



CAPITULO III

FRANQUICIA

3.1 ASPECTOS GENERALES

3.1.1 FRANQUICIA

En los últimos cinco años las franquicias han alcanzado un gran desarrollo debido a que se tiene la seguridad de que al hacerlo se resolverán todas las necesidades de expansión.³⁹

De acuerdo a estimaciones realizadas por la Asociación Mexicana de Franquicias en el 2004, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.

“La franquicia es un sistema de expansión comercial de empresas que funciona mediante el otorgamiento de licencia de uso de marca y transferencia de conocimientos técnicos (tecnología) de la empresa (el franquiciante) a terceros (franquiciatarios), a efecto de que el negocio pueda ser manejado por éstos últimos con las mismas herramientas, capitalizando la experiencia del franquiciante y, de esa forma, se obtengan, mejores resultados financieros de los que se podrían obtener sin contar dichas herramientas y experiencias.”⁴⁰

3.1.2 FRANQUICIANTE O FRANQUICIADOR

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (*Know How*) de comercialización de un bien o servicio, cediendo, vía contrato los derechos de transferencia o uso de la marca, tecnología y otorgando a su vez de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio del franquiciatario.⁴¹

³⁹ Asociación Mexicana de Franquicias www.franquiciasdemexico.org

⁴⁰ *Guía de Evaluación para la negociación y compra de franquicias*, Editorial Asociación Mexicana de Franquicias.

⁴¹ FEHER FERENZ *Franquicias a la Mexicana* Pág: 35-54. Ed. Mc Graw Hill, 2002



3.1.3 FRANQUICIATARIO O FRANQUICIADO

Es aquel que adquiere, vía contrato, el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que le da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación y el manejo del negocio⁴².

3.1.4 CLASIFICACION DE LAS FRANQUICIAS

Según la Asociación Norteamericana de Franquicias, Internacional Franchise Association (IFA), existen 78 categorías de franquicias, incluyendo entre otros, comida rápida, servicios de automóviles, mantenimiento, telecomunicaciones, entre otros.

3.1.4.1 CLASIFICACION DE LAS FRANQUICIAS DE ACUERDO AL FUNCIONAMIENTO Y COMPLEJIDAD DE LAS FRANQUICIAS

a) Franquicia de producción: Es aquella en la que el franquiciador, propietario de la marca, es el fabricante o hace fabricar, en exclusiva los artículos que comercializa en sus establecimientos franquiciados.

b) Franquicia de distribución: En el cual el franquiciador actúa como intermediario en las compras y selecciona productos que son fabricados por otras empresas, los distribuye a través de sus puntos de venta (establecimientos) franquiciados en condiciones más favorables, obteniendo con ello una ventaja competitiva.

c) Franquicia de servicios: El franquiciador ofrece a los franquiciados una fórmula original, personal o diferente de presentación de cualquier tipo de servicio

⁴² *Idem*



a través de un método específico que ha demostrado su eficacia en cuanto a aceptación, explotación y rentabilidad.

d) Franquicia Industrial: Aquella en la que el franquiciador cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para fabricar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado. Este tipo de franquicias está basado en la importancia y conocimiento de la marca, por lo que es esencial para el franquiciador tener la propiedad industrial de dicha marca.

e) Franquicia master: Consiste en explotar una franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la presencia de un Master Franquiciado, al que el franquiciador original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle en otro país destino.

El Master Franquiciado es el gestor y responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en un país y será el encargado de seleccionar a los franquiciados y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle.

f) Franquicia Corner: Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, en el que existe un espacio franquiciado, que no es la totalidad del local, y en este espacio se venden los productos y se prestan los servicios del franquiciador, según los métodos y las especificaciones del mismo bajo una marca.⁴³

⁴³ *Idem*



3.1.4.2 CLASIFICACION DE LAS FRANQUICIAS SEGUN LA ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS (AMF).

a) Franquicia de Formato de Negocio: La forma más conocida de franquicia es ésta, por medio del la cual la compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica las partes de ese sistema. Esta franquicia también es conocida con el nombre de *“Bussines formal franchise”*, ofrece al franquiciatario no solo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un sistema completo de negocios. Por ejemplo, Mc Donald´s

b) Franquicia de Producto y de Marca: Bajo éste tipo de franquicia, el nombre del negocio y del producto es el mismo, y el consumidor lo percibe de esa forma. Las franquicias de producto y marca registradas, en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará o distribuirá⁴⁴. Por ejemplo, la industria refresquera o los distribuidores de automóviles.

