



UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURIA

“ INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LAS FRANQUICIAS “

TRABAJO RECEPCIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

PRESENTAN:

KARLA PATRICIA ARROYO AYALA

NICOLAS HERRERA OLVERA

AURORA ELIZABETH SUAREZ SANCHEZ

NOVIEMBRE 1996



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



INDICE

INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LAS FRANQUICIAS

INDICE

I.- INTRODUCCION	1
II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS	4
2.1 HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS	4
2.1.1 ORIGEN HISTORICO DE LA FRANQUICIA EN EL MUNDO	4
2.1.2 LAS FRANQUICIAS EN MEXICO	8
2.2 DEFINICION DE FRANQUICIA	11
2.2.1 LO QUE NO ES UNA FRANQUICIA	12
2.3 CATEGORIAS Y TIPOS DE FRANQUICIAS	14
2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS	17
III.- PARTES Y ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA	22
3.1 PARTES DE LA FRANQUICIA	22
3.1.1 EL FRANQUICIANTE	22
3.1.2 EL FRANQUICIATARIO	24
3.2 ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA	26
3.1.2 LA CUOTA INICIAL	26
3.2.2 LAS REGALIAS	26
3.2.3 FONDO DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	27
3.2.4 CONTRATO DE FRANQUICIA	27
3.2.5 LOS COMISARIATOS	27
IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS	29
4.1 EVOLUCION EN MEXICO DE LAS FRANQUICIAS	29
4.2 CIRCULAR DE OFERTA	38
4.3 EL CONTRATO DE FRANQUICIA	40

V.- ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO DE LAS FRANQUICIAS	43
5.1 ADMINISTRACION DE LA FRANQUICIA	43
5.2 CONTROL INTERNO: ¿QUE DEBE CONTENER LOS MANUALES OPERATIVOS? ...	47
VI.- MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS	50
6.1 CONTABILIDAD DEL FRANQUICIANTE	50
6.2 CONTABILIDAD DEL FRANQUICIATARIO	55
CONCLUSIONES	59
BIBLIOGRAFIA	61

CAPITULO I

INTRODUCCION

I.- INTRODUCCION

Actualmente el entorno económico es cada vez más difícil, exige mayores niveles de competencia, liderazgo productivo y comercial. Ante una apertura del mercado mexicano al comercio exterior, las empresas necesitan evolucionar y desarrollarse lo más pronto posible, a fin de estar en condiciones de competir de manera más agresiva.

Por lo anterior, para poder adquirir las mejores y más eficientes estrategias de producción y comercialización, se tendría que realizar todas aquellas actividades, que dan fuerza competitiva a una empresa y que aumentan el valor agregado de los productos y servicios, mejorando la tecnología del producto, proceso, equipo u operación de la misma, pero dirigidos fundamentalmente a la comercialización, y esto se logra con las franquicias.

En México, durante los últimos años, las franquicias han tenido un gran desarrollo, basta decir que de 1990 a la fecha, el número de empresas establecidas en nuestro país que operan a través de franquicias paso de 40 a 500.

Durante los primeros 4 años la mayoría de las compañías franquiciantes que operaron en México fueron de origen extranjero, actualmente 52.7 % de las franquicias en México son nacionales y 47.3% extranjeras; estas cifras dan la pauta para asegurar que la opción de franquiciar un negocio se hace cada vez más habitual para el empresario mexicano.

Las franquicias aparecieron en México como una opción glamorosa de inversión, algo novedoso, no conocido en el mercado, que por lo mismo creó un furor, pero ésta moda era deficiente: no fincaba bases de soporte ni de protección al franquiciatario, por que se apoyaba solamente en dos elementos muy generales: el uso de la marca y una cierta transferencia de tecnología, faltando elementos más profundos para un desarrollo sólido.

El sistema de franquicias es una de las mejores opciones para mantener o proyectar un negocio, ya que durante 1995 las empresas que operaron bajo este formato en México, crecieron

I.- INTRODUCCION

15%, no obstante haber reducido dramáticamente su tasa de expansión del año anterior, que fue de 70%. No es de extrañar que incluso este tipo de negocios redujera su expectativa de crecimiento, ya que en 1995 y 1996, la economía mexicana registra la recesión económica más profunda desde 1932. Como nunca antes, la contracción en 6.9% del Producto Interno Bruto (PIB) y los más de 2.2 millones de desempleados crearon un panorama de desastre para muchos negocios. Por supuesto, las franquicias también sufrieron en carne propia los estragos, pero en menor grado.

Cierre de establecimientos, cancelación de proyectos, dificultades financieras, conflictos entre franquiciantes y franquiciatarios, caída de las ventas, abandono del sistema de franquicias, incremento en el precio de los insumos y renta de inmuebles fueron los problemas más importantes que padecieron las empresas que operan bajo este formato y que pusieron a prueba su manera de hacer negocios. Con todo lo anterior, 1995 confirmó lo que se ha repetido hasta el cansancio: las franquicias son vulnerables a la crisis, pero en una proporción mucho menor a la de aquellos negocios que operan fuera de este formato. Si la presente crisis ha sido una de las más severas en más de 60 años, el sistema de franquicias ha pasado la prueba decorosamente.

Por ejemplo, según la Asociación Nacional de Comida Rápida (Ancor) en 1995 cerraron alrededor de 100 establecimientos de comida rápida. Y no fue para menos, ya que el PIB del sector comercio disminuyó en 14.4%. No obstante, otros 200 puntos de venta abrieron sus puertas, con lo que el saldo final para este sector fue positivo. Paralelamente, franquicias como McDonald's, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut, cambiaron de estrategia para enfrentar la caída de las ventas y el aumento de sus costos de operación mediante la sustitución de los insumos extranjeros así como el ofrecimiento de nuevos servicios.

Por otra parte, la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) informa que en 1995 se redujo en 15% la apertura de negocios. A decir de los franquiciantes, el aumento del costo del dinero debido al alza notable de las tasas de interés, hizo que muchos proyectos se pospusieran para mejores momentos. Aún así, el número de puntos de venta al iniciar 1996 fue 13% mayor al del año anterior, representando poco más de 20% del empleo total en los establecimientos comerciales medianos.

I.- INTRODUCCION

Además, su actividad significó una aportación de 6% al PIB de este sector y de 1% al PIB nacional.

El sistema de franquicias ha mostrado más cualidades que defectos para enfrentar con éxito la caída generalizada de consumo y la contracción del crédito. Cifras de la AMF, a marzo de este año, indican que el número de franquicias afiliadas operando en el país suma ya 180 con 14,500 puntos de venta, una facturación de 3,000 millones de dólares y 135,000 empleos. Así las cosas, este sector de los negocios no sólo soportó la crisis razonablemente bien, sino que espera crecer este año de manera significativa.

De acuerdo a lo anterior, reconociendo la importancia de las franquicias, en los siguientes capítulos nos enfocaremos a su estudio analizando brevemente sus elementos, su aspecto legal, su administración y control interno, así como su aspecto contable.

CAPITULO II

CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

2.1 HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS

El sistema de franquicias, como ningún otro proporciona al propietario del negocio los recursos necesarios para expandirlo a un ritmo que de otra manera le sería imposible lograr.

Al concentrarse en la propiedad independiente de las unidades, el otorgamiento de franquicias le permite soslayar los costos de abrir nuevas unidades y le proporciona una fuente adicional de capital difícil de conseguir. Además este sistema brinda el dinero y el personal indispensable para explotar mercados distantes que de otra manera quedarían fuera de su alcance.

Es importante conocer el dónde, cuándo y las razones del origen de las franquicias, tanto para aquellos que deseen otorgar franquicias de su negocio, como para aquéllos que deseen adquirir una franquicia, sólo así puede reconocerse el potencial de un concepto y los alcances que puede tener cuando se materializa. Es interesante observar cómo algunas de las franquicias más importantes en la actualidad tuvieron sus inicios, tan sólo, en un concepto muy básico de producción o distribución.

2.1.1 ORIGEN HISTORICO DE LA FRANQUICIA EN EL MUNDO

Para comprender mejor los orígenes de la franquicia es importante inicialmente establecer que la franquicia como formato de negocio (business format franchise) se encuentra aún en fase de juventud que se inició hace apenas 50 años.

El caso de las franquicias de producto y marca se remontan a mediados del siglo pasado cuando I. M. Singer and Co., se enfrentó a un problema serio en sus famosas máquinas de coser. Su dilema consistía en como distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton Ohio, que operaba bajo comisión,

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

El hombre de Ohio mandó a pedir más máquinas, pero la casa matriz, que atravesaba por problemas serios de flujo, no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas. Las personas interesadas podrían haber comprado las máquinas si tan sólo las hubieran visto en operación. Impulsada por su desesperación, la compañía cambió su estructura básica de funcionamiento. A partir de ese momento, comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles con lo cual eliminó su carga de asalariados y creó lo que hoy se puede denominar como el primer esquema de concesionarios en E.U.A.

Por medio de éste sistema, los concesionarios acordaron a pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Estos compraban las máquinas a 60 dls. y las vendían con un sobreprecio, resolviendo así el problema de ventas y distribución de Singer, así como el problema de flujo de efectivo que enfrentaba la compañía.

Podría citarse a éste, como uno de los esquemas de distribución que sirvió como fundamento para los elaborados Sistemas de Franquicias de la actualidad.

Años más tarde, en la última década del siglo pasado, General Motors adoptó un esquema básicamente idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones. Posteriormente, General Motors intentó otras opciones de mercadotecnia como el correo directo y las tiendas departamentales, pero la franquicia probó ser el medio más exitoso para la venta de sus productos.

Además, General Motors no estaba en posición de comprar los bienes raíces que se requerían para establecer los puntos de venta de sus autos, ni de contratarlos tan eficientemente como lo hacían en forma independiente los concesionarios. De ésta forma, General Motors pudo

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

utilizar sus recursos para la investigación y cuidadosa producción de sus vehículos con lo cual consolidó su posición como líder de la industria.

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

El caso de las gasolineras es interesante, ya que, hasta 1930 las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de dichos establecimientos. Las gasolineras independientes que operaban con autorización de las compañías petroleras empezaron a caer en una agresiva guerra de precios.

Por el miedo a perder ganancias en dicha guerra, Standard Oil Co., de Indiana optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas. Los nuevos concesionarios o franquiciatarios establecieron sus propios precios y generaron así sus propios ingresos con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario.

