

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**“EL DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS FRENTE A
LOS NEGOCIOS INDEPENDIENTES EN LA CD. DE
HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA”**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

PRESENTA

RUBÍ LIZBETH ARRIAGA MARTÍNEZ

ASESOR

L.D. EVELIA ACEVEDO VILLEGAS

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAX., ENERO DE 2003.

ÍNDICE

Dedicatorias.....	III
Agradecimientos.....	V
Índice.....	VII
Índice de cuadros.....	IX
Índice de gráficas.....	XIII
Introducción.....	1
Metodología de la investigación.....	2
1. Antecedentes históricos.....	7
1.1. Las primeras franquicias en el mundo.....	7
1.1.1. Caso McDonald's.....	13
1.2. Las franquicias en México.....	15
1.2.1. La Asociación Mexicana de Franquicias.....	16
1.3. Las franquicias en la Cd. de Huajuapán de León, Oaxaca.....	18
1.3.1. Año de surgimiento de las franquicias establecidas en la Cd. de Huajuapán de León.....	20
2. Características generales de la franquicia.....	21
2.1. Definición de franquicia.....	21
2.2. Elementos personales involucrados en la franquicia.....	24
2.3. Ventajas y desventajas tanto para el franquiciatario como para el franquiciante.....	25
2.3.1. Ventajas para el franquiciatario.....	25
2.3.2. Ventajas para el franquiciante.....	27
2.3.3. Desventajas para el franquiciatario.....	29
2.3.4. Desventajas para el franquiciante.....	30
2.4. Puntos importantes a considerar para la elección de una franquicia.....	32
2.5. Características básicas que debe poseer un negocio para otorgar franquicias.....	33
2.6. Cómo desarrollar un sistema de franquicias.....	38
3. Marco jurídico de la franquicia.....	47
3.1. La propiedad intelectual.....	48
3.2. Disposiciones jurídicas que regulan a la franquicia.....	49
3.2.1. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	50
3.2.2. Tratados Internacionales relacionados con la propiedad industrial.....	50

3.2.2.1. Tratados administrados por la O.M.P.I.....	51
3.2.2.2. Tratados de Libre Comercio.....	51
3.2.3. La Ley de Propiedad Industrial.....	53
3.2.4. El Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.....	53
3.2.5. Código Civil Federal.....	53
3.2.6. Código Penal Federal.....	53
3.2.7. La Ley Federal del Trabajo.....	53
3.2.8. Contrato de Franquicia.....	53
3.2.8.1. Sujetos del contrato de franquicia.....	55
3.2.8.2. Objetos del contrato de franquicia.....	55
3.2.8.3. Elementos básicos del contrato de franquicia.....	57
3.2.8.4. Clases de franquicias.....	58
3.2.8.4.1. De acuerdo a los derechos que se otorgan.....	58
3.2.8.4.2. De acuerdo al ramo de actividad económica.....	59
3.2.8.5. Obligaciones del franquiciante y el franquiciatario.....	59
3.2.8.5.1. Obligaciones del franquiciante.....	59
3.2.8.5.2. Obligaciones del franquiciatario.....	60
3.2.9. Contratos Auxiliares.....	62
3.2.10. Circular de Oferta de Franquicia.....	63
4. Información obtenida de las franquicias y de los negocios independientes establecidos en la Cd. de Huajuapán de León, Oaxaca.....	65
4.1 Franquicias.....	65
4.2 Resultados de la entrevista realizada a los franquiciatarios.....	68
4.3. Negocios independientes.....	83
4.4. Resultados del cuestionario aplicado a los dueños de los negocios independientes.....	85
5 Franquicias frente a negocios independientes establecidos en la Cd. de Huajuapán de León, Oaxaca.....	93
5.1 Porcentaje de crecimiento de las franquicias establecidas en la Cd. de Huajuapán de León.....	101
6. Conclusión.....	105
Bibliografía.....	109
Anexos.....	113

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.3.1.	Año de surgimiento de cada franquicia.....	20
Cuadro 4.1.1.	Franquicias establecidas en la Cd. de Huajuapán de León.....	65
Cuadro 4.2.1.	Porcentaje que representa la dificultad y/o facilidad para entender el concepto, el funcionamiento y la operación de una franquicia.....	69
Cuadro 4.2.2.	Porcentaje que representa la dificultad y/o facilidad para la instalación de la franquicia.....	69
Cuadro 4.2.3.	Porcentaje que representa el mercado que abarca cada franquicia.....	70
Cuadro 4.2.4.	Principales competidores locales de cada franquicia.....	71
Cuadro 4.2.5.	Porcentaje que representa la introducción de productos nuevos en las franquicias.....	72
Cuadro 4.2.6.	Porcentaje que representa si la inversión en una franquicia es segura.....	74
Cuadro 4.2.7.	Año de surgimiento de cada franquicia.....	75
Cuadro 4.2.8.	Tiempo de recuperación de la inversión en una franquicia.....	75
Cuadro 4.2.9.	Porcentaje de franquiciatarios que conocen a personas que tengan capital para invertir en una franquicia.....	76
Cuadro 4.2.10.	Porcentaje que representa a los franquiciatarios que invertirían nuevamente en otra franquicia o en un negocio independiente.....	76
Cuadro 4.2.11.	Porcentaje que representa las fuentes de financiamiento de los franquiciatarios.....	77
Cuadro 4.2.12.	Porcentaje que representa a los franquiciatarios que han tenido o no problemas en la ejecución de las tareas determinadas por el franquiciante para el funcionamiento de la franquicia.....	77
Cuadro 4.2.13.	Porcentaje que representan los cambios que han tenido las franquicias de su formato original.....	78
Cuadro 4.2.14.	Número de trabajadores que laboran por cada franquicia.....	79
Cuadro 4.2.15.	Porcentaje que representa el conocimiento que tienen los franquiciatarios sobre el marco legal que regula a las franquicias.....	82
Cuadro 4.2.16.	Porcentaje que representa el conocimiento que tienen los franquiciatarios sobre a qué autoridad acudir en caso de tener problemas con el franquiciante.....	82
Cuadro 4.3.1.	Competencia local identificada por cada franquicia.....	83
Cuadro 4.3.2.	Año de apertura de los negocios independientes.....	85

Cuadro 4.3.3.	Porcentaje que representa la dificultad o facilidad para instalar un negocio independiente.....	85
Cuadro 4.3.4.	Porcentaje que representa el conocimiento del mercado que abarcan los negocios independientes.....	85
Cuadro 4.3.5.	Competencia local de los negocios independientes.....	86
Cuadro 4.3.6.	Tiempo de identificación del nombre por parte de los consumidores de los negocios independientes.....	87
Cuadro 4.3.7.	Porcentaje que representa a los negocios independientes que cuentan con estrategias de venta.....	87
Cuadro 4.3.8.	Porcentaje que representa a los negocios independientes que cuentan con manuales de organización.....	87
Cuadro 4.3.9.	Porcentaje que representa a los negocios independientes sobre si llevan algún procedimiento administrativo, contable o mercadológico.....	87
Cuadro 4.3.10.	Porcentaje que representa el conocimiento de los dueños de los negocios independientes acerca del período de recuperación de su inversión.....	88
Cuadro 4.3.11.	Porcentaje que representa la satisfacción o insatisfacción de la inversión realizada.....	88
Cuadro 4.3.12.	Porcentaje que representa las fuentes de financiamiento de los dueños de los negocios independientes.....	88
Cuadro 4.3.13.	Porcentaje que representa la idea de cerrar el negocio.....	88
Cuadro 4.3.14.	Porcentaje que representa la seguridad de la inversión realizada.....	89
Cuadro 4.3.15.	Porcentaje que representa el cumplimiento de los objetivos de los dueños de los negocios independientes.....	89
Cuadro 4.3.16.	Número de trabajadores en cada negocio independiente.....	89
Cuadro 4.3.17.	Rotación de personal en cada negocio independiente.....	90
Cuadro 4.3.18.	Porcentaje que representa los negocios independientes que han efectuado cambios desde su apertura a la fecha.....	90
Cuadro 4.3.19.	Porcentaje que representa el conocimiento de los dueños de los negocios independientes de apoyos para pequeños empresarios.....	90
Cuadro 4.3.20.	Porcentaje que representa si solicitan asesoría los dueños de los negocios independientes para resolver sus problemas en cuanto su operación.....	90
Cuadro 4.3.21.	Porcentaje que representa el cumplimiento de las leyes laborales por parte de los dueños de los negocios independientes.....	91

Cuadro 4.3.22.	Porcentaje que representa el conocimiento del concepto franquicia.....	91
Cuadro 5.1.	Identificación del giro de las franquicias y negocios independientes evaluados.....	93
Cuadro 5.1.1.	Año de surgimiento de cada franquicia.....	101
Cuadro 5.1.2.	Porcentaje de crecimiento de las franquicias 1991-2002.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 5.1.1. Crecimiento de las franquicias instaladas en la Cd. de Huajuapán de León.....	102
--	-----

INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, la franquicia ha demostrado ser un modelo de negocio exitoso, al responder a la necesidad de las empresas para lograr la distribución eficaz de sus productos además de cumplir las expectativas de gente con aspiraciones por iniciar un negocio.

La Cd. de Huajuapán de León tiene como una de sus actividades económicas preponderantes el comercio sin embargo, basta con observar y darse cuenta que es un comercio desorganizado, pues al desconocer las necesidades reales de la población, personas con disponibilidad de capital e interesadas en poner un negocio propio, se inclinan hacia los giros ya existentes originando:

1. Saturación del mercado.
2. Generación de menores utilidades para todos los establecimientos pertenecientes al mismo giro.
3. Administración empírica aunado un mal servicio al cliente, lo que se debe a una falta de cultura empresarial¹ por parte de los dueños².

Con lo cual terminan por desaparecer al ir perdiendo participación dentro del mercado.

Generalmente, este tipo de negocios se da en la población debido a la aversión al riesgo y a la inversión, optando por iniciar un negocio al cual han observado con éxito dentro del mercado.

La franquicia, como alternativa de negocio, ofrece mayores posibilidades de éxito por tratarse de un esquema de éxito comprobado en el que el franquiciante tiene la obligación de enseñar al franquiciatario, todos los pormenores y formas de trabajar para operar de manera adecuada la unidad franquiciada, además, el inversionista al adquirir una franquicia, tiene un respaldo funcional y administrativo por parte del corporativo³.

Es así como, se presenta un estudio acerca de éste modelo de negocio para evidenciar las ventajas que tiene su operación, generando una competencia leal, una adecuada administración y un buen servicio al cliente mejorando el servicio y calidad de los negocios independientes ya existentes en la ciudad, otorgando mayores y mejores alternativas de compra a la población.

¹ Entendiéndose como cultura empresarial: la aplicación constante de una forma de pensar, vivir y actuar basado en las costumbres, creencias, experiencias y conocimientos adquiridos de las personas que dirigen y trabajan en las empresas. Considerando como puntos fundamentales para el desarrollo de una cultura empresarial el establecimiento de la misión, visión, filosofía, valores, objetivos y planes que se reflejan posteriormente en la administración de los recursos, reglamentos internos, manuales de organización, técnicas de ventas, servicio al cliente, diseño del producto, imagen corporativa, entre otros puntos importantes que se pueden resaltar en las actividades de la empresa. Extraído de Sandoval Flores, Perla. "La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas". P. 14.

² También llamados empresarios, gerentes, patrones, directores, etc., términos que serán utilizados indistintamente durante el desarrollo de ésta investigación.

³ Fuente E-bacon, "Descubre cuánto necesitas para adquirir un negocio bajo éste esquema y qué beneficios puedes obtener al comprarlo", <http://www.franchipolis.com.ms/doc/noticia.asp?id=1011&tipo=1>, 19 de julio de 2002.

Para presentar las bondades de la franquicia, fue necesario conocer la opinión de los franquiciatarios establecidos en la Cd. de Huajuapán de León haciendo una comparación con la opinión de los dueños de los negocios independientes, que también se encuentran instalados en la misma ciudad, acerca de su propio establecimiento.

El contenido de los capítulos de este trabajo es el siguiente:

En los tres primeros capítulos se muestran los antecedentes históricos de la franquicia, tanto en el mundo como en México, agregando un apartado de cómo es que surgen las franquicias en la Cd. de Huajuapán de León, siendo ésta ciudad el lugar bajo el cual se lleva a cabo la investigación, asimismo se presentan sus características y el marco jurídico bajo el cual opera.

Dichos capítulos representan una recopilación de información, resultado de la investigación documental, parte fundamental de éste trabajo siendo que, para adentrarse al tema de franquicias es necesario conocer sus antecedentes, su forma de operar y regulación; con lo cual se permite una consulta práctica y completa acerca de éste modelo de negocio.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los franquiciatarios así como los resultados que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario a los dueños de los negocios independientes, sobre la operación de su propio negocio, representando la información obtenida, la mera opinión y experiencia de ambos tipos de empresarios.

En el capítulo cinco se comparan ambos resultados presentados en el capítulo anterior, además, se presentan otras virtudes que presenta la franquicia, el porcentaje de crecimiento que va teniendo en la Cd. de Huajuapán de León, las razones de el por qué no han surgido más en la ciudad, y por último se presentan algunas propuestas para resolver ésta situación, propuestas que pueden ser retomadas para darle continuidad a éste trabajo.

Finalmente en el capítulo seis, las conclusiones obtenidas de éste trabajo de investigación.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis de investigación

Las franquicias poseen mayores ventajas en su operación en comparación con los negocios micro y pequeños que operan de manera independiente en la Cd. de Huajuapán de León.

Objetivo general

Conocer las ventajas que posee la operación de las franquicias, a través de una evaluación de éste modelo de negocio en comparación con los negocios micro y pequeños, establecidos en la Cd. de Huajuapán de León.

Objetivos particulares

1. Conocer a través de la investigación documental los orígenes del sistema de franquicias, su funcionamiento y el marco jurídico bajo el cual opera.
2. Identificar los negocios que operan bajo el formato de franquicias y que se encuentran instalados en la ciudad, asimismo los negocios independientes que representan su competencia directa local.
3. Conocer los antecedentes históricos del establecimiento de franquicias en la ciudad.
4. Comparar ambos modelos de negocio, franquicias y los negocios independientes, del mismo giro y que se encuentran establecidos en la ciudad.
5. Determinar el porcentaje de crecimiento de las franquicias instaladas en la ciudad.
6. Presentar las ventajas de las franquicias, a través de la comparación con los negocios independientes, establecidas en la misma ciudad.

Los pasos que se siguieron para desarrollar ésta investigación fueron los siguientes:

1. Recopilación de información a través de libros, revistas y páginas en Internet, como parte de la investigación documental, para conocer los antecedentes históricos, el funcionamiento y el marco jurídico de la franquicia.
2. Identificación de las franquicias establecidas en la Cd. de Huajuapán de León.
3. Elaboración del guión preliminar para la realización de la entrevista a los franquiciatarios, ver anexo 1.
4. Solicitud a Vice-rectoría académica, de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, una carta de presentación ante los franquiciatarios para realizarles la entrevista.
5. Realización de la entrevista a los franquiciatarios.
6. Análisis e interpretación de la información obtenida de las entrevistas.
7. Identificación de los negocios independientes, del mismo giro que las franquicias.

8. Elaboración del cuestionario para aplicarlo a los dueños de los negocios independientes, ver anexo 2.
9. Solicitud a Vice-rectoría académica, de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, una carta de presentación ante los dueños de los negocios independientes para aplicar el cuestionario.
10. Aplicación del cuestionario a los dueños de los negocios independientes
11. Análisis e interpretación de la información obtenida de los cuestionarios.
12. Comparación de la información obtenida de los franquiciatarios y de los dueños de los negocios independientes, con la realización de la entrevista y la aplicación del cuestionario respectivamente.
13. Asistencia a la Asociación Mexicana de Franquicias para la obtención de información adicional, sobre estos dos modelos de negocios, y sustentar la comparación entre ambos.

Es así que, se evaluaron a las franquicias instaladas en ésta ciudad a través de los franquiciatarios obteniendo información acerca de su desarrollo para finalmente comparar a éstas con los negocios independientes también establecidos en la ciudad y que se dedican al mismo giro.

Método de recolección de datos

Para efectuar la comparación fue necesario realizar una investigación de campo, recurriéndose a la entrevista para realizársela a los franquiciatarios, y del cuestionario, para aplicarlo a los dueños de negocios independientes.

La identificación de las franquicias que se encuentran establecidas en la Cd. de Huajuapán de León, se realizó con base al directorio que presenta la 9ª. Edición de la Revista Entrepreneur de las 500 franquicias en México del año 2002, también se acudió a la base de datos de la Regiduría de Salud Pública, Recreación y Rastro del H. Ayuntamiento de esta ciudad donde se tienen registradas las licencias de funcionamiento otorgadas a los negocios establecidos, y haciendo también un sondeo entre los mismos franquiciatarios.

Debido a que uno de los puntos importantes de la franquicia es mantener información confidencial y no transmitirla excepto previa autorización del franquiciante, las preguntas planteadas se enfocaron a conocer principalmente la experiencia y los puntos de vista del franquiciatario, de tal forma que no se violara el principio de confidencialidad al cual están sujetos, recurriendo a la entrevista, para dar oportunidad de expresarse con confianza y sin restringir la alternativa de dar información importante para el desarrollo del presente trabajo.

Es así, que las preguntas que se realizaron fueron resultado de un análisis minucioso acerca de la forma en que se podría obtener la información requerida; las áreas a evaluar por cada franquicia, no están amplia ni profundamente tratados puesto que el tiempo para realizar la entrevista fue limitado, sin embargo las respuestas arrojadas representan información trascendental.

El contacto con los franquiciatarios se logró a través de una carta de presentación donde se les explicó el objetivo de la entrevista, de tal manera que se logró establecer una atmósfera de confianza que permitió obtener la información lo más verídica posible.

La identificación de los negocios independientes se logró a través de la entrevista realizada a los franquiciatarios, al preguntarles directamente sobre su competencia directa, también, se acudió a la base de datos de la Regiduría de Salud Pública, Recreación y Rastro del H. Ayuntamiento de esta ciudad donde se tienen registradas las licencias de funcionamiento otorgadas a los negocios establecidos.

En el caso de los dueños de los negocios independientes, se recurrió a la aplicación de cuestionarios, pues éstas personas se rehusaron a dar cualquier tipo de información negándose a conceder una entrevista, y siendo el cuestionario una alternativa que implica poco tiempo en su aplicación, se decidió utilizar el mismo para obtener información de éste tipo de empresarios, donde la mayoría de las preguntas que se aplicaron fueron cerradas; el contacto con éste tipo de empresarios se realizó también a través de una carta de presentación.

Por lo tanto, es importante señalar que la investigación se basó únicamente en las respuestas de los franquiciatarios y de los dueños de los negocios independientes, siendo la investigación un estudio de carácter cualitativo.

Para la realización de la entrevista y la aplicación del cuestionario, se determinaron cinco áreas específicas, de las cuales emanaron las preguntas a aplicar tanto a los franquiciatarios como a los dueños de los negocios independientes, a través de la entrevista y el cuestionario respectivamente; áreas que se utilizaron como base de comparación, entre ambos modelos de negocio, y cuyos resultados permitieron aceptar o no la hipótesis de investigación.

1. Ventas y Mercadotecnia.
2. Operativa.
3. Administración.
4. Legal.

Asimismo, fue necesario recabar mayor información pues la obtenida de los cuestionarios, aunque importante y valiosa, no fue suficiente, por lo cual se acudió a la Asociación Mexicana de Franquicias donde se obtuvo información adicional para realizar la comparación.

Es importante señalar, que la identificación, tanto de las franquicias como de los negocios independientes, se realizó a través de un censo debido a que, el número de franquicias establecidas en la ciudad es limitado y en cuanto a los negocios independientes, éstos representan la competencia directa y local de las franquicias identificadas que operan bajo el mismo giro, además, se utilizó el método de la observación para su elección tomando como base la similitud en cuanto a la infraestructura con las franquicias establecidas en ésta ciudad.

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1. LAS PRIMERAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO

El origen del modelo de franquicias se puede ubicar en la época feudal,⁴ en Europa en los siglos quinto al duodécimo. La iglesia católica romana desarrolló la práctica de otorgar a la clerecía local el derecho de cobrar el diezmo, a cambio de pasar una parte de éste a Roma.

Al mismo tiempo que la iglesia católica utilizaba la franquicia como el derecho de administrar una parroquia en nombre del Papa⁵, en toda Europa se desarrollaban los sistemas socioeconómicos y políticos basados en el establecimiento de grandes estados o señoríos, donde los reyes y la nobleza poseían o controlaban la tierra y a los campesinos que la trabajaban, por lo que a este sistema que se desarrolló a lo largo de la Edad Media se le denominó feudalismo⁶.

Los señores feudales y los nobles eran los únicos propietarios de la tierra, por lo que la controlaban de manera absoluta. De esa manera, la mayoría de los campesinos eran esclavos o siervos de los nobles; al paso de los siglos, en la medida en que la población campesina trabajó duro para incrementar el producto y el ingreso del señor, empezaron a exigir más derechos y privilegios a los amos del señorío, por lo que al paso del tiempo, muchos siervos emprendedores y productivos fueron recompensados con derechos y privilegios adicionales relativos a la tierra que habían trabajado⁷.

En Inglaterra algunos siervos (llamados también hombres libres) recibieron derechos y privilegios especiales, incluyendo el derecho a la ganancia que se obtuviese de la tierra, sujeta a las cuotas o impuestos que se pagaban al rey o a la nobleza, según fuera el caso, dichas cuotas recibían el nombre de “diezmo real” que conforman la raíz etimológica de la palabra “regalías”⁸.

En Francia, el otorgamiento de derechos adicionales a los campesinos o siervos se le llamaba francis, que quiere decir, literalmente, otorgar derechos o poder a un campesino o siervo. La raíz francesa francis pasó al inglés como *to enfranchise*, otorgar derechos o poder a alguien que no los tiene, por lo que, si un campesino o una persona a la que se le otorgaba la ciudadanía, el estado de hombre libre, o el derecho al voto, se decía que había ganado la franquicia, o que se había franquiciado⁹.

⁴ Purvin Jr., Robert L. "El fraude en las franquicias: cómo protegerse antes y después de invertir". P. 42.

⁵ Ibid. P. 43.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

⁸ Idem.

⁹ Ibid. P. 44.

En el año de 1215, Inglaterra firma la Carta Magna, resultado de una lucha política y económica entre los franquiciatarios de la época y el franquiciante mayor, el rey de Inglaterra; los hombres libres exigieron y obtuvieron del rey derechos como la propiedad y el derecho a la representación como parte del convenio con la monarquía¹⁰.

Por todo lo anterior se considera que la franquicia comercial se ha construido con base en el modelo feudal¹¹:

1. Otorgar una franquicia es otorgar derechos a cambio del pago de cuotas, las regalías. La regalía moderna es un porcentaje de los beneficios obtenidos por el uso del derecho por parte del franquiciatario.

2. El propósito del sistema señorial consistía en hacer prosperar al señor sin riesgo de compromiso financiero, así como los franquiciantes buscan hacer prosperar su sistema con el trabajo y el capital de riesgo de los franquiciatarios.

Siglos después el modelo de franquicias siguió prosperando pero con un nuevo nombre y estilo; el sistema feudal de franquicia individual del siglo doce, se convirtió en el modelo en que se otorgaban franquicias de comunidades enteras, llamadas colonias, de los siglos dieciséis al dieciocho.

El colonialismo fue el mecanismo que financió e impulsó la expansión europea en todo el mundo, basado por completo en las tradiciones del feudalismo, quedando establecido el concepto de franquicia puesto que los monarcas europeos concedieron franquicias a empresas comerciales que estuviesen de acuerdo en establecer colonias bajo la autoridad y protección del monarca, a cambio del pago de regalías e impuestos¹².

Generalmente la gente era quien promovía y establecía las colonias, buscando nuevas libertades e independencia sin prescindir de la protección de la autoridad del soberano. Los colonos respetaban tanto su propia independencia como su fidelidad a su franquiciante, el rey¹³; posteriormente creían que sus soberanos los estaban explotando y exigieron finalmente respeto, equidad y representación a su franquiciante, así las monarquías que no supieron otorgar el debido respeto a sus colonias las perdieron, tal fue la situación del colonialismo en los Estados Unidos de Norteamérica, donde se fueron dando avances notorios referentes al desarrollo de este nuevo modelo de negocios.

Algunos otros autores mencionan que los orígenes del modelo de las franquicias se remonta al período de las cruzadas, cuando a los caballeros se les otorgaba el derecho de conquistar territorios e

¹⁰ Purvin Jr.Op. Cit. P. 44.

¹¹ Idem.

¹² Ibid. P. 46.

¹³ Idem.

imponer contraprestaciones a quienes los habitaran, teniendo como única obligación compartir las ganancias generadas con el soberano que les hubiera encargado emprender la cruzada¹⁴.

