 24 años, pero a la vez tiene profundas raíces culturales y un espíritu alto de

dedicación y trabajo para poder competir en los grandes mercados potenciales. Estas características ofrecen una base sólida para soportar las operaciones de Franquicias.

La tendencia hacia la consolidación de la estabilidad económica, la decisión de establecer una economía de mercado y la actitud favorable de las autoridades mexicanas hacia la práctica del Sistema de Franquicias, están creando un interés cada vez mayor de realización de negocios de Franquicias en México.

#### **2.1 LAS FRANQUICIAS ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

México cuenta con una situación geográfica que brinda excelentes oportunidades de negocios, para los inversionistas extranjeros y nacionales, debido a que es punto intermedio entre las culturas de Norte y Sur, permitiendo así, ser un medio idóneo para que las franquicias de Estados Unidos y Canadá se adapten al mercado mexicano, para poder después ser fácilmente implantadas en el resto de los países de América Latina. De la misma manera, ofrece alternativas para que las Franquicias de México y Latinoamérica se puedan desarrollar y consolidar para estar en condiciones de conquistar los mercados Norteamericanos y Canadienses.

Aunado a las ventajas geográficas, el Tratado de Libre Comercio, brindará una situación privilegiada para que el Sistema de Franquicias sea exitoso en esta región, al facilitar que las empresas puedan incrementar sus Sistemas de Comercialización sin mayores complicaciones hacia un mercado con una economía en proceso de recuperación como es el mexicano.

#### **2.2 INCREMENTO DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.**

La incorporación de mayores establecimientos tanto extranjeros como mexicanos para operar a través del Sistema de Franquicias, aumentará considerablemente con la apertura del Tratado de Libre Comercio, aunque la desaceleración económica haya influido en gran parte de la actividad productiva de este sector.

Luis Luna Neve, Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), explicó que actualmente existen 56 firmas Norteamericanas y Canadienses que están en posición de arranque para iniciar operaciones en el territorio nacional con infraestructura de punta. Asimismo, hay 35 compañías mexicanas que ya iniciaron

la elaboración de sus manuales y trámites necesarios para convertirse en Franquicia, para que en un mediano plazo, incursionar en otras regiones principalmente de América Latina.

El nuevo sistema de comercialización registra un ligero repunte en su dinamismo productivo con mayor participación de empresarios para contribuir a la reactivación de la economía; sobre todo, para crear más empleos, que podría incrementarse hasta cien mil de presentarse las expectativas previstas.

El presidente de la AMF, Juan Huerdo Lance, comentó que al finalizar el año mantendrá un crecimiento acelerado, lo que confirma una sana alternativa para los inversionistas nacionales y extranjeros. Señaló también, que los tiempos actuales son para ocupar y solucionar en forma estratégica la reactivación de las empresas. "El país, mantiene un paso firme y sostenido hacia el primer mundo; es aquí dónde los franquiciantes del país manifiestan una postura total de confianza al proyecto económico del país y a su continuidad."

Señalo que para aumentar las inversiones de este tipo y ampliar el mercado tendrán que hacerse "ajustes" a la Ley Federal del Trabajo, sin que los trabajadores pierdan sus derechos ni desaparezcan los gremios sindicales. También habrá un mayor número de empresas Franquiciantes en busca del mercado mexicano, generando con ello un gran desarrollo y con un mercado maduro en el corto plazo, expandiendo a Latinoamérica.

Ello provocará una internacionalización de este giro y por lo tanto una mayor competencia, pero será altamente rentable. De esta forma, de las 110 empresas estadounidenses que hay en la actualidad en nuestro país, aunque algunas no han tenido éxito previsto debido a que el mercado de México es diferente al de los Estados Unidos, para 1994 10 % irán hacia el sur de América Latina.

Huerdo Lance menciona que entre los mercados más atractivos se encuentran Colombia y Venezuela debido a las pláticas comerciales dentro del Grupo de los tres, así como el mercado Chileno.

Con la opinión de los expertos en la materia, se observa una gran similitud: La expansión de las Franquicias como un proceso moderno de comercialización inevitable, no sólo en México sino en otros países Latinoamericanos. En conclusión, el TLC brindará condiciones más favorables para que este proceso se lleve a cabo. Las Franquicias, además de crear empleos y contribuir a la

superación de la población, ofrecen bienes y servicios de calidad a los consumidores con un alto valor de calidad por el precio que pagan, También generan polos de desarrollo, con lo cual se evita la emigración de la población a las grandes ciudades.

### **2.3 BASES DE UNA NUEVA CULTURA PRODUCTIVA.**

Con el tratado de Libre Comercio ocurrirán cambios necesarios para mantener la modernización económica en los negocios y en el país en general.

Dentro de las bases donde se sustenta una nueva cultura productiva se deben reconocer las características de los cambios que están experimentando, respecto a la apertura comercial.

A continuación se comentan las más significativas e importantes:

1. La economía mundial está transitando a economías de mercado, aún las centralmente planificadas; se generaliza el proceso de privatización y se promueve el libre comercio con la consecuente formación de bloques comerciales.
2. El tráfico de conocimientos está desplazando al tráfico mercancías. Los nueve sistemas productivos se basan en la generación del conocimiento e innovación tecnológica.
3. Las nuevas exigencias de los clientes cambiantes está provocando el nacimiento de la empresa flexible y de la producción ágil, la obsolescencia de los nuevos productos y servicios se inicia el día de su lanzamiento al mercado.
4. Las empresas están en una carrera contra el tiempo. Las empresas que puedan responder antes que la competencia a las exigencias del mercado, adquiere una ventaja competitiva importante. Así nacen las empresas que venden tiempo.
5. Las distancias ya no significan una barrera para el desarrollo. El tráfico de datos es mayor que el tráfico de voz. Las transacciones comerciales, las inversiones y bursatilización de las empresas creando un mercado informativo a nivel global.
6. La normalidad mundial crea características universales de productos y servicios en dimensiones, funcionalidad, confiabilidad y utilización de insumos.

7. Se reestructuran las empresas reduciendo los niveles y las jerarquías para responder más rápidamente al mercado. Se revalora la formación de equipos de trabajo para la solución de problemas y la implantación de acciones de mejora y se busca el rediseño del sistema basado en el acceso libre y fluido a la formación.
8. La conservación ambiental provoca que las nuevas tecnologías y recursos de investigación se concentran en la creación de sistemas productivos que minimizan su impacto en los ecosistemas y la salud humana.
9. El nuevo cliente ya no compra productos y servicios, compra funciones y percepciones, pues los multibeneficios y características de diferenciación cautivan a los nuevos consumidores.
10. El administrador redefine su papel y el liderazgo se torna como uno de los factores críticos para el desarrollo. La oportunidad, la flexibilidad y la habilidad empresarial están ocupando los primeros planos.

La dinámica de estos cambios está provocando el nacimiento de nuevas empresas, la readecuación de otras y la inevitable desaparición de las empresas que se atreven a decir: nada ha cambiado.

La evolución determina quien sobrevive y quien se queda fuera, tanto en la selva como en los negocios.

## **CAPITULO TRES.**

### **CONTRATO DE LA FRANQUICIA**

#### **3.1 ANTECEDENTES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.**

El contrato de franquicia, como actualmente se practica en el medio de los negocios, nació en los Estados Unidos de América .

En el año de 1960, la historia de las franquicias asolaba a los Estados Unidos, la historia de las franquicias asolaba algunas legítimas y otras menos confiables, surgieron para satisfacer esa demanda. Esto se prestó a una serie de esquemas fraudulentos, donde algunos franquiciantes prometían a los franquiciatarios ingresos ilimitados a cambio de inversiones irrisorias. El problema dio lugar a demandas cada vez más numerosas para que interviniera el gobierno por medio de reglamentos.

California fue el primer estado en prestar atención a esas exigencias. En 1970 ese estado promulgó la primera ley del país sobre inversiones en franquicias. A partir de entonces , toda compañía que deseara vender franquicias debía registrarse antes de ofrecer o vender sus franquicias en California o a sus residentes. También obligaba a los franquiciantes a entregar a los posibles franquiciatarios una copia del contrato de franquicia, otra de sus estados financieros más recientes y una más del documento de presentación, lo que convertía la oferta de la franquicia en un contrato oficial por escrito que el estado tenía derecho de revisar.

El gobierno federal de los Estados Unidos empezó a reglamentar las franquicias en 1979, cuando la Comisión Federal sobre Comercio ( o FTC, por sus siglas en ingles, Federal Trade Commission's Franchise Rule ), promulgó un reglamento completo y de aplicación nacional para el otorgamiento de franquicias. Al igual que el reglamento de California, el de la FTC convertía en ilegal cualquier oferta o venta de una franquicia dentro de los Estados Unidos si ésta no iba precedida de la entrega de un documento de presentación durante el primero de los siguiente acontecimientos:

1. La primera reunión personal para discutir la venta de la franquicia.
2. Cuando menos diez días antes de efectuar cualquier pago al franquiciante.

La redacción de un documento de presentación de la oferta puede basarse en el formato básico de presentación de la FTC o en la Circular Uniforme de una Oferta de Franquicia (o UFOC, por sus siglas en inglés, Uniform Franchise Offering Circular). La UFOC es un documento básico para la presentación de una franquicia que informa a los franquiciatarios potenciales todo lo franquiciado. La UFOC resulta la más completa, utilizada y ampliamente aceptada de las dos formas. La UFOC tiene la ventaja de ser aceptada en más estados que el formato de la FTC. Sin embargo, éste último plantea menos preguntas y éstas son menos completas, lo cual gusta algunos franquiciantes. Por ejemplo, las normas de la FTC no obligan a señalar la inversión total inicial de un franquiciatario, ni sus obligaciones como franquiciante.

La UFOC está dividida en 23 apartados, que contienen información sobre el franquiciante y la franquicia. Concretamente, la UFOC requiere estados financieros auditados y el planteamiento de las obligaciones del franquiciante, así como la inversión inicial del franquiciatario. En este documento, el franquiciante se obliga a proporcionar toda la información sobre el negocio de franquicia necesaria para tomar una decisión de inversión.

### 3.2 RELACIÓN DEL DOCUMENTO DE PRESENTACIÓN CON EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Las políticas definen la franquicia y después se enuncian el documento de presentación, para finalmente hacerse ejecutorias en un Contrato de Franquicia.

Este proceso gráficamente puede representarse de la siguiente manera:

1. Políticas: Define la oportunidad de la franquicia.
2. Documento de presentación: Encapsula las políticas en un folleto u hoja de información
3. Contrato de franquicia: Presenta la información en formato legal.

Prácticamente cada punto tratado en el documento de presentación debe tratarse nuevamente en el Contrato de Franquicia.

Veamos a continuación un ejemplo:

#### 1.-Políticas.

El franquiciante al definir la estructura de su oportunidad de franquicia, deberá tomar decisiones y establecer sus políticas sobre todos los aspectos posibles.

Uno de ellos es la estructura de sus regalías y por tanto tendría que decidir qué porcentaje es el que cobrará por regalías.

2.- Documento de presentación.

Este documento informará a los prospectos cuándo, cuánto, cómo y dónde tienen que realizar sus pagos por concepto de regalías, así como la forma en el franquiciante va a calcular su porcentaje.

3.- Contrato de Franquicia.

Posteriormente se incorporan todos los conceptos sobre regalías al Contrato de Franquicia, que deberá señalar con todo detalle el porcentaje exacto de las regalías, la forma en que se van a calcular, la fecha en se deberán pagar, así como los documentos que deberán acompañarlas, entre otros datos.

### **ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA CIRCULAR UNIFORME DE UNA OFERTA DE FRANQUICIA (UFOC ).**

En materia de franquicias, en los Estados Unidos existe una amplia gama de instrumentos jurídicos que han permitido el desarrollo de las franquicias. Entre ellos, quizá el más importante sea la Uniform Franchise Offerin Circular (UFOC ).

A continuación se presenta un análisis de cada una de las cláusulas de la UFOC.

**Cláusula 1:** El franquiciante y cualquier predecesor.

Básicamente, esta cláusula detalla la historia del negocio y sus elementos actuales. Dice cuándo se fundó la compañía, cuándo y a quién cambió de manos (mostrando una lista con los nombres y direcciones del franquiciante y de cualquier prescripción), así como una descripción del negocio y algunos detalles sobre su mercado.

**Cláusula 2:** El personal del franquiciante.

En esta cláusula hay que incluir los nombres, los puestos y la experiencia profesional del personal clave de la organización, inclusive los directores, los socios, los principales encargados de las operaciones y las finanzas, así como del resto personal que intervenga en administración del negocio.



**Cláusulas 3 y 4 : Litigios y quiebras.**

El franquiciante tendrá que declarar toda acción judicial importante relacionada con el negocio, que se haya interpuesto contra su compañía o contra cualquier directivo clave de su organización. También deberá informar cualquier declaración de bancarrota que hayan presentado el franquiciante, su predecesor, sus socios o los funcionarios de su compañía.