3.1.5 LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

3.1.5.1 LAS FRANQUICIAS ANTES (1985-1989)

Fue a finales de 1985, cuando por primera vez entra en México el primer negocio de franquicia conocido actualmente como “Mc Donald´s”, el cual abre su primer restaurante en la zona de Perisur en la ciudad de México, aunque en éste

⁴⁴ Asociación Mexicana de Franquicias: www.franquiciasdemexico.org



tiempo no había una reglamentación ni protección a la propiedad intelectual, McDonald's se arriesgó en México entrando al mercado con aspectos impensables en nuestro país como la contratación por hora, posiciones laborales de aprendiz, mercadotecnia agresiva y un producto con un alto nivel de estandarización

En 1989 nace la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), sin fines de lucro con cuatro empresarios mexicanos que se dan cuenta del crecimiento de este tipo de negocios, con la misión principal de crear y consolidar el desarrollo de las Franquicias en México.

Los objetivos principales de la AMF son:

1. Difundir la cultura de franquicias a nivel nacional,
2. Profesionalizar el sector de las Franquicias,
3. Interactuar con entidades gubernamentales para establecer reglamentos y legislación,
4. Apoyar a las empresas mexicanas en la expansión del formato de Franquicias en el ámbito nacional e internacional.

Fue en 1991 cuando en el marco de la nueva Ley de la Propiedad Industrial, aparece finalmente definida la "Franquicia" como modelo comercial.⁴⁵

⁴⁵ STONER, F.A. R, *Introducción a las Franquicias sexta edición*, Editorial Pearson Educación, 2000.



3.1.5.1.1 La Desaceleración

Es de todos conocido que a finales de 1994 México se vio sumergido en una profunda crisis económica, situación que sumada a la creación acelerada de franquicias nacionales y extranjeras que no se preocuparon por adecuar sus conceptos al mercado nacional hizo que el sistema de franquicias sufriera un decrecimiento, el cual sirvió para que sobrevivieran las franquicias mejores establecidas y se creará una nueva mentalidad entre franquiciantes y franquiciatarios.⁴⁶

3.1.5.1.2 La Consolidación

Se da a partir de 1996 cuando el sector retomó su crecimiento con un ritmo moderado pero constante del 20% por año, gracias a la fortaleza de las franquicias que sobrevivieron a la crisis de 1994 y 1995 y al surgimiento de nuevas franquicias mexicanas y extranjeras.⁴⁷

3.1.5.3 LAS FRANQUICIAS AHORA (2000- 2006)

De acuerdo a lo que mencionan especialistas de la Asociación Mexicana de Franquicias, el negocio de franquicias tuvo un crecimiento de entre 13 y 15 por ciento con respecto al 2000, lo cual contrasta con la media nacional de crecimiento que fue del 0 por ciento de 2001 contra 2000.⁴⁸

Dicho crecimiento se dio por varios factores entre los que se distingue la capacitación y apoyo constante ofrecido por los franquiciantes, el cual incluye estrategias de defensa ante situaciones difíciles, además del gasto compartido en

⁴⁶ *Idem*

⁴⁷ *Idem*

⁴⁸ *La nueva cultura de los negocios* www.aldetalle.com.mx



publicidad. De igual forma, la fortaleza del tipo de cambio propició que el acceso a las materias primas e insumos se diera a mejores precios, lo que brindó un mayor margen de utilidad a las franquicias.⁴⁹

En la actualidad, más del 60 por ciento de las marcas de franquicias en México son de origen nacional y ahora se exportan al extranjero.

3.1.5.3.1 LAS FRANQUICIAS DESPUÉS (2006- en adelante)

3.1.5.3.2 FACTORES QUE DETERINARÁN EL RUMBO DE LA FRANQUICIA:

1) Internet y el comercio electrónico

Según Roberto Ramos, Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, en un futuro las redes de franquicia dispondrán de un canal nuevo de distribución en el mundo virtual que reforzará la distribución física. Las Empresas exclusivas virtuales se disputarán los acuerdos con las redes de franquicia para distribuir los productos vendidos en la red. No obstante, para conseguirlo adecuadamente habrán de contar con especialistas que dominen tanto el sector como las herramientas digitales.⁵⁰

2) Segmentación y Creación de Segundas Marcas

Debido al grado de saturación que empiezan a experimentar algunos sectores de actividad, los franquiciantes empiezan a considerar dos alternativas fundamentales:

⁴⁹ *Idem*

⁵⁰ *Asociación Mexicana de Franquicias www.franquiciasdemexico.org*



- Buscar mercados exteriores.
- Desarrollar nuevos conceptos de negocio, dentro del mismo sector de actividad.