Sin embargo, la mayoría de los autores menciona que este modelo surgió a mediados del siglo XIX con la empresa estadounidense *I.M. Singer and Co*¹⁵, la cual tenía problemas serios referentes a la distribución de sus máquinas de coser a nivel nacional, además sus reservas de efectivo eran bajas y con un artículo considerado como innovador sus ventas no eran buenas.

No obstante, en 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, en Estados Unidos, que operaba bajo comisión, consiguió vender su cuota de dos máquinas, además de generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas¹⁶.

Dicho representante solicitó más máquinas, pero la casa matriz, que atravesaba por problemas serios de flujo de efectivo, no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas¹⁷; a partir de este hecho la compañía cambió su estructura básica de funcionamiento, cobrándole así a sus vendedores en lugar de pagarles, creando entonces el primer esquema de licenciarios en los Estados Unidos de Norteamérica.

A través de este esquema, los vendedores (llamados licenciarios) determinaron pagarle a *Singer* una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos¹⁸; compraban las máquinas a un precio y las vendían con un sobreprecio, creando a la vez Centros de Costura *Singer*, que eran tiendas de venta al por menor para sus máquinas de coser, proporcionando también clases de costura y otros servicios relacionados con su línea de productos. El licenciario recibía capacitación completa acerca de cómo usar la máquina de coser y también para operar un centro de costura (impartir clases y proporcionar consejos de costura)¹⁹.

Con este nuevo esquema, *Singer* resolvió su problema de ventas, distribución y de flujo de efectivo; además que sirvió como fundamento para los elaborados sistemas de franquicias en la actualidad.

Años más tarde, en 1898, *General Motors* se encontraba con problemas similares a los que tenía *Singer*, viéndose obligada a otorgar licencias puesto que no contaba con los recursos suficientes para abrir puntos de comercialización propios, es decir, no estaba en posición de comprar los bienes raíces que se requerían para establecer los puntos de venta de sus autos, y es, a través de las licencias, que consolidó su posición como líder en la industria debido a que pudo utilizar sus recursos para la

¹⁴ Feher Tocatli, Ferenz. Gallástegui, Juan Manuel. "Las franquicias, un efecto de la globalización". P. 1

¹⁵ González Calvillo Enrique y Rodrigo. "Franquicias: La revolución de los 90". P. 32.

¹⁶ Idem.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Ibid. P. 33

¹⁹ Purvin Jr. Op. Cit. P. 32.

investigación y cuidadosa producción de sus vehículos. *General Motors* utilizó diversas formas de mercadotecnia para vender su producto tal como el correo directo y las tiendas departamentales; sin embargo, la franquicia demostró ser el medio más exitoso para su venta²⁰.

Más adelante, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un sistema primitivo de franquicias con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propios²¹.

Tal es el caso de las gasolineras, que hasta 1930 las dueñas de la mayoría de dichos establecimientos eran las compañías petroleras, inmediatamente después las gasolineras independientes que operaban con la autorización de las compañías petroleras iniciaron una agresiva guerra de precios. *Standard Oil Co.* de Indiana, Estados Unidos, por miedo a perder ganancias en dicha guerra, optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas; los nuevos franquiciatarios establecieron sus propios precios, generando sus propios ingresos, con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario²².

La *Standard Oil* dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban muy costosas, comenzando entonces a cobrar rentas de estaciones (gasolineras) que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban de manera más eficiente, originando mayores beneficios a la compañía en un corto plazo²³.

Otra precursora de las franquicias fue *Coca-Cola*. En 1886, crecía lentamente gracias a su sistema de fuentes de sodas, pero en 1899 dos inversionistas en Chattanooga, Estados Unidos, persuadieron al presidente de la compañía de que les otorgara los derechos para vender *Coca-Cola* en botella en casi todo ese país, con la condición de que estos productos no interfirieran con el negocio de las fuentes de sodas. Dichos inversionistas establecieron la primera embotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario. Sin embargo, la demanda fue creciendo y los dos empresarios empezaron a subfranquiciar los derechos del producto para distintas zonas geográficas como consecuencia de la falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Fue entonces, que en 1919, ya existían 1000 embotelladores que participaban en este creciente negocio²⁴.

En esencia, las primeras franquicias estuvieron orientadas al producto, es decir, el sentido estaba en la venta de los productos, y los fabricantes necesitaban sus redes de distribución para desplazar sus inventarios. Aunque la posesión de una franquicia de una marca bien conocida era un derecho valioso, las franquicias por lo general eran finiquitables por voluntad (con un período de notificación muy

²⁰ González Calvillo. Op. Cit. P. 33.

²¹ González Calvillo. Op. Cit. P. 33.

²² Ibid. P. 34.

²³ Ibid. P. 34.

²⁴ Ibid. P. 35.

corto: 30 días), si alguna de las partes fallaba en su desempeño, la otra parte podía dar por terminada la relación, por lo que los franquiciantes tenían que mantener su competitividad o sus franquiciatarios cambiarían de marca y los franquiciantes que no comercializaran agresivamente sus marcas se encontrarían sin producto que vender.

Es así que, alrededor de 1930, en Estados Unidos, la franquicia empieza a ser considerada como un método exitoso para así reproducirse como un formato de negocio que no se desarrollara solamente alrededor de un producto o marca específica²⁵.

Diversas cadenas como *Western Auto Supply*, *Rexall* y *Ben Franklin* introdujeron el sistema de franquicias a la venta al menudeo con un éxito inaudito. En 1924, *A & W Root Beer* fundó una versión inicial de la cadena de comida rápida, un negocio con *drive-in* (con servicio para automovilistas) que vendía una bebida gaseosa, siendo uno de los primeros franquiciatarios J. Willard Marriot, quien posteriormente dejó *A & W* para franquiciar los restaurantes *Hot Shoppes*, y después formar *Marriot Corporation*, una gran cadena franquiciante de restaurantes y hoteles.

Estos éxitos iniciales de los franquiciantes con formato de negocio fueron el detonador de un crecimiento explosivo de las franquicias con una capacidad para generar capital²⁶.

En 1925, Howard Johnson inició un negocio de refrescos y helados con un pequeño préstamo; años más tarde, el negocio había evolucionado hasta un par de restaurantes exitosos, con la característica singular de tener techo naranja brillante. Los planes de expansión contemplaban el desarrollo de los negocios con capital propio, sin embargo, la depresión de 1929 lo obligó a cambiar sus planes, decisión que afectaría el negocio de la hotelería.

El Sr. Johnson, requería, de lo que él llamó, un socio franquiciatario, convenciendo al dueño de un restaurante en *Cape Cod*, en el noreste de Estados Unidos, de usar su nombre y de comprarle sus productos.

Ambos prosperaron de tal forma que para 1940 ya existían 100 restaurantes a lo largo de la costa este de Estados Unidos, convirtiéndose *Howard Johnson* en una de las franquicias hoteleras más importantes de Estados Unidos²⁷.

Posteriormente, donde las marcas distinguían franquicias de productos se hicieron franquicias con formato de negocio alrededor del nombre comercial del franquiciante y de sus símbolos distintivos, y así la popularidad de una cadena podía incrementarse rápidamente, en una sociedad también en rápido crecimiento, siendo los puntos clave de dicho crecimiento los siguientes²⁸:

²⁵ Purvin Jr. Op. Cit. P. 49.

²⁶ Idem.

²⁷ González Calvillo. Op. Cit. P. 35.

²⁸ Purvin Jr. Op. Cit. P. 50.

1. Productos de alto volumen de desplazamiento y bajo costo (económicos).
2. Gran énfasis en alimentos de primera necesidad.
3. Negocios que tradicionalmente se habían operado en forma doméstica (empresas familiares).

Además, de la exigencia por parte de los franquiciantes en la uniformidad y consistencia de los sistemas.

Sin embargo, el estrepitoso crecimiento de las franquicias se dio después de la Segunda Guerra Mundial; factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el ambiente adecuado para su expansión²⁹.

Contribuyendo a este hecho, el regreso del combate de miles de hombres a Estados Unidos con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con ambición de establecer negocios propios; el crecimiento repentino de la población norteamericana, el incremento del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos (generando una fuerte demanda de una variedad de productos) y la masiva migración de las granjas a las ciudades y suburbios; generándose así un esquema de consumismo que dio lugar a la compra generalizada de todo tipo de bienes.

Los avances tecnológicos también jugaron un papel muy importante, puesto que permitieron la creación y producción de nuevos bienes y servicios, además de su ágil transportación y publicidad (por los medios de comunicación); fue en este momento cuando las franquicias son presentadas como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían la acelerada demanda de los consumidores norteamericanos; además, resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo a sus requerimientos³⁰.

Este clima de negocios fue apoyado muy oportunamente por los siguientes factores³¹:

1. Gobierno Federal Norteamericano, por medio de la *Small Business Administration*, que brindaba asesoría, así como estímulos financieros;
2. Una adecuada estructura fiscal; y
3. La disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios.

Posteriormente, en la década de los noventa, se consolida la franquicia con formato de negocio, segmento que hasta nuestros días ha sido de mayor crecimiento por el otorgamiento de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comprobado éxito.

²⁹ González Calvillo. Op. Cit. P. 35.

³⁰ Idem.

³¹ Idem.

La aprobación en Estados Unidos de *Lanham Act* en 1946, creó las bases para el desarrollo de las franquicias al codificar el derecho del titular de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus franquiciatarios; considerando que el crecimiento de este concepto se debió al éxito con que los franquiciantes lograron comunicar sus experiencias y habilidades a los franquiciatarios por medio de un paquete o fórmula de fácil asimilación y puesta en práctica por personas que, en la mayoría de los casos, no tenían un grado parecido de conocimientos o educación en la materia³².

La franquicia como formato de negocio ha evolucionado al punto de que muchas oportunidades de franquicia no incorporan un producto en su oferta sino la asocian con su marca y sistema de mercadotecnia, es decir con un estilo de hacer negocios, y no con un producto en particular manufacturado por el franquiciante y distribuido a través del sistema de franquicias.

Cabe aclarar que *I.M. Singer and Co.* al establecer sus centros de costura ya manejaba el esquema de franquicia con formato de negocio pero a la vez manejaba elementos del esquema de franquicia de producto (la venta de las máquinas de coser *Singer*), por lo que, a quien se le considera como fundador y precursor de la franquicia con formato de negocio es a Ray Kroc, puesto que fue quién explotó de manera impresionante este innovador concepto a través de *McDonald's* y es por esto que se describe su caso a continuación.

1.1.1. CASO MCDONALD'S

Alrededor de los años 50's Ray Kroc, fundador de *McDonald's* y considerado como uno de los fundadores y precursores mas importantes de la franquicia de formato de negocio³³, inicia su carrera como vendedor encontrando en algunas franquicias como (*Dairy Queen* y *Tastee-Freeze*) estupendos clientes para el *multimixer*, equipo que en ese entonces vendía y el cual era una máquina batidora para leches malteadas y que preparaba 5 de estas al mismo tiempo, posteriormente se percató que un pequeño restaurante de hamburguesas en San Bernardino, California, Estados Unidos ("*McDonald's Famous Hamburgers*") había ordenado ocho *multimixers*, lo cual lo sorprendió puesto que este restaurante era el único que servía cuarenta malteadas a la vez.

Demanda justificada por una calidad permanente de sus productos día tras día por medio de un proceso de operación muy eficiente, aunado a un menú fijo, lo cual se traducía en una comida confiable para el consumidor, sanitarios limpios para los vendedores y demás viajeros paseantes y

³² González Calvillo. Op. Cit. P. 37.

³³ Ibid. P. 38.

ventanillas para atención directa a clientes, las cuales aseguraban la efectiva rotación de los mismos y eficiencia operacional³⁴.

Sin pensarlo, Kroc se presentó ante los hermanos Maurice y Richard McDonald, fundadores y dueños del restaurante, para proponerles una expansión a nivel nacional y de los beneficios económicos que se obtendría con esto (generando así un mercado muy grande para las máquinas *multimixer* que él vendía), propuesta a la que los hermanos accedieron de inmediato.

Para llevar a cabo el plan, se llevó a cabo la construcción y puesta en marcha de la unidad piloto en Des Plaines, Illinois, Estados Unidos, con el fin de redefinir e incrementar la eficiencia del negocio, experimentando nuevos conceptos y de igual forma para crear un récord medible de ventas para los futuros franquiciatarios, de esa manera Kroc encontró procesos para mejorar áreas de operación que generaban pequeños desperdicios, que de centavo en centavo, a la larga ahorraron muchos dólares, también desarrolló especificaciones y guías operacionales desde la estandarización del tiempo de servicio de una comida promedio y el peso preciso de la carne de la hamburguesa, hasta el almacenaje de los bimbollos para su perfecta viscosidad, pasando por la tarea de igualar en condiciones artificiales la receta y la calidad de las papas fritas de los hermanos McDonald, que dependía de las condiciones climatológicas desérticas de San Bernardino³⁵.

Con esto, Kroc introdujo conceptos de uniformidad o estandarización de productos jamás usados, además de utilizar por primera vez las técnicas de producción industrial en serie en el área de servicios, representando con esto para McDonald's millones de dólares, ya que para 1959 existían 100 restaurantes franquiciados y para finales de los ochenta más de 10 mil³⁶.

Desde entonces y hasta la fecha, más de 15 mil empresas en todo el mundo han adoptado el modelo de franquicias como estrategia para expandirse y dominar el máximo de mercados posibles³⁷.

La franquicia es un sistema probado de negocio aunada una capacitación y dirección experimentada; por otra parte, el franquiciante obtiene capital y directivos entregados, y el franquiciatario cuenta con una inversión en un negocio establecido con ventajas sustanciales de éxito.

³⁴ González Calvillo. Op. Cit. P. 39.

³⁵ Ibid. P. 40.

³⁶ Ibid. P. 38.

³⁷ Feher Tocatli. Op. Cit. P. 2.

1.2. LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Los primeros casos de franquicia en México se presentan en los inicios de la década de los ochentas, siendo que en 1982 se promulgó la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

McDonald's tomó la decisión de entrar a México en los primeros años de los ochenta, en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre, siendo ésta, la que abre paso a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano.

En 1982 asumió la Presidencia de la República el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, y antes de que esto ocurriera, el 1ero. de septiembre del mismo año, se produjo una serie de acontecimientos que pusieron a México y a su economía al borde de un colapso: se nacionalizó la banca, se impuso un decreto de control de cambios por primera vez en nuestro país y se suspendió el pago de la deuda externa al registrar el banco central uno se los índices de reserva internacional más bajos de su historia hasta ese momento³⁸.

Y en esos momentos, *McDonald's* celebró contratos de franquicia con Saul Kahan y Diego Zorrilla respecto de las dos primeras unidades que se abrirían en las ciudades de México y Monterrey, respectivamente.

La primera unidad fue abierta por Saul Kahan en noviembre de 1985, pero antes, *McDonald's* tuvo que obtener la aprobación e inscripción de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas, representando un trámite difícil y complicado por ser de los primeros contratos de franquicia en el país; para lograr la aprobación y registro de los contratos, las autoridades le impusieron a *McDonald's* una serie interminable de compromisos, y sobre todo fue necesario que las autoridades entendieran lo que era una franquicia, lo cual permitió, que en proyectos posteriores se partiera de una base más firme para la aprobación y registro de este tipo de contratos³⁹.

Una vez abiertas las primeras unidades, se dio a conocer en Estados Unidos que *McDonald's* ya estaba en México, y justamente cuando todos tenían la mira sobre el acontecimiento de la apertura y operación del primer restaurante *McDonald's* en la ciudad de México, sobrevino una huelga que duró más de 30 días por la C.R.O.C. (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos), originada por la falta de aplicación de las leyes laborales mexicanas por parte de *McDonald's*, que sin otra alternativa tuvo que adaptarse a la Ley Federal del Trabajo y olvidar la aplicación de leyes norteamericanas que venían incluidas en su concepto.

³⁸ González Calvillo. Op. Cit. P. 58

³⁹ Ibid. P. 59.

Así fue como, con el ingreso de *McDonald's* y de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que se encuentran: *Howard Johnson*, *TGI Friday's* y *Fuddruckers*, marcó en 1987 el hecho venidero de la entrada de muchas más franquicias extranjeras en México.

1.2.1. LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS

En 1988, la Asociación Internacional de Franquicias, con sede en Washington, D.C., en Estados Unidos, designó como representante especial en México a Enrique González Calvillo, en cuyas responsabilidades se incluía el monitorear los cambios que se generaran en la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas y que pudieran favorecer o perjudicar a la franquicia en México; sin embargo, se comprendió que dicha ley representaba el mayor obstáculo para el desarrollo de las franquicias en México y se le encomendó al representante especial de la Asociación Internacional de Franquicias colaborar con las autoridades mexicanas para adoptar disposiciones legales que fueran menos restrictivas y más adecuadas para el desarrollo de esta importante nueva forma de hacer negocios⁴⁰.

El 16 de junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México. La conferencia estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio (*American Chamber of Commerce of México, A.C.*) en Guadalajara, después de esta primera conferencia, se genera el interés por crear una asociación de franquicias, y eso es lo que sigue a continuación, puesto que en el transcurso del año de 1988 fueron llegando al mercado mexicano un número limitado de franquicias si es que se compara con los años de 1989 y 1990, la mayoría provenientes de Estados Unidos.

“La primera edad” entonces, en el desarrollo de la franquicia en México, se caracterizó por la importación de franquicias, la “segunda y tercera edades” se caracterizan, respectivamente, por el desarrollo de franquicias mexicanas y su exportación⁴¹.

Los casos de franquicias mexicanas en 1988 e, inclusive, en los dos años posteriores, fueron aislados, entre los que figuran *Videocentro*, *Triónica* y *Dormimundo*, franquicias desarrolladas por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., compañía creada por el Grupo Televisa.

También, se llevó a cabo por parte de José Luis González y González la compra de *Helados Bing* y la consolidación de *Helados Holanda* en Grupo Quan, S.A., que se convertiría en una de las empresas más dinámicas en el ramo de los helados; al mismo tiempo se desarrolló *Vip's*⁴².

⁴⁰ González Calvillo. Op. Cit. P. 60.

⁴¹ Ibid. P. 61.

⁴² González Calvillo. Op. Cit. P. 61.

Así, la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. quedó constituida formalmente en el mes de febrero de 1989, acordándose que la Asociación tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las franquicias en el país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México⁴³.

A partir de su creación, la Asociación llevó a cabo un importante evento de difusión, la primera Conferencia Internacional de Franquicias en México, el 12 de julio de 1989, con la participación de conferencistas de México y Estados Unidos, y la primera Feria de Oportunidades de Franquicias, cuatro meses más tarde.

Algunas de las compañías que firmaron contratos e iniciaron su operación en México en ese año fueron *Alphagraphics*, de donde saldría el presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias de 1991, el señor Alejandro Quiroz Pedrazzi, *Thrifty Rent A Car*, *Super 8 Motels*, *Days Inn* y *Hard Rock Café*. Ya en 1989, observando la expansión de los restaurantes de comida rápida, ingresaban a México también *Burger King* y *Wendy's*, *Domino's Pizza* y *Subway*, las cuales ingresarían a México en 1990 y 1991.

Los buenos resultados que se obtuvieron de la buena administración al abatir la inflación en 1988 y en 1989, así como el relajamiento de los criterios para la aprobación de los contratos, marcan la pauta para que las compañías de franquicias más importantes del mundo se fijaran definitivamente en México.

Durante 1989, bajo la administración del Presidente de la República el Lic. Carlos Salinas De Gortari, empezó la desregulación total de la economía y las franquicias no fueron la excepción, en enero de 1990 se produjeron cambios legislativos importantes con la publicación del Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas, reglamento que ayudaría a resolver la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia; sin embargo, ya en 1989 las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, concretamente la Dirección General de Desarrollo Tecnológico tenían la consigna de resolver en forma rápida y expedita el registro de los contratos de franquicia⁴⁴.

Con el fin de dar a conocer, principalmente a nivel internacional, el fruto de la desregulación que se produjo en el área de franquicias, se llevaron a cabo cuatro conferencias (organizadas por la Asociación Internacional de Franquicias y la Cámara de Comercio México - Estados Unidos) en los meses de abril, mayo y junio de 1990 en Nueva York, Dallas, Chicago y Los Ángeles, en Estados Unidos, en las cuales se firmaron contratos individuales y maestros entre empresarios mexicanos y

⁴³ González Calvillo. Op. Cit. P. 62.

⁴⁴ Ibid. P. 63.

Subway, Athlete's Foot, Holiday Inn, Sign Express, Blockbuster, Burger King, Wendy's, Chili's, Domino's Pizza, Kwik-Kopy y Century 21, entre otras.

De igual forma se lanzaron franquicias mexicanas como *La Mansión, La Tablita y Club de Precios*; según el Director de Transferencia de Tecnología de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en ese tiempo, el número de compañías que solicitaron el registro de sus contratos de franquicia en 1990 sobrepasaron las 40.

En 1991, se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, abrogando la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas, y suprimido el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, mejorando así notablemente la legislación en materia de franquicias; en 1994 se reforma la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial cambiando su nombre solo al de Ley de Propiedad Industrial⁴⁵ asimismo, en el mismo año se promulga el Reglamento de la Ley, posteriormente la Ley de Propiedad Industrial sufre reformas en materia penal en 1997 y 1999.

En los inicios de la década de los noventa, México entra a la etapa del surgimiento de sus propias franquicias, para lo cual se requirió de los empresarios mexicanos con entusiasmo, creatividad, una marca o nombre comercial sólido, una estructura operativa adecuada y la intención de convivir y compartir la tecnología propia con desconocidos.

1.3. LAS FRANQUICIAS EN LA CD. DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

La historia de las franquicias en la Cd. de Huajuapan de León surge con *Helados Holanda* en el año de 1990 con el primer establecimiento ubicado en la calle 2 de abril, el Sr. Sergio Chávez, a la vez dueño de un negocio independiente, despierta su interés por la franquicia debido a que quería poner un negocio el cual implicara poco trabajo; es así como se informa de la franquicia *Helados Holanda* que, abastece de productos ya elaborados, proporcionando además manuales de cómo preparar los helados y de cómo administrarla, siendo así ésta franquicia la que cumplió con sus expectativas de empresario, decidiéndose a invertir en ella.

Posteriormente, al siguiente año, surge una nueva franquiciataria, con la instalación de otro establecimiento de *Helados Holanda* pero ubicado en la calle Porfirio Díaz en el centro de esta ciudad; instalación que se debió principalmente para satisfacer sus necesidades económicas, siendo un punto importante, las facilidades que el franquiciante le dio para su establecimiento.

⁴⁵ Feher Tocatli, Ferenz. "Franquicias a la mexicana". P. 2.

Las primeras tres franquicias tres estrellas de *PEMEX* surgen entre los años 1993-1994 a raíz de un proceso de modernización que estaba llevando a cabo el gobierno federal y empresas centralizadas del mismo, pues la apariencia de las estaciones era deplorable y el servicio al cliente pésimo, fue entonces cuando *PEMEX* empieza a ofertarles a los que eran concesionarios, que operaban una estación de servicio, la posibilidad de incrementar sus ingresos mediante la modernización de sus equipos y la unificación de la imagen institucional de *PEMEX*, y fue así como los concesionarios se adhieren inmediatamente al programa llevando a cabo la modernización impulsado por el interés de obtener mayores beneficios.

La modernización de las instalaciones se da en dos de las tres estaciones de servicio que existen actualmente, la estación 2775 ubicada sobre la calle 2 de abril y la estación 3516 que se encuentra en la salida a Oaxaca, al mismo tiempo de la modernización de estas dos estaciones se inicia la construcción de la tercera estación que tiene por número 4031 que está sobre la carretera a Juxtlahuaca, éstas tres estaciones de servicio son adquiridas por un mismo franquiciatario.

Videocentro surge en el año de 1994 por la inquietud de un inversionista por éste formato de negocio, dando respuesta a sus problemas económicos causa de la situación por la que atravesaba el país en ese tiempo, realizando los trámites para obtener la franquicia estableciéndola finalmente en el centro de ésta ciudad.

Hawaiian Paradise surge en la Cd. de Huajuapán en el año de 1996 con su primer establecimiento en la calle Colón, la señora Azucena Ramírez se interesa por adquirir una franquicia debido a la aceptación que tiene la gente por los raspados, dicha percepción la tuvo al observar la franquicia de *Hawaiian Paradise* en la ciudad de Oaxaca de Juárez, pues se percató de que, en cualquier época del año, el producto se vendía sin ningún problema, posteriormente se contactó con la empresa franquiciante que se encuentra ubicada en la ciudad de Durango, asistiendo a un curso de capacitación durante 5 días para la instalación de la franquicia en la Cd. de Huajuapán; dos años después se interesó en abrir otra franquicia de la misma marca en la misma ciudad debido al éxito del primer establecimiento, ubicándose éste en la calle Antonio de León.