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

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca Cola. En 1886, primero creció lentamente gracias a su sistema de fuente de sodas. Más tarde, en 1899, dos inversionistas en Chattanooga persuadieron al presidente de la Compañía de que les otorgara los derechos para vender Coca Cola en botellas en casi todo el país, con el limitante de que estos nuevos productos no interferiría con su negocio de las fuentes de soda. Es así como estos dos empresarios establecieron la primera embotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Conforme creció la demanda del producto, los dos empresarios subfranquiciaron los derechos del producto para distintas zonas geográficas, dada su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Ellos compraban el concentrado de coca cola y lo revendían a los subfranquiciarios. En 1919, ya existían 1000 embotelladoras que participaban en este negocio. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi Cola y Dr. Pepper.

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

El boom fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios.

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

Ray Kroc, fundador de McDonald's, es reconocido a nivel mundial como uno de los fundadores y precursores más importantes de la franquicia de formato de negocio.

El primer paso fue la construcción y puesta en marcha de una unidad piloto en Des Plaines, Illinois con el objetivo de redefinir e incrementar la eficiencia del negocio, donde se pudieran experimentar nuevos conceptos, y al mismo tiempo, crear un record medible de ventas para los futuros franquiciarios. Asimismo, desarrolló especificaciones y guías operacionales para

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

posteriores franquicias. 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 panes para su perfecta viscosidad, pasando por la tarea de igualar en condiciones artificiales la receta y la calidad de las papas fritas, que dependían de las condiciones climatológicas desérticas de San Bernardino.

Kroc significó para los hermanos McDonald muchos millones de dólares ya que para 1959 existían 100 restaurantes franquiciados y para finales de los ochenta más de 10 mil. Se trata de una franquicia con operaciones en más de 52 países, con un presupuesto de publicidad que ninguna otra compañía iguala y con más puntos de venta que cualquier otro comercio en el mundo.

✓2.1.2 LAS FRANQUICIAS EN MEXICO✓

El sistema de franquicias en México es relativamente nuevo. El desarrollo comienza a darse a finales de los ochenta, en una época donde la situación económica del país era muy delicada y difícil.

En 1971, el abogado estadounidense Phillip Zaidman, vino por primera vez a México con el cometido de registrar una franquicia, pero el margen de negociación eran tan estrecho (por no decir inexistente) que nunca, en las muchas ocasiones que tuvo que volver, obtuvo el éxito que deseaba.

En 1982 se empezaron a desarrollar las franquicias formalmente, con la promulgación de la Ley de Transferencia y Tecnología.

La primera empresa que preparó su introducción al mercado mexicano fue McDonald's a principios de la década de los ochentas. Quienes celebraron el contrato de franquicia fueron Saul Kahan y Diego Zorrilla, el cuál, autorizaba abrir restaurantes de comida rápida en México y en Monterrey bajo el nombre de Mc Donald's. La primera sucursal que se abrió en el

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

Distrito Federal fue en noviembre de 1985. De ésta manera se puede afirmar que Mc Donald's fue el propulsor de las franquicias extranjeras en el mercado mexicano en el ramo de comida rápida.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentaron las autoridades mexicanas para aprobar y registrar los contratos de franquicia fue el de entender qué era una franquicia y las diferencias principales que tenían los contratos en relación con los que efectuaban comúnmente.

Las autoridades estaban acostumbradas a estudiar para su aprobación contratos de licencia de marca o asistencia técnica que ordinariamente no tenían más de 15 cuartillas, por lo tanto, causaba extrañeza cuando presentaban contratos de franquicia (con más de 50 hojas más sus anexos).

Con la penetración de Mc Donald's al mercado mexicano iniciaron a establecerse franquicias extranjeras en nuestro país. Entre las principales franquicias americanas se encuentran: Holiday Inn (hoteles), Howard Johnson (hoteles) y Fuddruckers (comida rápida).

En 1988, exitosos negocios estadounidenses quisieron introducirse a México por medio de franquicias, por lo cual, la Asociación Internacional de Franquicias (I.F.A., con sede en Washigton, D.C.) designó como representante especial en México al Licenciado Enrique González Calvillo, quien tenía como objetivo, colaborar con las disposiciones legales que desarrollaran y fomentaran el sistema de franquicias, así como, observar los cambios que se realizaran en la Ley de Transferencia y Tecnología en cuanto a franquicias.

Gracias al éxito que tuvo la primera conferencia de franquicias en el país (el 16 de junio de 1988) se formó la Asociación Mexicana de Franquicias (A.M.F.) que representaba a México a nivel mundial.

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

Durante los años de 1989, 1990 y 1991, llegaron al país un número ilimitado de franquicias, entre ellas: Burger King (comida rápida), Domino's Pizza (comida rápida), Baskin Robbins (helados), Ice Cream (helados), y Farmer's (comida rápida), la mayoría de ellas de origen estadounidense. Como se puede observar, los sectores que más se han desarrollado en México son el de comida rápida, ventas al menudeo y servicios.

Los inversionistas mexicanos dieron el primer paso para crear y desarrollar franquicias mexicanas en el año de 1988, entre las cuáles se encuentran: Video Centro (videos), Dorminundo (colchones) y Triónica (sistemas de cómputo ya desaparecidas), las cuales nacieron con el respaldo de Televisa. Por otro lado, en el Grupo Quan S.A., se empezaron a desarrollar Helados Bing (helados) y Helados Holanda (helados), así como la franquicia Vips (restaurantes), siguiendo después de este gran paso: La Mansión (restaurantes), Las Flautas (tacos y comida mexicana), Opticas Devlin (ópticas), Taco Inns (tacos) y Pollo Loco (comida rápida), esta última siendo la primera franquicia mexicana de exportación.

Se puede resumir, que las franquicias se han desarrollado en México en tres edades, motivando un marco importante de crecimiento en la vida económica del país.

La PRIMERA EDAD se llevó a cabo cuando se implantó éste nuevo sistema de negocio en México. Etapa caracterizada por la importación de franquicias, existiendo un total de 145 (aproximadamente).

La SEGUNDA EDAD se llevó a cabo cuando muchos empresarios nacionales se comenzaron a dar cuenta que los negocios que tenían en sus manos podían ser franquiciables y que habían conceptos originales, muy capaces para competir contra las franquicias extranjeras. En esta etapa ya existían aproximadamente 461 franquicias.

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

La TERCERA EDAD, y la más reciente, será la de la exportación continua de franquicias mexicanas al extranjero, ya que este objetivo no está muy lejos de cumplirse, incluso ya hay empresas que han iniciado su proyección en el extranjero.

A pesar de la rapidez con que ha pasado todo esto, no ha sido fácil para los empresarios mexicanos que decidieron lanzarse a la aventura de otorgar franquicias, ni tampoco ha sido en forma rápida, sino por el contrario, ha sido un proceso lento.

Sin duda se ha observado a un sin número de negocios que han tenido éxito a través de este formato de negocios, pero algunos no han dado tan buenos resultados y están pasando por momentos difíciles. Los que se prepararon y lograron hacer bien su tarea, se encuentran en el mercado, no creciendo al mismo ritmo como al principio pero si logrando permanencia y penetrando en el gusto de la sociedad consumidora.

✓2.2 DEFINICION DE FRANQUICIA✓

La franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transfiriéndole los conocimientos técnicos necesarios que le permitan al franquiciatario comercializar bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

Enrique González Calvillo define a las franquicias como: "un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, otorga a la otra denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know-how), para la efectiva y consistente operación de un negocio."

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

Nosotros definimos a la Franquicia como: un medio de comercializar y ampliar mercados, en el cual una persona denominada franquiciante, le asigna a otra llamada franquiciatario, mediante un acuerdo de voluntades, la licencia o el permiso para el uso de su marca y/o nombre comercial; así como una serie de conocimientos y la experiencia necesaria que conlleva al logro de la eficiente y efectiva operación del negocio.

* 2.2.1 LO QUE NO ES UNA FRANQUICIA

Es necesario mencionar que las franquicias han sido confundidas muchas veces con concesión de marca ó con la licencia de distribución de bienes o servicios.

- Una franquicia no es una organización piramidal, donde las comisiones que reciben los empleados se basan en las ventas logradas por cada uno; así entre más alta se esté de la pirámide se obtendrá mayor comisión. El franquiciatario determina su utilidad, de las ventas brutas, a las cuales les habrá de restar los costos operativos y las regalías pagadas al franquiciador.

- Una franquicia no es una agencia donde los empresarios de esa región son los representantes de esa franquicia. En una franquicia el dueño de ésta es el representante y por lo mismo será él, quien responda de las pérdidas o disfrute de las ganancias.

- Una franquicia no es ni una comercializadora, ni una distribuidora, ya que estos pueden vender a quienes quieran sin importar la variedad a surtir.

- Una franquicia no es una sociedad, ni empresa conjunta entre el franquiciador y franquiciatario, ya que ninguno de estas partes es responsable de las deudas de la otra.

- Una franquicia no es una concesión. La concesión es una figura de derecho y constituye la autorización para que los particulares puedan explotar o prestar un servicio público o recursos

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

naturales. En las concesiones no existe una licencia de uso de marca, ni se transfiere tecnología por lo tanto se debe de evitar confundir a la franquicia con una concesión.

- Una franquicia no es sólo una licencia de uso de marca, aunque quizá es la figura que mayor semejanza guarda con la franquicia. En una licencia de uso de marca encontramos que el titular de ésta, confiere a un tercero el derecho de usarla pero sin que exista transferencia de tecnología.

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

* 2.3 CATEGORIAS Y TIPOS DE FRANQUICIAS

Cada uno de los tipos y categorías de franquicias existentes tiene una razón de ser, de acuerdo a las necesidades y a las posibilidades del franquiciante, y de acuerdo con su evolución y su estrategia de crecimiento.

A) CATEGORIAS

1.- FRANQUICIA DE PRODUCTO O MARCA REGISTRADA

Franquiciante = Producto y/o servicio + Marca.

Es aquélla mediante la cual el franquiciante otorga, al franquiciatario el uso y la explotación de una marca, patente o logotipo comercial. En esta franquicia no existe un proceso de transferencia de tecnología, ni de soporte operacional, financiero, mercadológico y administrativo continuo. Generalmente el franquiciante se convierte en un proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializa o distribuye el franquiciatario. Ejemplos típicos de estas franquicias son: el canal de distribución de neumáticos, los combustibles, las embotelladoras de gaseosas, etc.

2.- FRANQUICIA DE FORMATO DE NEGOCIO

Franquiciante = Producto o servicio + Marca + Tecnología operativa + Supervisión continua.

Este modelo de franquicia además de preocuparse por el desarrollo del producto o servicio, desarrolla al máximo la operación del propio negocio, teniendo de esta forma el franquiciatario, mayor probabilidad de éxito y el franquiciante mayor participación y competitividad en su mercado. De ésta manera existe un mayor control de los patrones de gestión de las unidades que componen la cadena.

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

Es importante entender que en este sistema el producto es la franquicia en si, ésta debe de ser un paquete que aporte: producto, marca, apoyo comercial, técnico, y de una manera muy especial: el apoyo operativo.