Esta segunda posibilidad se está empezando a desarrollar bastante por un motivo fundamental: se dispone de un conocimiento privilegiado del mercado y del sector de actividad, que facilita la penetración.

La creación de segundas marcas tiene una ventaja, que es la adquisición de las mismas a empresas competidoras en vez de comenzar desde nada. Normalmente estas empresas adquiridas tienen rasgos muy marcados que son los siguientes: no se trata de grandes organizaciones (apenas empiezan a crecer) y han detectado un nicho rentable y con grandes posibilidades de desarrollo. Estos hechos determinan precios de adquisición relativamente bajos y la fusión con la gran empresa le da un ritmo de crecimiento mucho más alto a esas marcas.⁵¹

3) Popularización de la Estrategia Jurídica como forma de Evitar Futuros Problemas

La industria nacional se ha profesionalizado cada día más, el mercado es cada vez más competido y más concurrido, lo que ha hecho recapacitar al sector de la franquicia que ha visto que es mucho más barato “prevenir que curar”, por lo que los conocimientos jurídicos forman parte del planteamiento estratégico y se integra con él.

⁵¹ *Idem*



Con esta perspectiva, la estrategia jurídica cobra un papel primordial en el que la prevención y el análisis de la situación son fundamentales.⁵²

4) Mejora en los planteamientos a futuros franquiciatarios

La aparición de la normativa reguladora del sector de franquicias (art. 65, Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial) obliga a muchas redes a modificar su estrategia de comunicación hacia los posibles franquiciatarios para adaptarse a los requerimientos a que la ley exige.

Todavía se alejan los requerimientos y las formas de operar de otros mercados más rigurosos en esta materia (como el francés o el norteamericano), aunque se tiende a su forma de trabajar, en relativamente poco tiempo se estarán a su nivel, lo que supone una buena noticia para todos, porque este hecho aporta mayor transparencia y mejora las relaciones futuras.⁵³

5) Alianzas estratégicas

El secreto en la forma de operar de los franquiciantes va dejando paso a innumerables conjuntos de acuerdos posibles en todos los órdenes empresariales, ya se trate de aspectos relacionados con el desarrollo de la red, con la tecnología, con la financiación, con la búsqueda de personal, con la implantación, con la publicidad, con el control de la red, con la logística o con cualquiera que tenga algo que aportar.

Por ejemplo las firmas franquiciantes complementarias refuerzan su atractivo al público creando alianzas estratégicas, por medio de aperturas conjuntas en un mismo local, o en promoción de sus marcas conjuntamente.

⁵² *Idem*

⁵³ *Idem*



Esta tendencia no se identifica especialmente entre empresas de un tamaño u otro, tanto unas como otras van a hacer uso de ella sin distinciones. Sin embargo, es muy importante considerar que antes de comenzar la formalización de acuerdos será necesario evaluar las ventajas y el aliado, los pasos equivocados pueden a hacer perder tiempo a muchas empresas.⁵⁴

6) Programas de Fidelización

El conocimiento del cliente como medio para conseguir que sea fiel a la marca, es uno de los pilares fundamentales en lo que están empezando a mover la mayoría de las redes de franquicia. Los grandes minoristas y supermercados están utilizando ya herramientas de fidelización, las cuales son agradecidas por los clientes que, a su vez, se sienten motivados a visitar con más frecuencia los establecimientos y se sienten más identificados con los mismos.

Su utilización permite también disponer de amplias bases de datos que nos dan un conocimiento intenso del comportamiento de nuestros clientes y nos permiten prever y anticipar el futuro.⁵⁵

7) Internacionalización

El desarrollo del mercado nacional y las necesidades de mantener el nivel de crecimiento marca una salida natural de las franquicias mexicanas hacia el extranjero. Existen algunas franquicias mexicanas con presencia en el extranjero y varias más con expectativas internacionales.

Los mercados que se empiezan a explorar son Centroamérica y Sudamérica.