El adquirente de la franquicia de *Edoardos* es la misma persona que obtuvo la franquicia de *Videocentro*, surgiendo en la Cd. de Huajuapán de León en el año de 1997. El interés de éste franquiciatario por abrir una tienda *Edoardos* es por el éxito de su primera franquicia.

Salones Bing surge en la Cd. de Huajuapán en el año de 1999, la señora Leticia Vásquez, originaria de la ciudad de Guadalajara, se cuestiona el por qué en la República Mexicana había aproximadamente 600 *Salones Bing* y en ésta ciudad no había uno, fue entonces que decide abrir una franquicia, dado que es un concepto único y diferente en el giro de los helados.

El C.P. Isao Estrada establece *Ópticas Devlyn* en la Cd. de Huajuapán de León, debido a que este giro arroja altos márgenes de utilidad; y aún siendo un giro que él desconocía opta por invertir en ésta franquicia puesto que, además de que es un negocio ya probado con mecanismos de administración y de venta bien definidos, es más seguro invertir en un negocio que ya está plenamente establecido brindando además, el franquiciante, la capacitación necesaria para llevarlo a cabo, situación que no sucede al iniciar con un negocio independiente.

Actualmente, se encuentra en construcción otra estación de servicio de *PEMEX* sobre la calle 2 de abril, iniciativa de la familia Ballesteros, cuyo interés surge por mejorar el servicio proporcionado por las demás estaciones de servicio existentes en la ciudad.

1.3.1. AÑO DE SURGIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS ESTABLECIDAS EN LA CD. DE HUAJUAPAN DE LEÓN

Cuadro 1.3.1. Año de surgimiento de cada franquicia.

Franquicia	Año de apertura
Helados Holanda (Calle 2 de abril)	1990
Helados Holanda (Calle Porfirio Díaz)	1991
PEMEX (Calle 2 de abril)	1993
PEMEX (Carretera a la ciudad de Oaxaca)	1993
PEMEX (Carretera a Juchitán)	1994
Videocentro	1994
Hawaiian Paradise (Calle Colón)	1996
Edoardos	1997
Hawaiian Paradise (Calle Antonio de León)	1998
Salones Bing	1999
Ópticas Devlyn	2000
PEMEX en construcción (Calle 2 de abril)	2002

Fuente: Elaboración propia.

2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA FRANQUICIA

2.1. DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

Antes de presentar su definición es necesario aclarar la diferencia que existe entre lo que es una franquicia y otras figuras análogas como son la concesión, la distribución y la licencia de uso de marca, para así evitar confusiones.

La concesión es una acción administrativa reservada al poder público, a través de la cual la administración pública otorga a particulares el derecho de explotar un servicio público o un recurso natural. Ejemplo de ello pueden ser las concesiones para operar estaciones de radio y televisión, o las concesiones para explotar yacimientos minerales, de petróleo o gas⁴⁶. Asimismo, el concesionario no está obligado a mostrar hacia el público los signos distintivos que usa el cedente ni a seguir un patrón de actividad que se fije por este último.

En lo que se refiere al segundo concepto, las franquicias fueron creadas para resolver los problemas de distribución y, con el paso del tiempo, evolucionaron como una forma de hacer negocios independientes, es decir, muchas compañías se percataron de que podía ser, la distribución, una fuente de generación de negocios y utilidades, pasando a ser entonces, de un simple antecedente, una causa y no el fin último de la franquicia, siendo así el ámbito de la distribución la utilización del nombre o la marca, además de tener, el distribuidor, los productos en sí para su venta.

Con respecto a la licencia de marca (o nombre comercial), se le permite al licenciatarlo, el cual puede ser una persona física o moral, la utilización de algún nombre para la venta de algún producto o servicio, con el fin de otorgarle un valor agregado a dicho producto o servicio al estar ligado con una marca reconocida, aprovechando la fuerza y posicionamiento de la misma; la autorización se otorga a través de una licencia de uso temporal o definitiva⁴⁷.

La franquicia fue ideada con el propósito de solucionar algunos problemas de la ineficaz distribución de productos y servicios, y conforme pasó el tiempo se hizo evidente que la franquicia tendría resultados igualmente exitosos como una forma de comercialización, aunque fue precisamente ideada por sus precursores en el ámbito de la distribución; asimismo, el objeto de la licencia de marca no es sino uno de los elementos que comprende la franquicia de formato de negocio, y confundirla con ésta sería sustraer a esta última los conocimientos y el saber-cómo⁴⁸ (mejor conocido como *know-*

⁴⁶ Feher Tocatli. Op. Cit. P. 5.

⁴⁷ Fuente Entrepreneur, "Con licencia para ganar",

<http://www.franchipolis.com.mx/doc/reportajes/reportaje.asp?id=1095&tipo=3>, 22 de julio de 2002.

⁴⁸ Durante el desarrollo de ésta investigación los términos saber-cómo y know-how se utilizarán indistintamente.

how) que son indispensables para la operación del negocio, además que a través de la franquicia el producto o servicio llega directamente al consumidor mientras que con la licencia de marca, ésta llega al consumidor a través de otro producto.

Por lo que se han reconocido dentro de las franquicias, a lo largo de su historia, distintos grados de funcionamiento y complejidad⁴⁹:

1. Franquicia de producto y marca registrada.
2. Franquicia de formato de negocio.

La franquicia de producto y marca registrada no es más que un arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario⁵⁰, como sucedió en un principio al surgir este modelo de negocio, sin embargo, al paso del tiempo este tipo de franquicia evolucionó hasta llegar a ser franquicia de formato de negocio.

Por lo que, hasta nuestro días el segmento de mayor crecimiento es el de las franquicias de formato de negocio resultado de la evolución de la franquicia de producto y de marca, que sirvió como antecedente para desarrollar éste modelo de negocio de comprobado éxito.

La franquicia de formato de negocio, ofrece al franquiciatario no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un sistema completo de negocios es decir, el franquiciante pone en manos del franquiciatario un sistema que incluye, en forma integral, su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio (*know-how*), sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, la forma en que deberá conducir al negocio⁵¹.

Una vez aclarada la diferencia que existe entre la franquicia⁵² con otras figuras análogas, se define a continuación.

En el caso de México, tanto las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas como las de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., trabajaron para presentar una definición de la franquicia y difundir sus características, apareciendo entonces en el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología y el Uso y

⁴⁹ González Calvillo. Op. Cit. P. 25.

⁵⁰ Idem.

⁵¹ Ibid. P. 26.

⁵² Los términos franquicia de formato de negocio y franquicia serán utilizados de manera indistinta.

Explotación de Patentes y Marcas publicado en el Diario Oficial del 9 de enero de 1990, por primera vez, en la historia reciente de México, una definición de franquicia:

Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica.⁵³

Sin embargo, en México hubo un cambio importante, durante las negociaciones previas a la suscripción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en lo que se refiere a la regulación de las franquicias, la Ley de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas y su Reglamento fueron abrogados el 27 de junio de 1991, quedando en su lugar la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991, donde el artículo 142 define a la franquicia como sigue:

Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le conceda pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.⁵⁴

En 1994 se abrogó la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, cambiando a la Ley de Propiedad Industrial, la cual siguió manejando y hasta la fecha la misma definición de franquicia.

Ya se ha citado la definición legal de la franquicia, sin embargo es interesante conocer otras descripciones que en esencia contienen los mismos elementos de esta última:

Concepto económico:

Una franquicia es un sistema de comercialización y distribución donde a un pequeño empresario (el franquiciatario) se le concede – a cambio de una contraprestación – el derecho a comercializar bienes y servicios de otro (el franquiciante) de acuerdo a ciertas condiciones y prácticas establecidas del franquiciante y con su asistencia.⁵⁵

Otras definiciones:

La franquicia es, ante todo, un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios. Lo que distingue a este formato de otros es que en él una persona física o moral (el franquiciante) concede a otra (el franquiciatario) el derecho a usar por un tiempo determinado una marca o nombre comercial y se obliga, por una parte, a transmitirle tanto los conocimientos técnicos

⁵³ Soní Cassani, Mariano. Soní Fernández, Mariano. “Marco Jurídico Mexicano de la Propiedad Industrial”. P. 119.

⁵⁴ Macedo Hernández, José Héctor. Macedo de los Reyes, José Alejandro. “Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial”. P. 242.

⁵⁵ Arce Gargollo, Javier. “Contratos mercantiles atípicos”. P. 337.

necesarios para comercializar los bienes y servicios que él ofrece como los métodos comerciales para su buen funcionamiento y, por la otra, a verificar que los métodos administrativos que use sean los empleados por la franquicia.⁵⁶

La franquicia es un sistema o método de negocio 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 conocimientos y experiencias, para la efectiva y consistente operación de un negocio.⁵⁷

La operación de franquicias es una relación contractual entre el franquiciante y el franquiciatario, en el cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos tales como *know-how* y entrenamiento, en esta operación el franquiciatario usa el nombre comercial común de acuerdo a un formato o patrón establecido y controlado por el franquiciante. Esto implica que el franquiciatario invierta sus recursos en su propio negocio.⁵⁸

2.2. ELEMENTOS PERSONALES INVOLUCRADOS EN UNA FRANQUICIA

Las personas involucradas en una franquicia son el franquiciante y el franquiciatario, el primero es la persona física o moral titular de los derechos de explotación de una marca o de un nombre comercial, de otros elementos de propiedad industrial y de una tecnología de operación comercial, y quien concede a otra persona física o moral el derecho de usar por un período determinado la marca y demás elementos de propiedad intelectual, y transmite mediante éstos los conocimientos necesarios para que ésta otra persona pueda operar un establecimiento comercial parecido al suyo⁵⁹.

Mientras que el franquiciatario, es la persona física o moral que adquiere el derecho de usar la marca, los elementos de propiedad intelectual y la tecnología operativa, a fin de que pueda operar un establecimiento que pertenezca a una red o cadena comercial⁶⁰.

Por lo tanto, el franquiciante es el titular de la marca y la tecnología, y el franquiciatario es el usuario de ellas.

Cabe aclarar que estas denominaciones dadas a las partes involucradas en una franquicia no son universales, puesto que al franquiciante también se le conoce como franquiciador, franqueador o empresa madre y al franquiciatario como franquiriente, franquiciado o franqueador.

⁵⁶ Feher Tocatli. Op. Cit. P. 3.

⁵⁷ González Calvillo. Op. Cit. P. 23.

⁵⁸ Asociación Internacional de Franquicias citada en Builes, Juan Carlos, "Franquicia", Colombia, 1997.

<http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=1&boot=and&query=franquicias>, 18 de mayo de 2002.

⁵⁹ Feher Tocatli. Op. Cit. P. 6.

⁶⁰ Idem.

Sin embargo, las denominaciones utilizadas dentro de este trabajo de investigación serán *franquiciante y franquiciatario*.

Es indispensable que tanto el franquiciante como el candidato a franquiciatario se evalúen entre sí para decidir si resulta provechoso para ambas partes firmar un contrato de franquicia, y si no es conveniente para ambas partes las franquicias no son la única forma de hacer negocios.

2.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS TANTO PARA EL FRANQUICIATARIO COMO PARA EL FRANQUICIANTE

2.3.1. VENTAJAS PARA EL FRANQUICIATARIO

1. Concepto exitoso

Por más seguro que esté un empresario de tener una idea exitosa, la mente del consumidor y su comportamiento a veces son difíciles de predecir. En el caso de una franquicia, el franquiciatario adquiere un concepto de éxito comprobado, haciendo que el riesgo y la incertidumbre disminuyan, originando en el franquiciatario un sentido de pertenencia a una red consolidada de franquiciatarios al involucrarse a dicho concepto empresarial. Además, el franquiciante serio debe mantener el interés de corregir y adaptar constantemente el sistema para que así conserve su vigencia y redituabilidad.

2. Marca y productos reconocidos

Una franquicia le aporta al franquiciatario el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidas en el mercado. De alguna forma, el franquiciatario adquiere la cartera de clientes que ya se identifican con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta. Asimismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requeriría de años para alcanzar.

3. Rápida instalación de un negocio completo

En un esquema de franquicias, el negocio nace completo, puesto que no requiere de meses o años de esfuerzos para depurar el producto o servicio que se ofrece; además, el éxito de un negocio

independiente suele implicar una interminable cadena de experimentos que originan costosos errores y fracasos.

Así, por medio de la franquicia el franquiciatario evita el difícil empiezo con un negocio pequeño, que requerirá de mucho tiempo para desarrollarse y que además podría además necesitar de algún apoyo externo.

4. Economías de escala

La capacidad de comprar los insumos del negocio en condiciones preferenciales es una de las ventajas de la franquicia. En la franquicia se puede comprar, sin importar los volúmenes, con descuentos por el simple hecho de que el pedido que se le haga a los proveedores es, de hecho, considerado por éstos como una compra global.

Específicamente, los gastos publicitarios que normalmente serían incosteables, representan una de las principales ventajas, ya que por medio del sistema de franquicias un pequeño comerciante accede a campañas más inteligentes creadas por expertos, y con grandes presupuestos que representan beneficios importantes para el franquiciatario.

Comúnmente, esto se lleva a cabo por medio de las regalías publicitarias para emprender campañas regionales o nacionales, y que son originadas por el franquiciante o por el (los) franquiciatario (s) con el apoyo de aquél.

5. Asistencia profesional y apoyo permanente

Este apoyo generalmente incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la tienda, capacitación documentada en manuales de operación, promoción el día de la apertura, procedimientos contables, apoyo operativo, continua investigación y desarrollo permanente de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.

6. Sinergia

Los nuevos franquiciatarios se convierten en parte de un todo que equivale a más que la simple suma de las partes, puesto que tanto los franquiciatarios como el franquiciante trabajarán en conjunto con la motivación de operar su propio negocio con un sentido de pertenencia a una red consolidada de

franquicias, y aportando con su trabajo y éxito un beneficio colectivo para el franquiciante y los demás franquiciatarios del sistema.

2.3.2. VENTAJAS PARA EL FRANQUICIANTE

1. Agilidad y rapidez en la expansión

El sistema de franquicias permite al franquiciante trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta, y con esto el franquiciante amplía la penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en una forma ágil.

2. Crecimiento y desarrollo

El otorgamiento de franquicias brinda a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y el desarrollo del negocio. Las cuotas iniciales por franquicia generan ingresos que pueden regresarse a la empresa y emplearse para inversión, diversificación, mercadotecnia, publicidad, investigación y desarrollo; también al transferir los costos de expansión a los franquiciatarios se libera el capital propio para inversión o desarrollo.

3. Fortalecimiento de la marca

Con la franquicia se beneficia la imagen institucional del franquiciante, debido a que el mensaje de más impacto al consumidor es el de crecimiento, además que se transmite una imagen de mayor servicio y apoyo al cliente al acercar dichos productos y servicios al consumidor, reforzando así la identidad y la penetración de la marca, relacionándola con el producto y el punto de venta.

4. Menores gastos publicitarios y mayor difusión

La comunicación con los mercados es necesaria para educar al consumidor, hablarle de los beneficios de un producto o servicio y, finalmente, motivarlo para que visite un negocio determinado, para lo cual se tiene que recurrir a gastos publicitarios muy altos y la única manera de poder absorberlos es en equipo, repartiéndolos y generando así economías de escala.

5. Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados y/o mercados lejanos

Los costos de apertura de nuevas tiendas se incrementan desmesuradamente cuando se trata de mercados remotos. Las distancias, así como las diferencias culturales y de consumo, encarecen y dificultan la expansión en zonas geográficas distantes del centro de operación. Asimismo, el mantenimiento adecuado y la operación en estos mercados lejanos se dificulta, inclusive en países desarrollados, por lo que la operación en mercados distantes y el consiguiente desarrollo de un concepto en dichos mercados debe facilitarse y agilizarse a través de las franquicias.

6. Mayor facilidad y eficiencia en la operación general del negocio

Con la franquicia la operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida en que se delega la minuciosa y absorbente operación diaria de las unidades o negocios franquiciados en una persona, que además de contar con capacitación que es recibida de especialistas y procedimientos adecuados, cuenta con la motivación de ser su propio jefe.

Además que los intereses y motivaciones del franquiciatario son los mismos que los del franquiciante, lo cual produce un efecto de sinergia en el que la suma del todo es más grande que el total de las partes.

Uno de los principales beneficios al trabajar en un sistema de franquicias, es obtener la creatividad e imaginación de personas con los más diversos perfiles y con experiencias en las áreas más variadas, además son personas que ya comparten los objetivos del franquiciante: lograr el éxito del negocio.

Por otro lado, los franquiciatarios están más cerca del mercado por lo que sus propuestas de cambios y mejoras (nuevos productos), estarán más basados en las necesidades del consumidor, siendo que para el franquiciante el franquiciatario será en muchos casos la forma de comunicación más importante con el mercado, puesto que este es un punto estratégico para el éxito de cualquier negocio. Por lo que el franquiciante tiene como responsabilidad capitalizar este activo, motivando y alentando a sus franquiciatarios para que identifiquen las nuevas oportunidades de mercado y las eficiencias operativas, y después abriendo los canales de comunicación.

Los boletines, los memorándums, los seminarios y las conferencias son medios que pueden emplearse para difundir las políticas y las noticias de la compañía, y cuando los franquiciatarios logran comprender la importancia de sus aportaciones a menudo se muestran más dispuestos a compartir sus experiencias con el franquiciante y con los demás franquiciatarios. Los talentos combinados de los franquiciatarios conforman un recurso muy valioso y poderoso.

Representando los franquiciatarios una fuerza de trabajo leal y comprometida, mostrándose dispuestos a invertir el tiempo y el trabajo necesarios, liberando entonces con esta actitud al franquiciante de muchas responsabilidades de supervisión directa, disminuyendo los costos de administración puesto que dentro de su propia franquicia los franquiciatarios son los jefes, pues se encargan de tomar decisiones sobre inventarios, problemas con el personal, dudas sobre publicidad y mercadotecnia, preocupaciones por las relaciones con los clientes, apuros con el flujo de caja, entre otras actividades. Y es aquí donde entra el franquiciante, quien será el que tenga que establecer políticas que ayuden a resolver tales problemas y ofrecer procedimientos eficaces de operación y mercadotecnia, consejos, presupuestos, nuevos productos y servicios.

2.3.3. DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIATARIO

1. Poca independencia

Pérdida de su independencia, resultante de todas las políticas, los estándares operativos y del manejo en general del negocio franquiciado. La compra supervisada de los insumos del negocio, equipo, los controles en la selección, localización y decoración de la unidad y de los estándares en todas las demás directrices del negocio, que en realidad conforman la tecnología, suele ser una atadura para el franquiciatario y este limitante en ocasiones incluye la capacidad de crear nuevos productos, lo que en ocasiones podrá representar pérdidas de oportunidades, lo cual dependerá de la agilidad del franquiciante para responder a las demandas de los franquiciatarios.

2. Pagos al franquiciante

Todo el apoyo y los conocimientos que recibe un franquiciatario derivados de un sistema de negocios comprobado, así como la reducción del riesgo de emprender un negocio, tienen un valor económico, así el franquiciante ejerce el derecho de cobrarle a sus franquiciatarios una cuota inicial y regalías. La primera es una cantidad fija que se paga a la firma del contrato de franquicia, mientras que la segunda se determina como un porcentaje de los ingresos brutos (ventas) o de utilidades del negocio, según como se haya convenido.

Se considera una desventaja, puesto que si se le compara con un negocio no franquiciado estos no deben pagar los citados conceptos que en ocasiones pudieran parecer excesivos a los franquiciatarios;

sin embargo, para el franquiciante la cuota inicial y las regalías apenas pagan por todo lo que se da con la franquicia, incluyendo una marca o nombre comercial y la valiosa tecnología.

3. Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante

Los resultados de un franquiciatario siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante, y es allí donde el proceso de elección en la compra de una franquicia es muy importante, por lo cual el franquiciatario deberá analizar la visión de largo plazo del franquiciante y su compromiso con la cadena de franquicias.

4. Limitantes en cuanto a las compras del negocio

Existen límites en la mayoría de los contratos de franquicia en cuanto a las compras que lleve a cabo el negocio franquiciado, puesto que son operaciones que se sujetan a la autorización del franquiciante.

Cuando un franquiciante responsable impone al franquiciatario la obligación de comprar o contratar un producto o servicio de un proveedor específico, es porque ello responde al interés del franquiciante en estandarizar la operación de los franquiciatarios, así como de preservar la calidad de los productos o servicios que vende el franquiciatario.

2.3.4. DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIANTE

1. Reducción de independencia

El sistema de franquicias modifica significativamente la forma en la que el nuevo franquiciante ve a su propio negocio, puesto que al franquiciarlo se deberá dar cuenta que va a verse en la necesidad de compartir, entre otras cosas, sus marcas, experiencias, conocimientos y, en general, su propia empresa con terceros.

El franquiciante tendrá que analizar el efecto que sus decisiones tendrán en sus actuales y futuros franquiciatarios. La duración de esta relación tiene que ser analizada cuidadosamente, se trata de una relación a largo plazo y mantenerla es quizás el mayor de los retos que debe enfrentar todo franquiciante, puesto que las exigencias de que se aumenten las ventas, se desarrollen nuevos mercados y se creen nuevos productos son constantes e interminables, y donde la única salida legal es

el término del contrato o la recompra de la franquicia que generalmente involucra un alto precio, debido a que se otorga la licencia de un nombre, se transfieren experiencias, secretos comerciales y se pacta compromiso, fidelidad y dependencia.

Es por esto que la relación se tiene que ver a largo plazo, y en un esquema de poca independencia por parte del franquiciante que tendrá que continuar apoyando, generando ideas de éxito y motivando al franquiciatario.

2. Reducción de control sobre las unidades o negocios franquiciados

Uno de los elementos más atractivos de la franquicia es que la empresa puede desarrollarse y crecer dentro de un mercado sin que el franquiciante tenga injerencia o participación directa y diaria en la operación del negocio franquiciado. La delegación de una responsabilidad, de un riesgo, de las relaciones laborales y, en general, de la operación diaria del negocio son indispensables, sin embargo implican un claro costo que se traduce en la falta de control.

El franquiciatario contará siempre con una autonomía de operación claramente superior a la de un empleado, cuyo criterio en muchas ocasiones no entra en los procesos ni en las decisiones de la operación diaria de un negocio, como son las recomendaciones de precios, de selección de proveedores y el seguimiento de campañas promocionales.

En algunas partes de la operación, la autoridad del franquiciante se ve reducida a una serie de recomendaciones, lo que en algunas industrias y negocios puede representar una fuerte desventaja y en otros casos esa flexibilidad opera benéficamente, ya que dichas decisiones se toman con mayor conocimiento del mercado y de las condiciones que lo rigen.

3. Comportamiento de los franquiciatarios poco ético

El franquiciatario puede llegar a hacer un mal uso del nombre o la marca comercial, alterar los métodos de operación, resistirse al pago de regalías o que origine un rompimiento de la lealtad y del espíritu en equipo, es por esto que se debe poner énfasis en lo importante que es respetar la imagen corporativa, difundir y hacer respetar los manuales de operación, acompañado de una presencia y asistencia técnica continuas, fomentar la comunicación y la confianza, y aplicar de manera estricta el perfil del franquiciatario en los procesos de selección.

2.4. PUNTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR PARA LA ELECCIÓN DE UNA FRANQUICIA

Para que el franquiciatario tome la decisión adecuada para adquirir una determinada franquicia dentro del ramo ya elegido, debe realizar un buen análisis de selección, para el cual debe considerar lo siguiente:

1. El mercado

Siempre es importante hacer un estudio del mercado específico al que se dirige la franquicia, algunos aspectos a evaluar son los siguientes: los riesgos generales o particulares de cada industria, la existencia de controles de precios, disponibilidad de materia prima y, en general, de insumos, proveedores y servicios, acceso al personal con el perfil requerido, saturación del mercado, los competidores (locales y extranjeros), la demanda por el producto o servicio.

2. El producto o servicio

En este sentido hay que considerar cuál es el mercado ideal para el producto o servicio ofrecido por la franquicia, qué aspectos lo diferencian de los demás en el mercado, cómo se adapta su estructura de precios a las condiciones del mercado, cuál es el valor agregado que la franquicia aporta en la comercialización de este producto o servicio y si su demanda es estacional o permanente.

3. La franquicia

Los puntos a evaluar son la difusión y el conocimiento general de su nombre y su reputación en el mercado, sus años en el negocio, el número de franquicias que estén en operación dentro del territorio, la eficacia de su operación, su atención a clientes, su flujo promedio de clientes, su potencial futuro, sus planes de crecimiento en el área de franquicias, el monto a pagar por concepto de cuotas iniciales y regalías, su protección geográfica (radio), el costo total en su instalación y operación, el presupuesto total para publicidad local, su inversión en investigación y desarrollo, sus proveedores principales.

4. Los servicios

Es necesario evaluar la calidad, depuración y periodicidad de la capacitación, tanto para los operadores como para el franquiciatario y los puestos generales, la asistencia en la localización puesta en funcionamiento de la unidad, el apoyo en cuanto a la compra o renta del local, asesoría financiera, manuales operativos.