En este sistema de formato de negocio, la franquicia es el primer producto que es comercializado y para determinar el valor que puede adquirir en el mercado se debe analizar el conjunto de elementos que no pueden ser cuantificados fácilmente, como por ejemplo la marca o los manuales de operación.

Una franquicia que todavía no tiene una marca conocida y no es fácil de identificar no tiene el mismo valor que una franquicia que tiene una marca y producto que son altamente reconocidos en el mercado y además demandados por el consumidor.

En México se han dado casos de empresas que no tienen nombres reconocidos; ni una marca identificable en el mercado, sin embargo cuentan con sistemas operativos y tecnología avanzada que muestra que tienen una capacidad latente para atender la demanda que aún no ha sido satisfecha. De aquí que se puede deducir su valor conforme a otras marcas conocidas.

Dentro de la franquicia de Formato de Negocios, existen tres esquemas a seguir por parte del franquiciante y franquiciatario, estos son:

a) Franquicia Múltiple

La franquicia múltiple es aquella en la que el franquiciante otorga el derecho al franquiciatario a abrir un número determinado de locales. También es conveniente fijar un lapso de tiempo para establecerlos, para no bloquear lugares y se queden sin abrir, en éste caso, el franquiciatario se ve obligado a abrir el número de establecimientos que se acordó en el contrato, de no cumplir con este plan de desarrollo se puede perder el derecho de apertura de más

II- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

establecimientos.

b) Franquicia Territorial

En la franquicia territorial el franquiciante deposita en una sola persona el desarrollo y manejo de un área o territorio determinado.

La franquicia territorial se puede llevar a cabo mediante dos formas:

- * El franquiciatario está obligado a desarrollar el territorio por sí mismo.
- * Se puede subfranquiciar locales dentro de este territorio, de ésta manera el franquiciatario se vuelve promotor de franquicias y tiene derecho a formar parte en los porcentajes de los ingresos por pago de franquicias y de las regalías que genere el subfranquiciatario.

Con este sistema se puede lograr una rápida expansión a través de vender territorios delegando a terceros, contractualmente, la obligación de desarrollar la franquicia en un territorio, marcándole la obligatoriedad de cierto número de locales abiertos, en un tiempo determinado.

c) Franquicia Maestra

La franquicia maestra es el sistema por el cual se establecen la mayoría de las franquicias extranjeras en México.

Une las relaciones, el capital y el conocimiento de un mercado desconocido para el franquiciatario, con la experiencia de un segmento especializado de negocios, la tecnología innovadora y el conocimiento del franquiciante.

El franquiciante como el franquiciatario pueden salir beneficiados, ya que el franquiciatario maestro obtiene los derechos de desarrollar la franquicia o de subfranquiciar en el territorio o área correspondiente, por otro lado el franquiciante obtienen un desarrollo seguro de su franquicia en un nuevo territorio para él desconocido, logrando la penetración a él a pesar de que le sea extraño.

El franquiciatario toma todas las responsabilidades y obligaciones en su área que adquirió

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

para franquiciar, quiere decir que se encarga del desarrollo, manejo y comercialización de la franquicia.

B) TIPOS

1.- FRANQUICIA INDIVIDUAL

Cuando se cede el derecho de implantar y operar una unidad específica, en un determinado local exclusivo. Un mismo franquiciatario puede tener más de una franquicia individual, dependiendo de su desempeño y de sus condiciones financieras.

2.- FRANQUICIA DE SUPERVISION

Se cede el derecho, en nombre del franquiciante, de instalar y supervisar las unidades que previamente aprobó ese franquiciante. El contrato se celebra entre el franquiciante y el franquiciatario pero en el medio está el franquiciatario supervisor que hace los trabajos de captación, selección de franquiciatarios, aprobación del punto comercial, asistencia en la instalación, entrenamiento, inauguración, supervisión de la operación y otros servicios acordados con el franquiciante.

Esta es la forma de operar de Benetton en algunos países y representa una forma de sustituir a la "filial" muchas veces onerosa e ineficiente.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.

VENTAJAS:

a) Crecimiento y desarrollo.

El otorgamiento de franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez que de cualquier otro negocio. Y en eso radica su mayor recompensa. El sistema de comercialización

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

permite a las compañías pequeñas expandirse mas allá de sus mercados locales y regionales. El otorgamiento de franquicias es un método comprobado para crecer al que pocos sistemas de negocios pueden equipararse.

Las franquicias brindan a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y desarrollo del negocio. Las cuotas iniciales por franquicias generan ingresos que puedan regresarse a la matriz de la franquicia y emplearse para inversión, diversificación en mercadotecnia, publicidad, investigación y desarrollo, y muchas funciones más, esenciales para el éxito en los mercados de hoy. Al transferir los costos de la expansión a los franquiciatarios, se libera el capital propio para la inversión o el desarrollo.

b) Gerentes Motivados.

Como lo sabe cualquier dueño de empresa, los buenos gerentes son difíciles de encontrar. Y una vez que los ha encontrado y capacitado gastando una suma considerable de dinero, no son fáciles de conservar. Hasta un gerente bajo un sistema de incentivos no es dueño de nada.

El franquiciatario, ante todo no es un empleado. Compra con su propio dinero los derechos de poseer y operar una empresa similar a la que se ha creado. El papel del franquiciante en la operación diaria de la empresa del franquiciatario es el de otorgar asesoramiento y consejo, pero no tiene la responsabilidad de la administración directa.

Los gerentes-dueños motivados pueden resultar generalmente beneficiosos para un franquiciante en cada una de las tres áreas siguientes:

1.- Imagen.- A nivel local, el franquiciatario generalmente representa un nivel más elevado de compromiso con la comunidad y participación con los clientes que un propietario ausentista.

2.- Rentabilidad.- El franquiciatario participa en la operación práctica de una franquicia, se

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

puede impedir que los costos de mano de obra suban, permitiendo que una franquicia sea rentable con una base demográfica más pequeña de lo que tal vez requieran otras unidades.

3.- Eficiencia.- Los gerentes propietarios de una zona determinada generalmente operan sus unidades con mayor eficiencia y menos burocracia que una unidad manejada por una compañía. El franquiciatario también está mucho más familiarizado con los cambios que probablemente su unidad específica necesita para adaptarse a sus consumidores.

c) Poder Adquisitivo.

A medida que crece la franquicia, el poder adquisitivo colectivo puede convertirse en una ventaja significativa. Todo, desde los equipos hasta el inventario, puede ser comprado por los franquiciatarios a proveedores autorizados con descuentos por compras colectivas. En efecto, para los franquiciatarios de las empresas orientadas a los productos, los ahorros provenientes de la compra colectiva a menudo sobrepasan los honorarios que abonan por regalías. Existe también ventajas por compra colectiva para las empresas orientadas a los servicios, incluyendo mejores equipos que le faciliten al franquiciatario agilizar su tarea, con menos gastos y mayor eficiencia.

Como franquiciante, tal vez tenga que dedicar cierta parte de los ingresos a desarrollar una nueva tecnología, nuevos productos o sistemas que benefician en forma conjunta a sus franquiciatarios.

Otra ventaja de la compra colectiva del sistema de franquicias es la capacidad de constituir fondos comunes para programas de publicidad y relaciones públicas. El efecto acumulativo de la publicidad por parte de las grandes empresas a puesto un virtual costo en ciertas áreas a la competencia directa de las pequeñas empresas contra los gigantes que tienen nombres conocidos.

Desde luego, el poder adquisitivo de cualquier tipo puede corresponder a cualquier cadena: franquiciada o no, pero es probable que la que crezca más rápidamente sea aquella que

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS

extrae el mayor beneficio de la compra colectiva. Y las que den las franquiciadas tienden a volverse más grandes en menos tiempo.

d) Flexibilidad.

El sistema de franquicias se adapta admirablemente bien a una diversidad de situaciones, estructuras y metas de las empresas. Aunque la imagen clásica de un franquiciante es la de una pequeña compañía con recursos financieros limitados que depende de que sus franquiciatarios proporcionen el capital inicial, construyan unidades, contraten empleados y administren las operaciones diarias, algunos franquiciantes sumamente exitosos han descubierto que es rentable asumir ellos mismos algunas de estas funciones o todas, por un honorario.

Por lo tanto, los franquiciantes que tienen más capital para invertir pueden obtener mejores ingresos de la franquicia mientras que al mismo tiempo siguen disfrutando de los beneficios de dedicados dueños operadores que se encargan de la administración de los locales.

Un sistema de franquicias suele ser altamente productivo para las firmas que cuentan con más recursos y que tienen expectativas de ingresos aún mejores.

DESVENTAJAS

a) Pérdida del Control.

Al ceder el control de las unidades operativas al franquiciatario, el franquiciante se arriesga en dos aspectos. Su primer riesgo es que los franquiciatarios no pueden operar el negocio tal como el lo ha hecho, o sea, que las complejidades del mismo son tales que no puede ser enseñado a un franquiciatario dentro de un período aceptable. El segundo riesgo es que el franquiciante le cuesta aceptar la pérdida de control. Algunos dueños de empresas que manifiestan que desean tener menos participación en las operaciones diarias descubren que

II.- CONCEPTOS GENERALES DE FRANQUICIAS _____

cuando llega el momento es sumamente dificultoso dar un paso atrás.

b) Pago de cuotas y regalías.

Cuesta entender por parte de los franquiciatarios el porqué se debe participar con cuotas y regalías con el franquiciante, sin embargo, las franquicias maestras por lo general comparten las cuotas con la franquicia extranjera, por lo que se apoya así a cada franquiciatario.

c) Limitación de operación.

Al adquirir un sistema, se tiene uno que adecuar a él y no es posible salirse de éste.

d) Rendimientos máximos preestablecidos.

El margen de utilidad no puede variar, lo único que está en cada una de las partes del sistema de franquicias es vender más, pero no es posible lograr mayores rendimientos porcentuales.

e) Obligatoriedad de materia prima o del servicio.

Es indispensable adecuarse al proveedor o a los productos que el franquiciante obligue, estos productos son los mejores en cuanto a calidad y precio, pero como franquiciatario a veces se piensa que se pueden hacer las cosas mejor.

49748

CAPITULO III

PARTES Y ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA

III.- PARTES Y ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

3.1 PARTES DE LA FRANQUICIA

3.1.1 EL FRANQUICIANTE.

El franquiciante es aquél que posee una determinada marca y tecnología (know-how); el cual quiere ampliar su red de distribución de productos o servicios, por medio de la asociación con terceras personas, con las cuáles se lleva a cabo un acuerdo contractual, en el cuál se cede los derechos, transferencias o uso a los franquiciatarios para que operen negocios que lleven el nombre y la marca del franquiciante.