⁵⁴ *Idem*

⁵⁵ *Idem*



Otros mercados como el norteamericano o el europeo, más competitivo que los anteriores, no se tienen tan en cuenta, aunque algunas marcas ya han empezado a implantarse. La manera de organizar esta internalización es de dos formas: la *masterfranquicia* local y la *implantación propia*. No existe un patrón determinado sobre qué tipo de empresa es más apta para una o para otra fórmula.⁵⁶

8) Inversión en Herramientas de Gestión

El crecimiento del sector, exige que las empresas que en poco tiempo se desarrollan rápidamente, cuenten con procesos de control y análisis de la información mucho más complejos. Las multiempresas como las redes de franquicias requieren de herramientas y estructuras profesionalizadas para manejar adecuadamente la organización y hacerla rentable.⁵⁷

9) Mejora de los planteamientos estratégicos y de los sistemas de organización

Franquiciar no es más que un procedimiento o alternativa de crecimiento para una empresa de éxito. El conocimiento empírico ha permitido constatar que aquellos empresarios que planifican adecuadamente su expansión, siempre consiguen los resultados que inicialmente se propusieron. Por otra parte, aquellos que no realizaron planificación alguna, abandonan la franquicia, no obteniendo la rentabilidad deseada, sufren una alta rotación que no les permite crecer, o tienen que hacer frente a innumerables litigios.

En México las franquicias comienzan a plantear sus procesos de expansión como crecimiento estratégico.⁵⁸

⁵⁶ *Idem*

⁵⁷ *Idem*

⁵⁸ *Idem*



10) Nuevos Perfiles de Franquiciatarios

Aquellos franquiciantes con deseo de construir un futuro sólido, y una red estable empiezan a ser cada vez más rigurosos en la selección de candidatos.

Ya no es suficiente el dinero para entrar a formar parte de una franquicia, el perfil personal y profesional es más importante que el perfil económico. Los franquiciantes se preguntan ¿Si no contrataría a cualquiera para dirigir uno de mis propios centros, por qué dejaría a cualquiera ser franquiciatario de mi red y por tanto quien abanderará mi marca en una zona concreta?⁵⁹

11) Fusiones, Adquisiciones e Inversiones

Se contemplan hoy día, todo tipo de actividades financieras con el fin de lograr un más adecuado y firme crecimiento en el sector de franquicias. Actividades de capital de riesgo, refuerzo de establecimientos propios, desinversiones parciales para apoyar otras líneas, tomas de participación en otras sociedades, impulso financiero a la exportación, etc.⁶⁰

12) La Franquicia de Empresas a Gran Empresa

Tradicionalmente la franquicia ha sido considerada como un conjunto de pequeñas empresas, este concepto se ha ido modificando hasta conseguir que la franquicia se asocie más a la imagen de gran empresa gracias a la salida de la Bolsa de algunas empresas, la presencia constante en ubicaciones preferenciales, las inversiones publicitarias y otros hechos similares.⁶¹