5. El franquiciante

Experiencia en la industria, su récord financiero y profesional en general, sus años como franquiciante, el número de franquicias otorgadas, el número de franquicias abiertas en el último año, su criterio en la selección de franquiciatarios, la estructura organizacional de su división o subsidiaria a cargo de su programa de franquicias y el número de unidades propias en operación.

6. Los franquiciatarios

Es importante escuchar las experiencias de los distintos franquiciatarios para cotejar la información aportada por el franquiciante y, además, adquirir una mejor idea de la relación personal y de negocios que existe entre ellos, lo cual se puede lograr a través de entrevistas con los mismos, con franquiciatarios que abarquen distintos mercados y que tengan una distinta antigüedad dentro del sistema.

2.5. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS QUE DEBE POSEER UN NEGOCIO PARA OTORGAR FRANQUICIAS

1. Reconocimiento de marca ante el consumidor

Para que un negocio inicie a franquiciar, es necesario que la marca o nombre comercial que lo distinguen sea sólida y que su penetración dentro de un territorio se haya realizado en forma plena

2. Aceptación del producto por un mercado

El éxito de toda compañía depende de su habilidad para identificar y satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado particular. Por su parte, las franquicias ofrecen a las empresas un medio adicional para capturar participación del mercado al ofrecer nuevos formatos para la venta de productos y servicios ya establecidos, las cadenas de franquicias aportan uniformidad a industrias desorganizadas, lo que atrae una extensa fidelidad a la marca por parte de los clientes. Además, si el producto es nuevo o mejorado, si el sistema de negocios es diferente o innovador, si la publicidad proporciona una imagen cohesiva a un sector desorganizado, y si el producto es diferenciado de los ya existentes, aumentarán las posibilidades de que el producto encuentre un nicho y satisfaga un mercado.

3. Rentabilidad del negocio

Más que cualquier otra cosa, los franquiciatarios esperan adquirir un negocio que les permita ganar dinero. Para decidir si el negocio es lo bastante rentable para otorgarse mediante franquicias, la clave está en determinar lo que un franquiciatario promedio podría ganar con él, es decir, simplemente acudir a los estados financieros de un año anterior e identificar los ingresos netos, además de calcular las ganancias potenciales de un franquiciatario para llamar la atención de posibles franquiciatarios.

Un negocio de franquicias es una sociedad de carácter práctico, que requiere la participación efectiva de ambas partes para que funcione como debe ser, por lo cual el negocio debe generar suficientes ingresos para que las dos partes se sientan satisfechas.

4. Requerimientos razonables de inversión de capital

El siguiente elemento financiero crítico para el éxito de una franquicia es el requerimiento de capital inicial. Las cifras varían de acuerdo con las idiosincrasias de los negocios, lo que resulta excesivo para uno puede ser modesto para otro. La tarea del franquiciante consiste en crear una oportunidad de franquicia que refleje razonablemente los requerimientos de capital de otros negocios y franquicias del mismo sector. Como es lógico, si el negocio requiere edificios caros independientes y una gran inversión en equipo, entonces los costos pueden alcanzar niveles muy alto. Por el contrario, si la franquicia puede operarla una sola persona desde su propio domicilio, entonces la inversión no puede ser muy elevada.

En ciertos casos resultan una necesidad, con frecuencia los requerimientos de una inversión inicial fuerte retardan el crecimiento de los franquiciantes nuevos, y en cuanto a los franquiciatarios, entre menor sea la inversión inicial, mayor será la base de los posibles franquiciatarios, por el contrario, entre más sea dicha inversión, menor será la cantidad de franquiciatarios que se logrará atraer.

Una fuerte inversión inicial también puede ser un requisito que deje sin capital de trabajo a los nuevos franquiciatarios, puesto que son estos quienes deben financiar el arranque del negocio y cargar con los gastos de sus primeros meses de operación mientras consiguen una clientela adecuada. Si el negocio necesita una inversión inicial muy fuerte, quizás en un principio los franquiciatario escatimen en servicio, publicidad y mercadotecnia.

Para mantener los costos en niveles razonables, se debe tratar de reducir el paquete de la franquicia a los elementos esenciales, lo cual no significa que se deban subestimar los requerimientos del negocio de franquicias. Se debe también cuidar la selección del equipo, del inventario, del mobiliario y de los demás activos iniciales. Al principio, el objetivo del franquiciante debe limitarse a ofrecer a los nuevos franquiciatarios un programa atrayente y efectivo que maximice su potencial pero minimice sus costos.

Los franquiciatarios necesitan operaciones cuyo arranque resulte conservador y que implique una inversión inicial razonable pero sin socavar sus ventas potenciales.

5. Debe contar con un prototipo triunfador

La mayoría de las franquicias con éxito se inician con un prototipo o tienda modelo que sirve de punto de partida para las demás, dichos prototipos no son otra cosa que los negocios con los que empezaron los franquiciantes. Los prototipos resultan muy útiles para convencer a los franquiciatarios potenciales sobre la legitimidad y rentabilidad del negocio, además ofrecen una evidencia al mostrar, a los mismos franquiciatarios, de qué trata el negocio y cómo funciona en un entorno real.

Los prototipos también sirven como campo de capacitación para los franquiciatarios en ciernes, al permitirles cometer errores y afinar un sistema operativo antes de iniciarse en el sistema de franquicias, los franquiciantes deben tener cuidado cuando decidan otorgar franquicias, puesto que si se otorgan franquicias en un sistema que tiene fallas éstas se duplicarán en todas las unidades de sus franquiciatarios, por lo que lo más razonable es que primero se desarrolle un sistema operativo eficiente y efectivo, siendo el prototipo una oportunidad para que dicha acción se lleve a cabo.

Antes de iniciar el otorgamiento de franquicias, es necesario operar al menos de un año a tres, pues así se puede detectar, descubrir y dominar todas las sutilezas del sistema de negocios y quizás hasta para poner a prueba el concepto en otras localidades.

Sin embargo, tan importante como ese período de operación inicial, son la representatividad y la reproductibilidad del negocio prototipo. La representatividad se refiere a lo bien que su prototipo refleja las circunstancias operativas reales que van a enfrentar los franquiciatarios. Para que un prototipo sea efectivo debe ofrecer una muestra válida de lo que podrían esperar los franquiciatarios en una amplia variedad de entornos. La reproductibilidad se refiere a lo bien que su prototipo se podría duplicarse, tanto desde un punto de vista práctico como económico.

6. Pormenorización del negocio

La uniformidad es uno de los elementos esenciales para que las franquicias tengan éxito. Una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que pueden identificarse los clientes. La forma en que se pueden estandarizar los negocios es a través de manuales de operación completos que dejen poco a la imaginación y describan cada aspecto o elemento fundamental del negocio que todo franquiciatario necesita para operar con eficiencia y efectividad.

Si se pueden identificar los trabajos que deben desempeñarse, si se pueden especificar con precisión los procedimientos y los métodos que éstos han de seguir, si se pueden definir los conocimientos y las técnicas de administración que deben emplearse, entonces la operación diaria pueda ser adecuadamente estandarizada, formateada y, finalmente, implantada en un negocio operado por un tercero que puede o no tener experiencia en el ramo.

Los manuales de operación deben redactarse con palabras y en un estilo claros y fáciles de entender; sin embargo, si el negocio es demasiado complicado para que se le describa con facilidad, si es demasiado especializado y moderno para plantearse con palabras y frases concisas, entonces quizás resulte demasiado complicado para que nuevos empresarios aprendan a operarlo con efectividad.

7. Capacitar a los franquiciatarios en poco tiempo

La complejidad también aumenta el período de capacitación, lo que resulta en una propuesta muy cara puesto que la educación consume mucho tiempo y mano de obra. Se debe capacitar adecuadamente a los franquiciatarios y regresarlos al campo lo más pronto que sea prudentemente

posible. Los franquiciantes consiguen recortar el tiempo de la capacitación enseñando a los franquiciatarios sólo los elementos de administración necesarios para que operen el negocio y contratando empleados técnicamente capaces; como franquiciante se debe enseñar cómo se administra con efectividad el negocio, incluyendo el conocimiento del producto, pero también podría incluir la venta, producción y servicio del mismo.

La educación de los franquiciatarios es un proceso ininterrumpido que a menudo puede extenderse a cursos por correspondencia en casa. Sin embargo, para adoctrinar a los nuevos franquiciatarios en el sistema, la capacitación inicial debe ser lo bastante completa como para brindar una idea lo más precisa del negocio de la franquicia. El tiempo que toma esa capacitación varía de acuerdo con la complejidad de la misma. Pero las operaciones que requieren más de seis semanas para aprenderse pueden ser demasiado complicadas para que valga la pena arriesgarse a otorgarlas en franquicia; por el contrario, los negocios que requieran menos de una semana para aprenderse pueden ser demasiado simples para que representen una operación que valga la pena.

8. Se debe poder dar servicio a los franquiciatarios

El otorgamiento de franquicias conlleva un proceso de maduración que requiere diferentes servicios en momentos diferentes. En sus etapas iniciales, los franquiciatarios exigen capacitación, guía y consejos, puesto que son empresarios en ciernes debido a que no saben lo que implica ser dueño y administrador de un negocio, el franquiciante será quien suministre sugerencias y consejos oportunos.

Pero cuando se disipa la novedad y el franquiciatario gana confianza, otros servicios adquieren importancia. Entonces, la publicidad y el crecimiento se convierten en las palabras clave a medida que los franquiciatarios empiezan a buscar la forma de aumentar sus ventas, su participación en el mercado y el reconocimiento de la marca.

2.6. CÓMO DESARROLLAR UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

Para el lanzamiento y operación de una franquicia se deben seguir las siguientes etapas, las cuales no garantizan el éxito pero sí reducen en un gran porcentaje las posibilidades de error:

1. Estudio de franquiciabilidad

Se lleva a cabo para identificar y evaluar las probabilidades de franquiciar un negocio. Se incluyen los cambios logísticos y operativos que se requerirán, en principio, para poder franquiciar el negocio en cuestión, de igual forma y de manera muy importante se debe definir y evaluar el producto o servicio que se pretende vender, y puesto que la franquicia va a depender de quienes compren el producto, se deben analizar los clientes identificando sus necesidades, aspiraciones y deseos, así como a la competencia y la posición que se tiene en el mercado, incluyendo dentro de la evaluación el concepto del negocio, la operación, la cultura de la compañía, sus administradores y rentabilidad.

A través de este diagnóstico de franquiciabilidad se sientan las bases para lograr la transferencia por parte del futuro franquiciante a sus franquiciatarios, del *know-how* del negocio en una forma sistematizada en donde se mantengan intactos sus conceptos operativos.

Asimismo, se expresan puntos relativos a la instalación e implantación del negocio franquiciado, las inversiones necesarias para poner en práctica una unidad y su rentabilidad.

2. Diseño del Concepto

En cualquier sistema de franquicias resulta vital saber qué se quiere franquiciar, es decir, ¿en qué consiste el negocio?, por lo que es necesario realizar un estudio profundo sobre el mismo, puesto que una franquicia no es más que la copia exacta de algún negocio establecido, por ello en el negocio de las franquicias se busca repetir la experiencia de algo existente y copiarlo, es decir, tomar lo mejor de las experiencias pasadas, aprender las causas de los errores para no volver a cometerlos y, con base en ello, expandir el negocio de una manera sana con el auxilio de una fórmula ya probada.

Si algún futuro franquiciante quiere reproducir un negocio que no cumple con lo anterior, se tiene que realizar un estudio de factibilidad, donde se involucran diferentes aspectos del negocio como la originalidad del concepto, el mercado actual y futuro del negocio, los conceptos similares que se han utilizado tanto en el país de origen como en el resto del mundo, etc.

De igual forma, se debe desarrollar la estructura organizacional del franquiciante, que se consigue mediante el análisis profundo del negocio. Dentro de este desarrollo se esquematiza la nueva estructura de la compañía, puesto que al franquiciarse el negocio por lo menos se lleva a cabo una actividad que es totalmente nueva dentro del negocio y que consiste en la venta y servicio de franquicias.

En la estructura se concibe el establecimiento de distintas divisiones del negocio y se crean nuevas áreas con funciones específicas al servicio de los franquiciatarios, algunas veces se constituye dentro del corporativo del franquiciante una subsidiaria cuyo propósito es exclusivamente el de otorgar franquicias.

Lo primero que debe hacerse, después de definir el concepto y de esquematizar la nueva estructura de la compañía, es poner en funcionamiento unidades piloto o prototipo en las que se analice todo lo anterior.

3. Diseño de la Imagen Corporativa

Diseñar la imagen corporativa es tan indispensable como crear el concepto que se pretende franquiciar. Esto ocurre, sobre todo, porque la imagen corporativa es una de las características que propician la confianza por parte de los clientes de que están adquiriendo productos o servicios en un establecimiento reconocido y confiable.

Lo primero que un cliente observa cuando está dentro de cualquier negocio es la imagen que se proyecta, luego presta atención a otros aspectos como el servicio que se ofrece, el precio de los productos o servicios, la diferenciación con la competencia. Por esto conviene reconocer que el consumidor acude a un determinado establecimiento por la imagen que el mismo proyecta a través de los colores, las texturas, la tipografía, los olores, los logotipos o por cualesquiera otras cosas que puedan resultar distintivas, por lo que resulta importante construirle una imagen corporativa correcta al negocio. Además se debe verificar que los nombres, las frases o los colores sean los adecuados para determinados territorios, países o ciudades, porque en ocasiones el nombre o la marca de un producto pueden ser impropios en ciertos lugares, aunque en otros no lo sean dadas las diferentes costumbres que existen.

4. Unidad Piloto o Prototipo

Es necesario establecer, cuando menos, una unidad piloto o laboratorio en la cual se ponga en práctica la operación diaria del negocio y se detecten pequeñas imperfecciones que pueden ocurrir en los procesos; puesto que el mismo beneficio que aporta el sistema de franquicias en cuanto a reproducir los procesos duplicaría también las deficiencias que puedan existir en la operación del franquiciante, y estas deficiencias podrían reproducirse sistemáticamente en cada una de las unidades franquiciadas y, por tanto, la suma a gran escala de esos errores, grandes o pequeños, podría traducirse en la pérdida de mucho dinero y en pérdida del buen prestigio de la franquicia.

Esta unidad prototipo sirve de mucho dentro del proceso de venta de las franquicias, debido a que todo prospecto querrá analizar en detalle los números históricos del negocio, así como la operación de la tienda que refleje sus condiciones típicas de tráfico, demanda promedio de productos, eficiencia operativa, sistemas, etc.

Además estas tiendas piloto facilitan una descripción detallada de los procesos, especificaciones y sistemas operativos, debido a que es aquí donde se estandariza cada movimiento, obteniéndose así valiosa información para la creación de los manuales operativos destinados a los futuros franquiciatarios.

Lo ideal es que estas unidades sean de carácter permanente, ya que por medio de ellas se pueden experimentar nuevos productos y procesos, utilizándose también para capacitar a los franquiciatarios en condiciones de operación de alta intensidad y así el franquiciante pueda capacitar a varios de sus franquiciatarios a la vez.

La unidad piloto o prototipo es una unidad casi siempre propiedad del franquiciante, que funciona como módulo de prueba para experimentar procesos operativos y administrativos del negocio antes de implementarlos en las demás unidades franquiciadas. Asimismo, ésta puede servir como escuela para brindar capacitación a los franquiciatarios y a sus empleados, pues dado que la unidad piloto constituye un punto de venta abierto al público, el entrenamiento se realiza en situaciones y casos reales y no en forma teórica.

Las unidades piloto son muy útiles para las franquicias, pues en ellas se prueban los nuevos productos o servicios que el franquiciante pretende introducir en todas las unidades franquiciadas. Si los resultados obtenidos para vender dichos productos o servicios son satisfactorios en la unidad piloto, con seguridad también producirán buenos resultados en las demás unidades franquiciadas. Otro elemento que es puesto a prueba en las unidades piloto son los nuevos sistemas computacionales, y es

conveniente hacerlo porque éstos suelen provocar problemas al principio de su implementación y es mejor perfeccionarlos antes de que sean instalados en todos los establecimientos de la cadena.

El franquiciante debe manejar la unidad piloto como si fuera una franquicia real; esto es, debe pagar regalías, hacer publicidad local e institucional, entregar los productos, enfrentar el problema de las devoluciones, etc. De esa manera sabrá el tipo de problemas y deficiencias que pueden ocurrir en las otras unidades de la red y tomar las medidas preventivas convenientes.

La unidad piloto o prototipo no debe verse solamente como un negocio más que genera utilidades para el franquiciante, sino también como laboratorio y centro de apoyo para los franquiciatarios. Ciertamente, la unidad piloto no genera grandes ganancias al franquiciante, pero eso ocurre porque muchas veces el personal está concentrado en otros aspectos del negocio. El franquiciante debe entender y aceptar la finalidad de su unidad, que será siempre capacitar y probar diferentes aspectos del negocio, y no generar ventas.

5. Conceptualización

La conceptualización es una de las herramientas fundamentales en la planeación y evaluación de las futuras franquicias. En ella se plasman todos los elementos operativos, financieros, legales, mercadológicos y administrativos necesarios para cualquier sistema de franquicias.

La conceptualización es la definición escrita del sistema de franquicias, y la información contenida en ella se basa en la investigación y el análisis que hacen los distintos participantes del proyecto: el personal del franquiciante y los especialistas o asesores que desarrollan el sistema.

De la conceptualización se obtendrá un documento por el que no sólo se podrán desarrollar las franquicias, sino que además ayudará, por un lado, a que todos los interesados conozcan mejor el concepto que pretenden adquirir y, por el otro, a que los empleados de reciente ingreso conozcan desde el inicio las labores que habrán de llevar a cabo en una empresa de esta naturaleza.

Algunos de los puntos principales que debe contemplar dicho documento son:

- a) Descripción de los objetivos tácticos y estratégicos de la futura empresa franquiciante, respecto del concepto de negocio que se quiere franquiciar.
- b) Delimitación de los objetivos, la misión, la visión, la filosofía y las metas de la empresa franquiciante.
- c) Concepción de los elementos operativos del negocio.
- d) Resolución de los aspectos legales y jurídicos del negocio.
- e) Planificación del desarrollo comercial de la franquicia.

f) Investigación de los distintos aspectos financieros de la franquicia, lo cual incluye temas tales como la rentabilidad del negocio, el esquema de finanzas, el esquema de las regalías, las aportaciones para publicidad y la cuota inicial.

g) Además de los puntos anteriores, en dicho documento conviene realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa respecto de su competencia y del sistema de franquicias. Mediante este análisis los directivos serán capaces de aclarar el presente y el futuro de su compañía, puesto que al entender sus debilidades y amenazas podrán prevenir algunos de los problemas que enfrentarán en el futuro.

Una adecuada conceptualización logrará una adecuada dirección.

6. Manuales de operación

Los programas de capacitación permiten que sea más sencillo cumplir con la definición y el objetivo de cada franquicia, ya que en ellos se hace patente cómo se dará la transferencia de tecnología o la asistencia técnica que debe recibir el franquiciatario por parte del franquiciante. Por lo que los manuales de operación son indispensables para desarrollar un sistema de franquicias eficaz.

Los manuales de operación deben ser elaborados por la empresa franquiciante y los asesores de ésta. Deben ser interesantes, creativos, prácticos, fáciles de leer y utilizar, y ello a fin de que siempre estén actualizados. La información que contengan los manuales debe recabarse a través de encuestas y otros procesos de investigación aplicados directamente al personal que efectúa la actividad que se pretende describir.

Los manuales de operación parten de las políticas y las directrices generales y las detallan hasta convertirlas en pasos fáciles de seguir. Si bien las políticas fijan ciertos límites al comportamiento, los manuales de operaciones especifican las tareas que los franquiciatarios deben llevar a cabo para el funcionamiento, promoción y mejoramiento de sus negocios.

Por ejemplo, un manual de operaciones determina la forma en que el franquiciatario debe pedir, recibir, almacenar, registrar y utilizar su inventario. Explica cómo motivar, manejar, atraer y conservar al personal. Describe los pasos que debe dar en materia de publicidad, promociones y relaciones públicas así como la filosofía general de la empresa, los objetivos generales del negocio, la instalación de la unidad, el uso de la marca, el manejo de los productos, los procedimientos de limpieza, organización, administración, reportes y controles, las responsabilidades del franquiciatario y sus empleados.

Los manuales de operación representan el plan maestro por medio del cual los franquiciatarios sincronizan sus operaciones; son un componente fundamental e integral de cualquier programa de franquicia.

El éxito de estos manuales radica en que se cubra la totalidad de las funciones que se llevarán a cabo en el manejo eficiente de una franquicia, dejando nulo espacio a la creatividad y a la invención, además dichos manuales tienen que ser adaptados a las necesidades y características de cada plaza y su cumplimiento será, en la gran mayoría de los casos, materia integrante del contrato de franquicia.

7. Marco Jurídico

Dos de los principales objetivos que tiene un marco jurídico de franquicias son: la definición de los lineamientos que deben regular la relación entre las partes involucradas en la operación del sistema de franquicias y, sobre todo, la definición de las pautas que ayudan a mantener una buena relación. Es decir, el marco jurídico funge como una herramienta que ayuda a evitar posibles divergencias entre las partes constitutivas de la franquicia. Por ello, el marco jurídico debe establecer, de manera objetiva y equitativa, las obligaciones y los derechos de cada una de las partes de la franquicia.

Los principales puntos que abarca el marco jurídico se mencionan en el siguiente capítulo de manera mas especifica.

8. Sistema de Otorgamiento y Comercialización

El objetivo del otorgamiento y la comercialización de cualquier sistema de franquicias debe ser el de estructurar estrategias para expandirse y crecer, guiándose siempre por los lineamientos, las expectativas y las metas mercadológicas que la empresa franquiciante posea en el corto, mediano y largo plazos.

Es necesario que el franquiciante elabore el perfil ideal del inversionista al que piensa otorgar una franquicia, además dicho perfil debe ser aplicado en forma rigurosa, pues podría resultar perjudicial aceptar a cualquiera sólo porque puede presentar una cantidad alta para invertir.

Entonces, el sistema de otorgamiento y comercialización de una franquicia necesita definir el perfil del franquiciatario ideal y pedir que se haga una solicitud preliminar por la franquicia, instrumento que sirve para rechazar a los interesados que no cumplan con el perfil propuesto; después vendrá la elaboración de una solicitud confidencial, la cual sirve para confirmar que el solicitante cumple con el perfil, y estructurar las tablas de calificación necesarias para evaluar a cada franquiciatario.

Por otra parte, la ubicación de la franquicia es uno de los aspectos más importantes para el éxito del negocio. Muchos especialistas en franquicias plantean que definir la ubicación es un tema obligado y un tópico tan importante como la elaboración del perfil del franquiciatario.

También en este caso es indispensable tener un perfil del local ideal, aspecto que podría dividirse en dos partes:

a) Ubicación del inmueble: zona en la que se pretende ubicar el local según su tipo (comercial, habitacional, mixta, centro comercial), tomando en cuenta su visibilidad, su accesibilidad, etc.

b) Características físicas del inmueble: superficie en metros cuadrados, medio ambiente, instalaciones sanitarias, servicios de electricidad y telefónicos, entre otros.

En ambos casos, la empresa franquiciante debe manejar cuestionarios y tablas de calificación que ayuden a determinar la idoneidad de los inmuebles. Una empresa que es cuidadosa al elegir la ubicación y las características de sus locales tiene mayores posibilidades de ser exitosa en la comercialización y otorgamiento de sus unidades.

Además, cuando se escogen la ubicación y las características de los locales, también hay que tomar en cuenta la definición de la territorialidad o zona de influencia.

Las principales formas de manejar la territorialidad de una franquicia son:

- I. La circular.
- II. La de panales.
- III. El kilometraje.
- IV. Las colonias, calles, avenidas y zonas.

9. Cálculo de la cuota inicial

La cifra exacta que fije el franquiciante como cuota inicial, dependerá de la naturaleza del negocio y deberá considerar ciertos criterios como que la cuota inicial cubra el pago de los derechos de hacer negocios bajo marca registrada y el sistema de negocios del franquiciante, además esta cuota debe tener relación con los costos directos de las actividades para el otorgamiento de franquicias, así como con el establecimiento de cada unidad franquiciada individual. Igualmente, se debe considerar lo que al franquiciante le cuesta comercializar su franquicia y mantener a su organización de ventas.

La competencia también es un criterio importante para fijar la cuota inicial, puesto que no es recomendable cobrar una cuota superior a los demás franquiciantes del ramo.

Y, por último, las utilidades ocupan un lugar en la fijación de la cuota inicial, puesto que, como en todo negocio, los empresarios tienen derecho a ganar cierto rendimiento sobre su inversión.