**Cláusulas 5 y 6 : Derechos y cuotas.**

Estas cláusulas obligan a presentar todos los derechos y cuotas que los franquiciatarios deberán pagar antes y durante la operación del negocio franquiciado, inclusive los derechos iniciales por el uso de la licencia, todas las demás cuotas por concepto de ayuda para la ceremonia de inauguración, de servicios, de publicidad y de capacitación. También deberá detallar las regalías y la forma en que habrán de pagarse.

**Cláusula 7: Inversión Inicial.**

Esta cláusula obliga al franquiciante a calcular el costo total de abrir una unidad franquiciada, el cual deberá incluir la cuota inicial, el costo de los equipos, el inventario de apertura, los anuncios, la capacitación, el capital de trabajo, el terreno, la construcción, la remodelación y los demás gastos. Las estimaciones deben ser razonables y exactas. También debe proporcionar información sobre la forma en que deberán cubrirse esos costos, cuándo y a quién deberán pagarse.

**Cláusulas 8 y 9 : Requisitos de compra y productos.**

Aquí se incluyen los planes para el control de la calidad. Debe señalarse todo requisito impuesto a los franquiciatarios para que compren los productos directamente al franquiciante, o para que los compren los productos directamente al franquiciante, o para que los compren a proveedores que el franquiciante apruebe o señale, al igual que las especificaciones que fije para la adquisición de los productos y los criterios de tales especificaciones.

**Cláusula 10:** Financiamiento de la franquicia.

Deben estipularse los plazos y las condiciones del financiamiento para los franquiciatarios, así como cualquier vínculo que el franquiciante tenga terceros que pudiesen brindar financiamiento al franquiciatario.

**Cláusula 11:** Obligaciones del franquiciante.

Esta disposición obliga a detallar los servicios que pretende brindar el franquiciante.

**Cláusula 12:** Áreas o territorios exclusivos.

En esta cláusula el franquiciante debe detallar todas las áreas o los territorios que piensa otorgar en exclusividad.

**Cláusulas 13 y 14 :** Declaración sobre marcas registradas, patentes y derechos del autor.

El franquiciante deberá informar todo lo referente a marcas registradas, patentes y derechos de autor.

**Cláusula 15 y 16:** Dueño / administradores.

Esta cláusula pide que el franquiciante diga quién espera que dirija las operaciones diarias del negocio franquiciado y que especifique cualquier restricción o control que piense fijar o ejercer sobre los administradores o demás empleados del franquiciatario.

**Cláusula 17:** Renovación, terminación, recompra, asignación.

Debe determinarse cuál será el plazo del Contrato de Franquicia, cuáles serán los términos de renovación y de su terminación tanto para el franquiciatario, si se pretende establecer obligaciones posteriores a la terminación del contrato, disposiciones para la recompra de la unidades, la forma en que podrá venderse o transferirse el negocio, etc.

**Cláusula 18:** Convenios con personajes públicos.

Esta cláusula se remonta a los años de 1960, cuando las compañías franquiciadoras recurrían al respaldo de personajes célebres para atraer a los franquiciatarios.

**Cláusula 19:** Proyecciones de ingresos.

El franquiciante debe presentar cifras sobre los posibles ingresos que obtendrán los franquiciatarios.

**Cláusula 20:** Número de franquicias que se posee.

Este punto pide que el franquiciante aclare cuántas franquicias tiene y cuantas espera abrir durante el año siguiente.

**Cláusula 21:** Estados Financieros.

La UFOC obliga al franquiciante a presentar a los franquiciatarios estados financieros auditados.

**Cláusula 22:** Anexos de todos los demás contratos.

Esta cláusula sólo exige que el franquiciante anexe a su documento de presentación todos los convenios relacionados con su franquicia: Contrato de Franquicia, convenios de publicidad en colaboración, etc.

**Cláusula 23:** Firma de recibido.

Esto sirve como evidencia de que el prospecto recibió su documento de presentación cuando menos diez días antes de firmar el Contrato de Franquicia o de pagar alguna cantidad de dinero.

En el caso de México, se espera la publicación del reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, el que detallará la información que el franquiciante deberá proporcionar a su futuro franquiciatario antes de que ambos suscriban el Contrato de Franquicia.

Aparentemente la oferta de franquicia va a contener información que puede clasificarse en tres rubros:

- a).- Información relativa a identificar al franquiciante.
- b).- Información sobre los derechos de Propiedad de los distintos elementos de Propiedad Industrial y Autoral involucrados en la franquicia.
- c).- Información básica sobre el Contrato de Franquicia.

“El Lic. Enrique González Calvillo, propone que el siguiente sea un listado de la información elemental que los franquiciantes deban dar a conocer a sus franquiciatarios, previa a la celebración de un Contrato de Franquicia.

- a) Información relativa al registro de las marcas del franquiciante.
- b) Orígenes y antecedentes generales de la franquicia.
- c) Listado de las unidades que tenga en operación el franquiciante, tanto de aquellas que son propias como de las que estén operadas por franquiciatarios, incluyendo los nombres y teléfonos de estos últimos.
- d) Descripción de la situación financiera del franquiciante, por lo menos, de los últimos dos ejercicios.
- e) Listados de los ejecutivos de la empresa y, en especial, de aquellos con quienes el inversionista tendrá contacto a partir de la fecha en se convierta en franquiciatario del sistema.
- f) Listado de los documentos y manuales que podrá recibir el franquiciatario como parte de la asesoría que le dará el franquiciante.
- g) Descripción de los términos y condiciones más importantes contenidos en el Contrato de Franquicia.”<sup>1</sup>

### 3.3 EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Es importante aclarar que no existe un modelo de contrato que se adapte, indistintamente, a cualquier operación. El contrato podrá variar de acuerdo con el negocio específico.

En una operación de franquicias, el contrato debe ser lo último a definir. Este debe ser precedido por un extenso, detallado y cuidadoso plan de acción que defina claramente el concepto del negocio su operación como un todo que debe estar respaldado por el contrato.

El contrato de franquicia es un contrato de colaboración, pues el franquiciante franquiciante y franquiciatario tienen intereses comunes: Prestigiar la marca, el negocio y obtener mayores ventas y utilidades.

---

<sup>1</sup> **GONZALEZ**, Calvillo Enrique. “*La experiencia de las franquicias*”, Editorial Mc Graw Hill, 3a edición, México, D.F., 1993, pp 27 y 28

La relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en el Contrato de Franquicia. El cumplimiento exacto de éste es, para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la franquicia.

### 3.3.1 Definición.

El contrato de franquicia es un documento redactado y preparado por el franquiciante, en el que se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se somete, así como los derechos y obligaciones tanto para el mismo franquiciante como para el franquiciatario que firma y acepta voluntariamente las cláusulas en él contempladas

La definición que propone Arce Gargollo de Contrato de Franquicia, es la siguiente:

“El contrato de Franquicia es aquél por el que el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca con el derecho a distribuir ciertos productos o a explotar, con cierta exclusividad, una empresa o negociación mercantil de bienes o de servicios, en ambos casos, mediante la transmisión de conocimientos técnicos y el uso de marca (s) y nombre (s) comercial(s), a cambio de una contraprestación generalmente ligada a resultados de la operación de la negociación.”<sup>2</sup>

### 3.3.2 Clasificación.

El Contrato de Franquicia puede clasificarse en cuanto a sus características particulares, de la siguiente manera:

- a) **Es mercantil:** Ya que las partes que intervienen en la celebración del contrato de Franquicia son comerciantes y su propósito es explotar una empresa o distribuir y revender productos, lo que constituye una especulación comercial (código de comercio, Artículo 75, Fracción Y ).
- b) **Es bilateral:** Porque produce obligaciones para las dos parte contratantes. El Artículo 1836 del Código Civil establece: “ El Contrato es bilateral cuando las partes se obligan recíprocamente”.

En las obligaciones recíprocas en el caso de que una de las partes no cumpla la obligación pactada, no tendrá la facultad de exigir a la otra parte el cumplimiento de

---

<sup>2</sup> ARCE, Gargollo Javier, “*El contrato de franquicia*”, Editorial Themis, 2a edición, México D.F., 1994, pp 56.

su obligación; Si demandara a la otra parte, ésta opondría la excepción de contrato no cumplido.

c) Es oneroso: Porque se pacta una contraprestación y existe una reciprocidad en cuanto a las ventajas y provechos así como cargas y gravámenes. El Artículo 1837 del Código Civil señala: “Es contrato oneroso aquel en que se estipulan provechos y gravámenes recíprocos...”

d) Es de colaboración: Por que tanto el franquiciante como el franquiciatario tienen el objetivo común de vender un bien o brindar un servicio.

e) Es un contrato “Intuitu Personae”: Pues se celebra en base a las características personales de las partes; La celebración del contrato esta basada en la confianza mutua que debe existir entre el franquiciante y el franquiciatario.

f) Es formal: Porque requiere celebrarse por escrito e inscribirse en el Instituto Mexicano de la propiedad Industrial para producir efectos en perjuicio de terceros (Artículo 136 de la Ley de la propiedad Industrial).

g) Es de largo plazo: Pues sus prestaciones se cumplen en el tiempo. Es decir, el contrato establece que el cumplimiento de las prestaciones y obligaciones será por un periodo determinado, lo que significa que sus efectos se producirán a través del tiempo.

h) Generalmente es adhesión: Ya que el franquiciante y su abogado redactan unilateralmente toda la estructura del contrato y por lo general el franquiciatario se limita a aceptar todas las obligaciones impuestas por el franquiciante en el Contrato de Franquicia, y si quiere celebrar o no el contrato. Esta situación es evidente en los contratos que celebra el franquiciatario maestro, ya que tiene un contrato plenamente revisado y utilizado por mucho subfranquiciatarios en una misma región.

i) Es principal: Puesto que el contrato de Franquicia tiene una existencia y validez por si mismo, lo que significa que no tienen dependencia con ningún otro tipo de contrato.

j) Es un contrato definitivo: Por que las partes que intervienen en la celebración del Contrato de Franquicia no necesitan realizar un contrato

posterior. Previo a la firma del Contrato de Franquicia existe la posibilidad de que el franquiciante y franquiciatario firmen una carta de intención que tendrá una vigencia determinada; Esta carta de intención es un contrato preparatorio entre las partes para estudiar a fondo todos y cada uno de los parámetros del negocio y posteriormente celebrar el contrato definitivo, es decir, el contrato de Franquicia.

**k) Es traslativo de uso:** Puesto que el franquiciante transmite el derecho al franquiciatario para usar una marca o nombre comercial determinado, así como un sistema operativo y una tecnología desarrollada por él. Todo esto tiene una vigencia determinada, lo que significa que al término de la vigencia del Contrato de Franquicia el franquiciatario deberá devolver al franquiciante todo los elementos enunciados.

**l) Es un contrato atípico:** Porque no está regulado en la legislación mexicana en cuanto a la relación de Derecho Privado entre las partes contratantes. La regulación de la Ley de la Propiedad Industrial es de carácter administrativo, pues sólo contempla la relación entre las partes contratantes con la Administración Pública Federal, titular del Registro de Contratos de Licencia de Marcas.

Por tal motivo, la mención de la franquicia en la Ley de la Propiedad Industrial no convierte al Contrato de Franquicia en una figura típica en el Derecho Mexicano, pues no está disciplinada en la legislación mexicana la relación entre franquiciante y franquiciatario.

### **3.4 ELEMENTOS DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA.**

#### **3.4.1 Elementos personales**

- Las partes que intervienen en la celebración de es contrato son;
  - a) El franquiciante.
  - b) El franquiciatario.
- La capacidad que requieren las partes para celebrar el contrato es la capacidad general para contratar (Código Civil, Artículo 1798).
- El franquiciante y el franquiciatario son, generalmente, comerciantes. Esta característica puede derivar:

- De que estén constituidos bajo alguna de las formas de sociedad mercantil que previenen la Ley General de Sociedades Mercantiles,
- De que sean personas físicas que se dediquen habitualmente a los actos previstos como comerciales (Artículo 75 del Código de Comercio);
- O que la celebración de la franquicia los convierta en comerciantes, pues el objeto del contrato es la licencia de uso de marca y la transferencia de tecnología para explotar una empresa de productos o servicios.

#### **3.4.2 Elementos reales.**

- a) La marca.
- b) Las patentes.
- c) La tecnología:
  - Los conocimientos técnicos.
  - La asistencia técnica.
  - La asesoría, consultoría y supervisión.
- d) El nombre del comercial.
- e) La contraprestación.
- f) La exclusividad.

Estos aspectos serán tratados con más detalle al analizar el contenido del Contrato de Franquicia.