Desde el punto de vista del franquiciante, la franquicia es una estrategia de comercialización que permite la reproducción de un negocio en forma acelerada, minimizando la inversión.

El franquiciante otorga al franquiciatario el derecho del uso de una marca reconocida, pero su relación no se limita ha esto, ya que existe el compromiso del franquiciador de brindar el apoyo necesario para hacer exitosos a sus afiliados.

REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL FRANQUICIANTE.

a) El franquiciante deberá contar con una empresa exitosa y desarrollar el esquema de franquicias. El esquema de franquicia implica lo siguiente :

- 1.- Plan de Negocios.
- 2.- Contrato de Franquicia.
- 3.- Perfil del Franquiciatario.
- 4.- Diseño de Imagen Institucional.
- 5.- Plan de Expansión.

III.- PARTES Y ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

- 6.- Estudio de Mercado.
- 7.- Programa de Mercadotecnia y Publicidad.
- 8.- Creación de la Infraestructura que de soporte a la red de Franquiciatarios.
- 9.- Programa y presupuesto de Ventas de las Unidades.
- 10.- Programa de Asistencia al Franquiciatario en Preapertura y Apertura de negocios.
- 11.- Programa de Capacitación.
- 12.- Unidad Piloto.
- 13.- Constitución del comisariato.

b) Debe llevar a cabo erogaciones adicionales por pagos de servicios profesionales a despachos o consultores especializados en franquicias para su asesoramiento.

c) Cuando el franquiciante adquiera un producto o concepto del extranjero, debe adaptar y adecuar éste a las características del mercado Mexicano.

d) El franquiciante al contar con un esquema de franquicias elaborado, debe compartir con los franquiciatarios todos los secretos y esquemas de operación que han permitido que la empresa tenga éxito.

e) Se debe de establecer un sistema permanente de comunicación, asistencia, supervisión y entrenamiento a la red de franquiciatarios.

f) La expansión de la empresa se debe llevar a cabo con recursos de terceros, quienes operan el negocio en forma independiente, bajo la supervisión y lineamientos del franquiciante.

g) Se debe dirigir el fondo de promoción y publicidad, destinándolo exclusivamente para el fin que fue creado.

III.- PARTES Y ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

3.1.2 EL FRANQUICIATARIO

El franquiciatario es aquella persona que adquiere o compra una franquicia, y con lo cual obtiene contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio dentro de un mercado determinado. El franquiciatario utiliza los beneficios que da una marca, el apoyo que recibe, la capacitación y manejo del negocio.

BENEFICIOS DEL FRANQUICIATARIO.

a) El franquiciatario contará con una estructura organizacional, tecnológica y mercadológica de apoyo que le da competitividad y fuerza equivalente a la de grandes empresas.

b) El franquiciatario aprovecha las economías de escala generadas por las operaciones de todos los franquiciatarios y a las que tiene derecho para la compra de productos bajo condiciones que no podría obtener sólo con base en los volúmenes que él desplaza en lo individual. Otro ejemplo de economías de escala es el acceso a la publicidad con un impacto muy superior al que podría lograr únicamente con los recursos financieros generados por un establecimiento.

c) La curva de crecimiento de un franquiciatario con su nuevo negocio es rápida comparada con la que debe experimentar un empresario independiente en el desarrollo de su propio negocio.

d) El franquiciatario se mantiene bajo un esquema de independencia donde puede desarrollar sus capacidades empresariales sin estar limitado como lo estaría un empleado. Al mismo tiempo, al afiliarse a un sistema de franquicias, cuenta con el apoyo del franquiciante y esto le permite operar su negocio con mayor competitividad.

III.- PARTES Y ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

e) El riesgo de fracaso se minimiza por el soporte que el franquiciante otorga quien cuenta con la experiencia y conocimiento de las operaciones del negocio, compartiendolos con el franquiciatario.

CONDICIONES QUE NORMALMENTE SE LE IMPONEN AL FRANQUICIATARIO

a) El franquiciatario debe tener plena conciencia de que se va a incorporar a un sistema ya establecido, así como comprender y tener conocimiento de éste.

b) En su mayoría las franquicias son sistemas poco flexibles, por lo que se debe considerar que la iniciativa y espíritu innovador del franquiciatario no se vea limitado, por lo tanto, las modificaciones que deben hacerse a las operaciones específicas de cada establecimiento deben contar con la aprobación del franquiciante y no puede hacerse a juicio del franquiciatario.

c) El franquiciatario debe de cumplir invariablemente con las políticas y lineamientos establecidos por el franquiciante en el contrato.

d) Una franquicia se adquiere por un tiempo determinado y establecido en el contrato, el franquiciatario debe aceptar que la franquicia es solo por un tiempo determinado.

e) Las utilidades que percibe el franquiciatario se reducen por el pago de regalías que tiene que realizarse permanentemente (generalmente en forma mensual) por el tiempo que dure el contrato.

f) Debe compartir el riesgo con el franquiciante de operar la unidad, pero no las pérdidas, las cuales son absorbidas en su totalidad por el franquiciatario.

III.- PARTES Y ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

3.2 ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

3.2.1 LA CUOTA INICIAL (FRANCHISE FREE).

La cuota inicial es el precio que tiene que pagar una persona para adquirir una franquicia, lo cual le da el derecho de usar el formato de negocio desarrollado por el franquiciante ,y tener la categoría de franquiciatario(Cuota de Inscripción).

3.2.2 LAS REGALIAS.

La regalía es un porcentaje que se cobra sobre las ventas (generalmente netas) de cada establecimiento. Este porcentaje suele variar entre franquicias. Estas representan el flujo de efectivo para el franquiciante, es decir, es el ingreso que se recibe como contraprestación.

En algunos casos se determina una renta fija independientemente de los ingresos que tengan los franquiciatarios (Este no es un método muy recomendable).

FIJACION DE LAS REGALIAS.

El primer paso para establecer las regalías consiste en determinar la rentabilidad relativa del negocio. Si los márgenes de utilidad son bajos unas, regalías altas podrían acabar con la frágil salud operativa de sus franquiciatarios. En cambio, si los márgenes son altos, unas regalías mayores se justificaran plenamente.

Normalmente, las regalías de las franquicias van de un 3 % a un 10 % de las ventas netas.

III.- PARTES Y ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

3.2.3 FONDO DE PROMOCION Y PUBLICIDAD

Una de las mayores ventajas competitivas que se pueden lograr en el sistema de franquicias es el fondo de publicidad junto con la transferencia de tecnología (Know-How).

Al igual que las regalías, se cobra un porcentaje adicional para el fondo de promoción y publicidad que se calcula sobre las ventas netas de cada negocio.

Los negocios que son franquicias pueden realizar grandes campañas de promoción y publicidad, gracias a estos fondos.

3.2.4 CONTRATO DE FRANQUICIA

La franquicia es producto de una relación jurídica que queda plasmada en un convenio que se denomina contrato de franquicia. Este tema se desarrolla en el siguiente capítulo del aspecto legal.

3.2.5 LOS COMISARIATOS.

Los comisariatos son centros de acopio y de distribución para empresas que requieren insumos, esto es, integran toda la línea de productos que requiere una empresa para distribuirla a su vez a todas sus unidades o puntos de venta.

La función principal de los comisariatos es normalizar aspectos importantes de un negocio ofreciendo un servicio de calidad a un buen precio. Al normalizar las compras, los comisariatos se encargan de unificar en todo el negocio los diversos insumos utilizados para la elaboración del producto, a través de un servicio eficiente y oportuno.

III.- PARTES Y ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA _____

Las ventajas de operar con un comisariato son las siguientes:

- a) Un solo proveedor es el que abastece todas las líneas de productos que requiere la cadena o red de franquiciatarios.
- b) Un solo proveedor es que se apega estrictamente a los requerimientos del cliente.
- c) Debido a los volúmenes de compra el proveedor obtiene un mejor precio gracias a las economías de escala.
- d) Un solo proveedor es el que se preocupa por mantener el precio y la calidad de los insumos.
- e) Al contar con este servicio, el propietario del negocio tendrá más tiempo para llevar a cabo las tareas administrativas y de operación internas que requiera.

CAPITULO IV

ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

4.1 EVOLUCION EN MEXICO DE LAS FRANQUICIAS

En México no se tenía acceso a la información que sobre este método de negocios existía, ello como resultado del enorme proteccionismo y rígido sistema legal que prevalecía en nuestro país.

Cabe recordar que hacía la década de los 70's cuando las economías Latinoamericanas iniciaban su desarrollo económico a través de su industrialización, la necesidad de importar tecnología del extranjero era urgente, sin embargo, se tenía idea de que la tecnología importada a nuestros países era obsoleta o que el precio pagado por su transferencia era excesivo y que perjudicaba por ello a los compradores de la misma.

Bajo esta perspectiva, en México se puede hablar de cuatro etapas en lo referente a la regulación que ha tenido la franquicia en cuanto a la Propiedad Industrial.

PRIMERA ETAPA

Inicia antes de la promulgación de la Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas hasta su promulgación el 30 de diciembre de 1972.

En ésta etapa, los contratos de franquicia en México no tenían ninguna regulación referida a ellos expresamente. Esto significa que no estaba sujeto a limitaciones legales o administrativas el contenido de los contratos de franquicias que se celebraran. Sólo en caso de que la franquicia incluía la licencia de uso de marca, debía hacerse por escrito e inscribirse en la Dirección General de Invenciones y Marcas (artículos 134 y demás relativos de la Ley de Invenciones y Marcas ya abrogada).

Así mismo el gobierno mexicano decidió proteger a la naciente industria nacional a través de

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

esta Ley al tener como propósito eliminar cualquier ventaja que pudiera tener una empresa extranjera sobre las nacionales, aunado a ello con la ley de Inversiones Extranjeras, donde se impedía que compañías no nacionales tuvieran injerencia total en empresas mexicanas.

Siendo uno de los elementos del sistema de Franquicias la aportación de tecnología y la participación de los franquiciantes en la empresa de los franquiciatarios, este sistema no podía fructificar en México. Además, a pesar de que existía interés por parte de empresas norteamericanas por exportar el método de franquicias a través de sus empresas, el gobierno mexicano consideraba que al entrar los diferentes conceptos de negocios a territorio mexicano, se provocaría la pérdida de algunos de nuestros valores culturales.

SEGUNDA ETAPA

Abarca del período que inicia con la promulgación del Diario Oficial del 30 de diciembre de 1972 de la Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas hasta el Reglamento de esta ley en noviembre de 1991.

De acuerdo con esta Ley se debían registrar todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efecto en nuestro país, por lo que un contrato de franquicia se consideraba como de TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA. De esta manera, se previó someter los contratos al examen minucioso de la autoridad y se prohibió el registro de aquéllos que fueran perjudiciales para los intereses de los adquirentes de la tecnología, es decir, de los franquiciatarios y, consecuentemente, para la economía nacional. Con éste propósito, se elaboró una lista de causales de negativa de inscripción que aparecen en los artículos 15 y 16 de la mencionada Ley.