10. Desarrollo de una estructura de regalías

Para fijar las regalías, primero es necesario investigar el porcentaje que cobran los competidores, y a menos que se ofrezcan más y mejores servicios, es necesario mantenerse competitivo y no fijar unas regalías superiores a las que cobran las empresas más conocidas del ramo, además se debe procurar que el nivel de las regalías se basen en las metas y proyecciones financieras a futuro de la compañía a franquiciar.

Existen diversas clases de regalías:

a) Como cuota fija, es decir, el franquiciatario debe pagar una cantidad de dinero al franquiciante con una periodicidad que puede ser semanal, mensual, semestral o incluso anual. El sistema de cuotas fijas permite que el franquiciante deje de auditar y revisar las cifras sobre las ventas que hace el franquiciatario; pero corre un riesgo que consiste en que si el franquiciatario logra realizar ventas elevadas, las regalías que pagará al franquiciante podrían resultar muy bajas.

b) Como porcentaje sobre las compras o ventas totales de la unidad franquiciada. El caso del sistema de porcentaje sobre compras o ventas totales, en cambio, permite al franquiciante recibir siempre un porcentaje fijo sobre las compras o ventas del negocio, aunque esto requiera una revisión periódica del monto de las regalías pagadas por el franquiciatario, para que éste corresponda realmente al porcentaje sobre las compras o ventas totales que se han fijado en el contrato.

c) Regalías publicitarias, pueden ser con fines institucionales, la publicidad es administrada y utilizada para todo el grupo o con fines locales en la que es administrada en cada franquicia y es destinada para su territorio en lo particular. También son conocidas como aportaciones para el fondo de publicidad y mercadotecnia.

3. MARCO JURÍDICO DE LA FRANQUICIA

Como ya se ha mencionado anteriormente, la entrada de las primeras franquicias extranjeras a México, como el caso de McDonald's al inicio de los ochentas, tenían que superar un obstáculo difícil de salvar: la regulación jurídica.

Debido a que con la ley vigente en ese tiempo, la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas, se tenía que sujetar a inscripción en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología el contrato de franquicia, a fin de realizársele un riguroso examen por parte de la autoridad, de carácter económico, técnico y jurídico, que de no ser aprobado implicaba la renegociación del contrato para ajustarlo a lo que disponía la autoridad o bien el rechazo de su inscripción; de igual forma, otro obstáculo fue la situación económica que imperaba en México y que limitaban las posibilidades de entrada a las franquicias extranjeras.

Sin embargo, al paso del tiempo, la situación mejoró, puesto que se dio una desregulación jurídica que facilitó la entrada de franquicias extranjeras a México, abandonando la idea de regular el contrato de franquicia por la autoridad y de inscribirlo ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, además, de que se logró definir, en 1990 a través de la publicación del Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas el término franquicia.

Posteriormente en 1991, la legislación en materia de franquicia mejora notablemente puesto que se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, abrogando la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas eliminando así también el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología.

La ley de 1991, ha sido objeto de importantes reformas, la primera publicada el 2 de agosto de 1994, en virtud de la cual se reforma entre otras el título de la Ley, quedando como Ley de Propiedad Industrial; la segunda, publicada el 26 de diciembre de 1997 y la más reciente publicada el 17 de mayo de 1999⁶¹, reformando disposiciones en materia penal, siendo así ésta Ley, la que rige hasta nuestros días al sistema de franquicias.

Puesto que la franquicia es considerada también producto de una relación jurídica que queda plasmada en un contrato, el cual debe ser cumplido por el franquiciante y el franquiciatario, y cuya esencia se encuentra en la creación y transmisión de derechos tales como, el usar la marca, el nombre

⁶¹ "Marco legal de las franquicias", <http://www.tormo.com.mx/información/sistemadefranquicia/marcolega.asp>, 18 de julio de 2002.

y/o el aviso comercial y la tecnología establecida por el titular, conceptos que no son comunes con otros contratos, por estas razones es necesario conocer su dimensión legal para terminar de entender este modelo de negocio.

3.1. LA PROPIEDAD INTELECTUAL

La propiedad intelectual tiene que ver con las creaciones de la mente, es decir, las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes, los dibujos y modelos,⁶² susceptibles de utilización comercial e industrial.

La propiedad industrial es una de las dos partes que conforman la propiedad intelectual, la otra es la propiedad autoral que se refiere a los derechos de autor.

Las modalidades de propiedad industrial existentes en México efectúan su protección por medio de las siguientes instituciones⁶³:

1. Otorgamiento de Patentes de Invención.
2. Registro de Modelos de Utilidad.
3. Registro de Modelos Industriales.
4. Registro de Marcas.
5. Registro de Avisos Comerciales.
6. Publicación de Nombres Comerciales.
7. Declaración de Protección de Denominaciones de Origen.

Siendo entonces la Ley de Propiedad Industrial y su reglamento, los ordenamientos legales que en México protegen la propiedad industrial y sancionan su violación, y la institución encargada de su aplicación es el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

En lo que se refiere a la propiedad autoral, se compone de los derechos de autor y los derechos conexos a los derechos de autor, regulados por la Ley de los Derechos de Autor y cuya institución se encarga de su aplicación es el Instituto Nacional de Derecho de Autor.

Así, básicamente los elementos de propiedad intelectual utilizados dentro de un sistema de franquicias son específicamente de propiedad industrial como son: la marca, el aviso y nombre comercial, y que integran los signos distintivos del sistema.

⁶² Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, "Acerca de la propiedad intelectual", <http://www.wipo.int/about-ip/es/>, 15 de abril de 2002.

⁶³ Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, "Marcas", http://www.impi.gob.mx/web/docs/proteccion/index_proteccion.html, 15 de abril de 2002.

El otro elemento importante que forma parte de una franquicia es la transferencia de tecnología que se refiere en general a los procedimientos de operación en los negocios franquiciados y todo lo que se considere secreto industrial, lo cual es protegido por medio de contratos de confidencialidad, y cuya violación se sanciona a través de lo estipulado en la Ley de Propiedad Industrial y en el Código Penal Federal.

La franquicia también puede recaer en otros elementos de propiedad intelectual como son, en algunos casos, los derechos de propiedad autoral que existen en forma paralela a los signos distintivos, debido a la necesidad de utilizar obras ajenas que van desde la fachada del establecimiento hasta el contenido de los manuales que a veces son considerados como obras de tipo literario, por lo tanto, para no incurrir en violaciones en estos casos es necesario sujetarse a la Ley de los Derechos de Autor.

3.2. DISPOSICIONES JURÍDICAS QUE REGULAN A LA FRANQUICIA

1. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Tratados Internacionales.
3. La Ley de Propiedad Industrial.
4. El Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.
5. Código Civil Federal.
6. Código Penal Federal.
7. La Ley Federal del Trabajo.
8. Contrato de franquicia.
9. Contratos Auxiliares.
10. Circular Oferta de Franquicia.

Dichas disposiciones integran el marco jurídico de la franquicia, mismas que hasta hoy son suficientes para mantener control y orden en las operaciones de los negocios que operan bajo este sistema.

3.2.1. LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Como ley suprema en nuestro sistema jurídico, establece las bases de libre competencia y determina la prohibición de establecer monopolios permitiendo excepcionalmente la explotación exclusiva de obras originales y creaciones nuevas⁶⁴, como se menciona en su artículo 28; mientras que en el artículo 73 de la misma, se faculta al Congreso de la Unión a expedir leyes tendientes a la promoción de la inversión mexicana, la regulación de la inversión extranjera, la transferencia de tecnología que requiere el desarrollo nacional, dando las bases de creación de la ley reglamentaria en la materia.

3.2.2. TRATADOS INTERNACIONALES RELACIONADOS CON LA PROPIEDAD INDUSTRIAL⁶⁵

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (O.M.P.I.) es una organización intergubernamental con sede en la ciudad de Ginebra, Suiza, creada en 1967 para promover la protección de la propiedad intelectual en el mundo.

En 1974 se transformó en un organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas (O.N.U.) y recibió el mandato de administrar los asuntos de propiedad intelectual reconocidos por los Estados miembros de la Naciones Unidas.

Hoy es uno de los 16 organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas.

La O.M.P.I. tiene dos objetivos principales que son:

1. Fomentar la protección de la propiedad intelectual en el mundo, mediante la cooperación entre los Estados y, eventualmente, con otras organizaciones internacionales.
2. Asegurar la cooperación administrativa entre las Uniones de Propiedad Intelectual.

La función de la O.M.P.I. es promover la protección de la propiedad intelectual en el mundo entero mediante la cooperación de los Estados y administrar varios tratados multilaterales que tratan de los aspectos jurídicos y administrativos de la propiedad intelectual.

México pertenece a la O.M.P.I. desde el 14 de junio de 1975. A partir de la década de los ochenta, México ha participado activamente en negociaciones para el establecimiento de tratados

⁶⁴ “Marco legal de las franquicias”. Op. Cit.

⁶⁵ Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, “Relaciones Internacionales”, http://www.impi.gob.mx/web/docs/proteccion/idex_proteccion.html, 15 de abril de 2002.

multilaterales sobre propiedad intelectual y en reuniones internacionales sobre propiedad intelectual en el marco de la O.M.P.I..

3.2.2.1. TRATADOS ADMINISTRADOS POR LA O.M.P.I.

La O.M.P.I. promueve la adopción de tratados internacionales, así como el establecimiento de un moderno sistema de protección para el desarrollo nacional e internacional y la cooperación administrativa entre todos sus miembros.

Actualmente la O.M.P.I. administra 16 tratados internacionales sobre propiedad industrial y 6 sobre derechos de autor.

En la actualidad, México es miembro de los siguientes Tratados Internacionales administrados por la O.M.P.I. en materia de propiedad industrial:

1. El Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial (1883), desde el 7 de septiembre de 1903.
2. El Tratado de Nairobi sobre la Protección del Símbolo Olímpico (1891), desde el 16 de mayo de 1996.
3. El Arreglo de Lisboa Relativo a la Protección de las Denominaciones de Origen y su Registro Internacional (1958), desde el 25 de septiembre de 1966. (Acta de Lisboa).

3.2.2.2. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

De igual forma, en la actualidad México ha firmado ocho tratados de libre comercio. En el caso específico del Sistema de Propiedad Industrial, durante los últimos años ha adquirido gran importancia en la economía tanto a nivel nacional como internacional, por su vinculación con el comercio mundial y por la innovación tecnológica y transferencia de tecnología, por lo que es imperativa la necesidad de contar con un sistema de protección más amplio tanto a nivel nacional como internacional para la propiedad industrial.

Para México, un elemento importante dentro de su economía ha sido el incremento de acuerdos comerciales que a su vez han sido entre otras cosas, fuentes de materias primas e insumos industriales y equipo, y han fomentado el flujo de inversiones, servicios, tecnología y personas obteniendo crecimiento y bienestar nacional.

Actualmente, los ocho tratados de libre comercio mencionados otorgan un régimen de protección para los derechos de propiedad industrial, además, ante ese proceso de globalización, los países se

preocupan por reforzar sus legislaciones respecto a estos derechos, garantizando que la protección sea adecuada.

1. Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre Canadá, Estados Unidos y México (T.L.C.A.N.) (Sexta Parte, Capítulo XVII Propiedad Intelectual).
2. Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Costa Rica (Capítulo XIV Propiedad Intelectual).
3. Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (G3) (Integrado por México, Colombia y Venezuela) (Capítulo XVIII Propiedad Intelectual).
4. Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Bolivia (Capítulo XVI Propiedad Intelectual).
5. Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Nicaragua (Capítulo XVII Propiedad Intelectual).
6. Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Chile (Capítulo XV Propiedad Intelectual).
7. Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la Unión Europea (Título IV Propiedad Intelectual).
8. Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y el Estado de Israel.

El contenido de las disposiciones relativas a los derechos de propiedad intelectual incluidas en estos tratados varían, sin embargo, la mayoría incluyen disposiciones generales y principios básicos dentro del Capítulo de Propiedad Intelectual. Estas disposiciones y principios se constituyen de los siguientes puntos:

- a) Disposiciones sobre la materia.
- b) Definiciones.
- c) Protección de los derechos.
- d) Trato Nacional.
- e) Excepciones.
- f) Trato a la Nación más favorecida.
- g) Control de Prácticas abusivas o contrarias a la competencia.
- h) Cooperación para eliminar el comercio de bienes que infrinjan los derechos de propiedad intelectual.

A pesar de que estos principios y disposiciones se estipulan de forma uniforme en cada uno de los tratados, en cada uno de ellos, se incorporan diferentes figuras para su protección.

3.2.3. LA LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Como ley reglamentaria en lo que a protección y licenciamiento de signos distintivos y creaciones nuevas se refiere, dado que uno de los elementos importantes para que exista la franquicia es la transmisión del derecho de uso de marcas.

3.2.4. EL REGLAMENTO DE LA LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Supletorio a la Ley de Propiedad Industrial refiriéndose también a la protección y licenciamiento de signos distintivos y creaciones nuevas, en cuanto a trámites se refiere.

3.2.5. CÓDIGO CIVIL FEDERAL

Con respecto a los lineamientos generales sobre celebración de actos jurídicos o contratos de manera supletoria; dada la existencia del contrato de franquicia y contratos auxiliares que se llevan a cabo necesariamente para la adecuada operación de la misma.

3.2.6. CÓDIGO PENAL FEDERAL

Como ley que sanciona el incurrimento de alguna falta en relación con el uso indebido del derecho de uso de las marcas transferidas al franquiciatario y/o revelación de información confidencial considerada como secreto industrial.

3.2.7. LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Respecto de las relaciones laborales y su tratamiento, que como cualquier empresa, la franquicia, tiene que sujetarse a su estricto cumplimiento.

3.2.8. CONTRATO DE FRANQUICIA

La relación entre franquiciante y franquiciatario queda plasmada en un contrato denominado contrato de franquicia, en el cual, se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las

partes, así como las reglas a las que ambas partes se someten, y el cumplimiento exacto de cada uno de estos puntos, es garantía de que se preservará el buen nombre y el éxito de la franquicia.

En la preparación y adopción de un modelo de contrato de franquicia, el franquiciante debe saber evaluar todo aquello a lo que estará dispuesto a obligarse ante sus franquiciatarios, e incluir todo aquello que estará resuelto a exigir de estos últimos con el propósito de obtener la retribución justa por la licencia de su marca, la transferencia de su tecnología y la adecuada protección y mejoramiento del sistema, que incluye las marcas y el *know-how*, que constituyen parte importante de la franquicia.

Por lo tanto, un contrato de franquicia es un instrumento legal de carácter mercantil, bilateral, oneroso y de tracto sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere una serie de conocimientos y procedimientos técnicos (*know-how*) para la operación de un negocio, en dicho documento se estipulan los derechos y las obligaciones que se deben cumplir, por su parte, el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante, y éste se obliga a proporcionar la asistencia técnica para instalar el negocio franquiciado, así como enseñar los procedimientos para operarlo en forma óptima⁶⁶.

Consecuentemente encontramos que el contrato de franquicia tiene las siguientes características:

1. Mercantil: La naturaleza mercantil del contrato se deriva de la presencia de dos empresarios: el franquiciante y el franquiciatario sin relación laboral entre ambos; puesto que un empresario crea una empresa en virtud de la cual realiza una actividad mercantil, ejercitando un sinnúmero de actos de naturaleza comercial.

2. Bilateral: Celebrado por dos personas, implicando obligaciones para las dos partes, franquiciante y franquiciatario.

3. Oneroso: Obliga al cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se imponen y ambas se benefician. El franquiciatario debe pagar al franquiciante por recibir la licencia de propiedad industrial, asistencia técnica y por publicidad, y el franquiciante se obliga a proporcionarle el apoyo y los conocimientos técnicos necesarios para la efectiva operación del negocio.

4. De tracto sucesivo: Se ejecuta a través del tiempo. Las partes se comprometen por períodos largos de tiempo, durante los cuales deben cumplir el conjunto de obligaciones establecidas en el contrato en forma invariable y hasta el tiempo que haya sido señalado en el documento.

El contrato de franquicia debe ser registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, no sólo porque así lo marca la Ley, sino porque en el caso de que se presentara algún conflicto el registro es condición para que tengan efectos frente a terceros.

⁶⁶ Feher Tocatli. Op. Cit. P. 41.

En cuanto a la naturaleza jurídica del contrato de franquicia es de carácter estrictamente contractual y comercial. No hay subordinación alguna del franquiciatario hacia el franquiciante por lo tanto no existe relación laboral, de igual forma los franquiciatarios no son representantes del franquiciante, pues no obran por cuenta del franquiciante ni en nombre de éste, sino que el franquiciatario obra por su propia cuenta y en su propio nombre⁶⁷.

3.2.8.1. SUJETOS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Como se mencionó anteriormente los elementos personales de una franquicia, sujetos del contrato de franquicia, son el franquiciante y el franquiciatario, cuya definición se describe en el capítulo 2.

3.2.8.2. OBJETOS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

1. Marca

Según el artículo 88 de la Ley de Propiedad Industrial, se entiende por marca a todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.

Y puede constituir una marca los siguientes signos:

- a) Denominaciones y figuras visibles y distintivas, que permitan identificar los productos o servicios a los cuales se aplican.
- b) Formas tridimensionales.
- c) Nombres comerciales y razones sociales.
- d) Nombre propio de una persona física, siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado.

Para tener la exclusividad de uso de una marca es necesario que ésta se registre a nombre de su titular, con una vigencia de diez años, siendo renovadas por períodos iguales.

Una marca puede ser transmitida a terceros contractualmente, pero para hacerlo, debe estar previamente registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

⁶⁷ Arce Gargollo. Op. Cit. P. 351.

2. Aviso Comercial

Según el artículo 100 de la Ley de Propiedad Industrial, se considera aviso comercial a las frases u oraciones que tengan por objeto anunciar al público establecimientos o negociaciones comerciales, industriales o de servicios, productos o servicios, para distinguirlos de los de su especie.

El aviso comercial es el nombre legal dado a los slogans.

La exclusividad de uso de un aviso comercial se obtiene por medio de su registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial además, tiene también una vigencia de 10 años y renovable por períodos iguales, según se señala en el artículo 103 de la citada Ley.

3. Nombre comercial

El nombre comercial es el nombre del establecimiento industrial, comercial o de servicio, es decir el nombre bajo el cual el empresario desarrolla su actividad y el derecho a su uso se encuentra protegido por la Ley de Propiedad Industrial, donde se menciona, en su artículo 105, que el derecho de uso exclusivo del mismo se protegerá sin obligación de depósito o registro, en la extensión geográfica que abarque la clientela efectiva de la empresa o establecimiento al que se aplique el nombre comercial y se extenderá a toda la República si existe difusión masiva y constante a nivel nacional del mismo.

El derecho al nombre se adquiere con el uso, y la exclusividad a él deriva únicamente del hecho mismo de su empleo. El nombre para ser protegido es necesario que individualice una empresa, tal y como se menciona en los artículos 107 y 108 de la citada Ley, el primero señala que al solicitarse la publicación de un nombre ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, se deberá demostrar la utilización efectiva aplicando a un giro determinado, y el segundo establece el examen de novedad a fin de determinar si existe algún otro idéntico o semejante aplicado al mismo giro en trámite o publicado con anterioridad.

El nombre debe reunir determinadas características para que encuentre protección en la Ley es decir, no es admisible que se agreguen al nombre elementos que pudieran inducir a engaño al público, y la denominación escogida no debe contener elementos que vayan en contra de la ley, el orden público, o la moral, asimismo el nombre no debe provocar confusiones con los ya conocidos en el mercado, estos son algunos requisitos que se debe ser cumplidos y que son mencionados en los artículos 90 y 109 de la citada ley.

El derecho para usar exclusivamente el nombre comercial dura diez años, pero podrá renovarse indefinidamente por períodos de la misma duración como se señala en el artículo 110.

Tanto para el aviso comercial como para el nombre comercial, se señala que se registrarán en lo que sea aplicable o no haya disposición especial, por lo establecido en la Ley de Propiedad Industrial para las marcas.

3.2.8.3. ELEMENTOS BÁSICOS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Los elementos básicos que debe contener el contrato de franquicia son los siguientes:

1. Licencia de uso de marcas: Transmisión del derecho de uso no exclusivo de los signos distintivos de la franquicia.

2. Tecnología: Transferencia del *know-how* que se refiere a los conocimientos técnicos que permiten la operación eficaz y homogénea de todos y cada uno de los negocios franquiciados, de igual forma se establecen una serie de normas con relación a la utilización de éstos.

3. Sistema: Refiriéndose a la red de franquiciatarios que han adquirido una franquicia con la que se firma el contrato.

4. Regalías o Cánon: Se establece la forma de retribución del franquiciatario al franquiciante, puesto que se trata de un contrato oneroso, en contraprestación a los servicios, asistencia y marcas durante la vigencia del contrato.

5. Proveedores autorizados: Especificar al franquiciatario quién le abastecerá de los insumos y suministros necesarios para la operación de la franquicia, es decir, a través de un proveedor exclusivo, que se refiere al comisariato, con proveedores autorizados o fijando estándares de calidad de los insumos requeridos.

6. Territorio: Se trata de la delimitación de un ámbito territorial a favor del franquiciatario en donde desarrollará el contrato, es decir, el área geográfica donde éste comercializará en forma exclusiva los productos o servicios de la unidad franquiciada.

7. Asistencia técnica del franquiciante al franquiciatario: Puesto que el franquiciante busca que cada uno de sus franquiciatarios tengan todas las herramientas para operar en forma más óptima posible el negocio es necesario que el franquiciante este pendiente del franquiciatario, por lo tanto en el contrato deben especificarse los programas a través de los cuales se va a brindar la asistencia, tales como: capacitación y entrenamiento de personal, desarrollo y actualización de los manuales, programas de apertura, supervisión continua, mercadotecnia y publicidad, administración y finanzas,

asesoría de campo; cabe mencionar que estas especificaciones pueden estar condensadas en un manual operativo.

8. Fondo de publicidad y mercadotecnia: Establecimiento de un porcentaje de las ventas o utilidades netas, según como se establezca, destinada a la publicidad institucional o local, administrada y utilizada por todo el sistema o por cada franquicia y destinada para su territorio en particular, respectivamente.

9. La no competencia y/o las posibilidades de subfranquiciar: Impidiendo por un lado de forma expresa la posibilidad de que el franquiciante realice negocios competitivos y por otro lado prohibiendo o no la posibilidad de subfranquiciar.

10. Confidencialidad: Consiste en la obligación de secreto, ya que, el franquiciatario tiene acceso a información confidencial del franquiciante, prolongándose aún por un plazo posterior a la conclusión del contrato.

11. Plazo de duración del Contrato: Por lo general las partes tienden a establecer un plazo lo suficientemente largo para recuperar la inversión inicial.

3.2.8.4. CLASES DE FRANQUICIAS

3.2.8.4.1 DE ACUERDO A LOS DERECHOS QUE SE OTORGAN⁶⁸

1. Franquicia individual: Mediante este tipo de franquicia se otorga a una persona, física o moral, un contrato específico por el que adquiere el derecho para desarrollar una unidad franquiciada.

2. Franquicia múltiple: En este tipo de franquicia se asigna a una persona, física o moral, un territorio determinado, en forma exclusiva, para que se ponga en operación un número convenido de unidades durante un tiempo específico.

3. Franquicia regional: La franquicia regional tiene como objetivo que una persona, física o moral, desarrolle varias franquicias en una región particular, sea a través de la apertura de unidades propias o bien mediante el otorgamiento de subfranquicias. El franquiciatario regional debe cumplir las funciones del franquiciante en el área asignada.

4. Franquicia maestra internacional: Este tipo de franquicia es semejante a la franquicia regional. No obstante, lo que se pretende es que la persona física o moral que actúa como franquiciataria desarrolle una franquicia en otro país. Por lo general, el franquiciatario maestro debe cumplir con ciertas metas; por ejemplo, cumplir con un tiempo específico según el número de

⁶⁸ Feher Tocatli. Op. Cit. P. 22

unidades que abrirá o subfranquiciará en el otro país. Así, el franquiciatario maestro sustituye al franquiciante maestro, amén de que asume todos los derechos y obligaciones dentro del país elegido para desarrollar una franquicia maestra.

3.2.8.4.2. DE ACUERDO AL RAMO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA⁶⁹

1. Franquicia de productos: Es aquella en la que se tiene la posibilidad de fabricar y/o vender determinados bienes.

2. Franquicia de servicios: Simplemente se suministra un servicio, como técnica determinada, ej. Asesoramiento inmobiliario, enseñanza, hotelería, etc.

3.2.8.5. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE Y DEL FRANQUICIATARIO

3.2.8.5.1. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE

Por tratarse de un contrato bilateral, la franquicia impone al franquiciante las siguientes obligaciones:

1. Otorgar al franquiciatario la licencia de uso de marca, mediante la cual se distinguirán tanto los bienes o servicios comercializados en el sistema de franquicias como los conocimientos y la asistencia técnica que permitan operar cada establecimiento según los estándares.
2. Proporcionar la asistencia técnica indispensable para instalar el negocio franquiciado, así como enseñar los procedimientos para operarlo en forma óptima.
3. Revisar el equipo y la imagen interna y externa del negocio franquiciado.
4. Entregar al franquiciatario los manuales operativos, los cuales deben contener las instrucciones, requerimientos, estándares, especificaciones, métodos y procedimientos para operar la unidad franquiciada.
5. Prestar al franquiciatario y a su personal la capacitación y el entrenamiento necesarios para operar el negocio franquiciado de acuerdo con lo dispuesto en el contrato.
6. Desarrollar programas de mercadotecnia y publicidad para los franquiciatarios.