#### **3.4.3 Elementos formales.**

La ley exige determinada forma para la validez de un contrato. Sin embargo, el Contrato de Franquicia, como contrato atípico no regulado por la legislación mexicana, no tienen una forma impuesta por la ley. Pero como un contenido esencial de la franquicia es la autorización o licencia de uso de marca o varias marcas o nombres comerciales, este acto jurídico sí requiere para su validez frente a terceros, el que se otorgue por escrito y que se inscriba en ciertos registros.

El Artículo 136 de la Ley de la propiedad Industrial dispone que el titular de una marca registrada podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso a una o más personas. Este contrato debe inscribirse en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial para que produzca efectos en perjuicio de terceros. El medio para inscribir un contrato es que se otorgue por escrito.



#### 3.4.4 ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Como no existe un contrato-tipo para toda clase de franquicias, a continuación se muestran los elementos principales que contiene un contrato de franquicia, teniendo en cuenta que algunos van acompañados de anexos, lo que permite ponerlos al día a medida que se vayan introduciendo modificaciones y mejoras sin necesidad de retocar el cuerpo principal del mismo.

##### Cláusulas principales dentro de un Contrato de Franquicia.

- Considerandos y definiciones.
- Otorgamiento de la licencia.
- Plazo o vigencia del contrato.
- Marcas y nombres comerciales.
- Patentes.
- Exclusividad territorial.
- Obligaciones y derechos del franquiciante.
- Obligaciones y derechos del franquiciatario.
- Exclusividad en los suministros.
- Contraprestación, pago de regalías.
- Operación del negocio franquiciado.
- Descripción del know-how.
- Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica.
- Manuales y estándares de operación.
- Información confidencial.
- Publicidad.
- Contabilidad y archivos.
- Seguros y fianzas.
- Transmisiones y gravámenes.
- Renovación.
- Incumplimiento y terminación.
- Obligaciones en caso de terminación anticipada o vencimiento.
- No competencia.
- Impuestos y permisos.

- Integridad del contrato.
- Modificaciones al contrato.
- Ley aplicable.
- Registros.
- Considerandos y definiciones.

En primer lugar el contrato debe mostrar la intención de querer transmitir la licencia de uso de marca y la tecnología.

Así mismo se tendrán las definiciones de palabras “claves” del contrato.

- Otorgamiento de licencia.

En esta cláusula el franquiciante está otorgando la licencia de uso de marca de explotación de un negocio, lo cual es el objeto central de un Contrato de Franquicia.

La licencia debe incluir la autorización de uso de marca (de productos y servicios) y eventualmente la de nombres y avisos comerciales y la explotación de patentes.

La definición de la Ley de la Propiedad Industrial señala como elementos esenciales del Contrato de franquicia, la licencia de uso de marca y la transferencia de tecnología.

- Plazo o vigencia del contrato.

El Contrato de Franquicia está limitado por una vigencia que puede variar dependiendo de la franquicia. Por ello, no todos los contratos de franquicia tienen que prever un período de vigencia similar.

La vigencia de la mayoría de los contratos de franquicia cubre 5, 10, 15 o 20 años.

- Marcas y nombres comerciales.

La marca es un punto central dentro del Contrato de Franquicia, ya que si no hay marca no hay franquicia, pues no habría una identificación en todos los puntos de venta.

La marca es todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado (Artículo 88 de la ley de la propiedad Industrial).

El Contrato de Franquicia deberá incluir las marcas de productos y de servicios que serán materia de autorización por parte del franquiciante, con la especificación del

número de registro de la marca, el signo distintivo que constituye la marca y los productos o servicios que ampara. Nada impide incluir marcas no registradas, que técnicamente no son marcas, pero que pueden estar en proceso de registro.

La marca es nombre, pero también un grafismo en color, un diseño del producto, el embalaje, la forma de una botella, etc. En las franquicias se persigue la protección de una personalización.

La marca es uno de los elementos fundamentales y distintivos de la franquicia, por tal motivo el contrato deberá contener disposiciones que aseguren y protejan la imagen de la marca y al titular de la misma, en este caso al franquiciante, de riesgos de apropiación ilegal o uso indebido por parte del franquiciatario, así como de posibles fraudes o apropiación de terceros. Por ello, es común que el Contrato de Franquicia contenga disposiciones sobre condiciones de uso, acciones contra usos indebidos, garantía sobre la propiedad o titularidad de la marca, y desde luego sanciones y penalidades por incurrir en violaciones a las disposiciones de este apartado.

Otro elemento esencial de la franquicia es el nombre comercial. En el contrato de Franquicia el nombre comercial va generalmente ligado al uso de marcas y complementa a estas.

El nombre comercial es “ el nombre de un establecimiento o de una negociación mercantil”.

Y el aviso comercial es el derecho exclusiva a usar “frases y oraciones que tengan por objeto anunciar al público establecimientos o negociaciones comerciales, industriales o de servicios, para distinguirlos de los de su especie” (Artículo 100 de la Ley de la Propiedad Industrial).

Como el caso de las marcas, debe especificarse el nombre o aviso comercial, la forma en que debe usarse y el lugar autorizado para su uso.

- Patentes.

Las patentes son el “privilegio que otorga el Estado a un inventor para que, por determinado tiempo, tenga el uso de exclusividad de su invento”.

Para efectos de la franquicia, la patente no es necesariamente objeto del contrato, sino que sólo se da en aquellos casos en que el franquiciante, en la explotación del

negocio objeto de la franquicia, tiene el proceso de fabricación, manufactura o el producto correspondiente, protegido por alguna o algunas patentes que requieren de que se autorice el uso para los franquiciatarios.

Cuando el Contrato de Franquicia incluye la autorización de explotación de una o varias patentes, las patentes deben identificarse en el contrato con su número, fecha de expiración y el o los inventos, procesos o productos que ampara. Generalmente esta descripción se agrega a un anexo.

- Exclusividad Territorial.

La exclusividad es un elemento real del Contrato de Franquicia. Los elementos de la exclusividad son el plazo y el territorio o espacio físico en el cual el franquiciatario podrá ejercer su actividad, así como las condiciones en que la desarrollará.

El franquiciante se compromete a dar la exclusiva al franquiciatario dentro de la zona determinada en el contrato. Es decir, el franquiciante conviene en no conceder otras franquicias dentro de la zona de la franquicia. La zona de la franquicia se describe con todo detalle generalmente en un anexo del propio Contrato de Franquicia.

- Obligaciones y derechos del franquiciante.

Esta cláusula existe ya que el franquiciante al estar transmitiendo un negocio también tiene que obligarse a enseñar al franquiciatario a desarrollar el negocio y ayudarlo para que el mismo sea exitoso.

Las obligaciones que nacen del Contrato de Franquicia para el franquiciante pueden ser muy variadas y distintas en cada contrato particular. Tales obligaciones dependen de la naturaleza del negocio y del producto que se van a conceder, ya que ello determinará los servicios que el franquiciante debe proporcionar. Por ejemplo:

Si el franquiciante concede la franquicia para un producto que debe de fabricarse, ensamblarse y prepararse por el franquiciatario, sus obligaciones incluirán la provisión de tecnología, especialmente know-how y asesoría sobre proveedores, técnicas de fabricación y otras.

Si el franquiciante concede una franquicia relativa a servicios, deberá proporcionar tecnología propia para la prestación del servicio y quizá hacer un énfasis especial en la capacitación del personal del franquiciatario y en una supervisión más estricta.

Las principales obligaciones del franquiciante en un Contrato de Franquicia son, en términos generales, las siguientes:

**a) Conceder la licencia de uso de marca y nombre comercial.**

Esta es una de las obligaciones esenciales del Contrato de Franquicia, ya que el franquiciante deberá otorgar al franquiciatario la licencia para el uso de su marca y nombre comercial.

**b) Concesión para la explotación de patentes.**

Cuando el tipo de producto o de servicio, o ambos, materia de la franquicia, estén protegidos por una o varias patentes, el franquiciante tendrá la obligación de autorizar la explotación de dichas patentes, para cumplirla, el franquiciante debe especificar las patentes registradas, los productos o procedimientos que ampara y proveer de la tecnología y transmisión de conocimientos al franquiciatario para una eficaz explotación de las mismas.

**c) Proveer la tecnología.**

Esta obligación es amplia para el franquiciante y se refiere a los conocimientos técnicos que se transmiten, para una eficaz explotación del negocio que es objeto de la franquicia.

La tecnología incluye una gran variedad de conocimientos de muy diversa índole y constituye un bien intangible o incorpóreo, cuya característica principal es su posibilidad de transmisión. La transferencia de esta tecnología tiene como finalidad que el franquiciatario "pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue". (Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial).

Los medios o procedimientos para la transmisión permanente de la tecnología pueden ser muy variados, pues el franquiciante puede transmitirla mediante normas, manuales, guías, programas de capacitación y entrenamiento e inspecciones periódicas.

Esta obligación es necesario detallarla en el contrato, en manuales o en anexos del mismo contrato. Así mismo, el franquiciante debe tener presente que dicha tecnología puede cambiar durante la vigencia del contrato y que por tanto tendrá que actualizarla.

Gran parte de la transmisión de conocimientos o tecnología pertenece al know-how.

Algunas obligaciones que pueden desarrollarse en el contrato en cuanto a transmisión de tecnología, son:

- Proporcionar información, oral y escrita sobre el lugar geográfico conveniente para la instalación del establecimiento. Esta obligación suele incluir la aprobación de la construcción o remodelación del establecimiento, decoración, diseños, equipo, instalaciones, estándares, distribución de la planta, especificaciones, normas, mobiliario, signos distintivos, publicidad externa, etc.
- Enviar manuales, guías, procedimientos e información completa del negocio, que permita la óptima explotación del negocio.

Enviar técnicos, supervisores y personal calificado y con experiencia que conozca la explotación del negocio para efecto de capacitar a las personas que por parte del franquiciatario explotarán y llevarán la operación del negocio.

- Prestar asistencia técnica y toda clase de asesoría útil y necesaria al franquiciatario para la aplicación de la tecnología. La asistencia técnica es un bien de naturaleza intangible y se refiere a una serie de instrucciones o consejos que van a ser suministrados en la medida en que son requeridos para la conducción u operación del negocio.

Este concepto puede confundirse o abarcar algunos conocimientos técnicos del know-how, pero tiene como característica el que generalmente se preste en forma personal por técnicos o personal del franquiciante; por expertos o consultores.

Por otra parte, la asesoría, consultoría y supervisión es complemento de la transferencia de conocimientos técnicos y, en ocasiones, este supuesto está ya comprendido en el know-how o la asistencia técnica. Esta asesoría y consultoría puede ser sobre finanzas, operación, ventas, mercadotecnia y asuntos legales, entre otros.

Esta obligación debe cumplirse durante la vigencia de todo el contrato y es a solicitud del franquiciatario o cuando el franquiciante lo juzgue oportuno.

**d) Determinar estándares de calidad.**

Esta obligación del franquiciante a su vez le da derecho a inspeccionar y supervisar periódicamente al franquiciatario. El franquiciante debe buscar la "uniformidad del producto o servicio" que el franquiciatario presta amparado por las marcas y nombres comerciales cuyo uso se autoriza en el contrato. Los estándares de calidad del producto y del servicio objeto de la franquicia debe notificarlo oportunamente al franquiciatario.

Para conseguir esa homogeneidad en el producto, es básico que el franquiciante tenga la facultad de controlar el proceso de calidad del producto o servicio para no desprestigiarse ante sus clientes.

**e) Otras obligaciones:**

Si la franquicia está referida a un negocio de naturaleza comercial en la que el franquiciatario requiere del producto fabricado o suministrado por el franquiciante para la explotación del negocio, éste tendrá las obligaciones propias de un proveedor o de un suministrador para entregar periódicamente el producto en el volumen, cantidades, plazos y establecimientos pactados. Los gastos de entrega son por cuenta del franquiciatario, aunque pueden estar incluidos en el precio.

En algunos casos, es obligación del franquiciante realizar la publicidad necesaria para la venta o conocimiento del producto o servicio objeto de la franquicia. En estos gastos de publicidad puede obligarse al franquiciatario a colaborar con la aportación de un porcentaje de sus ventas.

En ciertos contratos, el franquiciante tiene la obligación de procesar la información contable, financiera, de producción y comercial del franquiciatario.

En algunos contratos, el franquiciante se obliga a financiar al franquiciatario o, por lo menos, a auxiliarlo en la obtención del financiamiento para el desarrollo de la franquicia.

**f) Derecho de inspección.**

Durante toda la vigencia del Contrato de Franquicia, el franquiciante tiene derecho para inspeccionar, supervisar y conocer en detalle la operación y desarrollo de la explotación del negocio por parte del franquiciatario.