El contrato de franquicia, como negocio jurídico que involucra transferencia de tecnología, para ser válido en México durante los años de 1973 a enero de 1990, debía registrarse en el Registro

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

Nacional de Transferencia de Tecnología y no contener ninguna causa de negativa de inscripción.

Además la Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas y su Reglamento vigente hasta enero de 1990, contenían limitaciones contractuales que resultaban muy estrictas y, en ocasiones, hacían poco atractiva su celebración. Algunas de éstas eran las siguientes:

* "Que la contraprestación no guarde relación con la tecnología adquirida o constituya un gravamen injustificado o excesivo para la economía nacional o para la empresa adquirente".

* "La intervención directa o indirecta en la administración del franquiciatario".

* "Que se obligue al franquiciatario a adquirir equipo o materias primas de un origen determinado".

* "Se impedía que el franquiciatario desarrollara tecnología".

* "La obligación de guardar secreto por un plazo mayor al del contrato, máximo 10 años".

De tal manera, que ante el estricto control de los contratos, era evidente el interés por aprobar sólo aquellos convenios de tecnología en donde las condiciones favorecieran al adquirente mexicano. Además si la regalía pactada en el contrato era excesiva, podía negársele su registro por parte de nuestras autoridades, con lo que el contrato sería nulo. Esta limitación constituyó uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo de las franquicias de México por muchos años.

Por otra parte, esta Ley prohibía también al franquiciatario nacional comprar el equipo, las partes y las materias primas en una fuente concreta. Por lo que, no podemos extrañarnos sobre el hecho de que muchos inversionistas extranjeros optarán por no entrar al mercado mexicano.

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

Pese a los inconvenientes entre 1983 y 1986, se inicia en México el ingreso de algunas de las franquicias más importantes del mundo, consideradas por nuestras autoridades como un mal necesario. Esta situación se mantuvo hasta finales de la década pasada, cuando el 11 de enero de 1986 nuestro país suscribe el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), a partir de entonces se comienza a dar una política de desregulación y apertura económica. Se crean entonces organizaciones como la Asociación Mexicana de Franquicias y el Centro Internacional de Franquicias, interesados en difundir y promover las franquicias en nuestro país, además de mejorar las condiciones legales para sí propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

TERCERA ETAPA

A partir de que México suscribe el Acuerdo General de Aranceles y Comercio, nuestro país inicia el proceso de apertura comercial y globalización mundial, y es cuando el 9 de enero de 1990 se publica el Reglamento de la Ley de Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes. En éste se reduce la facultad discrecional que las autoridades mostraron durante los últimos años en el área de las franquicias, además significó el reconocimiento y definición del contrato de franquicia en el Derecho Mexicano y la liberación de la mayoría de las limitaciones contractuales que establecía la Ley de Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes.

El artículo 23 del citado reglamento definió a la franquicia como "el acuerdo en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmita conocimientos técnicos, proporcione asistencia técnica, con el propósito de procurar bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los mismos métodos operativos, comerciales y administrativos del proveedor".

Con éste reglamento, las restricciones a la libertad contractual de franquiciante y franquiciatario se liberaron en forma significativa, para hacer posible la celebración de contratos de franquicia. Los principios más importantes que contenía éste son:

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

* La facultad del Registro para determinar "de acuerdo a su criterio aquellas situaciones susceptibles de excepción atendiendo circunstancias de beneficio para el país".

* No se aplican a la franquicia: la limitación de que el franquiciante tenga intervención en la administración del negocio del franquiciatario, la del que el franquiciatario está obligado a adquirir equipo o materias primas de un origen determinado, ni la prohibición del franquiciatario de exportar.

De la interpretación de la Ley de Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes de 1972 se desprende que era prácticamente imposible que existieran franquicias en México, a pesar de ello, durante los últimos años las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología permitieron el registro de un número sin precedentes de contratos de franquicia.

Ahora bien, si se analiza la Ley resulta claro que los legisladores no estaban de acuerdo o interesados, en que el proveedor de la tecnología tuviera el derecho de participar tan activamente en la administración y actividad del licenciatarario como ocurre en el caso de las franquicias.

Con el reglamento de la Ley, además de hacer pronto el registro de los convenios de licencias en México, se dan con claridad las condiciones para el registro de los convenios para la transferencia de tecnología haciendo más fácil el registro de contratos de franquicias. Más aún, en el nuevo Reglamento al definir el contrato de franquicia, identifica a las partes que lo constituyen y se establecen con más libertad los términos y las condiciones del convenio de licencia.

De acuerdo con este documento, corresponde a las partes establecer los costos y los pagos de regalías al franquiciante extranjero en la operación de la franquicia por parte del franquiciatario mexicano, convenir la obligación de éste en cuanto al secreto comercial y la discreción respecto de otra información confidencial, así como permitir al franquiciante que señale uno o varios proveedores autorizados o fuentes de abastecimiento en México o en el extranjero. Con ello se dejan de lado algunos de los obstáculos que se derivan de la Ley de Control y Registro de Transferencia de

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes.

De esta forma, el Reglamento de esta Ley resolvió en su momento la incertidumbre que existía en cuanto la aprobación y registro de contratos de franquicia en México. Además, se hizo más patente el entusiasmo e interés de autoridades y empresarios sobre el tema de las franquicias.

Sin embargo, a pesar de que el reglamento contribuyó notablemente a facilitar el registro de este tipo de contratos, era necesario recurrir notablemente a una solución más permanente y definitiva. En este sentido, el Ejecutivo inició en los primeros días de diciembre de 1990 un proyecto de la Ley de Propiedad Industrial.

De este proyecto, se desprendió la LEY DE FOMENTO Y PROTECCION DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL publicada el 27 de junio de 1991 en el Diario Oficial de la Federación. Con esta Ley, se abrogó definitivamente la Ley de Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes de 1972, y se dio inicio a una nueva era en el desarrollo no sólo de las franquicias, sino de los negocios en México.

CUARTA ETAPA

Inicia con la promulgación en el Diario Oficial de la Federación el día 27 de junio de 1991, la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, que en su artículo segundo transitorio abrogó a la Ley de Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes, y su correspondiente Reglamento, con lo que la franquicia dejó de ser un acuerdo que se debía inscribir como especie del contrato de transferencia de tecnología que regulaba dicha Ley y Reglamento. Por tanto, ya no es obligatoria su inscripción en el Registro de Transferencia de Tecnología (que no existe en la actualidad) para que surta efectos en México.

Lo anterior significa que en el contrato de franquicia las partes contratantes, en ejercicio de determinar libremente el contenido del contrato, sin limitación legal directa o indirectamente respecto

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

a transferencia de tecnología, debe existir por parte del franquiciante la obligación de proporcionar al franquiciatario conocimientos técnicos o asistencia técnica, además de la licencia de marca. Esta ley establece un derecho del franquiciatario de pedir información del franquiciante antes de la celebración del contrato.

Entre los objetivos de esta Ley se encuentran:

* Establecer las base para que las actividades industriales y comerciales del país tengan un sistema de permanente perfeccionamiento, en cuanto a sus procesos y productos.

* Proteger la propiedad industrial y prevenir los actos que atenten contra ésta o que constituyan competencia desleal, estableciendo las sanciones y penas correspondientes.

Ahora bien, la protección a la propiedad industrial incluye las patentes, los modelos de empresas de servicio público, los diseños industriales, las marcas de fábrica, las marcas de servicios, los nombres colectivos, las indicaciones de fuente o denominación de origen y la represión de la competencia desleal.

Esta protección es de suma importancia toda vez, que las nuevas tendencias tecnológicas han tenido dos efectos, ambos demasiado costosos para los inventores y autores que buscan protección. Primero, han aumentado enormemente los gastos de investigación y desarrollo de la producción de muchos bienes que por lo común son robados, tales gastos, sólo pueden ser justificados si existe la seguridad de que podrán ser recuperados en un plazo razonable, durante el cual, el producto es protegido del uso no autorizado que pueden darle otros. Segundo, la reproducción de productos protegidos se está volviendo más fácil y barata conforme se modernizan las tecnologías para duplicarlos. Las víctimas del robo de los derechos de propiedad industrial son los creadores mismos, los consumidores, en la medida en que la falta de protección desalienta el impulso creativo.

Por lo que respecta al artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

Industrial, además señala que:

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

Se determina que existe a cargo del franquiciante la obligación de dar a conocer a sus potenciales franquiciatarios información relativa a la franquicia. Establece además, que dicha información será prevista en el reglamento de la misma ley.

Después de casi tres años de espera por parte de franquiciantes y franquiciatarios, fácilmente éste documento se publicó el 23 de Noviembre de 1994 y, en su artículo 65 se establecen los datos que al menos, el titular de una franquicia debe proporcionar a los interesados previa celebración del contrato respectivo, conocida como Circular de Oferta de Franquicia.

Además del nombre, denominación o razón social y nacionalidad del franquiciante, éste deberá proporcionar al franquiciatario, la descripción de la franquicia, la antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, los datos del franquiciante maestro.

Más aún, el franquiciante debe de dar a conocer, los derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia, los montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir, los tipos de asistencia técnica y los servicios que le serán proporcionados al franquiciatario, además de la definición de la zona territorial de operación.

Así mismo, el Reglamento de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, establece que el franquiciante debe informar a su franquiciatario acerca de los derechos de conceder o no subfranquiciar a terceros y, en su caso, los requisitos que se deben de cubrir para hacerlo. Señala

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

además, la necesidad de poner al tanto al franquiciatario sobre las obligaciones que deberá tener respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante y en general, las obligaciones y derechos que de la celebración del contrato se deriven.

La aparición de este reglamento es de suma importancia para aquellos inversionistas interesados en adquirir una franquicia, ya que existen en la actualidad incontables empresas que ofrecen la franquicia de una marca algunas veces inexistentes o que no tienen respaldo técnico. Y aún cuando se esperaba más de este documento, las reglas que ahí se establecen, son un buen inicio para la reglamentación del desarrollo del sistema de franquicias.

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

4.2 CIRCULAR DE OFERTA

La circular de oferta es la información mínima que el franquiciante debe entregar a los posibles franquiciatarios previa la celebración del contrato de franquicia. Esta Circular de Oferta esta integrada por información técnica, económica y financiera.

La Ley Federal de Propiedad Industrial, desde 1991 en su artículo 142 es la que define la franquicia en su primer párrafo, en el segundo encontramos la fundamentación de la existencia de la Circular de Oferta de Franquicia, y en el tercer párrafo establece la obligatoriedad que tienen los franquiciantes de inscribir los contratos de franquicia ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

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

Es importante señalar que el nombre con que se le ha designado a la Circular es totalmente arbitrario, la Ley no la define como Circular de Oferta de franquicias.