⁵⁹ *Idem*

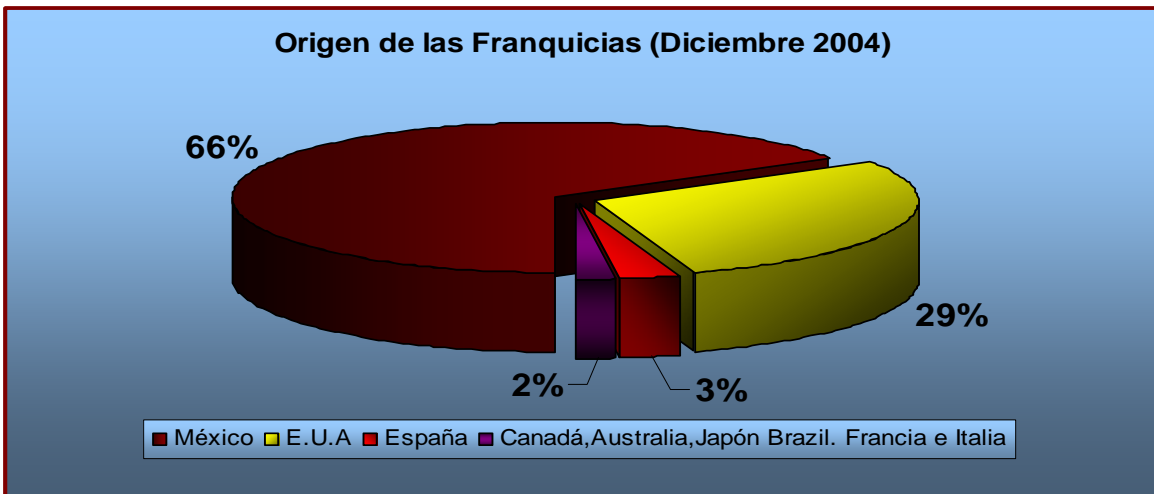
⁶⁰ *Idem*

⁶¹ *Idem*

3.1.6 PARTICIPACIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

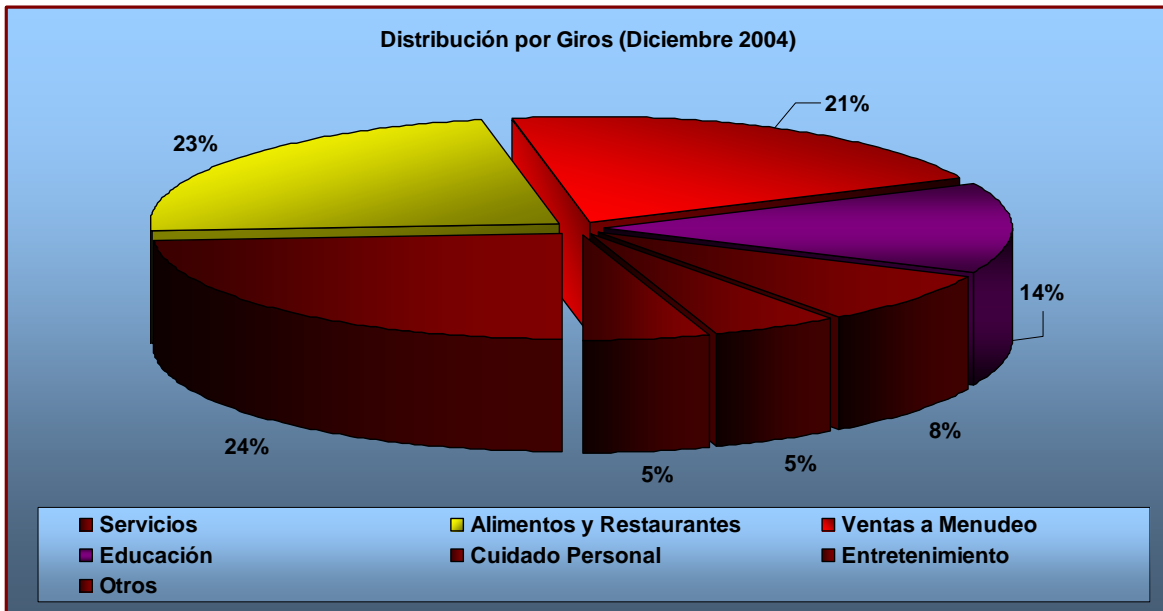
Datos según la Asociación Mexicana de Franquicias en el 2004:

El mercado de franquicias en México se conforma de la siguiente manera:



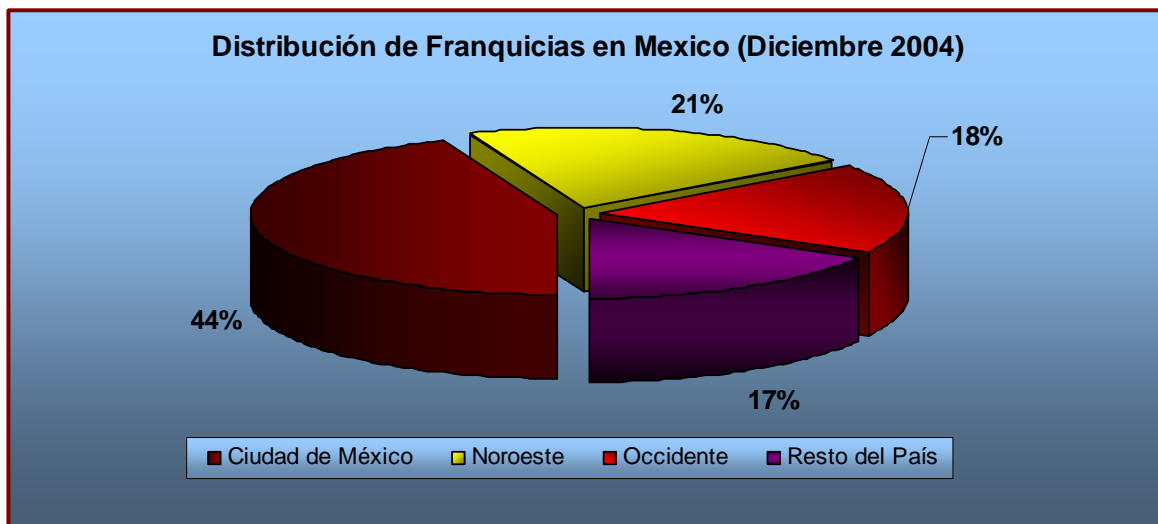
Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias

Distribución por Giros:



Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias

Distribución de las franquicias en México a Diciembre del 2004:



Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias

Según la Asociación Mundial de Franquicias, México se encuentra a nivel mundial en el lugar número 10 en Franquicias, por el crecimiento y la seguridad jurídica y de inversión que tenemos en nuestro país para éste tipo de negocios.⁶²

1. Estados Unidos
2. Brasil
3. Canadá
4. Japón

⁶² Asociación Mexicana de Franquicias www.franquiciasdemexico.org. Artículo escrito por el Lic. Roberto Ramos Wechmann, Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias.