Este derecho puede ser muy amplio y generalmente incluye:

- Inspeccionar y supervisar, en cualquier momento, el establecimiento del franquiciatario y la presentación del servicio o la venta de los productos:
- Pedir muestras o tomarlas para hacer las análisis correspondientes a fin de verificar la calidad del producto y su "uniformidad".
- Solicitar información adicional para conocer algún aspecto en detalle, sobre la operación del negocio:
- Conocer la comercialización, publicidad, sistemas de ventas, etc., del franquiciatario;
- Analizar la información financiera, contable, administrativa, laboral (personal ocupado, puestos, sueldos, etc.), y fiscal del franquiciatario;
- Y en general conocer todos los elementos y procedimientos de explotación de la franquicia.

Todo lo anterior tienen por objeto mantener la uniformidad, calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios ante el público, así como una eficaz y rentable explotación del negocio.

Este derecho del franquiciante puede ser delegado en su cumplimiento en personas autorizadas por el propio franquiciante, como técnicos o especialistas en determinada área de operación del negocio. Por ejemplo, en materia de instalaciones puede enviar expertos en ingeniería, diseño, arquitectura; en contabilidad una firma autorizada que practique la auditoría, expertos fiscales, etc.



- Obligaciones y derechos del franquiciatario.

El franquiciatario debe estar consciente que al adquirir una franquicia tendrá que seguir los lineamientos dictados por el franquiciante, para que la franquicia tenga el mismo estándar de calidad y de servicio que todas las otras franquicias que integran la red.

*a) Usar las marcas y los nombres comerciales.*

El franquiciatario no sólo tiene derecho a usar las marcas, los nombres comerciales y los avisos comerciales que le autoriza el franquiciante, sino también tiene la obligación de usarlos.

En el caso de las marcas, la falta de su uso puede originar que las mismas “caduquen” (Artículo 152-II de la Ley de la Propiedad Industrial).

Lo mismo sucede con el nombre comercial, pues el derecho sobre éste se pierde si no se usa en un establecimiento.

El franquiciatario debe usar la marca “tal como fue registrada” y conforme a lo establecido en el Contrato de la Franquicia.

*b) Explotar las patentes.*

El franquiciatario tiene derecho de explotar las patentes. Pero estos derechos significan también obligaciones para el franquiciatario, quien debe explotarlas, ya que existe por ley la obligación de explotar la patente, pues la explotación puede ser causa de caducidad (Artículos 73 y 80 de la Ley de la propiedad Industrial).

*c) Situar el establecimiento con aprobación del franquiciante.*

La selección del lugar donde se ubicará el establecimiento para la explotación del negocio, así como la construcción o remodelación del mismo, instalación, decoración, publicidad, distribución interior del local, mobiliario, equipo, etc., estarán sujetos a la aprobación y especificaciones que el franquiciante le señale al franquiciatario contractualmente.

*d) Cumplir con los requerimientos de uso y aplicación de los conocimientos técnicos.*

El franquiciatario adquiere el compromiso de hacer buen uso de la información que recibe sobre la operación de la franquicia.

El uso de la tecnología y su aplicación en la explotación del negocio con todo lo que esto implica, debe hacerlo el franquiciatario de acuerdo a las reglas, normas y estándares que le fija el franquiciante. Así mismo, el franquiciatario debe obligarse a cumplir las instrucciones que pueden variar durante la vigencia del contrato.

Los detalles del cumplimiento de esta obligación debe concretarse en cada contrato.

*e) Guardar secreto.*

El franquiciatario está obligado a no divulgar a terceros ninguna información confidencial sobre tecnología, operación del negocio o la propia franquicia. Esto implica no comunicar o usar, en beneficio que no sea propio, la tecnología, conocimientos, know-how y cualquier clase de información recibida del franquiciante.

*f) Cumplir con el control de calidad.*

El franquiciatario se obliga a cumplir con el control de calidad del servicio y productos en los términos y especificaciones que le señale el franquiciante.

*g) Seguir todas las especificaciones sobre organización del negocio.*

Durante la operación del negocio el franquiciatario debería ajusta su actuación, en diferentes áreas de administración y organización, dependiendo de lo que fije el franquiciante. Algunas de sus obligaciones pueden incluir:

- Seguir y completar los programas de entrenamiento y capacitación.
- Preparar y seguir los sistemas de contabilidad y los reportes financieros en la forma que señale el franquiciante.
- Contratar determinada clase de personal y someterlo a entrenamiento.
- Recondicionar y renovar periódicamente el local y mantenerlo en determinadas condiciones.

- Adquirir del franquiciante o de determinados proveedores cierta materia prima, equipo, productos, servicios, etc., para lograr una uniformidad en la imagen del negocio en la calidad del producto.
- Vender a los precios y condiciones que le señale el franquiciante.

*h) Cooperar en la publicidad.*

En algunos productos o servicios la publicidad que realiza el franquiciante beneficia a todos los franquiciatarios, de modo que algunas veces se impone a estos la obligación de contribuir a los gastos de publicidad. Esta cooperación puede ser para una publicidad en medios masivos (radio, televisión) y el fondo lo administra el franquiciante; o publicidad local que directamente corresponde a los franquiciatarios de determinado territorio. También puede obligarse al franquiciatario a gastar o invertir un monto determinado de sus ventas en publicidad propia.

*i) Aceptar inspecciones.*

El franquiciatario tiene la obligación de aceptar y colaborar en las inspecciones, visitas, supervisiones, auditorías, etc., que hace el franquiciante para comprobar el cumplimiento de las obligaciones del contrato, de las directrices, normas e instrucciones.

*j) Pagar la contraprestación.*

Una de las más importantes obligaciones del franquiciatario es pagar la contraprestación pactada.

*k) Informar periódicamente.*

El franquiciatario deberá informar periódicamente al franquiciante el desarrollo del negocio. Esto tiene múltiples objetos. Por ejemplo:

- Para determinar las regalías periódicas sobre los resultados obtenidos.
- Para verificar el cumplimiento de todas las normas, la uniformidad de los productos y servicios prestados.
- Para detectar si es necesario que el franquiciante preste mayor asistencia y muchos otros.

Este informe es básicamente económico, sobre los resultados del negocio

Ventas, costos, utilidades, productos vendidos ( en unidades) , etc.

Generalmente se hacen formatos que proporciona el franquiciante.

Esta obligación suele incluir la de enviar anualmente estados financieros del negocio auditados por una firma determinada que señala el mismo franquiciante.

*l) Adquirir un nivel de stock.*

En algunos casos, el franquiciatario estará obligado a adquirir un nivel de stock del producto o servicio, a fin de que la clientela pueda obtener aquel producto sin problemas de espera o demora.

*m) No vender o explotar otros productos o servicios.*

El franquiciatario tienen la obligación de fabricar, vender u ofrecer los productos y servicios que son materia del contrato, con prohibición de vender u ofrecer productos distintos. El incumplimiento de esta obligación puede afectar al franquiciante, pues viola el principio de uniformidad del producto y servicio que ofrecen todos los franquiciatarios.

*n) No ceder, ni traspasar o subfranquiciar.*

El franquiciatario no puede ceder, traspasar o celebrar contratos de subfranquicia sin autorización expresa del franquiciante.

*o) Inscribir el contrato.*

Cuando el contrato sea objeto de inscripción, el franquiciatario tendría la obligación de hacer todos los trámites necesarios a fin de que el contrato quede registrado donde corresponda y tenga plena validez en el país en que se aplica.

*p) A la terminación.*

Cuando termina el contrato, el franquiciatario tienen la obligación de discontinuar el uso de la franquicia, lo que implica dejar de usar las marcas, nombres y avisos comerciales y la explotación de patentes, así como de toda la tecnología proporcionada por el franquiciante.

El franquiciatario debe de dejar de operar el negocio y dejar de hacer negocios bajo el nombre del franquiciante o de cualquier manera que pudiera causar confusión al público y a los consumidores, creyendo que sigue existiendo la relación de la franquicia.

- Exclusividad en los suministros.

En caso de existir esta cláusula en el contrato, ambas partes se obligará el franquiciante a proveer en exclusiva los productos y servicios al franquiciatario; y el franquiciatario a comprar y comercializar también exclusivamente los productos que el franquiciante le vende, también deberá fijarse en el contrato el precio de los productos que suministra el franquiciante.

Obviamente, el que exista o no exclusividad en los suministros dependerá del tipo de franquicia que se otorgue y de la que especifique el franquiciante en el contrato. Por ejemplo; en los puntos donde se vio que la franquicia de producto y Marca registrada, el franquiciante se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios y el franquiciatario se compromete a comercializar exclusivamente los productos del franquiciante. O bien, en ciertos contratos viene indicado exactamente en qué condiciones puede el franquiciatario suministrarse de un proveedor diferente del exigido:

Por tal motivo, es importante señalar en el contrato todo requisito impuesto a los franquiciatarios para que compren los productos directamente al franquiciante o para que los que compren con proveedores que el franquiciante apruebe o señale.

- Contraprestación, pago de regalías.

La contraprestación que paga el franquiciatario al franquiciante está, generalmente, ligada a los resultados de la operación del negocio franquiciado.

El pago de la contraprestación puede ser:

*Un pago inicial o derecho de franquicia (Franchise fee).*

Es aquella contraprestación que normalmente es cubierta al momento de la firma del contrato, aunque en algunos casos parte del cobro se difiere en un plazo que se establece en el contrato.

La cuota inicial es la contraprestación que el franquiciatario paga por el privilegio de obtener la franquicia y el derecho a explotarla.

El pago inicial puede ser fijo o variable , aunque lo más habitual es que estipule una cantidad fija.

Deberán establecerse con toda claridad montos exactos, así como procedimientos y formas de pago.

El cobro de esta cuota tienen como propósito permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurran para llevar a cabo la firma de ese contrato.

El franquiciatario paga por lo general una sola vez el derecho de uso de marca conocido como "Franchise Fee". Este no se debe estar cobrando aunque en algunas ocasiones esto es política de cada negocio. No obstante la mayoría sólo recibe un pago único. Del mismo modo, en caso de pactarse la renovación del Contrato de Franquicia, suele estipularse dentro del mismo que al término del período pactado se renueven los derechos de uso de marca, de los conocimientos, etc., sin pago adicional siempre y cuando no haya conflictos, los pagos estén al corriente y demás aspectos a considerar en ese momento.

#### *Pagos periódicos de regalías (Royalties).*

Las cuales pueden ser: Regalías por asistencia técnica y regalías por publicidad, En este caso también se deberá establecer con exactitud en el contrato, montos, formas y procedimientos de pago.

Las regalías constituyen la contraprestación que el franquiciatario ha de pagar al franquiciante por la licencia de su sistema (uso de marcas, nombres y avisos comerciales, explotación de patentes, así como por la continua asistencia, tecnología y know-how recibido). En el contrato puede determinarse qué porcentaje sobre la base de regalías corresponde a cada uno de estos conceptos, o fijarse una tasa o porcentaje global.

El monto de las regalías se determina aplicando un porcentaje sobre la base de las ventas del negocio. Es indispensable describir claramente en el contrato la base de regalía y aclarar qué debe entenderse por la misma.

La regalía en la franquicia es muy variable atendiendo al tipo de negocio que se transmite, a los servicios que presta el franquiciante, al valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, entre otros. Por tal motivo, el porcentaje de la regalía varía de franquicia en franquicia y no hay uno en particular que pueda considerarse como el justo o más adecuado.

El porcentaje de la regalía puede variar durante la vigencia del contrato, aunque también existe la posibilidad de que el contrato establezca que el franquiciante perciba una retribución fija anual.

Es muy importante establecer en el contrato el pago puntual de las regalías y es común condicionar el pago puntual al acceso a otros derechos para el franquiciatario. Por ejemplo: "Sólo los franquiciatarios que paguen puntualmente sus regalías tendrán derecho a recibir los beneficios del Fondo de Mercadotecnia y Publicidad".

Desde luego pueden preverse en el contrato los intereses moratorios y otras penalidades por retrasos en el pago de dichas regalías.

Los diversos conceptos de pagos del franquiciatario al franquiciante, pueden ser los siguientes:

a) Pagos iniciales:

1. Derecho de Franquicia (Franchise fee).
2. Desarrollo de la franquicia, franquicia de área.
3. Capacitación.
4. Aprobación del sitio adecuado para el establecimiento del negocio.
5. Diseño arquitectónico.

b) Pagos periódicos:

1. Regalías (royalties)
2. Por servicios diversos.
3. Contribución de publicidad y mercadotecnia.
4. Cargos por servicios especiales como contabilidad, servicio de computación, financiamiento, entrenamiento, consultoría, asistencia técnica especializada.

c) Pagos de renta:

1. Del inmueble.
2. Equipo, instalaciones, anuncios, señales.

d) Pagos por ventas de:

1. Equipo, instalaciones, anuncios, señales, etc.
2. Producto terminado que vende el franquiciatario al cliente.
3. Materia prima, materiales, ingredientes que utiliza el franquiciatario.
4. Material de publicidad.

e) Intereses por préstamos al franquiciatario.