El artículo 65 del Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial establece que debe otorgarse cierta información mínima.

Con la Circular de Oferta, el franquiciante va a estar absolutamente seguro de lo que firmó el franquiciatario fue porque previamente lo conoció y también se cuidará de no presentar información incorrecta o alejada de la realidad.

Para los efectos del artículo 142 de la Ley Federal de Propiedad Industrial, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

- I. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- II. Descripción de la franquicia;
- III. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;
- IV. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;
- V. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;
- VI. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
- VII. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;
- VIII. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquiciar a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;
- IX. Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y
- X. En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

La Circular de Oferta es un documento informativo para el futuro franquiciatario en el que se debe de contener una radiografía del franquiciante, de esta forma, se convierte en un verdadero instrumento de venta del franquiciante para dar a conocer a su franquicia a los futuros interesados,

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

estableciendo las bases para una sana y duradera relación con sus franquiciatarios

4.3 EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Como se sabe, la relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina CONTRATO DE FRANQUICIA. En él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten, muy diferentes a las previstas en otros tipos de contratos.

El contrato de franquicia creación reciente del derecho de los negocios y de la economía pertenece a las figuras jurídicas que en el siglo veinte han tenido su origen en los Estados Unidos de América y que, después de una evolución y conformación más o menos definitiva, han sido adoptadas en otros países que cuenta con sistema jurídico diferente.

Es muy importante aclarar que en absoluto debe considerarse a este tipo de adaptaciones de figuras jurídicas provenientes del exterior, como una desvirtuación de nuestro propio sistema normativo, sino al contrario, es una costumbre a una situación jurídica que puede llegar a enriquecer nuestro sistema jurídico, ya que permite evolucionar hacia figuras no previstas, y que la propia sociedad en su evolución y dinámica exige.

Por lo anterior, el hecho de que en México se introduzca el contrato de franquicia como un contrato regulado y previsto por nuestra legislación, consideramos un objetivo loable, ya que los contratos existentes en nuestro sistema, ninguno puede adaptarse fielmente a las necesidades y esquemas propios de la franquicia, lo que repercute en ciertas posibilidades de conflicto entre las partes.

Es un hecho que la franquicia, para su celebración, debe abordar los marcos específicos de la regulación nacional, para insertarse dentro de la vida jurídica nacional, misma que involucra consideraciones sobre las relaciones que se plantean en el esquema de franquicia.

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

La redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del franquiciatario, sino del franquiciante. En la preparación y adopción de un modelo de contrato de franquicia, el franquiciante debe saber evaluar todo aquello que está dispuesto a obligarse ante sus franquiciatarios, e incluir todo aquello que estará dispuesto a exigir de éstos últimos con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales: obtener la retribución justa por la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología, y la adecuada protección y mejoramiento de su sistema.

Para conocer un poco más del contenido del contrato, Enrique González Calvillo señala los siguientes puntos que se deben tratar:

- 1.- Objeto, Licencia del sistema.
- 2.- Plazo o vigencia del contrato.
- 3.- Obligaciones del franquiciante.
- 4.- Contraprestación, pago de regalías.
- 5.- Operaciones del negocio franquiciado.
- 6.- Marcas.
- 7.- Manuales.
- 8.- Información confidencial.
- 9.- Publicidad.
- 10.- Contabilidad y archivos.
- 11.- Seguros.
- 12.- Trasmisiones y gravámenes.
- 13.- Incumplimiento y distribución.
- 14.- Obligaciones en caso de terminación o vencimiento.
- 15.- No competencia.
- 16.- Impuestos y permisos.
- 17.- Independencia de los contratantes e indemnización.
- 18.- Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos.

IV.- ASPECTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

- 19.- Fuerza mayor.
- 20.- Integridad del contrato.
- 21.- Modificaciones, encabezados.
- 22.- Ley aplicable, jurisdicción.
- 23.- Registros.

CAPITULO V

*ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO
DE LAS FRANQUICIAS*

V.- ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO DE LAS FRANQUICIAS _____

5.1 ADMINISTRACION DE LA FRANQUICIA

Al hablar del éxito de una franquicia, se tiene que tomar en cuenta su administración, la cual no solamente debe ser de control y de supervisión hacia el franquiciatario, sino una administración que busque la sinergia y la retroalimentación, y para lograr esto, es importante que una empresa franquiciante desarrolle adecuadamente su sistema. Este sistema debe considerar los siguientes puntos:

1. El reclutamiento de excelentes franquiciatarios.- Un programa eficiente para reclutar y adjudicar las franquicias a las personas que construirán el valor de la marca; seguirán los sistemas probados de operación y utilizarán el soporte proporcionado para dominar mercados locales. El programa busca:

- * Encontrar más y mejores prospectos.
- * Informar a más prospectos sobre el negocio.
- * Conducir más eficiente y efectivamente las presentaciones.
- * Lograr que más prospectos firmen el contrato.
- * Utilizar el proceso de información para estructurar el valor de la franquicia con los prospectos.
- * Evaluar la efectividad de su sistema para licenciar.
- * Hacer el proceso más rápido, más efectivo y menos costoso.

2. El desarrollo de un excelente staff en el campo de acción.- Un staff que trabaje en armonía con los franquiciatarios a fin de ayudarlos a proveer servicios excelentes al cliente, incrementar la participación en el mercado y trabajar con otros franquiciatarios para dominar el mercado local y regional. Hay que:

- * Establecer una relación de sociedad en las utilidades con los franquiciatarios.

V.- ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO DE LAS FRANQUICIAS _____

- * Ayudarles a apreciar el valor real de su marca.
- * Enseñar a los franquiciatarios cómo la consistencia, estandarización y el acatamiento les son benéficos.
- * Mostrarles su papel en el incremento del valor de la marca en el mercado.
- * Enseñarles el valor de incrementar la participación en el mercado y cómo mantenerla.
- * Ayudar a los franquiciatarios a desarrollar planes de negocios efectivos.
- * Ayudarles a maximizar utilidades.
- * Resolver los puntos de acatamiento al sistema sobre una base positiva.
- * Saber manejar a franquiciatarios insatisfechos e inconformes.
- * Lograr que los franquiciatarios trabajen juntos para dominar mercados locales.
- * Mostrarles cómo introducir cambios y lograr su aceptación.
- * Tratar con franquiciatarios que rechazan ideas o que, pese a estar de acuerdo, no las implican.
- * Identificar diferentes formas de conducta y elaborar direcciones.
- * Elaborar técnicas para manejar a franquiciatarios muy resistentes o enojados.
- * Establecer planes para franquiciatarios en problemas.

3. El diseño de manuales de operación efectivos.- Los manuales deben condumentar en forma clara y concisa los sistemas de operación probados. Deberán, también, aumentar el valor de la marca entre los franquiciatarios; enseñar el valor de la mercadotecnia, de la importancia del servicio al cliente y del acatamiento al sistema. Deberán actuar como herramienta de mercadotecnia en el reclutamiento de nuevos candidatos a franquiciatarios.

- * Elaborar manuales de entrenamiento y operaciones.
- * Diseñar manuales que enseñen a los franquiciatarios cómo y por qué.
- * Desarrollar manuales que ayuden a los franquiciatarios a apreciar el valor del apego a los sistemas de operación.
- * Ayudarlos a utilizar sus manuales como una herramienta efectiva de reclutamiento.
- * Ayudar al personal de campo a aprovechar los manuales a fin de lograr un mayor

V.- ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO DE LAS FRANQUICIAS _____

acatamiento y conformidad.

4. El desarrollo de programas de entrenamiento exitosos.- Debe contarse con un programa de entrenamiento bien planeado para que los franquiciatarios comprendan y asimilen fácilmente la organización.

También, deben crearse programas a los franquiciatarios existentes para que refuercen el propósito y la práctica de los sistemas y estrategias. Entre las materias que se incluyen en los programas de entrenamiento, están los siguientes:

- * Entender y apreciar cómo trabaja realmente el sistema.
- * Cómo maximizar utilidades apegándose al sistema.
- * Por qué la mercadotecnia es crítica en el crecimiento.
- * La importancia de proveer servicio sinigual al cliente.
- * Ayudar a los franquiciatarios a entender que son dueños de los activos del negocio y no de la franquicia en sí.

* Ayudarlos a comprender que no son propietarios independientes, pero sí coinversionistas interdependientes en un mercado de franquicias y un sistema de distribución.

* La importancia de abrir unidades nuevas y que entienden cómo, si no lo hacen, lo harán los competidores.

* Utilizar la participación en el mercado como medio para determinar si están dentro o fuera del negocio.

5. Un liderazgo superior.- Se debe tener un liderazgo que gane el respeto y confianza de los franquiciatarios, inspire aprecio por los sistemas de operación, ayude a externar el deseo de seguirlo y dé como resultado la apertura de otras unidades. El programa de liderazgo debe estar basado en un pensamiento unificado, dirección estratégica y debe enfocarse en la operación y dirección de resultados. Algunas áreas a cubrir son:

- * Misión, valores, visión estrategia y sistemas.

V.- ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO DE LAS FRANQUICIAS _____

- * El proceso de planeación estratégica.
- * Análisis de mercados.
- * Estrategias de expansión nacional e internacional.
- * Las últimas técnicas gerenciales.
- * Desarrollo de una mentalidad de "sociedad en las utilidades" a través del sistema.
- * Creación de un equipo de dirección efectivo.
- * Estructuración de programas acatables.
- * Desarrollo y comunicación efectiva de la cultura corporativa.

6. Promoción de relaciones exitosas entre el franquiciante y el franquiciatario.- Debe promoverse la sociedad en las utilidades con quienes trabajan juntos por un mismo objetivo de lograr gran participación de mercado, incrementar la imagen de la marca y utilidades mutuas. Para ello conviene:

- * Realizar auditorías del ambiente entre los franquiciatarios: Exámenes confidenciales que muestran una imagen precisa de la forma en que los franquiciatarios perciben a la franquicia.
- * Formular planes basados en ellos.
- * Realizar auditorías mensuales de seguimiento.
- * Ayudar a los franquiciatarios a estructurar el fondo de promoción y publicidad.
- * Planeación y ejecución de temas convencionales, pláticas y laboratorios.
- * Ayudar en la moderación y resolución de disputas.

7. Desarrollo de un plan de negocios y financiero sólido.- Para crecer el franquiciante y sus franquiciatarios deben planear con cuidado el crecimiento, además de controlar las finanzas. También se debe contar con un plan para monitorear la información de la operación de la franquicia y analizar el retorno de la inversión de los departamentos de desarrollo, mercadotecnia, operación y entrenamiento. Habrá pues que:

- * Proveer un sistema de dirección de resultados.