⁶⁹ Vásquez del Mercado, Oscar. "Contratos mercantiles". P. 578

7. Seleccionar, en forma cuidadosa a los proveedores de los insumos y productos necesarios para operar cada unidad franquiciada, tratando de obtener condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega que beneficien a la cadena de franquicias.
8. Cuidar que la distribución de los productos que se comercializan en las unidades franquiciadas sea correcta, puntual y suficiente, siempre y cuando sea el franquiciate quien provea o distribuya dichos productos.
9. Supervisar y evaluar en forma periódica la operación de las unidades franquiciadas.
10. Formular y entregar al franquiciatario un reporte de las visitas de supervisión y de las evaluaciones que ha realizado.
11. Establecer los precios de venta de los bienes o servicios que se comercializan en las unidades franquiciadas.
12. Convenir con los franquiciatarios el plazo en que debe adecuarse o modificarse el sistema, en caso de que las modificaciones hayan sido propuestas por él.
13. Desarrollar de manera permanente y continua nuevas tecnologías y conocimientos, que serán parte integral de la franquicia.
14. Asesorar a los franquiciatarios acerca de la ubicación de las unidades franquiciadas.
15. Respetar el territorio exclusivo que ha sido otorgado al franquiciatario.
16. Establecer la forma en que deberá usarse la marca de la franquicia.
17. Administrar con eficiencia el fondo destinado a publicidad y mercadotecnia que utilicen los franquiciatarios del sistema bajo cualquier figura legal.

3.2.8.5.2. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIATARIO

De igual manera, al firmar el contrato de franquicia, al franquiciatario adquiere las siguientes obligaciones:

1. Pagar las contraprestaciones pactadas en el contrato de franquicia, como la cuota inicial y las regalías.
2. Cubrir las aportaciones a los fondos de publicidad y mercadotecnia en los términos pactados en el contrato de franquicia.
3. Operar la unidad franquiciada de acuerdo con los lineamientos, estándares, métodos y directrices que el franquiciante le haya transmitido mediante capacitación y entrenamiento, manuales de operación o cualquier otra forma determinada por el franquiciante.

-
4. Respetar la exclusividad territorial dispuesta en el contrato de franquicia.
 5. Utilizar las instalaciones de la unidad franquiciada única y exclusivamente para la operación de la misma.
 6. Mantener operando la unidad franquiciada en los días y horarios establecidos por el franquiciante.
 7. Cumplir todas las disposiciones jurídicas relacionadas con la operación de la unidad franquiciada.
 8. Aceptar los pagos de los clientes por los bienes y servicios que se comercialicen en la unidad franquiciada a través de los medios que haya determinado el franquiciante.
 9. Mantener en perfectas condiciones la unidad franquiciada y el equipo necesario para su operación.
 10. Adquirir con los proveedores autorizados por el franquiciante los insumos y productos necesarios para operar la unidad franquiciada.
 11. Permitir que el franquiciante o sus representantes supervisen y evalúen la unidad franquiciada, pues éste es el único modo en que podrán recibir la asistencia técnica que está obligado a dar el franquiciante.
 12. Contratar a nombre propio los servicios necesarios no mencionados en el contrato para operar la unidad franquiciada.
 13. Pagar a los proveedores, en forma puntual y en los términos convenidos, por los insumos y productos usados y/o comercializados en la unidad franquiciada.
 14. Abstenerse de revelar la información confidencial que por cualquier medio le haya transmitido el franquiciante.
 15. Abstenerse de duplicar, copiar o reproducir el software utilizado para operar la unidad franquiciada.
 16. Registrar la totalidad de las operaciones comerciales de la unidad franquiciada para efectos financieros y fiscales.
 17. Permitir que el franquiciante tenga acceso a la información financiera de la unidad franquiciada para revisarla.
 18. Guardar la información financiera de la unidad franquiciada durante el período establecido por el franquiciante, lo cual estará señalado en el contrato.
 19. Preservar el prestigio de las marcas otorgadas.
 20. Mantener en la unidad franquiciada la estructura que establezcan los manuales de operación en materia de recursos humanos.

21. Firmar los contratos de confidencialidad con sus empleados, según lo estipulado en el contrato de franquicia.
22. Respetar los precios de venta de los bienes y servicios que se comercializan en la unidad franquiciada.
23. Cumplir con los estándares de equipamiento, imagen interna y externa determinados por el franquiciante en los manuales de operación.
24. Buscar la aprobación del franquiciante para determinar dónde se ubicará la unidad franquiciada.
25. Acatar las disposiciones contenidas en el contrato de franquicia sobre uso de la marca y demás elementos de propiedad intelectual.
26. Abstenerse de usar en la unidad franquiciada marcas o avisos comerciales que no hayan sido autorizados por el franquiciante.
27. Utilizar el software que el franquiciante ha desarrollado para operar la unidad franquiciada en forma óptima.
28. Desarrollar programas de publicidad local para promocionar su unidad, según lo haya determinado el franquiciante en el contrato de franquiciante.
29. Guardar absoluta confidencialidad en torno a la información confidencial que le transmitió el franquiciante.
30. Abstenerse de competir con el franquiciante y con otros franquiciatarios operando algún tipo de negocio o establecimiento de características iguales o similares a los de la unidad franquiciada.
31. Cumplir con las sanciones y/o medidas correctivas que les sean impuestas, según lo estipulado en el contrato de franquicia.

3.2.9. CONTRATOS AUXILIARES

En la relación franquiciante-franquiciatario existen aspectos que, a pesar de quedar regulados en el contrato de franquicia, conviene reforzarlos mediante contratos anexos, estos instrumentos jurídicos se conocen como contratos auxiliares.

Los contratos auxiliares más comunes son⁷⁰:

⁷⁰ Feher Tocatli. Op. Cit. P. 52.

1. Contrato de comodato sobre los manuales: en este contrato se estipula el derecho que tiene el franquiciatario de usar los manuales, así como su obligación de conservarlos en buen estado, y devolverlos al franquiciante cuando, por cualquier motivo, sea rescindido el contrato de franquicia.

2. Contrato de confidencialidad entre el franquiciante y el franquiciatario: este contrato pretende fortalecer las obligaciones que hayan firmado las partes (franquiciante y franquiciatario) en materia de confidencialidad en el contrato de franquicia.

3. Contrato de confidencialidad celebrado entre el franquiciatario y sus empleados: mediante este contrato el franquiciatario se asegura de que sus empleados respeten la información confidencial que, por razones de su empleo, sea revelada. Anexar este contrato al contrato de franquicia es una de las primeras acciones de la asistencia técnica que proporciona el franquiciante.

4. Contrato de licencia de uso de software: este tipo de contrato es muy común en la actualidad, pues casi todas las franquicias ya operan con un software especializado. Sin embargo, este contrato puede darse en dos modalidades, el que se celebra entre un proveedor externo que desarrolla el software y el franquiciatario, y el celebrado entre el franquiciante y el franquiciatario, cuando el primero es propietario del software. En ambos casos el franquiciatario recibe el derecho de usar el software bajo ciertas condiciones, como protegerlo contra cualquier acto de piratería (copia, reproducción o duplicación).

5. Contrato de suministro o abastecimiento: en este contrato auxiliar el franquiciatario se obliga a adquirir determinado producto o productos a un comisariato es decir, a un proveedor en particular que tiene por objeto abastecer a todos los negocios franquiciados con los insumos, productos, materia prima y equipo necesario para su operación, dicho comisariato puede ser el propio franquiciante estableciendo las condiciones bajo las que estará sujeto.

6. Contrato de seguro: El franquiciatario puede adquirir un seguro en caso de eventos fortuitos o de fuerza mayor que se le permita resarcírsele el daño o recibir una suma de dinero por parte de la aseguradora, protegiendo así su inversión.

7. Contrato de prestación de servicios: El franquiciante puede llegar a firmar este tipo de contratos con empresas de servicios específicos (por ejemplo la limpieza) y que brinde sus servicios a todos los franquiciatarios para la lograr la uniformidad requerida por el franquiciante.

3.2.10. CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA

Dentro del artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial, además de la definición de la franquicia, se señala que, quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretende conceder,

previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de la Ley; dicho reglamento es promulgado en el año de 1994.

Por lo tanto, el franquiciante está obligado a entregar al posible franquiciario, antes de firmar el contrato de franquicia, un documento que se conoce como la Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.), que tiene como objetivo que el posible franquiciatario conozca con la mayor precisión y veracidad posible quién es el franquiciante, en qué consiste la franquicia y bajo qué términos y condiciones se normará el otorgamiento⁷¹.

El artículo 65 del Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial define los elementos mínimos que debe contener la Circular de Oferta de Franquicia, los cuales son:

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

⁷¹ Feher Tocatli. Op. Cit. P. 54.

4. INFORMACIÓN OBTENIDA DE LAS FRANQUICIAS Y DE LOS NEGOCIOS INDEPENDIENTES ESTABLECIDOS EN LA CD. DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

4.1. FRANQUICIAS

Las franquicias identificadas fueron:

Cuadro 4.1.1. Franquicias establecidas en la Cd. de Huajuapán de León.

Número	Nombre de la franquicia
1	Edoardos
2	Videocentro
3	Ópticas Devlyn
4	Helados Holanda (Calle Porfirio Díaz)
5	Helados Holanda (Calle 2 de abril)
6	Helados Holanda (Calle Antonio de León)
7	Helados Holanda (Calle Juárez)
8	PEMEX (Calle 2 de abril)
9	PEMEX (Carretera a la ciudad de Oaxaca)
10	PEMEX (Carretera a Juxtlahuaca)
11	Salones Bing
12	Hawaiian Paradise (Calle Colón)
13	Hawaiian Paradise (Calle Antonio de León)
14	Inglés Individual
15	Goodyear
16	Apoyo Fácil
17	PEMEX en construcción (Calle 2 de abril)

Fuente: Elaboración propia en base a la 9ª. Edición de la Revista Entrepreneur de las 500 franquicias en México, al H. Ayuntamiento de la ciudad y a las entrevistas aplicadas.

Las franquicias de las que no se obtuvo la entrevista fueron:

1. Helados Holanda (Calle Antonio de León).
2. Helados Holanda (Calle Juárez).
3. Inglés Individual.
4. Goodyear.
5. Apoyo Fácil.

El franquiciatario de *PEMEX* en construcción, sobre la calle 2 de abril, accedió a contestar solo algunas de las preguntas.

Los objetivos de cada bloque de preguntas realizado a los franquiciatarios son los siguientes:

1. Datos generales (opcional)

Estos datos se cuestionaron con el fin de lograr la plena identificación de las franquicias, aunque se manejó de manera opcional porque representaban datos muy específicos que algunos franquiciatarios se reservaron a dar respuesta.

2. Antecedentes

a) Obtener información acerca del surgimiento de las franquicias en la ciudad asimismo, el año en el que han surgido para determinar un porcentaje de crecimiento.

b) Conocer si el concepto, el funcionamiento, la instalación y la operación de la franquicia representaron alguna dificultad para el franquiciatario.

Cabe hacer la aclaración de que, para determinar el crecimiento de las franquicias establecidas en la Cd. de Huajuapán de León, se tenía contemplado el apoyo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para tener acceso a la base de datos con la que cuenta la Administración Local de Recaudación instalada en la ciudad de Oaxaca sobre los negocios que piden su Registro Federal de Contribuyentes ubicados en la Cd. de Huajuapán de León, sin embargo no fue posible a falta de cumplimiento de algunos requisitos solicitados por la Administración, la aprobación para tener acceso a dicha base de datos era importante pues al acceder a ella se podía identificar fácilmente y de una manera confiable y exacta el año de apertura de cada franquicia, razón por la cual fue preguntado directamente a los franquiciatarios, aunque no fue muy exacto se tiene la idea de cómo es que va creciendo la apertura de franquicias en ésta ciudad.

3. Ventas y mercadotecnia

a) Evidenciar las ventajas que tiene una franquicia en comparación con un negocio independiente, dedicados al mismo giro.

b) Determinar el conocimiento del franquiciatario acerca del posicionamiento de su franquicia en el mercado de la Cd. de Huajuapán de León, las causas que afectan las ventas bajas, en caso de que las tengan, y en consecuencia, si responden de alguna manera a éstas, reflejándose si cuentan o no con el apoyo del franquiciante.

c) Apremiar si los precios, impuestos por el franquiciante, son adecuados y accesibles al mercado de la ciudad.

d) Conocer la competencia local directa que tiene cada una de las franquicias, para su cuestionamiento y compararlos, definiendo la posición de uno con respecto al otro.

e) Determinar el grado de innovación que van teniendo las franquicias, como respuesta a la constante preocupación por satisfacer las necesidades de sus clientes.

f) Conocer las razones por las cuales los franquiciatarios consideran que sus clientes prefieren acudir a un negocio franquiciado, lo cual se refleja en sus ventas y como consecuencia en sus utilidades.

4. Administración

a) Manifestar que las franquicias utilizan manuales administrativos que permiten a los franquiciatarios operar su unidad de manera adecuada.

b) Conocer el tipo de relación franquiciante-franquiciatario, determinando si los requerimientos solicitados por el franquiciante hacia el franquiciatario para la adquisición de la franquicia representaron algún obstáculo para su instalación.

c) Determinar, en opinión de los franquiciatarios, si cualquier persona que desee tener un negocio puede invertir en una franquicia.

d) Conocer el grado de satisfacción de los franquiciatarios en lo que se refiere a la inversión realizada y a las utilidades percibidas, es decir, si se cumplieron o no las expectativas que tenían al invertir en este tipo de negocio; asimismo, si recomiendan éste modelo de negocio como una buena alternativa de inversión o no.

- e) Determinar si entre los mismos franquiciatarios conocen personas que cuenten con capital para invertir en una franquicia y que no se animen a realizar dicha inversión, con el fin de determinar las causas por las cuales no se convencen a llevarla a cabo.
- f) Conocer los medios de financiamiento utilizados por los franquiciatarios.

5. Operativa

- a) Conocer si los franquiciatarios tuvieron problemas en la instalación de su franquicia, enfatizando el hecho de que operar una franquicia representa o no dificultades.
- b) Determinar si las franquicias ofrecen a sus trabajadores estabilidad en su empleo, puesto que las franquicias se sujetan estrictamente a la Ley Federal del Trabajo.
- c) Conocer el aprendizaje adquirido por los franquiciatarios al manejar un negocio de este tipo que permita transmitir sus conocimientos y experiencia a posibles inversionistas en éste modelo de negocio.
- d) Determinar si la instalación de las franquicias en la ciudad favorece o desfavorece al desarrollo de la misma.

6. Legal

- a) Conocer si los franquiciatarios conocen el marco legal que regula a las franquicias y si su entendimiento les representó alguna dificultad para invertir en éste modelo de negocio.

4.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS FRANQUICIATARIOS

Una vez realizada la entrevista, que duró aproximadamente 90 minutos por cada franquiciatario, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Antecedentes

- a) En el primer bloque de preguntas, la dificultad para entender el concepto, el funcionamiento y la operación de una franquicia es nula, cómo muestra el siguiente porcentaje, de acuerdo al número de entrevistas realizadas.

Cuadro 4.2.1. Porcentaje que representa la dificultad y/o facilidad para entender el concepto, el funcionamiento y la operación de una franquicia.

Dificultad	0%
Sin dificultad	100%

Fuente: Elaboración propia.

Mayoría de respuestas:

I. La operación de la franquicia es sencilla y de rápido aprendizaje.

b) Sobre si los franquiciatarios tuvieron dificultad alguna para la instalación de la franquicia en la Cd. de Huajuapán de León, se tiene lo siguiente:

Cuadro 4.2.2. Porcentaje que representa la dificultad y/o facilidad para la instalación de la franquicia.

Dificultad en la instalación	50%
Sin dificultad en la instalación	50%

Fuente: Elaboración propia.

Respuestas (50%), dificultad en la instalación:

- I. No fue fácil adquirir la franquicia por la ciudad en la que se iba a instalar, por las necesidades y el poder adquisitivo de la gente.
- II. La principal dificultad al instalar la franquicia fue la cuestión financiera y por la situación que el país atravesaba en ese momento.
- III. Si se tuvo dificultad por el retraso de la mano de obra en la remodelación del local.

Respuestas (50%), sin dificultad en la instalación:

- I. No hubo ninguna dificultad puesto que se tenía la posesión del local.
- II. No hubo dificultad por el apoyo del franquiciante en la instalación.

2. Ventas y mercadotecnia

a) Acerca de las características que diferencian ventajosamente a la franquicia que manejan de otros negocios del mismo giro, se obtuvo lo siguiente:

- I. Devolución del producto no vendido o defectuoso evitando inventarios elevados.
- II. Se brindan al cliente productos originales.
- III. Se ofrece al cliente garantía de calidad y de marca.

- IV. Se obtienen mejores precios con los proveedores.
- V. Se manejan productos más económicos.
- VI. Publicidad institucional, al manejar una imagen homogénea que es identificada por los clientes.
- VII. Garantía de que las instalaciones van a cumplir con todos los requisitos de seguridad.
- VIII. Garantía y seguridad al inversionista al contar con el respaldo de la experiencia, el conocimiento y el soporte financiero del franquiciante.
- IX. Excelencia en el servicio e higiene.

b) En cuanto al porcentaje de mercado que abarca cada franquicia se tiene lo siguiente:

Cuadro 4.2.3. Porcentaje que representa el mercado que abarca cada franquicia.

Videocentro	70%
Edoardos	100%
Ópticas Devlyn	70%
Helados Holanda	60%
PEMEX	100%
Salones Bing	*
Hawaiian Paradise	40%

Fuente: Elaboración propia.

* El franquiciatario de Salones Bing, consideró aventurado expresar un porcentaje puesto que sus clientes son un grupo de élite, que no llega al grueso de una población en específico por ser un producto exclusivo.

c) Los factores que han afectado sus ventas y por consecuencia sus utilidades son:

- I. La situación del país vinculada a los hechos del 11 de septiembre de 2001.
- II. El poder adquisitivo de la gente.
- III. En el caso de PEMEX, se han visto disminuidas las ventas por la construcción de la súper carretera Oaxaca - Cd. de México.

En el caso de Ópticas Devlyn no han visto afectadas sus ventas, mes con mes han incrementado.

d) Los franquiciatarios consideran que los precios son adecuados y competitivos para el mercado de la Cd. de Huajuapán de León, por lo siguiente.

Razones:

- I. Precios menores a los de la competencia.
- II. Refleja la calidad y la marca del producto, características exigidas por los clientes.

e) Principales competidores locales identificados por cada franquiciatario.

Cuadro 4.2.4. Principales competidores locales de cada franquicia.

Franquicia	Competencia local
Videocentro	Fantasy
Edoardos	Sin competencia *
Ópticas Devlyn	Sin competencia *
Helados Holanda	Nestlé
PEMEX	Sin competencia *
Salones Bing	Nestlé
Hawaiian Paradise	La michoacana

Fuente: Elaboración propia.

* Sin embargo, las respuestas de algunos franquiciatarios fueron que no tenían competencia además que algunos mencionaban que su competencia no necesariamente son negocios independientes sino había competencia entre las mismas franquicias.

f) Acerca de las estrategias utilizadas para combatir las ventas bajas y a los competidores, en caso de que tuvieran éstas dos situaciones, mencionaron que éstas son manejadas por el franquiciante, como lo son las promociones constantes, puesto que al ver un reporte de ventas bajas, éste evalúa la situación y actúa de acuerdo al punto en el que se está fallando, sin embargo, los franquiciatarios consideran que una manera de que los clientes acudan con la competencia, es brindar un buen servicio al cliente y satisfacer la necesidad que realmente tiene.

g) Para conocer el grado de innovación de la franquicia se cuestionó acerca de la inclusión de productos nuevos y lo siguiente fue lo que contestaron:

Cuadro 4.2.5. Porcentaje que representa la introducción de productos nuevos en las franquicias.

Introducción de productos nuevos	88%
Sin introducir productos nuevos	12%

Fuente: Elaboración propia.

Períodos de introducción de productos nuevos, respuesta del 88%:

- I. Cada semana.
- II. Cada 15 días.
- III. De 3 a 6 meses.

Cabe mencionar que cada franquicia maneja tecnología de primer nivel, tal es el caso de Devlyn.

En caso de Hawaiian Paradise que no se han introducido productos nuevos desde que se adquirió la franquicia, se debe a las condiciones del local, puesto que la franquicia tiene la opción de introducir otros productos como café o preparados de frutas, en el caso de café en tiempos de frío o de lluvia, sin embargo el espacio que tiene el franquiciatario no es amplio para introducir éste servicio.

h) En cuestión de la preferencia de los clientes por la franquicia, a juicio de los franquiciatarios, las razones fueron las siguientes:

- I. Calidad, amabilidad, servicio y un buen producto.
- II. Bajos precios.
- III. Higiene.

3. Administración

a) En cuanto a la relación franquiciatario-franquiciante se describió de la siguiente manera:

- I. Muy buena, excelentes personas, amables, constantes en la atención y pendientes de la franquicia.
- II. Asistencia todo el tiempo.
- III. Excelente, muy bien.
- IV. La relación es muy estrecha y muy cordial, existe asesoría y apoyo para todas las dudas y problemas que se tengan que enfrentar.
- V. Existe una normatividad muy clara que permite que no quedé ningún punto de discusión o a criterio puesto que todo está perfectamente definido.

-
- VI. Buena, aunque quisiera que fuera mejor pues la distancia hace que las visitas no sean tan frecuentes, pero aún así el apoyo está siempre presente.
 - VII. Muy bien, debido a que informan cómo está creciendo el grupo, hay contacto constante y supervisión continua.
- b) Si cualquier persona que desee poner un negocio, puede invertir en una franquicia o debe de contar con algunas características, los franquiciatarios opinaron lo siguiente:
- I. La persona debe tener capital para invertir y un local bien ubicado.
 - II. Tener representatividad en la comunidad donde piensa establecer la franquicia y tener carácter emprendedor.
 - III. Cualquier persona incluso sin que cuente con mucho capital.
 - IV. El mundo de las franquicias se ha abierto prácticamente a cualquier persona que si no tiene el capital para invertir tenga la posibilidad de acceder a un crédito, además las posibilidades de adquirirla son cada vez mayores debido que hay franquicias de todo tipo, así como hay franquicias sumamente costosas hay franquicias con costos accesibles y que representan las mismas ventajas.
 - V. Una persona constante en el trabajo y que tenga contacto directo con el cliente.
- c) Requerimientos solicitados por el franquiciante al inversionista para la instalación de la franquicia:
- I. Contar con un local bien ubicado y transitado.
 - II. Ser originario del lugar donde se piensa establecer la franquicia, si no es así que la comunidad lo identifique, además de un capital inicial para realizar los estudios de factibilidad.
 - III. Ser propietario del terreno y cumplir con la normatividad que el franquiciante estipula en relación a la franquicia.
 - IV. Contar con el capital necesario.
- d) Una vez dados los requerimientos, la pregunta siguiente fue si les representó alguna dificultad u obstáculo invertir en una franquicia, y los franquiciatarios coincidieron en su totalidad que no.
- e) Si consideran que el invertir en una franquicia sea una inversión segura se tiene lo siguiente:

Cuadro 4.2.6. Porcentaje que representa si la inversión en una franquicia es segura.

Si consideran que la inversión es segura	100%
No consideran que la inversión sea segura	0%

Fuente: Elaboración propia.

Razones:

- I. Si, porque es una forma de crecimiento seguro, sin tanto riesgo, porque el franquiciante brinda todo, solo hay que llevarlo a cabo.
- II. Es más seguro invertir en una franquicia que iniciar un negocio independiente porque se tiene que ganar un prestigio, trabajar arduamente para levantar a un buen nivel un negocio, sin embargo si se tiene un nombre ya conocido, un nombre que ya signifique algo dentro de la mente del consumidor es más fácil y más seguro el éxito.
- III. Es seguro por la publicidad institucional que se maneja, además de que el franquiciante brinda asistencia técnica.
- IV. Es seguro porque se cuenta con un respaldo institucional, además que en algunos casos si la franquicia no es operante o no tiene el auge deseado puede incluso transmitirse.
- V. Es seguro dependiendo de la zona en la que se vaya a instalar la franquicia y las necesidades de la gente.

f) Sobre si la inversión inicial y las regalías otorgadas representan el valor justo de la franquicia, los resultados fueron que el 100% de los franquiciatarios lo consideran así, y las razones fueron las siguientes:

- I. Si, porque los beneficios que se obtienen son mayores.
- II. Si, porque la venta esta garantizada y es lo que da certeza a la inversión, dando seguridad y permanencia al ingreso, aunque la recuperación de la inversión no sea inmediata.
- III. Si, porque el negocio es bastante productivo y estamos satisfechos con las utilidades que se perciben.

g) En cuanto al período de recuperación de la inversión, las franquicias evaluadas, los franquiciatarios han recuperado ya su inversión, como referencia se tiene el año de apertura de cada franquicia, lo que se muestra a continuación:

Cuadro 4.2.7. Año de surgimiento de cada franquicia.