- Operación del negocio franquiciado.

En esta parte el Contrato de Franquicia regula cómo deberá ser la operación. Por ejemplo, el franquiciante puede determinar las horas de operación, el tamaño y la colocación de los anuncios exteriores, el mantenimiento y la limpieza de la unidad franquiciada, los productos y los servicios que el franquiciatario podrá ofrecer, así como el equipo y los materiales con que deberá contar.

- Descripción del know - how.

El know-how y los medios para su transmisión, deben especificarse en términos generales en el contrato y remitir los detalles a manuales, instructivos, diseños y otra clase de información.

El know-how, abreviatura de "know how to do it" (saber como hacerlo ), comprende invenciones, procesos, fórmulas o diseños que no están patentados o no son patentables, secretos comerciales, experiencia técnica acumulada, habilidad práctica, conocimientos sobre la gestión del negocio, entre otros.

El know-how incluye una buena parte de experiencia generalmente secreta y debe ser actualizado, ya que puede variar durante la vigencia del contrato. Por tal motivo, el franquiciante hará saber al franquiciatario los cambios y actualidad de los conocimientos desarrollados para explotar mejor el negocio.

El know-how tiene las siguientes características:

- 1) Transmisible.

Los conocimientos y experiencias del franquiciante son transmitidos al franquiciatario.

- 2) Confidencial.

Por que se trata de conocimientos o experiencias no accesibles al público y ocultos a la competencia.



### 3) Renovable.

El franquiciante suele asumir este compromiso en el contrato incluye una adaptación permanente del producto o de las técnicas comerciales, o una actualización de los métodos técnicos, de gestión de ventas.

- Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica.

Estos tres elementos pueden incluirse en el mismo apartado del contrato o bien presentarse por separado y con orden distinto.

Su importancia radica en que a través de la capacitación en el entrenamiento el franquiciatario recibe las instrucciones, los métodos, los sistemas y los procedimientos para que pueda operar adecuadamente el establecimiento franquiciado.

En el contrato deberá especificarse con toda exactitud el alcance de estas obligaciones y concretamente deberán estipularse aspectos como: ¿Quién recibirá la capacitación y entrenamiento?, ¿Quién impartirá los cursos correspondientes? , ¿Dónde y cuándo se impartirán?, ¿Que costo tendrán y quién deberá cubrir el mismo? , ¿Las personas que tomen los cursos estarán obligadas a aprobarlos?, etc.

Muchas veces por el detalle que exige este apartado es común que precisiones se describan en un anexo e incluso en un manual.

La asistencia técnica implica el soporte y apoyo que prestará el franquiciante al franquiciatario antes del inicio de operaciones, durante el arranque del establecimiento y permanente durante la operación del mismo.

Es importante detallar en el contrato el alcance de la asistencia técnica, describiendo con la mayor exactitud posible las obligaciones del franquiciante en este sentido.

El franquiciante debe tener presente que el contrato es a largo plazo y que por ello tendrá que ir perfeccionando su sistema y adaptarlo al cambio, ya que es lógico suponer que en ese período de tiempo sucederán variaciones en el mercado en que la franquicia habrán venido operando: nuevos competidores, nuevos productos, nuevas reglamentaciones oficiales, nuevos sistemas comerciales.

- Manuales y estándares de operación.

Esta cláusula se refiere a la obligación de seguir aquellos lineamientos establecidos en los manuales para que la operación sea igual en toda la red de franquicias.

Existe una serie de manuales, los cuales pueden ser entre otros: De operación, de relaciones laborales, de imagen corporativa.

Debido a que no toda la tecnología es susceptible de transmitirse a través de la capacitación, entrenamiento o asistencia técnica, es necesario que ésta conste en algún medio que la haga perdurable y ese medio son los manuales. Los manuales pueden ser escritos, grabados o constar en programas de cómputo.

El Contrato de Franquicia básicamente debe estipular lo siguiente:

1. Un señalamiento detallado de los manuales que se entregan al franquiciatario.
2. La estipulación de que los manuales son propiedad del franquiciante, por lo que el franquiciatario deberá devolvérselos a la terminación del contrato.
3. Establecer con claridad cuándo se entregan los manuales al franquiciatario.
4. Pactar la confidencialidad en el contenido de los manuales, lo que obligará al franquiciatario a resguardarlos e impedir que los mismos sean divulgados, copiados o reproducido sin la autorización del franquiciante.
5. El franquiciatario deberá obligarse a utilizar los manuales que le entregue el franquiciante. En este sentido, el franquiciante necesita una cláusula que obligue a sus franquiciatarios a sentar todas las políticas, procedimientos, estándares y especificaciones en vigor o los que pudiesen ponerse en vigor en el futuro.

Los lineamientos contenidos en los manuales son dinámicos, por lo que deben ser constantemente actualizados y puestos al día por el franquiciante.

- Información confidencial.

El valor de la información y conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es sumamente importante, pues se trata de información confidencial. Por tal razón, es de gran importancia la obligación que

asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla en secreto, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de terminación.

- Publicidad.

Es importante establecer en el contrato las responsabilidades y atribuciones de cada una de las partes en lo referente a publicidad de la marca, productos y servicios, y políticas generales de promoción a niveles locales y nacionales.

- Contabilidad y archivos.

Aquí se pretende que el franquiciante tenga acceso a los registros contables para rectificar el buen funcionamiento del negocio.

Estos registros deben ser uniformes en toda la red.

- Seguros y fianzas.

Esta cláusula debe mostrar los seguros y fianzas especiales para el Sistema de Franquicias.

- Transmisiones y gravámenes.

Lo más común es que una franquicia no se pueda transmitir sin el permiso del franquiciante, ya que éste busca cierto tipo de persona para manejar su negocio y por lo tanto le interesa que si un franquiciatario va a transmitir su negocio, sean personas con un perfil parecido.

Por tal razón, el tema de la transferencia o cesión de la franquicia por parte del franquiciatario, afecta en forma importante al franquiciante, pues éste tiene interés en mantener la integridad de sus marcas y tener el mismo nivel de calidad que la compañía requiere.

La cesión o transferencia de franquicia constituye jurídicamente una cesión del contrato en la que se sustituye al franquiciatario por otro. Es importante señalar que el contrato no es materia de la cesión, sino tan solo los efectos derechos y obligaciones de las partes contratantes que derivan del contrato.

El franquiciatario debe notificar por escrito al franquiciante de su intención de transmitir: el nombre, domicilio y situación financiera, así como experiencia en el

negocio del posible adquirente. Si el franquiciante acepta el cambio, lo más frecuente es la inserción de un anexo que contemple dicho cambio, pero si no acepta se fija un plazo para la extinción del contrato. Algunas veces, dentro del Contrato los franquiciantes estipulan que se reservan el derecho de recomprar las franquicias dentro de determinado tiempo contado a partir de la fecha en que el franquiciatario les notifique las ofertas de compra. Sin embargo, hay franquiciatarios que se molestan por esas cláusulas ya que les impiden revender sus unidades.

Los franquiciantes deben reservarse el derecho de aprobar a los nuevos franquiciatarios y de decidir en qué términos habrá de ofrecerles la franquicia.

- Renovación.

Las condiciones de renovación deben especificarse desde un principio en el contrato para evitar problemas al vencimiento.

En el contrato deberá estipularse si se va a renovar el contrato en los mismo términos del anterior o se va a firmar uno nuevo que refleje los estándares actualizados del negocio. Por lo regular, los franquiciantes condicionan la renovación de los contratos al historial operativo de los franquiciatarios, así como al grado de cumplimiento de los mismos, sobre todo lo referente al pago oportuno de regalías.

En alguno casos, si ninguna de las partes renuncia al contrato dentro del plazo de preaviso establecido, se renueva el mismo.

- Incumplimiento y terminación.

Debe pactarse cuáles son las violaciones graves al contrato que dan lugar a la terminación anticipada por incumplimiento de alguna de las partes. Por ejemplo, son causas de terminación anticipada del contrato, el incumplimiento de ciertas obligaciones del franquiciatario como:

- No pagar la contraprestación periódica.
- No guardar el secreto de los conocimientos recibidos.
- No respetar la exclusiva.
- Abrir nuevos establecimientos sin aprobación del franquiciante.

Otro punto importante es la terminación del contrato. Algunas de las causas generales de terminación del Contrato de Franquicia que suelen estar pactadas en el propio contrato son:

a) Preaviso de alguna de las partes.

Este preaviso suele estar pactado en el contrato con un plazo mínimo y alguna formalidad para hacerlo saber a la contraparte. Por ejemplo, el franquiciatario podrá dar por terminado el contrato mediante aviso por escrito dado al franquiciante en el plazo pactado. Puede establecerse que este preaviso de terminación sólo operará después de cinco o diez años de vigencia del contrato.

b) Llegada del término del contrato.

Esta causa de terminación no requiere aviso o actos propios de las partes. Algunas veces la llegada del plazo termina el contrato, salvo que las partes decidan continuar con el mismo por períodos (anuales, cinco años, etc.) o en un plazo igual al inicial, si se pacta la renovación automática.

A la llegada del plazo es conveniente que las partes determinen contractualmente algunos efectos posteriores como el no uso de la marca por el franquiciatario.

c) Muerte del franquiciante.

Esta causa sólo se produce cuando el franquiciatario es una persona física. Puede establecerse en el contrato que el Contrato de Franquicia continúe vigente con los herederos o que se termine en un plazo razonable en el cual el franquiciante tiene derecho a "recomprar" la franquicia o dar alguna indemnización a los herederos. También puede pactarse que los herederos puedan ceder el contrato de franquicia a un tercero a la muerte del franquiciatario.

d) Quiebra del franquiciatario o del franquiciante.

A esta causal suele agregarse otras que afectan la operación normal del franquiciatario, como puede ser el embargo de todo el negocio o de ciertos activos importantes.

e) Por incumplir con alguna de las cláusulas del contrato.

- Obligaciones en caso de terminación anticipada o vencimiento.

Algunas de las obligaciones que debe contener el Contrato de Franquicia para los casos de terminación anticipada o por la llegada del plazo son:

- a) La obligación del franquiciatario de no usar la marca, removerla de todos los establecimientos, equipos e instalaciones, etc. Esta obligación debe ampliarse, en cada contrato, para el uso del nombre comercial, los avisos comerciales y la explotación de los patentes.
- b) El franquiciatario no podrá seguir explotando el negocio materia de la franquicia, ni realizar negocios similares que pudieran afectar al franquiciante y dar la impresión a los consumidores o público de que el franquiciatario es todavía una persona autorizada por el franquiciante para explotar esa clase de negocio.
- c) Devolución de los manuales, equipo, inventario de mercancías e información sobre know-how o procedimientos de fabricación, venta o a qué precios debe el franquiciante pagar ese equipo, mercancías, instalaciones, información, etc.
- d) Devolución de las órdenes o pedidos pendientes de fabricación o entrega que tenga el franquiciatario y la clientela. Esta clientela corresponde al franquiciante como titular de la marca y al franquiciatario como dueño del negocio objeto de explotación en el contrato de Franquicia.

### **No competencia.**

El franquiciatario tiene la obligación de no hacer competencia a la franquicia, pues ya adquirió ciertos secretos industriales y se entendería que estaría haciendo competencia desleal a la franquicia que se los reveló. Por lo tanto, el franquiciatario tendrá que centrar su inversión en la franquicia que le otorga el franquiciante y no deberá celebrar ningún contrato con otros franquiciantes.

Es conveniente pactar un pena convencional en caso de incumplimiento.

### **Impuestos y permisos.**

En esta cláusula se regulan entre otras cosas, a cargo de quién corren los impuestos, permisos como el uso de suelo, licencia de construcción, salubridad, etc. Aunque la obligación de conseguir todas estas licencias es del franquiciatario, desde luego contará con el apoyo del franquiciante, el cual le va a dar todos los elementos

para que todas aquellas licencias que adquiriera puedan ser lo suficiente útiles para su negocio y tenga los elementos suficientes para que pueda adquirir sin problema alguno sus licencias.

**Integridad del contrato.**

En caso de que alguna cláusula quedara nula, las otras seguirán siendo válidas.

**Modificaciones al contrato.**

En esta cláusula se maneja cómo se podrán hacer modificaciones al contrato, aunque lo más común es que son convenios que discuten ambas partes y que finalmente modifican las obligaciones generales del Contrato de Franquicia.

**Ley aplicable.**

Aquí se marca cuál va a ser el tribunal competente que se encargará de darle razón a la parte que la tuviera, en caso de controversia.

Lo que últimamente se está sugiriendo para casos de controversia, es el arbitraje, donde un árbitro, es decir una tercera persona sea quien se encargue de resolver las controversias; Por lo tanto las reglas del arbitraje deberán marcarse en el Contrato de Franquicia.