5. Francia
6. Alemania
7. Inglaterra
8. Australia e Italia
9. España
10. México

3.2 ASPECTOS LEGALES DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

Según la Ley de Propiedad Industrial en su artículo 142 dice que: “Existirá Franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcionen asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes , prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”⁶³.

3.2.1 CONTRATO DE FRANQUICIA COMO RELACIÓN JURÍDICA

Existen dos tipos de contratos de Franquicia:

Franquicia de Servicio: Simplemente se suministra un servicio, como técnica determinada, por ejemplo asesoramiento inmobiliario, enseñanza, hotelería, etcétera.

Franquicia de Distribución: Se fija en este caso al franquiciado, los productos que tiene que vender con la aportación de la marca. El franquiciante cede los

⁶³ Ley de la Propiedad Industrial ,Art. 142



productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos.

El contrato de franquicia contiene una serie de acuerdos interrelacionados e interdependientes entre sí que determinan el buen funcionamiento del sistema, estos pactos pueden determinar independientemente; por lo tanto siempre se aprecian en su conjunto.⁶⁴

- LICENCIA DE ELEMENTOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Encabeza la lista el contrato de licencia de uso de marca, los demás elementos de propiedad industrial; constituye la forma más común de adquirir tecnología y el medio por el cual el titular de un elemento de propiedad industrial confiere un derecho a otro para la explotación y utilización de los objetos protegidos.⁶⁵

- CONTRATOS DE ASISTENCIA TÉCNICA

La asistencia técnica se considera como un concepto amplio que engloba tanto la obligación de licenciar el *know how* como la obligación de cerciorarse que el conocimiento técnico haya sido correctamente internalizado por el adquirente de la tecnología.⁶⁶

3.2.1.1 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE:

- LICENCIA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

⁶⁴ ARCE, G.J El Contrato de franquicia. P 20-30 Ed. Trillas, México 2003

⁶⁵ *Idem*

⁶⁶ *Idem*



El sistema de *Franquicia* engloba tanto los elementos de la propiedad intelectual (propiedad industrial y derechos de autor) como los conocimientos técnicos y comerciales que permiten el buen uso y desenvolvimiento de la *Franquicia*. En este sentido el **franquiciante** es el obligado a transmitirlo a sus **franquiciados**.

El **franquiciante** debe licenciar sus signos distintivos (marcas, nombres y lemas comerciales), las invenciones (patentes, modelos de utilidad y diseños industriales) que hubiere desarrollado o conceder licencia sobre el software creado, las obras artísticas y otros elementos vinculados a los derechos de autor, necesarios para el funcionamiento de la *Franquicia*.⁶⁷

- COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIA AL FRANQUICIADO

El **franquiciante** no sólo debe licenciar los elementos de la propiedad intelectual al **franquiciado**, también tiene la responsabilidad de procurar que sea debidamente internacionalizado por el **franquiciado**, esto es, no abandonarlo con las patentes y las marcas, sino decirle cómo debe utilizarlas, esto es esencial en el contrato de *Franquicia*. Para ello el **franquiciante** se vale de:

- 1.- Manual de Operación:

El manual de Operaciones es considerado por muchos franquiciantes como la Biblia del sistema, es una especie de libro dorado que resuelve dudas y preocupaciones de los franquiciados; previa a la instalación de la franquicia, en la primera etapa y en su diario trabajo, dado que contiene una relación

⁶⁷ GALLÁSTEGUI, M. *Aspectos Legales del Sistema de Franquicias y Circular de Oferta* Ed. Trillas P 15-30 México 2005



pormenorizada de los detalles que el negocio requiere para la obtención del éxito.⁶⁸

2.- Asistencia técnica y Suministro de Información Tecnológica Continua:

Los **franquiciantes** reinvierten el dinero en la expansión propia en investigación, de tal forma que mantiene a su red de **franquiciados** en capacitación permanente, mejorando los bienes, los servicios o los procedimientos a aplicarse, manteniendo un nivel competitivo alto.⁶⁹

Es un derecho del **franquiciante** realizar auditorias permanentes a fin de evaluar el funcionamiento y el cumplimiento de la *Franquicia*.