Franquicia	Año de apertura
Helados Holanda (Calle 2 de abril)	1990
Helados Holanda (Calle Porfirio Díaz)	1991
PEMEX (Calle 2 de abril)	1993
PEMEX (Carretera a la ciudad de Oaxaca)	1993
PEMEX (Carretera a Juchitán)	1994
Videocentro	1994
Hawaiian Paradise (Calle Colón)	1996
Edoardos	1997
Hawaiian Paradise (Calle Antonio de León)	1998
Salones Bing	1999
Ópticas Devlyn	2000

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, hay franquicias que tienen ya aproximadamente 10 años de existir en la Cd. de Huajuapán de León, pero que recuperaron su inversión en el primer año, por ejemplo:

Cuadro 4.2.8. Tiempo de recuperación de la inversión en una franquicia.

Helados Holanda (Calle Porfirio Díaz)	6 meses
Hawaiian Paradise	8 meses

Fuente: Elaboración propia.

Los demás franquiciatarios no proporcionaron el período de recuperación de la inversión pero hicieron énfasis en que ésta ya ha sido recuperada.

h) Además, de que cada franquiciatario mencionó la satisfacción de las utilidades que percibe, indicaron las razones por las cuales recomendaría a otras personas invertir en una franquicia, dentro de las cuales se tiene:

- I. Si, solo que el inversionista debe estar seguro del giro en el cual va a invertir, además de que la inversión hecha en la ciudad es para bien de toda la comunidad.

- II. Si, porque es un buen modelo de inversión, solamente evaluar a la franquicia en la que se piensa invertir.
- III. Si, la recomendaría por el conocimiento que he adquirido de ellas.
- IV. Si, porque se garantiza una constante venta manteniendo un margen de utilidad considerable que las hace rentables, además que hay franquicias para todos los gustos y de todos los costos, haciéndolas accesibles.
- V. Si, porque el franquiciante garantiza la competencia leal entre las mismas franquicias.
- VI. Si, porque al hablar de franquicias se está hablando de un apoyo en grupo y el negocio se va haciendo fuerte.

i) En cuanto a si los franquiciatarios conocen a otras personas que tengan capital que les permita invertir una franquicia y sin embargo no se animan a hacerlo, se obtuvo lo siguiente.

Cuadro 4.2.9. Porcentaje de franquiciatarios que conocen a personas que tengan capital para invertir en una franquicia.

Si conocen	38%
No conocen	62%

Fuente: Elaboración propia.

Y en cuanto a las razones que consideran los franquiciatarios tienen las personas por no invertir en una franquicia, son las siguientes.

- I. Por falta de información.
- II. Por miedo a invertir en un sector desconocido.
- III. Por la renuencia a depender de alguien.

j) Si los franquiciatarios tuvieran la opción de invertir en otro negocio, ya sea en una franquicia o en un negocio independiente, la respuesta fue la siguiente.

Cuadro 4.2.10. Porcentaje que representa a los franquiciatarios que invertirían nuevamente en otra franquicia o en un negocio independiente.

Franquicia	38%
Negocio independiente	24%
Depende	38%

Fuente: Elaboración propia.

Razones de la respuesta franquicia, que es el 38%:

- I. Seguridad en la inversión y por la experiencia del franquiciante.

Causas de la respuesta negocio independiente, que es el 24%:

- I. Porque se tiene poder de decisión sobre el negocio.
- II. Porque representa una creación propia, un concepto original.

Razones de la respuesta depende, que es el 38%:

- I. Invertiría en un negocio independiente o en una franquicia, siempre y cuando el giro del negocio lo pida.
- II. Depende de un análisis de mercado es decir, de las necesidades de la población, de la demanda de algún servicio y si éste puede ser cubierto a través de franquicias.
- III. En cualquiera de los dos, hay negocios independientes que también son productivos.

k) Fuentes de financiamiento de los franquiciatarios

Cuadro 4.2.11. Porcentaje que representa las fuentes de financiamiento de los franquiciatarios.

Recursos propios	78%
Crédito	22%

Fuente: Elaboración propia.

4. Operativa

a) Para conocer si los franquiciatarios se les ha presentado algún problema en la realización de cada una de las tareas determinadas por el franquiciante para el funcionamiento de la franquicia, se encontró lo siguiente.

Cuadro 4.2.12. Porcentaje que representa a los franquiciatarios que han tenido o no problemas en la ejecución de las tareas determinadas por el franquiciante para el funcionamiento de la franquicia.

Sin problemas	75%
Con problemas	25%

Fuente: Elaboración propia.

Problemas presentados, respuesta del 25%:

I. No encontrar personal responsable y comprometido.

b) Sobre si han existido cambios en el formato original de la franquicia, los franquiciatarios respondieron.

Cuadro 4.2.13. Porcentaje que representan los cambios que han tenido las franquicias de su formato original.

Ha habido cambios	50%
No ha habido cambios	50%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los cambios, respuestas del 50%:

I. Ha habido cambios en el manual de organización.

II. Se han metido otros productos que no pertenecen a la franquicia, el franquiciante es flexible en ese aspecto mientras no se deteriore la imagen de la misma franquicia.

III. Los cambios han sido mínimos pero han sido encaminados para beneficiar aún más al usuario, en cuanto a la mejoría en la tecnología que conlleva una exigencia en las normas de seguridad, en las normas de higiene y que permite mejorar el servicio que se está brindando.

IV. Ha habido cambios forzosos que van de acuerdo a las necesidades de la gente, lo único que no ha cambiado son la calidad y el servicio.

c) Los trabajadores con los que cuenta cada franquicia son:

Cuadro 4.2.14. Número de trabajadores que laboran por cada franquicia.

Franquicia	Número de trabajadores
PEMEX (Calle 2 de abril)	12
PEMEX (Carretera a la ciudad de Oaxaca)	12
PEMEX (Carretera a Juchitán)	12
Ópticas Devlyn	5
Videocentro	4
Edoardos	3
Salones Bing	2
Hawaiian Paradise (Calle Antonio de León)	2
Hawaiian Paradies (Calle Colón)	2
Helados Holanda (Calle 2 de abril)	1
Helados Holanda (Calle Porfirio Díaz)	1

Fuente: Elaboración propia.

d) En relación a la estabilidad en su empleo que tienen los trabajadores que laboran en una franquicia, los franquiciatarios opinaron lo siguiente.

- I. A los trabajadores se les proporciona tranquilidad por trabajar en un negocio mejor establecido.
- II. El ambiente de trabajo es agradable, hay capacitación constante, sueldos superiores al promedio de la ciudad, comisiones, incentivos por ventas, por puntualidad.
- III. Se les da mayor seguridad porque las franquicias están obligadas a operar bajo un marco legal, en este caso el de la Ley Federal del Trabajo, por lo tanto la franquicia se obliga a dar todas las prestaciones que por ley están establecidas.
- IV. Da seguridad el respaldo de un grupo, influyendo también la actitud del franquiciatario hacia sus empleados.
- V. Hay motivación para los empleados.

e) Sobre si tienen o no los franquiciatarios limitaciones para la contratación de los empleados el 100% contestó que no, lo que el franquiciante da son sugerencias que se estipulan dentro de los manuales manejándose referencias que ayudan a contratar a la persona adecuada.

f) En cuanto a las ventajas y desventajas que los franquiciatarios le ven a las franquicias opinaron lo siguiente

Ventajas:

- I. El respaldo de un grupo.
- II. Tranquilidad como inversionista.
- III. Adquisición de materia prima a un menor costo.
- IV. Solidez del negocio.
- V. Contar con una imagen institucional.
- VI. Ofertar productos de primera calidad.
- VII. Imposición de normas de seguridad y de higiene.
- VIII. Servicio y seguridad al cliente.
- IX. Marca reconocida e identificada por los consumidores.
- X. Ofertar productos a mejor precio que la competencia.
- XI. Introducción de productos nuevos y tecnología de punta.
- XII. Estimación del monto de la inversión, de ventas y de utilidades.
- XIII. Financiamiento por parte del franquiciante.
- XIV. Competencia leal entre franquicias.

Desventajas:

- I. Las utilidades no son percibidas totalmente debido a que una parte se transfiere al franquiciante.
- II. Apegarse al régimen legal.

g) Respecto a su opinión acerca de los negocios independientes en cuanto a sus ventajas y desventajas dijeron.

Ventajas:

- I. Ningún franquiciatario mencionó ventajas de los negocios independientes.

Desventajas:

- I. Mayor riesgo y mayores probabilidades de desaparecer.
- II. Iniciar desde cero.
- III. No se sabe a ciencia cierta cuánto se va a invertir, vender ni ganar.
- IV. El éxito del negocio independiente depende de una sola persona.

-
- V. Incertidumbre de la aceptación de la gente frente a un producto nuevo.
 - VI. Falta de una imagen institucional.

h) Sobre los consejos que los franquiciatarios darían a quienes quieren adquirir una franquicia, fueron.

- I. Negociar con el franquiciante.
- II. Constancia en el trabajo.
- III. Evaluar el giro en el cuál invertir.
- IV. Evaluar la franquicia en la que invertirá.
- V. Atención personalizada al cliente.
- VI. Invertir sin temor.

i) Sobre lo que consideran que hace falta en la Cd. de Huajuapán de León para que se invierta en una franquicia opinaron.

- I. Saber las necesidades de la población.
- II. Gente que no tenga miedo a invertir en una franquicia.
- III. Confianza, educación y capacitación.
- IV. Información.
- V. Cultura de tecnología.

j) En cuanto si la instalación de franquicias en la ciudad favorece o desfavorece su desarrollo, los franquiciatarios contestaron que favorecen por las siguientes razones.

- I. Mayores alternativas de compra para la población.
- II. Mejora la calidad de los servicios y productos.
- III. Generación de empleos.
- IV. Reactivación de la economía.
- V. Especialización de la gente.

2. Legal

a) En cuanto a si conocen o no el marco legal de las franquicias, los franquiciatarios respondieron lo siguiente:

4.2.15. Porcentaje que representa el conocimiento que tienen los franquiciatarios sobre el marco legal que regula a las franquicias.

Si	63%
No	37%

Fuente: Elaboración propia.

Razones de la respuesta del 37%:

- I. Porque solicito asesoría.
- II. No se ha tenido necesidad de conocerlo.

b) De las personas que comentaron que conocen el marco legal de las franquicias manifestaron que no tuvieron problema en el entendimiento de las mismas debido a que.

- I. Es sencillo llevarlas a cabo.
- II. Hay asesoría.
- III. Están bien establecidas.

c) También, todos los franquiciatarios concuerdan en que las leyes que regulan a las franquicias son adecuadas para mantener una relación sana y de armonía entre franquiciante y franquiciatario.

d) De igual forma todos los franquiciatarios saben la manera, en caso de que quisieran terminar el contrato.

e) Y en cuanto si saben o no a qué autoridad acudir en caso de tener problemas con el franquiciante, dijeron:

Cuadro 4.2.16. Porcentaje que representa el conocimiento que tienen los franquiciatarios sobre a qué autoridad acudir en caso de tener problemas con el franquiciante.

Si sabe	88%
No sabe	12%

Fuente: Elaboración propia.

Razones de la respuesta del 12%:

- I. No sabe porque hasta ahora a mantenido una buena relación con el franquiciante.

4.3. NEGOCIOS INDEPENDIENTES

Los negocios independientes, competencia local de las franquicias, identificados fueron:

Cuadro 4.3.1. Competencia local identificada por cada franquicia.

Franquicia	Competencia local
Videocentro	Fantasy
Edoardos	Mónika
Ópticas Devlyn	Ópticas Suva
Helados Holanda	Faby *
PEMEX	Sin competencia
Salones Bing	Faby *
Hawaiian Paradise	La michoacana

Fuente: Elaboración propia.

* El negocio denominado Faby, se dedica a la venta de productos Nestlé, por lo cual se considera competencia de Salones Bing y de Helados Holanda, debido a que consideran, éstas dos franquicias, como su principal competencia en el mercado de Huajuapán a los Helados Nestlé.

A continuación se muestran los objetivos perseguidos en cada bloque de preguntas:

1. Datos generales

Con respecto a estas preguntas se hicieron para identificación del negocio, además para corroborar que dicho negocio tenía el mismo giro que una de las franquicias evaluadas.

2. Antecedentes

- a) Conocer la antigüedad del negocio y si a través del tiempo ha tenido mejoras.
- b) Saber si los dueños de los negocios independientes tuvieron dificultad o no en instalar el negocio.

3. Ventas y Mercadotecnia

a) Conocer si los empresarios tienen idea del porcentaje de ventas que tiene su negocio con respecto a la competencia, además si la identifican, si tienen conocimiento de las ventajas que le ofrece a su cliente, si responde oportunamente a sus necesidades con la introducción de productos nuevos, si cuenta con estrategias de venta además, si consideran que su negocio es identificado por los consumidores y si es así, en cuánto tiempo se logró dicha identificación .

4. Administración

- a) Conocer si los dueños de éste tipo de negocio aplican la administración para mejorar su negocio.
- b) Determinar si tienen conocimiento acerca del tiempo en que recuperaron su inversión, las utilidades de su negocio, si consideran que su inversión está segura y si se han alcanzado los objetivos propuestos.

5. Operativa

En cuanto a esta área, se limitó a preguntar el número de trabajadores contratados, si han existido cambios en el negocio desde que se inició y si los problemas que se le presentan pide asesoría o los resuelven ellos mismos.

6. Legal

a) Conocer si cumplen con todo lo establecido en la ley, en materia laboral, y si conoce el concepto de franquicia.

A continuación, se muestran los resultados de las respuestas obtenidas por los dueños de los negocios independientes, para finalmente compararlos con las respuestas de los franquiciatarios.

La comparación entre ambos modelos de negocio se presenta en el siguiente capítulo.

4.4. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DUEÑOS DE LOS NEGOCIOS INDEPENDIENTES

1. Antecedentes

a) El año en que abrieron su negocio éste tipo de empresarios fue el siguiente:

Cuadro 4.3.2. Año de apertura de los negocios independientes.

Negocio independiente	Año de apertura
Fantasy	1984
Mónica	1997
Ópticas Suva	1992
Faby	1988
La michoacana	1985

Fuente: Elaboración propia.

b) En cuanto a si les fue difícil o no la instalación de su negocio contestaron:

Cuadro 4.3.3. Porcentaje que representa la dificultad o facilidad para instalar un negocio independiente.

Si les fue difícil	100%
No les fue difícil	0%

Fuente: Elaboración propia.

2. Ventas y Mercadotecnia

a) En lo que respecta al conocimiento que tienen sobre el porcentaje de mercado que abarcan, se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 4.3.4. Porcentaje que representa el conocimiento del mercado que abarcan los negocios independientes.

Fantasy	70%
La Michoacana	60%
Ópticas Suva	80%

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que, el 40% de los negocios cuestionados, los dueños no tuvieron idea sobre el mercado que abarcan.

b) En cuanto a las ventajas que le ofrece a sus clientes, mencionaron lo siguiente:

- I. Promociones
- II. Buen precio
- III. Rapidez en la atención al cliente
- IV. Elaboración de sus productos al natural

c) Con respecto a la identificación de su competencia directa se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 4.3.5. Competencia local de los negocios independientes.

Negocio independiente	Competencia
Fantasy	Videocentro

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto el 80% de los negocios cuestionados, tiene idea de la competencia pero no saben identificar claramente quién directamente compite contra ellos.

d) En cuanto a la innovación de estos negocios al introducir productos nuevos se tiene lo siguiente:

El 100% de los negocios entrevistados introducen productos nuevos de acuerdo a cómo cada dueño percibe y no en función directa a la satisfacción del cliente es decir, no tienen un plan trazado para ofrecer productos nuevos que satisfagan oportunamente las necesidades de sus clientes.

e) Sobre si consideran que su marca o el nombre del negocio es identificado por los consumidores, el resultado fue el siguiente:

El 100% de los entrevistados contestó que sí consideran que la gente identifica plenamente su negocio sin embargo, realizando un sondeo, difícilmente la gente ubica al negocio por el nombre, lo ubican pero por su localización esto, en el caso de los negocios denominados Monika y Faby es decir, el 60% de los negocios entrevistados son identificados por los consumidores y el resto no.

f) En cuánto al tiempo que consideran, estos empresarios, que se tardó dicha identificación se tiene:

Cuadro 4.3.6. Tiempo de identificación del nombre por parte de los consumidores de los negocios independientes.

Fantasy	3 años
Mónica	2 años
Ópticas Suva	No tiene idea
Faby	12 años
La michoacana	1 año

Fuente: Elaboración propia.

g) Sobre si éste tipo de negocios cuentan con estrategias de venta mencionaron:

Cuadro 4.3.7. Porcentaje que representa a los negocios independientes que cuentan con estrategias de venta.

Si	0%
No	100%

Fuente: Elaboración propia.

3. Administración

a) Sobre si cuentan o no con manuales de organización, contestaron lo siguiente:

Cuadro 4.3.8. Porcentaje que representa a los negocios independientes que cuentan con manuales de organización.

Si	0%
No	100%

Fuente: Elaboración propia.

b) Sobre si llevan a cabo algún procedimiento administrativo, contable o mercadológico que les permita mejorar su negocio mencionan que:

Cuadro 4.3.9. Porcentaje que representa a los negocios independientes sobre si llevan algún procedimiento administrativo, contable o mercadológico.

Si	40%
No	60%

Fuente: Elaboración propia.

c) Sobre el tiempo de recuperación de la inversión de su negocio se tiene:

Cuadro 4.3.10. Porcentaje que representa el conocimiento de los dueños de los negocios independientes acerca del período de recuperación de su inversión.

Mencionaron el dato	0%
No tienen idea	100%

Fuente: Elaboración propia.

d) Sobre la satisfacción de la inversión realizada:

Cuadro 4.3.11. Porcentaje que representa la satisfacción o insatisfacción de la inversión realizada.

Si	100%
No	0%

Fuente: Elaboración propia.

e) Medios de financiamiento de los negocios cuestionados:

Cuadro 4.3.12. Porcentaje que representa las fuentes de financiamiento de los dueños de los negocios independientes.

Recursos propios	100%
Crédito	0%

Fuente: Elaboración propia.

f) Si en algún momento han pensado cerrar su negocio éste tipo de empresario contestaron lo siguiente:

Cuadro 4.3.13. Porcentaje que representa la idea de cerrar el negocio.

Si	0%
No	100%

Fuente: Elaboración propia.

g) Sobre la creencia de que su inversión está segura, se tiene:

Cuadro 4.3.14. Porcentaje que representa la seguridad de la inversión realizada.

Si	80%
No	20%

Fuente: Elaboración propia.

h) En cuanto al negocio que han abierto, si han cumplido o no con los objetivos propuestos contestaron:

Cuadro 4.3.15. Porcentaje que representa el cumplimiento de los objetivos de los dueños de los negocios independientes

Si	0%
No había pensado en eso	100%

Fuente: Elaboración propia.

5. Operativa

a) Número de trabajadores por cada negocio cuestionado:

Cuadro 4.3.16. Número de trabajadores en cada negocio independiente.

Negocio independiente	Número de trabajadores
Fantasy	2
Mónica	0
Ópticas Suva	1
Faby	7
La michoacana	2

Fuente: Elaboración propia.

b) Rotación de personal por negocio cuestionado:

Cuadro 4.3.17. Rotación de personal en cada negocio independiente.

Negocio independiente	Rotación
Fantasy	Cada año
Mónica	Sin rotación
Ópticas Suva	cada 6 meses
Faby	cada año
La michoacana	Sin rotación

Fuente: Elaboración propia.

c) En cuanto a si han realizado cambios o no desde que inicio el negocio hasta la fecha se tiene:

Cuadro 4.3.18. Porcentaje que representa los negocios independientes que han efectuado cambios desde su apertura a la fecha.

Si	80%
No	20%

Fuente: Elaboración propia.

d) Sobre si conocen la existencia de apoyos para pequeños empresarios contestaron:

Cuadro 4.3.19. Porcentaje que representa el conocimiento de los dueños de los negocios independientes de apoyos para pequeños empresarios.

Si	0%
No	100%

Fuente: Elaboración propia.

e) Con respecto a la resolución de sus problemas en cuánto a la operación del negocio, si piden asesoría o no contestaron:

Cuadro 4.3.20. Porcentaje que representa si solicitan asesoría los dueños de los negocios independientes para resolver sus problemas en cuanto su operación.

Si piden asesoría	0%
No piden asesoría	100%

Fuente: Elaboración propia.

6. Legal

a) En cuanto al cumplimiento de las leyes, en materia laboral, que se aplican a éste tipo de negocio se tiene que:

Cuadro 4.3.21. Porcentaje que representa el cumplimiento de las leyes laborales por parte de los dueños de los negocios independientes.

Si	0%
No	100%

Fuente: Elaboración propia.

b) Sobre si conocen o no el concepto de franquicia contestaron:

Cuadro 4.3.22. Porcentaje que representa el conocimiento del concepto franquicia.

Si	100%
No	0%

Fuente: Elaboración propia.

La respuesta de que si la conocen es porque han escuchado hablar de éste concepto o porque identifican algunas franquicias establecidas en la ciudad sin embargo, no saben cómo opera ni cómo adquirir una.

5. FRANQUICIAS FRENTE A NEGOCIOS INDEPENDIENTES ESTABLECIDOS EN LA CD. DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

Los negocios evaluados de ambos modelos de negocio fueron los siguientes:

Cuadro 5.1. Identificación del giro de las franquicias y negocios independientes evaluados.

Giro	Franquicia	Negocio Independiente
Renta y venta de videos	Videocentro	Fantasy
Venta de ropa para vestir	Edoardos	Mónika
Ópticas	Ópticas Devlyn	Ópticas Suva
Helados y paletas	Helados Holanda	Faby
Venta de derivados del petróleo	PEMEX	Sin competencia
Helados y paletas	Salones Bing	Faby
Raspados	Hawaiian Paradise	La michoacana

Fuente: Elaboración propia.

Aunque la michoacana no vende raspados, sino helados, paletas y aguas frías, ésta representa competencia directa para la Franquicia Hawaiian Paradise pues pertenecen a una misma categoría.

En base a las áreas evaluadas por cada modelo de negocio se hace la siguiente comparación:

1. Ventas y mercadotecnia

Franquicia

- a) Las franquicias, de acuerdo al giro, ofrecen una serie de ventajas al franquiciatario, como son:
 - I. Devolución del producto no vendido o defectuoso evitando inventarios elevados.
 - II. Obtención de mejores precios con los proveedores.
 - III. Publicidad institucional, pues al manejar una imagen homogénea los clientes identifican al negocio rápidamente.
 - IV. Garantía de que las instalaciones van a cumplir con todos los requisitos de seguridad.
 - V. Garantía y seguridad al inversionista al contar con el respaldo de la experiencia, el conocimiento y el soporte financiero del franquiciante.

VI. Competencia leal entre franquicias.

b) Para la instalación de la franquicia en el mercado, en éste caso de la Cd. de Huajuapán de León, el franquiciatario cuenta con la asesoría del franquiciante basada en su experiencia de otros mercados.

c) El franquiciatario, al reportar ventas bajas al franquiciante por cualquier circunstancia, éste evalúa la situación brindando al primero la asistencia necesaria para combatirlas.

d) Las franquicias establecen sus precios de acuerdo a la región en la que se instalan de tal forma que éstos son competitivos al ser menores que los ofrecidos por la competencia local además, son precios que reflejan la calidad exigida por el cliente.

e) El franquiciante, a través del franquiciatario, conoce el mercado a abastecer, introduciendo productos nuevos constantemente como respuesta a la preocupación de satisfacer las necesidades de sus clientes.

f) Algunas franquicias tienen formatos para que los prospectos puedan realizar estudios de mercado, otras franquicias exigen realizar estudios de factibilidad, donde su costo depende de las políticas que tenga la franquicia en éste sentido.

g) Se tiene la marca, el aviso y el nombre comercial registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, para protegerse por el aprovechamiento no autorizado por terceros.

h) Conocimiento de la marca, el aviso y el nombre comercial en el mercado, contando automáticamente con una cartera de clientes.

i) El franquiciatario cuenta con anuncios para varios tipos de medios como volantes, correo directo, periódicos, radio y televisión, boletines de prensa, planes de medios para la inauguración, materiales para campañas de mantenimiento, folletos promocionales, material punto de venta, mantas, promociones específicas o continuas, fondo de mercadotecnia para publicidad institucional y/o local.