Es importante señalar que las Cláusulas de un Contrato de Franquicia son casuística, lo que significa que el contenido de cada una de ellas dependerá de cada caso particular y del convenio entre franquiciante y franquiciatario. Por tal motivo su contenido puede variar y ser contratado con mayor o con menor amplitud, fuerza o flexibilidad de un contrato a otro.

Una franquicia no es un sistema son reglas flexibles, por tal motivo cada franquiciante, en función las características de su negocio y necesidades, actúa de forma propia.

**3.4.5 Redacción del contrato de franquicia.**

La redacción del Contrato de Franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del futuro franquiciatario sino del franquiciante.

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

1. Obtener la retribución justa por la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología.
2. Y la adecuada protección y mejoramiento de su sistema, que incluye sus marcas y el know-how.

La redacción de un Contrato de Franquicia debe ser una labor muy delicada, ya que el franquiciante necesita un contrato que lo proteja contra cualquier contingencia y le ofrezca máxima protección, pero a la vez no debe ser contrato que le favorezca a él en mayor grado que a sus franquiciatarios. El Contrato de Franquicia debe de ser justo, razón por la cual debe establecer la protección suficiente, derechos y obligaciones para ambas partes en una relación mutuamente benéfica.

El Contrato de Franquicia debe ser uniforme, por lo que el franquiciante no debe manejar contratos diferentes con cada franquiciatario; puede haber cambios que atiendan muchas veces a la región o las características especiales de cada franquiciatario, pero deberán ser muy pequeños. Los Contratos de Franquicia deben seguir una estandarización, por lo que los derechos y obligaciones contenidos en el mismo deberán ser iguales para todos los franquiciatario que integran la red de franquicias. El franquiciante no podrá otorgar privilegios especiales a sus prospectos sólo para conseguir que firmen el contrato.

Todos los aspectos deben identificarse y definirse con toda claridad y de antemano para evitar problemas posteriores. Es conveniente dejar estos asuntos en manos de un abogado experto en franquicias. El abogado necesita conocer todos los pormenores de la operación actual del negocio que el franquiciante pretende otorgar en franquicia para que pueda comprender el alcance de una cláusula específica.

Un buen contrato de franquicia no puede garantizar la inexistencia de conflictos, pero sí puede de alguna manera atenuarlos, evitarlos, prevenirlos o facilitar su resolución.

Dentro del Contrato se va a encontrar; qué se puede y que se no se puede hacer, cómo se puede hacer, qué límites se tienen, cuál va a hacer la relación franquiciante-franquiciatario, por ello debe ser un instrumento que esté formulando de una manera sencilla, sin tecnicismos ni frases enredadas.

Al redactar el contrato se deben emplear palabras claras y tratar de que las disposiciones sean lo más breve posible y fáciles de leer.



Por último, el contrato no debe ser demasiado extenso , para ello es recomendable imprimirlo en letra pequeña, por los dos lados de una misma hoja para que dé la impresión de brevedad.

### **3.4.6 Garantía del cumplimiento del Contrato de Franquicia.**

La idea principal de que haya nacido un fianza de Franquicia o una garantía de un Contrato que garantizara precisamente el cumplimiento del mismo, surge de la creación de una especie de tribunal legal de carácter administrativo de arbitraje y mediación en Estados Unidos que vigila las controversias entre franquiciante y franquiciatario, que se derivan del incumplimiento del Contrato de Franquicia.

Los objetivos de la fianza de cumplimiento del Contrato de Franquicia, son:

a) Garantizar el cumplimiento de las obligaciones de dicho contrato. Algunas de las obligaciones afianzables son:

- Pago de regalías. En cuanto a la cuestión de pago de una cantidad líquida de dinero exigible en un momento determinado, más no la cuestión del pago de cuota de la celebración del Contrato de Franquicia, ya que es un pago inicial que debe hacer todo franquiciatario al momento de firmar el contrato.

- El territorio. El respeto del área territorial otorgada al franquiciatario.

- El apego a los manuales de operación y procedimientos.

- El respeto de la marca.

- Obligaciones que prohíben una determinada situación, como por ejemplo, no ceder los derechos del contrato de franquicia.

b) Guardar el secreto confidencial de la información que cada uno de los franquiciantes crea que es de carácter confidencial.

## **CAPITULO CUATRO.**

### **CASOS PRÁCTICOS.**

#### **ALGUNOS EJEMPLOS DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.**

##### **4.1 Néctar Beauty Shops:**

“El negocio de la Belleza”

Esta empresa nació en Irlanda del Norte en 1981, cuenta ya con más de 220 tiendas repartidas en 23 países, cantidad que aumenta a diario a través del Sistema de Franquicias.

##### **PRODUCTOS QUE OFRECE.**

Las unidades de venta ofrecen productos naturales, fabricados en la casa matriz. En México, desde Enero de 1991 los mexicanos, también pueden comprar los efectos de shampoos de frutas, aceites, máscaras faciales de jojoba y limón, perfumes, lápices labiales y de ojos entre otros.

La primera franquicia formal se inició en agosto de 1992 en el Distrito Federal en Paseo de la Reforma, Interlomas, y en el centro comercial Coyoacán. Para este año los planes apuntan a Cancún, Veracruz y otros puntos para aumentar a 12 tiendas franquiciadas.

Los productos se manejan de 400 a 1400 presentaciones homogéneas y bien ambientados en rojo intenso, cálidos y femeninos, ya que el 95% de los clientes son mujeres.

##### **INFORMACIÓN FINANCIERA.**

Costo de la Franquicia:

- Gastos de administración.
- Entrenamiento.
- Programa continuo de apoyo.
- Cursos de informática y sistemas, línea de productos.
- Administración de Técnicas de ventas.
- Inversión inicial:

Acondicionamiento del local.

Inventario inicial financiado a 30, 60 y 90 días.

Regalías ..... 2.1% sobre ventas totales.

Perfil del Franquiciatario:

Edad: 25 a 45 años.

Estado Civil: Casado.

Antigüedad de 5 años donde se establezca la Franquicia.

Poseer 3 veces más la inversión inicial requerida.

Dedicación de tiempo completo.

Estrategia de Crecimiento:

“Según Schmit, Director General de Beauty Shops de México, su estrategia de crecimiento será a través de contratos regionales.

Esto significa, otorgar una determinada región del país a un Franquiciatario que compra una franquicia múltiple y se compromete a abrir un determinado número de tiendas: Mérida será el primer punto donde se experimente esta estrategia.

La Corporación, otorga el mismo servicio al Franquiciatario Central y al resto de las tiendas; el primero deberá surtir a sus diferentes locales y enviar reportes centralizados sobre las ventas.

De esta manera, Néctar Beauty Shops, intentará completar sus proyectos de 10 a 12 tiendas del país, de tal modo que para 1995 se tenga cuando menos 30 locales se todo marcha sobre ruedas, lo que ocasionaría que México pueda convertirse en el centro franquiciador de la marca para los demás países latinoamericanos.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> REVISTA EXPANSION, “*Estrategias*”, México D.F., Febrero 1993, pp 56,57 y 58.

## 4.2 PEMEX: Gasolineras a través del sistema de franquicias.

A través de un ambicioso programa de Franquicias, Petróleos Mexicanos no sólo quiere duplicar las estaciones de servicio que existen actualmente para el año 2000, sino que quiere convertirlas en unidades de valor agregado.

Desde 1985, PEMEX decidió implantar un nuevo Formato de Negocios para sus distribuidores, y crear un esquema distinto de comisiones basado en una tarifa porcentual que permita un incremento real e inmediato de la ganancia por litro. Asimismo, se estipula que con este programa los permisos de distribución se otorgarán sólo a personas morales.

Algunas de las causas que originaron la iniciativa de este programa fueron entre otras:

Disminución considerable en el margen de utilidad de los establecimientos en operación, lo que impedía un buen servicio.

Ganancias mínimas para dueños y despachadores, aún y cuando la venta de gasolina fuera de Magna Sin, un peso más cara que la Nova.

- Problemas de seguridad y protección ecológica.
- Obsolescencia de la infraestructura, ya que la mayoría de estaciones operan con equipos adquiridos hace más des 10 años, e incluso con equipo que ya rebasó la garantía máxima de vida por el fabricante.
- La cantidad de empresarios del ramo, fue casi igual a la de los que se salieron del negocio.

Ahora PEMEX se ha propuesto arribar para el año 2000, con alrededor de 6 000 estaciones y su empeño en el programa es tal, que ya en diferentes partes del país se están negociando nuevos convenios de modernización.

Hasta el primer trimestre de 1993 se han otorgado 364 franquicias para operar nuevas gasolineras, además de que 834 viejas estaciones se habían sumado ya al flamante Sistema de Franquicias.

Durante las revisiones del proyecto de Franquicia con empresarios del ramo y la empresa paraestatal se negociaron los siguientes aspectos:

- El derecho de tanto a favor de PEMEX; en este sentido lo que se hizo fue encontrar una fórmula por medio de la cual se elimina el derecho de tanto, asegurando los puntos de venta.

- La temporalidad de los contratos a un plazo de 10 años prorrogables aunque si bien facilita una planeación a largo plazo, amarra al empresario con la Institución.

Otro aspecto que se negoció a fin de hacer la Franquicia más aceptable, fue el de las cuotas de acceso que, de acuerdo con el presidente de la Asociación Nacional de Gasolineros, Raúl Caballero, eran de N\$ 20 000 Nuevos pesos por gasolinera, más N\$ 5, 000 Nuevos pesos por posición de carga. Ahora, la cuota de adhesión máxima de acceso es de N\$ 5 000 Nuevos pesos y de N\$ 1 000 la mínima de acuerdo con la siguiente tabla:

Volumen mensual de ventas (litros)	Cuota de adhesión (nuevos pesos)
Hasta 750 000.....	N\$ 1 000 + Iva
De 750 000 a 1, 500 000.....	N\$ 2 000 + Iva
De 1 500,00 en adelante.....	N\$ 5 000 + Iva

Fuente: Gerencia de Franquicias PEMEX.

Con esto, señala Caballero se han eliminado prácticamente todas las cláusulas lesivas del proyecto de Contrato; lo que pronostica que en par de años, todas las gasolineras estarán franquiciadas, según lo indica la tabla de tendencia de gasolineras integradas al Sistema.

#### DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE LAS GASOLINERAS

ZONA	Totales	Franquicias
Zona Occidente.....	982.....	133
Zona Norte.....	650.....	227
Zona Sur.....	517.....	162
Zona Centro.....	659.....	196
Valle de México.....	360.....	116

Datos a enero de 1993.

CIF y franquicias de

PEMEX.

Fuente: Datos de Onexpo,  
Gerencia de

De éstas, 651 ingresaron en la categoría de tres estrellas y 183 a la de dos; su costo de inversión varía de N\$500 mil nuevos pesos a N\$1, 500,000

respectivamente. Lo anterior implica que los gasolineros no tienen mucho de donde escoger, o se adhieren a la Franquicia, o se quedan marginados a las ventajas que ésta ofrece en exclusiva a sus franquiciatarios:

#### **VENTAJAS QUE OFRECE EL MISMO SISTEMA DE FRANQUICIAS.**

- Mayor comisión.
- Rentabilidad creciente y posibilidad de expansión comercial.
- Mejores condiciones de compra- venta.
- Acceso a financiamiento mediante esquemas preaprobados.
- Creación de nuevos puntos de venta.
- Fortalecimiento de la imagen institucional de PEMEX.

Según Rubén Medorio, presidente de la Asociación Nacional de Franquiciatarios de PEMEX (Anfrap), los márgenes de utilidad de las estaciones son determinantes para su rentabilidad e indica que para él, una gasolinera es rentable cuando vende al menos 25 000 y 30 000 litros.

Para Caballero y otros empresarios, la rentabilidad empieza a partir de ventas que sean en más de 40 000, 100 000 y 120, 000 litros.

A continuación se presenta la tabla siguiente para tener una mejor idea de los márgenes de utilidad de las gasolineras franquiciadas y no franquiciadas.

## MÁRGENES DE UTILIDAD EN GASOLINERAS.

Producto		Gasolineras no
franquiciadas.		
	Centavos x litro	(comisión porcentaje del
		precio).

Magna Sin	5	4.06
Nova	2.9	2.56
Diesel	1.7	2 - 13

Producto.....Gasolineras franquiciadas Dos estrellas  
(comisión porcentaje diferencia del precio)

	Centavos x litro	\$	Centavos
Magna Sin	6.05	4.9	2.1
Nova	4.07	3.6	4.03
Diesel	2.78	3.5	6.35

Producto		Gasolineras franquiciadas tres
		estrellas.
		(comisión diferencia porcentaje del precio)

	Centavos x litro	\$	Centavos.
Magna Sin	7.05	5.7	4.10
Nova	5.09	4.5	7.55
Diesel	3.34	4.2	9.64

Fuente Gerencia de Franquicias de

PEMEX.