V.- ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO DE LAS FRANQUICIAS _____

- * Desarrollar programas que ayuden a los franquiciatarios a entender y utilizar las claves operativas y las proporciones financieras.
- * Desarrollar planes que ayuden a los franquiciatarios en un crecimiento futuro.
- * Ayudar a los franquiciatarios en el análisis de flujos de efectivo y presupuestos.
- * Enseñarles dirección financiera.

5.2 Control Interno: ¿Qué debe contener los Manuales Operativos?

La información elemental pero crítica que se proporciona a los franquiciatarios es una especificación detallada de la operación del negocio y un manual operativo.

Pero ¿Cómo se especifica un negocio? ¿Cómo se puede detallar un negocio para que lo entienda cualquier franquiciatario? ¿Cómo se prepara y redacta un manual de operaciones?.

La organización de un manual difiere con cada negocio. Sin embargo, existen algunos requisitos básicos que todo manual de operaciones debe incluir, cinco de ellos son:

1. **Introducción.-** Que sirve para reiterar el compromiso con el franquiciatario, con el negocio y con los consumidores. Debe incluir una breve declaración de las metas, los objetivos, y la filosofía de la compañía, así como la operación y la administración de una unidad franquiciada.

2. **Análisis operacional.-** Este punto incluye especificar un planeamiento práctico sobre como manejar el negocio, es llevar al franquiciatario a través de un día normal de actividades. Esta descripción abarca desde indicar al dueño la hora de abrir el negocio, los intervalos de tiempos en que los empleados deben hacer una tarea específica, el programa para el resto del día hasta la aplicación de las tareas del cierre del negocio y la definición de la hora de salida.

3. **Definición de la Contabilidad.-** Los controles y procedimientos internos que se desarrollen para los franquiciatarios son un elemento fundamental para el éxito de un negocio de

V.- ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO DE LAS FRANQUICIAS _____

franquicias. Los franquiciatarios necesitan instrucciones paso a paso sobre la forma de registrar, informar y manejar los ingresos que reciben durante la operación normal del negocio, por lo tanto, el franquiciante debe proporcionar instrucciones específicas sobre aspectos como:

a) Manejo de los ingresos.- Que incluye como contabilizar los ingresos de la caja registradora, cuando depositar el efectivo en el banco, como aceptar y verificar las tarjetas de crédito y los cheques personales, cuándo conciliar las facturas y cómo registrar las cifras de ventas por hora, día, semana y mes.

b) Manejo de los inventarios.- Que abarque desde la recepción y la contabilización de los productos, el registro de su empleo, el rastreo de hurtos, la declaración de su valor en el balance, hasta el evitar el desperdicio.

c) Contabilidad Gerencial.- Que detalla el cálculo de los puntos de equilibrio, la preparación de Estados Financieros, la elaboración de presupuestos, la elaboración del flujo de efectivo, la determinación de los costos fijos y variables, y la contabilización de las proporciones y los programas especiales.

d) Preparación de la nómina.- Lo que implica reducir de los ingresos de los empleados, los impuestos federales y estatales, así como cuotas del Seguro Social, la preparación de las formas para las dependencias respectivas, y el pago de dichas cantidades a éstas últimas, sin olvidar las deducciones y los pagos por concepto de seguro de grupo, caja de ahorro, etc.

e) Contabilidad de la franquicia.- Que implica el cálculo de las regalías y demás cuotas que deberán pagarse al franquiciante, así como de la descripción, de cuándo, dónde y cómo deben hacerse tales pagos.

En cuanto al manejo de los inventarios, los franquiciantes deberán proporcionar formas fáciles de entender para que los franquiciantes las llenen.

V.- ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO DE LAS FRANQUICIAS _____

4. Servicio al Cliente.- Se debe preparar al empresario para satisfacer, con diligencia y cuidado, las necesidades y los deseos, las esperanzas y las expectativas del mercado. Un manual de operaciones eficaz explica la importancia del consumidor para el éxito general de la empresa, así como delinear los puntos claves para vender. También los franquiciatarios deben aprender a tratar a los clientes que en toda una serie de explicaciones específicas desde como contestar el teléfono.

5. Administración de personal.- Implica un examen detallado y completo de temas como:

- a) Descripciones de puestos (tareas que debe llevar al operar el negocio franquiciado).
- b) Contratación donde encontrar empleados calificados.
- c) Entrevistas.- Como determinar si el aspirante aún puesto satisface los requerimientos del mismo.
- d) Capacitación.- Como preparar a los empleados de recién ingreso para que trabajen con efectividad.
- e) Motivación.- Como infundir entusiasmo y dedicación a la fuerza de trabajo.
- f) Liderazgo.- Como encausar a los empleados para que operen el negocio con eficiencia y efectividad.
- g) Revisión del desempeño.- Como evaluar las aptitudes y los talentos de los empleados de administración continua. Como conservar a los buenos empleados y deshacerse de los malos.

Los temas por incluir en un manual de operaciones deben estar vinculados a la naturaleza del negocio. Ofrecer un enunciado definitivo sobre su recopilación es una labor imposible. En términos generales, la meta debe consistir en brindar a los franquiciatarios una guía fácil de comprender que explique con toda propiedad los elementos fundamentales del negocio.

CAPITULO VI

MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS

VI.- MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS

6.1 CONTABILIDAD DEL FRANQUICIANTE

Para el franquiciante, los costos de investigación y desarrollo de su producto (la tecnología de la franquicia), constituyen prácticamente un crédito mercantil que se va generando durante un largo periodo de tiempo. Estos costos de desarrollo de la tecnología que incluyen sueldos de personal, costos de materiales consumidos, depreciación de equipos, aplicación de costos indirectos, amortizaciones, etc, deben ser cargados al estado de resultados del ejercicio en que se incurran, de acuerdo con lo establecido en el Boletín C-8, Activos intangibles, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

El ingreso generado por el otorgamiento de la franquicia, debe ser acreditado al estado de resultados desde el momento en que se adquiere el derecho de cobro del mismo, independientemente de la fecha en que se pague, cuando el pago es posterior a la firma del contrato.

La única excepción a lo anterior radica en el caso de que el contrato con el franquiciatario estipule el derecho a la devolución de parte del dinero pagado por la franquicia en el caso de terminación anticipada del contrato. En estos casos, de acuerdo con la experiencia y criterio de la empresa franquiciante, sería válido reconocer los ingresos sobre la base de lo devengado.

Los ingresos por regalías también deberán ser reconocidos en el estado de resultados, con base en los reportes de ventas y regalías que envíe periódicamente el franquiciatario. Es recomendable que en el contrato se estipule que en caso de no presentar los reportes de ventas y regalías al franquiciante, éste podrá hacer un estimado de ventas, para el cálculo de regalías, en base a los tres últimos meses.

Por lo anterior, pueden considerarse las siguientes cuentas especiales en la contabilidad del franquiciante:

VI.- MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS

Nombre de la Cuenta: **FRANQUICIATARIOS**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Activo Circulante

FRANQUICIATARIOS

Carga:	Abona:
1.- Por el valor de las franquicias otorgadas. 2.- Por el valor de las regalías de operación a cargo del franquiciatario 3.- Por el valor de las regalías de publicidad a cargo del franquiciatario 4.- Por el valor de los suministros otorgados a los franquiciatarios. 5.- Por el valor de los servicios otorgados a los franquiciatarios 6.- Por el valor de los intereses que se apliquen a los clientes por demora en el pago de sus cuentas. 7.- Por el valor de las regalías estimadas según contrato	1.- Por el valor de los pagos a cuenta o liquidación efectuados por el franquiciatarios. 2.- Por el valor de los descuentos, rebajas, devoluciones y bonificaciones concedidos a los franquiciatarios.

Nombre de la Cuenta: **COMISARIATO**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Activo Circulante

COMISARIATO

Carga:	Abona:
1.-Carga por el valor de los suministros adquiridos por el franquiciante. 2.-Por los gastos incurridos por el franquiciante en la adquisición de suministros.	1.-Por el valor de los suministros otorgados a los franquiciatarios.

VI.- MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS

Nombre de la Cuenta: **INGRESOS**
 Nombre de la Subcuenta: **VENTA DE FRANQUICIA**
 Naturaleza: **Acreedora**
 Grupo: **Cuenta de Resultados**

VENTA DE FRANQUICIA

Carga:	Abona:
1.- Por la parte devengada del contrato en caso de terminación anticipada. 2.- Por las rebajas, devoluciones, descuentos y bonificaciones concedidos a los franquiciatarios.	1.- Por el valor de las ventas de franquicias efectuadas en el ejercicio.

Nombre de la Cuenta: **INGRESOS**
 Nombre de la Subcuenta: **REGALIAS DE OPERACION**
 Naturaleza: **Acreedora**
 Grupo: **Cuenta de Resultados**

REGALIAS DE OPERACION

Carga:	Abona:
1.- Por las rebajas, devoluciones, descuentos y bonificaciones concedidos a los franquiciatarios.	1.- Por el valor de las regalías de operación a cargo del franquiciatario.

Nombre de la Cuenta: **INGRESOS**
 Nombre de la Subcuenta: **REGALIAS DE PUBLICIDAD**
 Naturaleza: **Acreedora**
 Grupo: **Cuenta de Resultados**

REGALIAS DE PUBLICIDAD

Carga:	Abona:
1.- Por las rebajas, devoluciones, descuentos y bonificaciones concedidos a los franquiciatarios.	1.- Por el valor de las regalías de publicidad a cargo del franquiciatario.

VI.- MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS

Nombre de la Cuenta: **INGRESOS**
 Nombre de la Subcuenta: **INGRESOS POR SUMINISTROS**
 Naturaleza: **Acreedora**
 Grupo: **Cuenta de Resultados**

INGRESOS POR SUMINISTROS

Carga:	Abona:
1.- Por las rebajas, devoluciones, descuentos y bonificaciones concedidos a los franquiciatarios.	1.- Por el valor de los suministros otorgados por el franquiciante a cargo del franquiciatario

Nombre de la Cuenta: **INGRESOS**
 Nombre de la Subcuenta: **INGRESOS POR SERVICIOS**
 Naturaleza: **Acreedora**
 Grupo: **Cuenta de Resultados**

INGRESOS POR SERVICIOS

Carga:	Abona:
1.- Por las rebajas, devoluciones, descuentos y bonificaciones concedidos a los franquiciatarios.	1.- Por el valor de los servicios otorgados por el franquiciante a cargo del franquiciatario

Nombre de la Cuenta: **GASTOS DE VENTA**
 Nombre de la Subcuenta: **GASTOS DE PROMOCION**
 Naturaleza: **Deudora**
 Grupo: **Cuenta de Resultados**

GASTOS DE PROMOCION

Carga:	Abona:
1.- Por el valor de los gastos que se originen por concepto de promoción de la franquicia.	