Negocio independiente

a) Tener que investigar por parte del empresario la factibilidad del negocio en el mercado de la Cd. de Huajuapán de León, que en la mayoría de los casos no se realiza ningún previo estudio teniendo escasa o nula idea del mercado que se pretende abarcar.

b) La marca, el aviso y el nombre comercial es decidido por el empresario asimismo, deben ser registrados para no ser copiados por terceros.

c) Inversión alta en mercadotecnia para posicionar la marca, el aviso y el nombre del negocio.

d) Para promover los productos o servicios a ofrecer por el negocio es necesario producir los materiales publicitarios, elaborar un plan de medios para dar a conocer el negocio y definir

promociones específicas para los productos o servicios que se van a proporcionar sin embargo, los negocios establecidos en la Cd. de Huajuapán de León, tienen escasa o nula idea de las estrategias que deben llevar a cabo para encaminar al éxito su negocio.

2. Administración

Franquicia

a) El franquiciante cumple con sus obligaciones de asistir y apoyar al franquiciatario para la operación de la franquicia, a través de un trato amable y estrecho.

b) Cualquier persona interesada en adquirir una franquicia puede hacerlo, pues éste modelo de negocio ofrece una diversidad de giros y una amplia gama de niveles de inversión.

c) Los requerimientos exigidos por el franquiciante al inversionista para la adquisición de la franquicia, no representan alguna dificultad para realizar la inversión.

d) Los pagos realizados al franquiciante al adquirir y operar la franquicia, representan el valor justo por ella, por la diversidad de beneficios que se obtienen.

e) El período de recuperación de la inversión es menor en la franquicia que en un negocio independiente.

f) Los gastos de adecuación del local asimismo de la instalación, ya se tienen bien definidos.

g) El franquiciante presenta una estimación de ventas y utilidades a percibir por el franquiciatario.

h) El franquiciatario cuenta con manuales operativos, programas de capacitación y entrenamiento y actualización de sistemas de capacitación.

i) Algunas franquicias manejan programas de financiamiento para el franquiciatario.

Negocio independiente

a) El empresario no tiene experiencia previa para la toma de decisiones en su negocio asimismo, no tiene idea si se han cumplido los objetivos propuestos al iniciar su establecimiento algunos, ni siquiera han pensado en ellos.

b) El desconocer el giro en el que se invierte, la instalación del negocio resulta ser costosa.

c) El empresario no cuenta con manuales que permitan tener una base para la capacitación de su personal ni para la operación del negocio.

d) Los empresarios tienen escasa o nula idea la manera en que deben organizar su negocio.

e) No cuentan con registros que les permitan percibir la inversión realizada, las utilidades percibidas y el tiempo de recuperación de dicha inversión.

f) La mayor parte de los empresarios no tiene conocimiento de la existencia de apoyos financieros para su negocio.

3. Operativa

Franquicia

a) No es difícil el entender el concepto, el funcionamiento y la operación de una franquicia para quién quiera invertir en ella facilitando así, su instalación.

b) La imagen y la decoración de la franquicia está definida lo cual, ayuda a los clientes a que la reconozcan en varios mercados.

c) Con base a la experiencia del franquiciante, los materiales utilizados, en la adecuación del local, son resistentes y prácticos.

d) El franquiciatario cuenta con un programa de pre-apertura, manuales operativos, programas de capacitación y entrenamiento además de la asistencia pre-operativa y de inicio de operaciones.

e) Dependiendo de la franquicia, en cuestión de proveedores, se cuenta con un proveedor único, comisariato, proveedores autorizados y/o estándares para insumos.

f) Pocas posibilidades de que el franquiciatario tenga problemas con la operación de la franquicia debido a que cuenta con un manual de operaciones (día, semana, quincena, mes), con un manual de actividades y responsabilidades por puesto, con manuales de procedimientos y software administrativo.

g) Si el franquiciante decide realizar algunos cambios en la operación de la franquicia, éstos son aprendidos rápidamente por los franquiciatarios, estando consientes de que dichos cambios se realizan por el bien de todo el sistema.

h) En caso de necesitar sistemas de cómputo, las franquicias cuentan con sistemas exclusivos, y en caso de que no cuenten con éstos, el franquiciante transmite al franquiciatario la forma adecuada para realizar reportes para controlar la franquicia.

i) Los empleados que laboran en una franquicia se encuentran estables trabajando en éste tipo de negocio debido a que se cumple la legislación laboral además, se manejan programas de capacitación constante, sueldos superiores al promedio de la ciudad, comisiones, es decir, prestaciones superiores a

las que señala la ley, también, el respaldo del grupo transmitida del franquiciante al franquiciatario es percibida por los empleados.

- j) Una de las principales características de las franquicias es que proporcionan asistencia técnica a su red de empresas franquiciadas.

Esta asistencia técnica consiste en las siguientes actividades:

1. Asistencia Pre-Operativa

- Localización de Unidades.
- Programa de Preapertura y Apertura.
- Capacitación y Entrenamiento.

2. Asistencia Operativa

- Compras y Abastecimiento.
- Control de Operaciones.
- Mercadotecnia.
- Publicidad.
- Administración y Finanzas.
- Actualización de Manuales.
- Seminarios y Convenciones.
- Programa de Asesoría, Apoyo y Supervisión.
 - Asistencia Telefónica.
 - Compras y Abastecimiento.
 - Internet.
 - Visitas de Asistencia Técnica.

Negocio independiente

a) Para la imagen y decoración del negocio, es necesario investigar la de negocios similares para diferenciar el negocio adecuadamente.

b) Investigar los materiales más adecuados y resistentes de acuerdo al negocio que se establezca.

c) Para iniciar operaciones del negocio, es necesario solicitar asesoría acerca de permisos y licencias, construcciones de obra, diseño del establecimiento, mobiliario, proveedores, márgenes y precios, reclutamiento, selección y capacitación de personal, campaña publicitaria de lanzamiento del negocio, papelería y formatos del negocio, entre otros puntos.

d) En cuestión de proveedores, el empresario tiene que investigar las mejores opciones en cuestión de abasto y precios.

e) El empresario invierte tiempo en conocer las actividades, procedimientos y equipos para la óptima operación del negocio.

f) En caso de necesitar sistemas de cómputo, el empresario tiene que buscar proveedores locales y evaluar las opciones que mejor se adecuen al negocio.

g) En caso de que se presenten problemas en el negocio, no se tiene a nadie a quién recurrir.

4. Legal

Franquicia

a) El franquiciante le proporciona al franquiciatario asesoría en contratos de arrendamiento, laboral, proveedores y otros contratos auxiliares.

b) En cuanto al marco legal que regula a las franquicias, los franquiciatarios no tienen problemas en llevarlas a cabo, debido a que las conocen y las consideran sencillas y que están bien establecidas además, que son suficientes para mantener una relación sana entre ambos.

Negocio independiente

a) Se tiene escasa o nula idea acerca de los contratos necesarios que se deban de realizar para la operación del negocio

b) Algunos empresarios no cumplen estrictamente con la ley, en específico, en materia laboral.

Es importante señalar que, la franquicia es un modelo de negocio que además de tener las cualidades antes mencionadas para su operación, presenta las siguientes virtudes:

a) El contrato de franquicia es flexible en cuanto a sus términos, condiciones y características, las cuales quedan al arbitrio y voluntad de las partes.

b) Es importante destacar también que el sector de franquicias nacional, representado por la Asociación Mexicana de Franquicias, en su continuo esfuerzo de promoción y difusión del desarrollo y consolidación del sistema, se ha autorregulado, y conjuntamente con CALMECAC⁷², organismo de certificación, han generado la Norma Mexicana de Franquicias, desarrollada por miembros afiliados y consultores de la Asociación Mexicana de Franquicias, la cual si bien es de cumplimiento voluntario, establece una serie de requisitos legales, operativos, administrativos, comerciales, financieros y estratégicos para las franquicias, siendo una herramienta fundamental para facilitar el otorgamiento de créditos para franquicias y por la certeza que ofrece al inversionista.

c) Además de la asistencia por parte de los franquiciantes, el franquiciatario cuenta con otro tipo de ayuda gracias a la existencia de la Asociación Mexicana de Franquicias, siendo algunos de sus objetivos⁷³:

- I. Difundir la cultura de las franquicias a nivel nacional.
 - II. Interactuar con entidades gubernamentales para establecer leyes y reglamentos.
 - III. Apoyar a las empresas mexicanas en la expansión del formato de franquicias a nivel nacional e internacional.
 - IV. Encontrar formas de impulsar la creación y desarrollo de negocios franquiciados
- Siendo así, la franquicia un esquema de negocio que ofrece una serie de apoyos de principio a fin.

d) La Circular de Oferta de Franquicia proporcionada por el franquiciante al franquiciatario, permite conocer información veraz, básica y necesaria para comenzar a evaluar una franquicia como oportunidad de negocio.

⁷² Calidad Mexicana Certificada, A.C., empresa dedicada desde hace varios años a la Certificación de cumplimiento de diversas normas, tales como ISO 9000, ISO 14000, Distintivo H y Stars and Diamonds.

⁷³ Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias, "Origen de las Franquicias", <http://franquiciademexico.org/artorigenfranquicias.html>, 18 de agosto de 2002.

e) La capacitación y asistencia técnica que se brindan permiten al inversionista dedicarse al giro de negocios que más le llame la atención, sin necesidad de tener experiencia previa en el negocio.

De los apoyos brindados por la Asociación Mexicana de Franquicias, tanto para inversionistas como para empresas franquiciantes, se tiene lo siguiente:

a) Capacitación. Donde la Asociación cuenta con el Programa de Certificación para Ejecutivos en Franquicias realizando además, cursos intensivos de dos días de duración, desayunos mensuales donde se exponen novedades del sector, seminarios y la realización de la Feria Internacional de Franquicias.

b) Proveedores del sector. La Asociación provee de un directorio de los mismos, donde se incluyen distintos tipos de consultores que pueden asistir a inversionistas y a empresas franquiciantes a facilitar o estructurar el proceso de comercialización de una franquicia.

c) Certificación. La Asociación introdujo en el 2001 el primer esquema de certificación de Franquicias a nivel mundial en conjunto con la CALMECAC, con éste programa se garantizará la calidad de las Empresas Franquiciantes.

d) Financiamiento. Algunas franquicias manejan planes de financiamiento para sus franquiciatarios, pero dentro del sector es importante señalar que la banca comercial y en específico, Bital, Banorte y Santander en conjunto con Nacional Financiera, la Asociación Mexicana de Franquicias y la Secretaría de Economía están trabajando para ofrecer planes de financiamiento a posibles franquiciatarios sin embargo ésta actividad apenas inicia en éste sector, además, solo las franquicias que estén certificadas serán aquellas que tendrán acceso a los programas de financiamiento que se establezcan.

5.1. PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS ESTABLECIDAS EN LA CD. DE HUAJUAPAN DE LEÓN

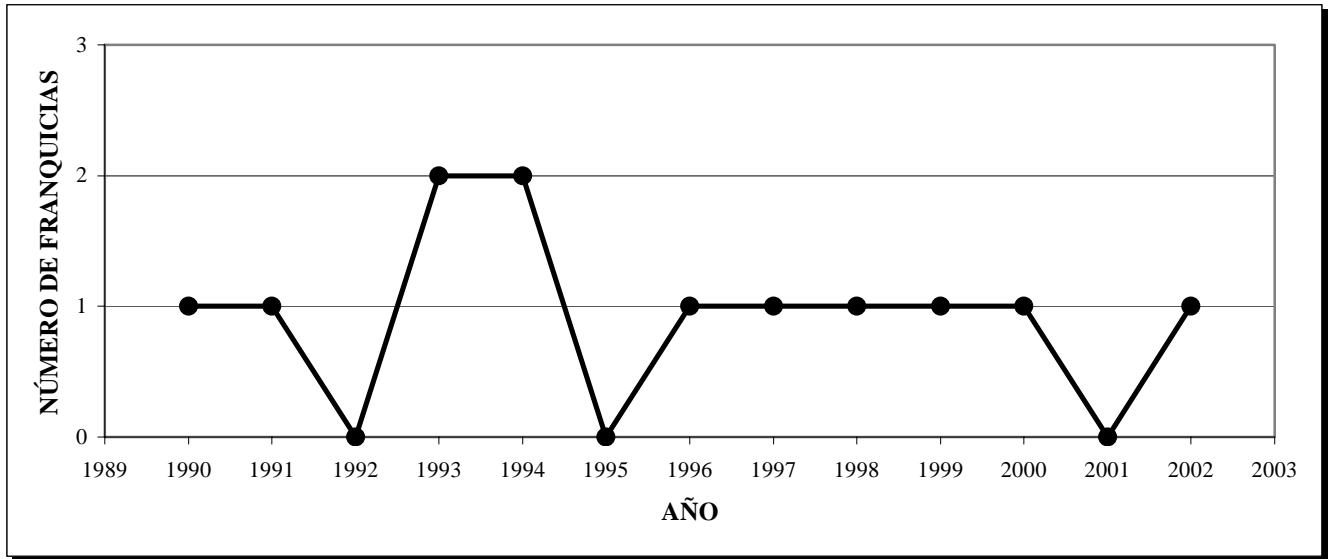
Para visualizar la manera en que ha crecido la aparición de este modelo de negocio en la ciudad, se tomó como base de información el año de surgimiento de cada una de las franquicias establecidas:

Cuadro 5.1.1. Año de surgimiento de cada franquicia.

Núm. de franquicia	Franquicia	Año de apertura
1	Helados Holanda (Calle 2 de abril)	1990
2	Helados Holanda (Calle Porfirio Díaz)	1991
3	PEMEX (Calle 2 de abril)	1993
4	PEMEX (Carretera a la ciudad de Oaxaca)	1993
5	PEMEX (Carretera a Juchitán)	1994
6	Videocentro	1994
7	Hawaiian Paradise (Calle Colón)	1996
8	Edoardo	1997
9	Hawaiian Paradise (Calle Antonio de León)	1998
10	Salones Bing	1999
11	Ópticas Devlyn	2000
12	PEMEX en construcción (Calle 2 de abril)	2002

Fuente: Elaboración propia.

En base a esta información se observa que la tendencia de su aparición es constante es decir, en 1993 y 1994 surgieron dos por año, en 1990, 1991, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2002 surgió solo una por año, mientras que en 1992, 1995 y en el 2001 no apareció ninguna.



Gráfica 5.1.1. Surgimiento de franquicias por año.

Arrojada ésta información se obtiene un porcentaje de crecimiento, que año tras año es menor, tal como se visualiza en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.1.2. Porcentaje de crecimiento de las franquicias 1991-2002.

1991	100.0%
1992	0.0%
1993	100.0%
1994	50.0%
1995	0.0%
1996	16.67%
1997	14.29%
1998	12.50%
1999	11.11%
2000	10.0%
2001	0.0%
2002	8.33%

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo entonces un crecimiento promedio anual del 22.12% .

Es importante aclarar que no porque el crecimiento de la aparición de la franquicia cada año sea menor represente ventajas para sus inversionistas debido a que, su aparición y permanencia en el mercado es prueba de que éste modelo de negocio resulta atractivo.

Se considera que las causas por las que no ha tenido su surgimiento, en la ciudad, una tendencia positiva se debe a los siguientes factores:

- a) Falta de información.
- b) Miedo de la gente a invertir en un sector desconocido.
- c) Pensar en la dependencia de alguien dentro del negocio.
- d) Desconocimiento de las necesidades de la población.
- e) Falta de confianza, educación y capacitación.
- f) Falta de cultura de tecnología.

Por lo cual, para socavar estas situaciones que no permiten un crecimiento dinámico de las franquicias en ésta ciudad se proponen las siguientes actividades, proporcionándole a la población mayores y mejores alternativas de compra:

- a) Talleres, conferencias o seminarios que abatan los puntos antes mencionados, sobre las razones del por qué no se invierte en este modelo en la ciudad, para que posibles inversionistas tengan a la franquicia como una alternativa de negocio, para que conozcan el modelo y se genere la cultura de las franquicias.
- b) Reuniones entre franquiciatarios y posibles franquiciatarios para transmitir la experiencia de los primeros hacia los segundos.
- c) Fomentar la creación de empresas franquiciantes en la región, cómo es el caso de la pizzería “*Atlantic*” y “*Nutré*” cuyo giro es la elaboración de jugos y licuados al natural, negocios interesados en expandirse a través de franquicias.
- d) Elaborar un estudio profundo de las necesidades reales de la población para determinar cuáles son los giros urgentes en invertir.
- e) Presentar los planes de financiamiento existentes para posibles franquiciatarios, aunque es una actividad que apenas está iniciando este sector, es importante dar a conocer los avances sobre éste tópico.

f) Crear un programa de capacitación igualmente para los dueños de los negocios ya existentes en la ciudad, para mejorar su servicio, con la aparición de nuevas franquicias en la ciudad.

Estas propuestas pueden representar trabajos futuros de investigación con el fin de elaborar el programa y el contenido para llevarlas a cabo en esta ciudad.

6. CONCLUSIÓN

Durante el desarrollo de ésta investigación se han presentado las bondades del sistema de franquicias, puesto que al hacer la comparación entre las franquicias y negocios independientes, micro y pequeños establecidos en la ciudad, la información obtenida favorece a las franquicias dadas las múltiples ventajas que se presentaron en los capítulos anteriores.

Lamentablemente, los dueños de los negocios independientes cuestionados, que se encuentran establecidos en la ciudad, tienen escasa o nula idea de la manera que se debe operar un negocio enfrentándose a serios problemas administrativos, técnicos, financieros y legales, como son:

1. Desconocimiento del mercado que pretenden abarcar.
2. Generalmente se desconocen los medios de publicidad para dar a conocer el negocio.
3. Al no conocer el giro y el mercado, se desconoce la inversión a realizar, las ventas futuras y el período de recuperación de la inversión.
4. Por falta de experiencia en el negocio, se tiene nula o escasa idea de cómo operarlo.
5. Se recae en faltas legales con costos económicos elevados.

Aunque el éxito de una franquicia no se garantiza, el manejar mejores formas de administración, de ventas, de mercadotecnia, recursos humanos, la hacen mejor que un negocio independiente y esto, en nuestros días es lo que hace la diferencia para permanecer o no en el mercado, traduciendo éstas ventajas en ahorro de tiempo, costos y reducción de riesgos.

Muchas facilidades se dan para su adquisición, dejando atrás aquellas dificultades jurídicas que implicaba firmar un contrato de franquicia, facilidades que se traducen:

1. En la facilidad de operación dado que, invertir en éste modelo de negocio, el franquiciante está obligado a brindar la capacitación necesaria, permitiéndolo al inversionista dedicarse al giro de negocios que más le llame la atención, sin necesidad de tener previa experiencia en el mismo.
2. Amplia gama de giros y niveles de inversión que se tienen disponibles, de hecho algunas franquicias manejan distintas opciones que se ajustan al presupuesto del capital disponible y a la ubicación.

3. La existencia de la Asociación Mexicana de Franquicias que en todo momento busca apoyar tanto a franquiciantes como a franquiciatarios.
4. La certificación de calidad a las franquicias a través de la Norma Mexicana de Franquicias para dar confianza al inversionista.
5. Alternativas de financiamiento.

Además:

1. La franquicia es un concepto de éxito comprobado haciendo que el riesgo y la incertidumbre disminuyan.
2. Adquisición de una cartera de clientes por la identificación que tienen con la marca y por el prestigio de los servicios que presta.
3. Evita el difícil comienzo de un negocio independiente eliminando a su vez costosos errores.
4. Asistencia profesional y apoyo permanente.
5. Economías de escala al pertenecer a éste sistema, dadas las ventajas económicas que se adquieren.
6. Identificación de la inversión y período de recuperación de la misma.

Todo lo anterior permite señalar la importancia de dar a conocer a la población ésta alternativa de negocio dado que, su aparición y su permanencia en la ciudad, es una señal clara de lo atractivo que es éste modelo debido a que es la prueba de que un producto o servicio determinado, y en general el concepto, es válido y satisface una necesidad en el mercado además, para los inversionistas de las franquicias establecidas en la ciudad, representan una opción viable de negocio dado que, aunque se tenga que pagar un monto específico por su adquisición, los beneficios que se obtienen son mayores.

Los trabajos futuros de investigación que se proponen en ésta tesis son fundamentales, pues no basta quedarse en el ámbito teórico; dado que éste trabajo es de carácter cualitativo es importante profundizar en el aspecto cuantitativo para presentar a la población un estudio completo sobre éste modelo de negocio, de tal manera que se logre una verdadera aportación para el bienestar tanto de los empresarios como de los consumidores de ésta ciudad.

Por último, cabe destacar que según las estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, el 95% de los negocios siguen operando al quinto año, mientras que sólo el 5% de los negocios independientes lo hacen después de un período similar.

BIBLIOGRAFÍA

Arce Gargollo, Javier. (1985) “*Contratos mercantiles atípicos*”, Editorial Porrúa, México 1999, 446 pp.

Asociación Mexicana de Franquicias. “*Franquicias*”, Asociación Mexicana de Franquicias A.C., 34 pp.

Feher Tocatli, Ferenz. (1999) “*Franquicias a la Mexicana: Hablemos de Franquicias con Franqueza*”, Editorial Mc. Graw Hill, México 1999, 80 pp.

Feher Tocatli, Ferenz y Juan Manuel Gallástegui. (2001) “*Las Franquicias, un Efecto de la Globalización*”, Editorial Mc. Graw Hill, México 2001, 115 pp.

“*Franquicias hoy: Guía de compañías de franquicias Nacionales e Internacionales*” (2002). Asociación Mexicana de Franquicias A.C., No. 4, Año 4.

Gallastegui Armella, Juan Manuel. “*Desarrollo y perspectivas de las franquicias en México: Sumario y Estadísticas*”, Asociación Mexicana de Franquicias A.C., 14 pp.

Gallástegui Armella, Juan Manuel. “*Presentación de la Circular de Oferta de Franquicias en términos de la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento*”, Asociación Mexicana de Franquicias A.C., 19 pp.

González Calvillo, Enrique. (1994) “*La Experiencia de las Franquicias*”, Editorial Mc. Graw Hill, México 1994, 176 pp.

González Calvillo, Enrique y Rodrigo González Calvillo. (1994) “*Franquicias: La Revolución de los 90*”, Editorial Mc. Graw Hill, México 1994, 144 pp.

Hernández Sampieri, Roberto, et. al. (1998) “*Metodología de la investigación*”, Editorial Mc. Graw Hill, México 2000, 501 pp.

Huerdo Lange, Juan. (1992). “*Franquicias: algunas precisiones*”, Revista Expansión, No. 598 Vol. XXIV, Septiembre 2, 1992, pp. 100-103.

Huerdo Lange, Juan. (1992). “*Franquicias: cómo convertir su negocio*”, Revista Expansión, No. 597 Vol. XXIV, Agosto 19, 1992, pp. 202-204.

Huerdo Lange, Juan. (1989) “*Sistema de Franquicias: Una nueva oportunidad de negocio*”, Ciudad de México 1989, 52 pp.

Jalife Daher, Mauricio. (1998) “*Comentarios a la Ley de la Propiedad Industrial*”, Editorial Mc. Graw Hill, México 1998, 525 pp.

Mendiola, Gerardo. (1992). “*Franquicias: la primera ola*”, Revista Expansión, No. 615 Vol. XXV, Mayo 12, 1993, pp. 87-94.

Mendiola, Gerardo. (1994). “*Franquicias: rumbo a la globalización*”, Revista Expansión, No. 640 Vol. XXVI, Mayo 11, 1994, pp. 30-39.

Mendiola, Gerardo y Carmen Aguilar. (1992). “*Franquiciar en México*”, Revista Expansión, No. 590 Vol. XXIV, Mayo 13, 1992, pp. 42-48.

Purvin Jr. Robert L.. (1995) “*Fraude en las Franquicias*”, Editorial CECSA, México 1996, 325 pp.

Raab Steven S. y Gregory Matusky. (1998) “*Franquicias: Cómo Multiplicar su Negocio*”, Tr. Roberto Haas, Editorial Limusa, México 1998, 330 pp.

Soní Cassani, Mariano y Soní Fernández Mariano. (1997). “*Marco jurídico Mexicano de la Propiedad Industrial*”, Editorial Porrúa, México 1997, 750 pp.

Leyes y Códigos de México. (1974) “*Legislación sobre Propiedad Industrial e Inversiones Extranjeras*”, Editorial Porrúa, México 2000, 535 pp.

Vásquez del Mercado. (1982) “*Contratos Mercantiles*”, Editorial Porrúa, México 1997, 601 pp.

PÁGINAS CONSULTADAS EN INTERNET

<http://www.franquiciademexico.org>

<http://www.franquiciashoy.com>

<http://www.francorp.com>

<http://www.tormo.com>

<http://www.franquicias.com>

<http://www.soyentrepreneur.com>

<http://www.franchipolis.com>

<http://www.impi.gob.mx>

<http://www.wipo.org/spa/main.htm>

<http://www.infojuridicas.unam.mx>