Según Casanova, funcionario del Sistema de Franquicias de PEMEX, con la nueva estrategia se encuentra la posibilidad de expansión comercial, lo que significa una veta tan rica como la que representan las mismas comisiones, debido a que los derechos y obligaciones quedan perfectamente definidos y se precisan los criterios de imagen, asistencia técnica, operación servicio y publicidad.

Para Celorio, Director de Sviropo Mexicana, aparte de las ventajas en las que coinciden los tres funcionarios, hay una que él considera muy importante que se obtiene por medio del nuevo sistema y es que se ha hecho renacer un mercado que vivió años adormecido por la baja rentabilidad y por la virtual inexistencia de competidores.

Las justificaciones para la implantación de este nuevo proyecto de duplicar las gasolineras son: el incremento del parque automotriz y la ampliación de la red de carreteras, con lo que, al operarlas con eficiencia y optimización, se abren mayores posibilidades de expansión a los empresarios vinculados con el ramo.

Para hacer efectivo este proyecto, el financiamiento es un punto muy importante, por lo que PEMEX ha realizado un convenio con Nacional Financiera para apoyar estaciones con ventas inferiores a 5 000 000 litros mensuales, consistente en plazos más largos para el pago de la deuda. Asimismo, ha suscrito acuerdos con Banamex y es muy segura la firma de convenios con otras arrendadoras, aseguradoras, afianzadoras y bancos.

Por último los plazos para convertir las gasolineras ; 2, 6 A 9 meses, aunque para las pequeñas es de hasta 2 y 3 años, según se trate de franquicias de 2 y 3 estrellas.



#### **4.3 RESTAURANTES VIPS.**

Operadora VIPS, forma parte de Dirección corporativa CIFRA, S.A. DE C.V (GRUPO AURRERA), el cual se inició el 1o. de Diciembre de 1958 como una fábrica de camisas de nombre AURRERA, que presentaba novedosas ventajas como el autoservicio, descuento y precio.

El éxito fue sorprendente, su expansión es muestra clara de su gran aceptación en el mercado, así como el posicionamiento y prestigio financiero.

La estrategia de diversificación y el brindar al público servicios paralelos, originó el desarrollo de restaurantes adjuntos a las tiendas AURRERA, con esta idea se comienza a dar forma al primer RESTAURANTE VIPS, creándose posteriormente una larga cadena de restaurantes, dando origen a OPERADORA VIPS, S. A DE C.V.

En Agosto de 1964, fue inaugurada la primera unidad; VIPS LOMAS, en Diciembre de 1966 VIPS INSURGENTES, julio de 1967 VIPS NIZA; desde entonces se afina el desarrollo acelerado de esta importante cadena de restaurantes.

## UNIDADES PROPIAS.

Aeropuerto Galerías	Hamburgo	Huipulco
Insurgentes	Interlomas	Iztapalapa
Jardín Balbuena	Lilas	Linda Vista
Lomas	Madero	Masaryk
Mariano	Palmas	Pedregal
Plateros	Alabama	Américas
Arquímedes	Azcapotzalco	Buena Vista
Bolívar Plaza	Camarones	Colón
Coyoacán	Cuajimalpa	Cuatitlán
Chilpancingo	Churubusco	Dinamarca
División del Norte	Durango	Echegaray
Ejército Nacional	El angel	Fray Servando
Galerías	Hamburgo	Huipulco
Insurgentes	Interlomas	Iztapalapa
Jardín Balbuena	Lilas	Lomas
Madero	Masaryk	Mariano
Palmas	Pedregal	Plateros
Plaza California	Satélite	Plaza Oriente
Polanco	Revolución	San Jerónimo
San José insurgentes	San Rafael	Satélite
Sullivan	Taxqueña	Tepeyac
Tonalá	Tlalnepantla	Universidad
Vallejo	Villa Coapa	

## FRANQUICIAS

En 1978 fue otorgada la primera franquicia, dirigida al estado de Monterrey, el motivo por el que se otorgó, fue precisamente por una petición ofrecida por GRUPO MONTERREY, otorgándose esta concesión únicamente por tratarse de una negociación especial con dicho grupo, debido a la relación existente entre las partes, mas no, por que OPERADORA VIPS haya decidido iniciarse en el interesante mundo de las franquicias.

No fue hasta 1990 cuando VIPS decidió expandir definitivamente su mercado por medio del otorgamiento de franquicias, siguiendo básicamente una política que sería dirigida exclusivamente al mercado regional.

En la actualidad OPERADORA VIPS cuenta con 29 franquicias en operación, así como 17 unidades en desarrollo.

Restaurantes VIPS ha complementado sus servicios, puesto que algunas franquicias y unidades propias cuentan además del servicio de restaurante, con el de tienda VIPS y Bar, que han permitido diversificar su mercado haciéndolo más atractivo.

### **UBICACIÓN**

Cancún	Celaya	Cd. Juárez
Coatzacoalcos	Culiacán	Hermosillo
Jalapa	León	Mazatlán
Mérida	Monterrey	Oaxaca
Puerto Vallarta	Reinosa	Saltillo
San Luis Potosi	Tampico	Tijuana
Torreón	Tijuana	Torreón
Tuxtla Gutiérrez	Veracruz	Villa Hermosa
Zacatecas		

### **SISTEMA**

Operadora VIPS otorga licencias y derechos de uso de marcas comerciales y de servicios, proporcionando todas las fórmulas y especificaciones de producción, así como los instrumentos operacionales y del control administrativo.

Ofreciendo todo un programa general de desarrollo de proyectos dirigido al sistema de formato de negocio, donde se contemplan los siguientes aspectos:

#### **Programa de proyectos**

- A) Proyectos
- B) Trámites oficiales
- C) Contratación
- D) Construcción
- E) Apertura

**Programa de Fabricación y Entrega de Mobiliario y Equipo**

- A) Presupuesto
- B) Aprobación de Presupuestos
- C) Elaboración de pedido
- D) Entrega de equipo
- E) Instalación de equipo

**Programa de Reclutamiento, Selección, Contratación de personal para restaurante.**

- A) Recursos humanos
- B) Contratación gerencial
- C) Reclutamiento y selección
- D) Capacitación teórica
- E) Capacitación práctica
- F) Campaña de publicidad
- G) Apertura

**Selección e instalación de Equipos de sistemas y capacitación en Áreas Administrativas.**

- A) Selección e instalación de equipos de sistemas
- B) Capacitación en contabilidad
- C) Capacitación en mercaderías
- D) Capacitación en contraloría de unidades
- E) Capacitación en administración de riesgos
- F) Capacitación en Finanzas
- G) Capacitación Fiscal

**Programa de Reclutamiento, Selección, Contratación, y Capacitación de personal para tienda.**

- A) Contratación gerencial
- B) Reclutamiento y selección
- C) Entrenamiento en tienda
- D) Montaje de Tienda
- E) Apertura

### **Programa de mantenimiento**

- A) Mantenimiento fijo
- B) Mantenimiento correctivo
- C) Mantenimiento de emergencia

La ubicación es un requisito clave para el éxito en el negocio, tanto Operadora VIPS proporciona la asesoría necesaria para la evaluación de cada localización, apoyándose incluso en estudios de mercado y en la extensa base de datos de experiencias anteriores.

Operadora VIPS proporciona al franquiciatario el proyecto de distribución y equipamiento del restaurante, las guías mecánicas y especificaciones, así como la supervisión del proyecto ejecutivo y asesoramiento de Operadora VIPS en la ejecución de los proyectos aprobados.

Operadora VIPS S.A. DE C.V mantiene un programa continuo de prueba y desarrollo de nuevos productos. Los platillos que integran los diversos menús son continuamente revisados y modificados para adaptarse a los cambios en gustos y necesidades de los consumidores.

Restaurante VIPS, ofrece la operación de un negocio con garantía de éxito que añade el nombre, la experiencia y al organización de una empresa posicionada en el mercado mexicano.

### **ASESORÍA**

El futuro candidato contará con toda la información necesaria acerca del sistema de franquicias VIPS, la cual se especificará conforme aumente el interés de dicho candidato, así como también se compruebe la solvencia moral y económica del nuevo franquiciatario. Dicha asesoría total continua, hasta la formalización, apertura y la operación en marcha del negocio, apoyado obviamente por la experiencia de un equipo de profesionales en la rama restaurantera.

### **ABASTECIMIENTO.**

La compra de comestibles, equipo y otros suministros son responsabilidad del que adquiere la franquicia. Operadora VIPS asesora al franquiciatario sobre calidad, precios y condiciones de compra, autorizando a aquellos proveedores y/o distribuidores que reúnan las condiciones y estándares necesarios; asignando una persona especializada para que cada zona determine, después de una búsqueda y

selección de posibles proveedores, una lista de aquellos que reúnan con el perfil que satisfaga ampliamente las especificaciones.

Así, durante la supervisión que se realiza a los restaurantes o los proveedores, se verifica tanto la calidad de la mercancía como el servicio proporcionado por éstos últimos, a fin de asegurar el cumplimiento de lineamientos de esta organización.

### **INVERSIÓN TOTAL**

1 500 000 Dls.

51% Para la construcción

30% Mobiliario y equipo

11% Uso de Marca

6% Gastos preoperativos

2% Equipo de Computo

### **FINANCIAMIENTO**

El costo para el franquiciatario se limita a la inversión inicial y a un porcentaje sobre las ventas netas del negocio. Dicho franquiciatario deberá aportar la totalidad de la inversión ya que Operadora VIPS no otorga financiamientos ni garantías crediticias.

### **PAGOS**

8% Por concepto de regalías

2% Por concepto de publicidad

### **MEDIOS UTILIZADOS PARA LA PUBLICIDAD**

El nuevo franquiciatario se verá beneficiado con la imagen de calidad y servicio proyectada por la publicidad corporativa, además de la publicidad regional o local, llevada a cabo mediante los diversos medios de comunicación, como son: radio, anuncios espectaculares, periódicas, revista, etc. Además de su participación en ferias, exposiciones entre otros.

Cada año, Operadora VIPS desarrolla un programa de promociones que asegura el interés y preferencia de los clientes; este plan es ejecutado en coordinación con agencias, creativos independientes y diversos prestadores de servicios de comunicación y mercadotecnia.

### **FRANQUICIATARIO.**

La Dirección de Operadora VIPS evaluará las posibilidades de éxito del futuro franquiciatario en base a su trayectoria profesional, su interés personal y

disponibilidad financiera. Concluida favorablemente esta etapa, el candidato continúa en una evaluación práctica.

El Candidato a franquiciatario, o la persona asignada por él para administrar el negocio, vivirá la experiencia de adentrarse en un restaurante durante dos semanas. Así la compañía ofrece al solicitante la oportunidad de tomar su decisión en base a la relación directa con la realidad de la operación de un restaurante.

### **CAPACITACIÓN.**

Durante un plazo máximo de 150 días se lleva a cabo un programa completo de capacitación, el cuál está integrado por seminarios, conferencias, reuniones de trabajo y conversaciones técnicas con el personal de la organización, a fin de incluir todos los temas teóricos del restaurante, y por otra parte, se aplican los conocimientos directamente en alguno de los restaurantes en operación.

La duración de este programa variará en función de los conocimientos previos que posea el futuro franquiciatario.

### **REQUERIMIENTOS**

- A) Espacio de 2 400 m<sup>2</sup> para su construcción, cuya ubicación deberá realizarse sobre avenidas o esquinas de amplia fluidez.
- B) Plantilla de personal entre 80 y 90 empleados.
- C) Las franquicias de Operadora VIPS se conceden únicamente a personas físicas que deseen operar individual o familiarmente uno o varios restaurantes, ya que por el hecho de contar con una franquicia tendrán prioridad para ubicar otra franquicia en la misma región.

### **CONTRATO**

Obligaciones del franquiciante:

- a) Otorgar el uso de marca y servicios
- b) Apoyo continuo
- c) Asesoría total
- d) Supervisión periódica

### **OBLIGACIONES DEL FRANQUICIATARIO:**

- a) Cumplir con las normas y especificaciones
- b) Cuidar la imagen de la Corporación
- c) Trabajar con los estándares de calidad

En caso de no cumplirse con estas obligaciones será causal de renovación para ambas partes.

### **NEGOCIO FRANQUICIADO**

Los franquiciatarios encuestados respondieron que el tiempo que tienen en operación con la franquicia es de entre dos y tres años, los medios por los que decidieron pertenecer al Corporativo, a través del sistema de franquicias, fueron principalmente por la solicitud que realizaron algunos inversionistas a Operadora VIPS, para que ésta concediera el licenciamiento, así como también se dio el caso de que algunos empresarios acudieron a Operadora VIPS con el fin de invertir en ella, sin conocer propiamente, que llevaban a cabo el otorgamiento de franquicias.