Como sistema vertical que es, el **franquiciante** no quisiera u omitiera el control sobre los **franquiciados**, a que el sistema funcione correctamente ajustándose a lo establecido.⁷⁰

3.2.1.2 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO:

El correcto cumplimiento de las obligaciones señaladas para el **franquiciado** determina la buena marcha del sistema. En este caso es necesario definir el **franquiciado individual**, el **franquiciado promotor de franquicias** y el **franquiciado maestro**.⁷¹

El **franquiciado individual** es aquel que ha suscrito un contrato de franquicia unitario directamente con el franquiciante, en el segundo caso, el **franquiciado promotor** se obliga a abrir un número pre-determinado de establecimientos

⁶⁸ *Idem*

⁶⁹ *Idem*

⁷⁰ *Idem*

⁷¹ *Idem*



franquiciados en virtud a un contrato de promoción de franquicias, y en el tercer caso el **franquiciado maestro** se obliga a sub franquiciar a terceros.

- **CONTRAPRESTACIONES**

Lo que recibe el franquiciador en retorno por la Franquicia:

Pago de Derecho Inicial

Pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién le concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.⁷²

Pago de Regalías o Contraprestaciones Periódicas

El “royalty o regalía”, es un pago anual, entre el 1% y 20% de las ventas periódicas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos como de hacer negocio como parte de una organización de concesiones.⁷³

Tasa por Publicidad y Promoción:

⁷² *Idem*

⁷³ *Idem*



Es el pago anual que hace el franquiciado, usualmente menos del 3% de las ventas, con el fin de cubrir la publicidad corporativa.⁷⁴

- CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE CONTROL DE CALIDAD

El **franquiciado** está obligado a seguir las pautas determinadas por el **franquiciante**; ya sea en el Manual de Operaciones, o ejercitando correctamente los conocimientos transferidos⁷⁵

“El éxito de la *Franquicia* depende de los conocimientos y la forma como son transferidos e internalizados por el **franquiciado**, siendo éste el responsable de aplicarlos tal cual se le ha indicado.”⁷⁶

3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

3.3.1 VENTAJAS

Las ventajas del contrato de franquicia son:

- El franquiciado corre con los gastos de inversión.
- El franquiciante se encuentra con gran capacidad de expansión de su negocio con una aportación no muy elevada de capital.
- La expansión se produce con personal ajeno.
- Creación de una fuerte imagen de marca
- Se producirá un efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca del franquiciante en el mercado.
- No será necesario un control tan directo de la gestión.

⁷⁴ *Idem*

⁷⁵ TORRES, D.A. *Contrato de franquicia en el derecho mexicano*. P 60-75 Ed. Porrúa, México 2004

⁷⁶ *Idem*



- Facilidad para acceder a mercados exteriores.
- El desarrollo de una red de franquicias supone poder realizar grandes economías de escala en fabricación, compras de stock, materiales, bienes de equipo,
- Rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación.
- Garantía de independencia y de integración en una red comercial claramente apreciada e identificada por el público. .
- Frecuentemente el franquiciante aportará ayudas financieras al franquiciado para acometer las inversiones iniciales necesarias.
- Asistencia al franquiciado en la realización de estudios de mercado, localización del emplazamiento más adecuado, formación del personal, empleo de medios publicitarios y promocionales, merchandising y decoración del local, aspectos técnicos y de gestión, contabilidad e informática,
- Dado que el franquiciante continuará con su labor de investigación y experimentación de nuevas técnicas y productos o servicios, el franquiciado podrá beneficiarse sin riesgo de aquellas pruebas que resulten exitosas.
- El franquiciado podrá explotar el know-how del franquiciante bajo unas condiciones geográficas preestablecidas ya que dispondrá de una zona de exclusividad territorial para la explotación del know-how del franquiciante.⁷⁷

3.3.2 DESVENTAJAS

⁷⁷ DIEZ, E *La Franquicia Paso a Paso* P 60-80 Ed. McGraw Hill ,México 2000



Las desventajas del contrato de franquicia son:

- La integración en una red de franquicia representará tener que soportar unos costos adicionales que no encontraríamos en caso de apertura de un comercio independiente.
- El franquiciado tendrá un margen reducido de creatividad ya que todos los aspectos de la explotación del negocio están predefinidos por el franquiciante y estipulados en los manuales.
- Si el negocio consigue superar las previsiones iniciales de rentabilidad establecidas por el franquiciante, es muy posible que el franquiciado termine por no aceptar de buen agrado las visitas periódicas del personal de control del franquiciante.
- El bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red pueden afectar gravemente la imagen y reputación de nuestro negocio.
- Pueden darse limitaciones para la venta o traspaso del negocio. El franquiciante puede tener derechos de compra y de rescisión del contrato según las condiciones definidas en el mismo.
- Un franquiciante en fase de lanzamiento pondrá más esfuerzos en la captación de nuevos franquiciados que en la prestación de servicios adecuados de asistencia y apoyo. La limitación de recursos financieros puede generar importantes deficiencias en la prestación de estos servicios.⁷⁸

3.4 ¿COMO SABER SI EL NEGOCIO ESTA PREPARADO PARA FRANQUICIAR?