VI.- MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS

Nombre de la Cuenta: **GASTOS DE VENTA**
 Nombre de la Subcuenta: **PUBLICIDAD**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Cuenta de Resultados

PUBLICIDAD

Carga:	Abona:
1.- Por el valor de la publicidad de los productos o servicios franquiciados.	

Nombre de la Cuenta: **GASTOS DE SERVICIOS A FRANQUICIATARIOS**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Cuenta de Resultados

GASTOS DE SERVICIOS A FRANQUICIATARIOS

Carga:	Abona:
Durante el Ejercicio	
1.- Por el valor de los gastos derivados por concepto de servicios (asesoría, capacitación, etc.) otorgada al franquiciatario.	

Nombre de la Cuenta: **GTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Cuenta de Resultados

GTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

Carga:	Abona:
Durante el Ejercicio	
1.- Por el valor de los gastos por relacionados con el desarrollo de la tecnología de franquicia.	

VI.- MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS

Nombre de la Cuenta: **CONTRATO DE FRANQUICIAS**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Cuenta de orden

CONTRATO DE FRANQUICIAS

Carga:	Abona:
1.- Por el valor de la franquicias otorgadas a franquiciatarios.	1.- Por la parte devengada del valor del contrato por terminación anticipada.

Nombre de la Cuenta: **FRANQUICIAS OTORGADAS**
 Naturaleza: Acreedora
 Grupo: Cuenta de orden

FRANQUICIAS OTORGADAS

Carga:	Abona:
1.- Contrapartida de la cuenta de Contrato de Franquicias.	1.- Contrapartida de la cuenta de Contrato de Franquicias.

6.2 Contabilidad del franquiciatario

Para el franquiciatario, el importe pagado inicialmente por la obtención de la franquicia, así como los gastos incurridos para su adquisición, recibirán el tratamiento de un activo intangible denominado "Inversiones en Franquicias", o similar.

Al constituir un activo no circulante deberá ser amortizado con cargo al estado de resultados, durante un plazo igual a los años por los que se le haya otorgado el derecho de uso.

Los pagos que efectúe por concepto de regalías se cargarán a los resultados conjuntamente con el registro del pasivo, en el periodo en el que se hayan efectuado las ventas que los originaron, independientemente del periodo durante el cual se paguen.

Las cuentas especiales en la contabilidad del franquiciatario son las siguientes:

VI.- MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS

Nombre de la Cuenta: **ALMACEN POR COMISARIATO**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Activo Circulante

ALMACEN POR COMISARIATO

Carga:	Abona:
1.-Carga por el valor de los suministros otorgados por el franquiciante 2.-Por los gastos incurridos por el franquiciatario en la adquisición de suministros.	1.-Por el valor de los suministros otorgados.

Nombre de la Cuenta: **ALMACEN DE SUMINISTROS LIBRES**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Activo Circulante

ALMACEN DE SUMINISTROS LIBRES

Carga:	Abona:
1.-Carga por el valor de los suministros que adquiera el franquiciatario. 2.-Por los gastos incurridos por el franquiciatario en la adquisición de suministros libres.	1.-Por el valor de los suministros utilizados.

Nombre de la Cuenta: **INVERSION EN FRANQUICIAS**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Activo Diferido

INVERSION EN FRANQUICIAS

Carga:	Abona:
1.- Por el valor de la franquicia adquirida según contrato.	

VI.- MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS

Nombre de la Cuenta: **AMORTIZACION ACUMULADA DE FRANQUICIAS**
 Naturaleza: Acreedora
 Grupo: Activo Diferido

AMORTIZACION ACUMULADA DE FRANQUICIAS

Carga:	Abona:
	1.- Por la amortización del valor de la franquicia con cargo a resultados, durante el plazo de otorgamiento del derecho de uso según contrato.

Nombre de la Cuenta: **CUENTA CORRIENTE FRANQUICIA**
 Naturaleza: Acreedora
 Grupo: Pasivo

CUENTA CORRIENTE FRANQUICIA

Carga:	Abona:
1.- Por el valor de los pagos a cuenta o liquidación al franquiciante. 2.- Por el valor de los descuentos concedidos por el franquiciante.	1.- Por el valor de la franquicia adquirida según contrato. 2.- Por el valor de las regalías de operación pendientes de pago. 3.- Por el valor de las regalías de publicidad pendientes de pago. 4.- Por el valor de los suministros otorgados por el franquiciante. 5.- Por el valor de los servicios prestados por el franquiciante.

Nombre de la Cuenta: **GASTOS DE ADMINISTRACION**
 Nombre de la Subcuenta: **REGALIAS DE OPERACION**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Cuenta de Resultados

REGALIAS DE OPERACION

Carga:	Abona:
1.- Por el valor de las regalías de operación pagadas al franquiciante.	

VI.- MANEJO CONTABLE DE LAS FRANQUICIAS

Nombre de la Cuenta: **GASTOS DE ADMINISTRACION**
 Nombre de la Subcuenta: **REGALIAS DE OPERACION**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Cuenta de Resultados

REGALIAS DE OPERACION

Carga:	Abona:
1.- Por el valor de las regalías de operación pagadas al franquiciante.	

Nombre de la Cuenta: **GASTOS DE VENTA**
 Nombre de la Subcuenta: **REGALIAS DE PUBLICIDAD**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Cuenta de Resultados

REGALIAS DE PUBLICIDAD

Carga:	Abona:
1.- Por el valor de las regalías de publicidad pagadas al franquiciante.	

Nombre de la Cuenta: **GASTOS DE ADMINISTRACION.**
 Nombre de la Subcuenta: **AMORTIZACION ACUM EN INV DE FRANQUICIAS**
 Naturaleza: Deudora
 Grupo: Cuenta de Resultados

AMORTIZACION ACUM EN INV DE FRANQUICIAS

Carga:	Abona:
1.- Por la amortización de la inversión de la franquicia, en el ejercicio.	

CONCLUSION

CONCLUSIONES

Tal como se observó a lo largo del presente estudio, los cambios que se han manifestado dentro del ambiente económico mundial, caracterizado por una mayor interdependencia debido a la expansión de mercados, exigen cada vez más, una veloz modernización de las empresas mexicanas para poder hacer frente a la agresiva competencia extranjera, acentuada por la apertura comercial que se vive en nuestro país desde que éste se insertó dentro de las corrientes del comercio internacional.

Del conformismo, improductividad e ineficacia aunado a la falta de desarrollo tecnológico, altos precios, mala calidad y falta de capacitación de nuestra planta productiva nacional, resultado del enorme proteccionismo del pasado, se ha dado paso al nuevo modelo de desarrollo basado en la apertura de nuestras fronteras a la economía mundial.

Es éste contexto, que la situación actual exige la transformación real de las empresas en concordancia con las exigencias del mundo moderno y la globalización, el competir en una economía abierta requiere de múltiples cambios tales como la adaptación y la transformación de la empresa y de las formas tradicionales de operación, además de la optimización y modernización de nuestro aparato productivo.

Por otra parte, la grave crisis económica que se presenta hoy en día en nuestro país, ha provocado una fuerte disminución de la inversión y pérdida de fuentes de trabajo, todo aquello ha dado como resultado un bajo desarrollo de las empresas y de sus utilidades.

Bajo éste panorama, una de las opciones más factibles para hacer posible la operación exitosa de las empresas, es el sistema de franquicias.

El sistema de franquicias al ser un método de ventas que tiene una operación única y homogénea, y al estar formada por todas las fases del proceso de comercialización de un producto

CONCLUSIONES

permite que un mismo producto o servicio sea llevado a diferentes mercados manteniendo su misma calidad, presentación e imagen. Además, al tener como fundamento la estandarización de todos sus elementos tanto productivos como en la penetración del servicio, permite tener una gran ventaja con sus competidores, ya que dichos sistemas fueron probados mucho antes de elaborar las franquicias.

La franquicia es considerada como una de las mayores opciones para organizar la producción y distribución de bienes y servicios con poco riesgo económico y con probabilidad de éxito.

A lo largo de nueve años en que han operado las franquicias en nuestro país, hemos tenido algunos problemas que superar tales como es el alto costo y la falta de agilidad del financiamiento, además de los precios excesivos de locales comerciales y la capacitación, lo cual, representó obstáculos para los franquiciantes y que en un tiempo considerable no pudieron resolverse.

En la actualidad podemos detectar grandes avances en esta materia, y el primero de ellos es la internalización de las franquicias mexicanas.

Por otra parte, la crisis actual que se vive en nuestro país no ha sido factor para que las empresas bajo el sistema de franquicias sigan desarrollandose y creciendo. Al ser las franquicias un formato de negocios con una base estructurada y con tecnología operativa, pudieron enfrentarse a la crisis, resolviendo problemas como la sustitución de insumos extranjeros por nacionales que les permitían seguir ofreciendo sus productos al mismo precio y sacrificando utilidades a corto plazo. Pero no todas las franquicias reaccionaron de la misma manera, sólo aquellas donde se apoyaron en la tecnología que el sistema por sí solo aporta el éxito a dichos negocios.

Es por ello que al realizar el presente trabajo, nos damos cuenta que el sistema de franquicias va tomando más fuerza y presencia en la economía de todo el mundo, y por lo tanto, corresponde a cada uno de nosotros analizar, evaluar y actuar objetivamente respecto a las oportunidades que ofrece el mismo.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- VENTAJAS DEL FRANCHISING

D.Borojan ,Donald

Ediciones Machii,segunda edición

Buenos Aires Argentina,1993

- FRANQUICIAS LA REVOLUCION DE LOS NOVENTA

González Calvillo Enrique

Editorial Mc.Graw Hill

México 1994

- EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Arce Gargollo Javier

Editorial Themis

México 1995

- 500 FRANQUICIAS EN MEXICO

Recopilación (Autores Varios)

Entrepreneur

México,Enero de 1996

- LOS COMISARIATOS

Georgina Winter

Entrepreneur

México,Enero de 1996

- LAS VENTAJAS DE UNA ORGANIZACION MUNDIAL

Recopilación (Autores Varios)

Expansión

México, Diciembre de 1995

BIBLIOGRAFIA

- FRANQUICIAS PARA EPOCAS DE CRISIS

Juan Rocha

Entrepreneur

México, Agosto de 1995

- FRANQUICIAS, AHORA ES CUANDO

María Hope

Expansión

México, Mayo de 1991

- UN BUEN PRINCIPIO... LA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA

Juan Manuel Gallastegui

Entrepreneur

México, Enero de 1996

- LA FRANQUICIA EN LA NUEVA LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Juan Manuel Gallastegui Armella

Expansión

México, Septiembre de 1991