Lo que los motivó a comprar esta franquicia fue la imagen que proyecta Restaurantes VIPS, el respaldo de una compañía prestigiada, contando además con un conocimiento previo de los resultados favorables con los que trabaja esta empresa.

### **INVERSIÓN**

La inversión inicial se integró de la licencia de marca, localización de la ubicación, construcción e instalación, ( en algunos casos, de la compra del inmueble); decoración y equipamiento. Cabe mencionar que no se requirieron financiamientos para adquirir esta franquicia, puesto que la mayoría de los casos están representados por grupos de accionistas encabezados por un representante (franquiciatario)

Según la opinión de los franquiciatarios, la franquicia satisface ampliamente sus expectativas de inversión, representando una sólida y segura decisión financiera.

### **SISTEMA**

Los elementos del sistema de franquicias recibidos, fueron además de los puntos considerados en inversión inicial, los diversos manuales operativos y administrativos, reclutamiento, selección y contratación inicial del personal, siendo esta actividad, responsabilidad posterior para la unidad franquiciada. Asimismo, el franquiciatario



eligió al gerente de la franquicia, quién es el que se encarga físicamente de la administración y buen funcionamiento de la totalidad del negocio.

Otro elemento fue la capacitación dirigida al franquiciatario, la cuál tuvo una duración de dos meses, así como un programa de capacitación dirigido a los empleados, donde se impartieron cursos teóricos para inducir al mismo empleado al concepto de restaurantes VIPS, además de cursos prácticos, llevados a cabo en algunas otras unidades, todo ello durante un periodo aproximado de cuatro meses, realizándose finalmente la toma de la unidad franquiciada para su completa integración y conocimiento pleno de las actividades.

Se recibieron asesorías en cuanto a la selección de la ubicación, planeación de la construcción, instalación y equipamiento, selección de materias primas y proveedores, manejo de inventario, contabilidad, administración general, así como durante la operación en marcha. Otro ofrecimiento que han recibido es la libertad de exponer cualquier situación ante la Operadora VIPS, encontrándose siempre ésta en completa disposición para recibir aportaciones de sus franquiciatarios, los cuáles pueden contribuir a la mejora continua del sistema.

#### **PERCEPCIÓN Y PROBLEMÁTICA DEL FRANQUICIATARIO**

Según la opinión de los franquiciatarios, Restaurantes VIPS cumple con el 95% des los elementos del Sistema de Franquicias ofrecido, encontrándose realmente satisfechos, pues los consideran completo.

Cinco factores que mantienen satisfechos a los franquiciatarios, Restaurantes VIPS cumple con el 95% de los elementos del sistema de franquicias ofrecido, encontrándose realmente satisfechos, pues lo consideran completo.

Los franquiciatarios sostienen que hasta el momento no se les han presentado problemas serios que afecten el correcto funcionamiento del negocio. Sin embargo, en algunos casos, en el inicio de las operaciones existieron ligeros problemas con la rotación del personal y la administración en sí del negocio; apoyando Operadora VIPS ante estas situaciones.

En cuanto a las cuotas que erogan los franquiciatarios por concepto de regalías para restaurante, cubren un porcentaje del 8%, para tienda 3% y por concepto de publicidad 2% . En este punto, la opinión de los franquiciatarios varió, por que unos consideran que su pago es adecuado y es mínimo, pues permite a ambas partes ganar utilidades. Sin embargo, otros consideran que el pago de este porcentaje es

alto tanto en restaurantes como en publicidad, sugiriendo que su pago sea menor en cuanto a regalías y que la publicidad no incluya costo.

En escala de 1 a 10, la situación actual de las unidades franquiciadas en cuanto a administración es de 9, ventas 9 y rentabilidad 8.5 , ésta última se atribuye a que la inversión se considera a largo plazo.

Los factores de éxito o ventajas competitivas que atribuyen a este negocio son: el prestigio, "el cuidar y atender a cada cliente, dándole lo que busca, es decir, satisfacerlo"., afirma un franquiciatario de Restaurantes VIPS, otra ventaja frente al mercado, es sin lugar a duda la alta motivación a los empleados.

Finalmente, de acuerdo a la experiencia obtenida de los franquiciatarios, ellos consideran que volverían a comprar una franquicia igual.

### **EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACIÓN DE LA FRANQUICIA RESTAURANTES VIPS.**

<b>FRANQUICIANTE</b>		<b>FRANQUICIATARIO</b>
<b>OBSERVACIONES</b>		
<b>"lo ofrecido"</b>		<b>"lo recibido"</b>
Negocio	Giro. Restaurantes y tiendas VIPS	
Tiempo en operación.	31 años	
Tiempo Otorgado franquicias:	5 años	
<b>Elementos</b>	Licencia de Marca	Inversión realizada
<b>que</b>	Localización de la ubicación	Inversión realizada
<b>componen</b>	Construcción e instalación	Inversión realizada
<b>la</b>	Decoración	Inversión realizada
<b>inversión</b>	Equipamiento	Inversión realizada

## ELEMENTOS DEL SISTEMA

Programa de Proyectos	Fue llevada acabo casi en su totalidad
Observaciones: No se recibió el apoyo para trámites legales.	
Programa de reclutamiento, selección y contratación de personal	Llevada a acabo
Observaciones: Operadora VIPS realizará esta actividad sólo inicialmente, después será responsabilidad del franquiciatario	
Selección e instalación de equipos de sistemas y capacitación en áreas administrativas	Llevada a cabo
Programa de reclutamiento, selección y capacitación de personal para tienda.	Llevada a cabo, según el caso
Programa de mantenimiento	Llevada a cabo
Manuales	Diversos
Observaciones: No se precisó, siendo bastantes, entre los que figuran el personal, cocina, recetarios etc.	
Asesorías en: Selección de la Ubicación	Recibida
Observaciones: Los franquiciatarios realizaron la búsqueda de la ubicación, sujeta a la aprobación de la misma.	
Planeación de la construcción	Recibida
Instalación y equipamiento	Recibida
Selección de materias primas	Recibida
Manejo de inventario	Recibida
Contabilidad y administración	Recibida
En operación en marca	Recibida

## **PAGOS**

Por concepto de regalías 8%

Regalías 8%

Por concepto de publicidad 2%

Publicidad 2 %

Observaciones: En caso de contar con varias franquicias el porcentaje por concepto de regalías reducirá al 6%

Los resultados en el uso de la franquicia desde el punto de vista del franquiciatario muestran lo siguiente:

Los franquiciatarios se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos, ya que consideran que el franquiciante ha cumplido con lo ofrecido en un 95% , mantienen seguridad financiera y cuentan con un negocio que proyecta un agradable ambiente familiar. Esta Compañía es considerada como una exitosa, debido a que el prestigio de una firma avala los favorables resultados obtenidos.

## CONCLUSIONES

Se puede decir que la franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus experiencias, conocimientos, y asistencia técnica para la efectiva y consistente operación de un negocio, es común encontrar que se define a la franquicia como un sistema de negocios, una estrategia de negocios o bien, un sistema de mercadotecnia; los tres conceptos son válidos, debido a que como sistema de negocios no sólo se está licenciando una marca, sino todo un método para hacer negocios, así como el prestigio obtenido mediante este método ya aprobado .

La franquicia es una estrategia de negocios para la expansión de las empresas, ya que pueden utilizarse como estrategias para atacar mercados internacionales y poder ampliar el mercado de una manera rápida y con la inversión de terceros. La estrategia misma del sistema brinda un gran número de opciones para integrarse en una nueva forma de hacer negocios, la cual está respaldada por un sólo hecho: hacer bien y profesionalmente las cosas.

La franquicia es un sistema de mercadotecnia, basado en un formato de operación único, uniforme y homogéneo que integra y estandariza todas las fases del proceso de comercialización de un producto o servicio determinado. Esto permite que una compañía pueda ofrecer, en diversos puntos de venta, exactamente el mismo producto y el mismo servicio, con idéntica calidad e igual presentación. La imagen, el producto y el servicio serán los mismos en cualquiera de los países en los que introduzca la cadena.

Las personas que intervienen en la franquicia son dos: el franquiciante y el franquiciatario. Aunque en algunos casos también la participación de los proveedores de bienes y servicios, asociados generalmente a los franquiciantes y con la finalidad de ofrecer un buen servicio de alta calidad.

No cualquier es franquiciable. Por ello es conveniente determinar si el negocio es franquiciable o no antes de adoptar un sistema de franquicias .

Las franquicias representan una forma menos riesgosa de emprender un negocio propio, ya que el franquiciatario compra un negocio que funciona. Sin embargo, hay que tener presente que el sistema de franquicias por sí solo no garantiza el éxito; es necesario mucho esfuerzo, trabajo, sacrificios, perseverancia y constancia.

No es aconsejable adoptar el sistema de franquicias para un negocio, si este no está bien organizado, como propuesta para resolver sus problemas internos; o si esta pasando por una pésima situación financiera, como propuesta para resolver sus problemas financieros. Lo anterior es lógico, ya que a través de las franquicias un negocio se va a multiplicar y si una empresa que pasa por problemas económicos o internos concibe al sistema de franquicias como una solución, a esos problemas, lo único que obtendrá será el fracaso para el mismo franquiciante así como para sus franquiciatarios.

Las franquicias generan empleos, dan ganancias a sus adquirientes y benefician al consumidor al ampliar la gama y calidad de los productos. Existe un mercado muy amplio de franquicias según las posibilidades de cada inversionista. La diversidad del sistema de franquicias permite alcanzar una franquicia de acuerdo con el perfil y presupuesto de inversión con que se cuente; existen las que requieren del trabajo diario y único del franquiciatario, y las que por su estructura permiten que el franquiciatario puedan compartir su tiempo y atención con otras operaciones.

La abrogación de la ley sobre el control y el registro de la transferencia de tecnología y el uso y explotación de patentes y marcas y sus correspondientes reglamentos, así como la entrada en vigor de la ley de fomento y protección de la propiedad industrial en junio de 1991 (denominada actualmente ley de la propiedad industrial), han creado un clima favorable y propio para el desarrollo de las franquicias en nuestro país.

La franquicia en México tiene un marco jurídico suficiente y extenso, aunque aún no determinado. Las relaciones que en base a la franquicia se desarrollan pueden hacerse con la máxima seguridad jurídica de quienes intervienen en ella, pues el

artículo 142 de la ley de la propiedad industrial enmarca los derechos y obligaciones de la actividad.

Son 3 los elementos básicos de una franquicia:

- a) La marca.
- b) La uniformidad del producto o servicio.
- c) La contrapresentación del franquiciatario paga al franquiciante, hay dos conceptos básicos: **el pago inicial y las regalías.**

## **BIBLIOGRAFIA.**

**GONZALEZ CALVILLO, ENRIQUE.,FRANQUICIAS, LA REVOLUCION DE LOS 90.,**

Editorial Mc Graw Hill, 3a edición, México, 1992.

**GONZALEZ CALVILLO, ENRIQUE.,LA EXPERIENCIA DE LAS FRANQUICIAS.,**

Editorial Mc Graw Hill, 2a edición, México, 1994.

**RAAB STEVEN S., Y GREGORY MATUAXY.,FRANQUICIAS : VENTAJAS Y**

DESVENTAJAS., Editorial LIMUSA, México, 1991.

**REYES DIAZ-LEAL EDUARDO.,FRANQUICIANDO EN MEXICO., Editorial SIGLO**

XXI., México, 1991.



## REVISTAS.

"Estrategias: Nectar Beauty Shops; El negocio de la belleza", EXPANSION, Febrero 17, México, 1993, pp 124.

"Franquicias PEMEX; Todo en una gasolinera"; EXPANSION, Marzo 17, México, 1993, pp 159

Notifranquicias: Asociación Mexicana de Franquicias A.C., Abril-Mayo, No. 8, México, 1993.

Notifranquicias: Suplemento Especial; Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. Agosto-Septiembre, No. 10, México, 1993.

Nuevas Franquicias para 1994; Entrepreneur, Mayo, Vol. 2, No. 4, México, 1994.

Suplemento especial 93: Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., México, 1993.

## PERIODICOS.

Díaz, Gonzalez Angelica. "México, País ideal para el desarrollo de franquicias"; EXCELSIOR, (México D.F.), 14 de Diciembre de 1993, pp 25.

Franco, Eduardo. "Franquicias en México con proyección Mundial"; Suplemento Especial, EXCELSIOR, (México D.F.), No.1, 14 de Febrero de 1993.

"Franquicias en México con proyección Mundial", Suplemento Especial, EXCELSIOR, (México D.F.), No. 2, 24 de Junio de 1993.

Mail Boxes EL FINANCIERO; 17 de Agosto de 1993, pp 35.

"Franquicias: VIII USA-MEXICO", Franchise Expo, EL UNIVERSAL, (México D.F.), 16 de Marzo de 1994, pp 60.