“Una de las decisiones más difíciles para el emprendedor que ya ha probado éxito en su negocio es saber cuándo lanzarse a franquiciar.”⁷⁹ Las primeras señales que

⁷⁸ *Idem*

⁷⁹ VINAY, R *Comercialización de las Franquicias* P 45-65 Ed Temas de hoy México 2004



pueden mostrar que su negocio está listo para entrar a este esquema son las siguientes:

1. Cuando la demanda por su producto (o servicio) es tal que los propios consumidores comienzan a preguntarle cuándo va a abrir una sucursal más cerca de donde vive, o en algún otro estado de la República.
2. Cuando otro empresario se acerca a usted con el afán de asociarse o "comprarle" la idea o concepto para trasladarlo a otro lugar.
3. Cuando el estado de resultados de su empresa sea financieramente sano.
4. Cuando tenga la certeza de que le puede enseñar y transmitir la operación de su negocio a otras personas; hasta el más mínimo detalle.⁸⁰

3.4.1 PASOS PARA UNA FRANQUICIA EXITOSA

Para Vinay (2004), lo fundamental y más importante a la hora de iniciar un programa de franquicias es:

1. **Planeación estratégica.-** Esta permite a la empresa contar con sus objetivos estratégicos bien definidos; es decir, tener una planeación en el mediano y largo plazo. ¿Hacia dónde voy como negocio? y ¿cómo pretendo llegar ahí?
2. **Buscar la asesoría adecuada.-** Por más que el empresario conozca su negocio, debe entender que vender productos o servicios no es lo mismo que vender franquicias. La falta de preparación para desarrollar un programa de franquicias puede llevar al empresario a perder tiempo, dinero y, lo que es peor, candidatos calificados o posibles franquiciatarios.

⁸⁰ *Idem*



3. Creación de documentación legal.- Muchos piensan que lo primero que requieren para salir a franquiciar es un contrato de franquicia, pensando que éste es requisito legal suficiente para desarrollar una franquicia. Un contrato de franquicia, aun cuando sea "jurídicamente perfecto" debe delinearse con base en la propia realidad de cada negocio. El contrato de franquicia compromete a su negocio por los próximos cinco, diez, quince o veinte años, así que debe estar correctamente establecido.

4. Transferencia de tecnología. Para que una franquicia sea exitosa, tanto el manual de operaciones como la capacitación son fundamentales. El manual de operaciones es el documento que contiene toda la información posible que permite al franquiciatario dominar el negocio en todas sus fases. "El franquiciante debe ser capaz de decirle a su franquiciatario desde dónde ubicar un local, hasta en qué sentido gira una llave y de qué marca es la chapa", dice Vinay. La capacitación del personal es, también, fundamental, pues por más que un manual de operaciones plasme por escrito la operación total del negocio, si su personal no está capacitado para ponerlo en práctica, de nada valdrá el esfuerzo y la franquicia estará en peligro.

5. Compromiso con los franquiciatarios. Finalmente, y habiendo transitado el camino anterior, el futuro franquiciante debe estar consciente de que otorgar una franquicia conlleva a establecer una relación a largo plazo con sus franquiciatarios; que el compromiso con estos debe ser total.⁸¹

3.4.2 FRANQUICIAS CONTRA SUCURSALES PROPIAS

Según Roberto Ramos (2005) Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, Depende de cada empresa encontrar y sopesar las ventajas de cada uno de estos sistemas para el cumplimiento de sus objetivos, considerando los

⁸¹ *Idem*



pros y los contras de cada uno, sin olvidar la capacidad económica que requerirá para hacer crecer su negocio y expandirlo.

FRANQUICIAS	SUCURSALES
<ul style="list-style-type: none">· El franquiciado realiza directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.	<ul style="list-style-type: none">· La inversión y gastos de apertura de los locales son soportados totalmente por la empresa.
<ul style="list-style-type: none">· La expansión se produce con personal ajeno (del franquiciado).	<ul style="list-style-type: none">· La expansión del negocio exigirá un incremento de personal y en consecuencia un gran aumento de los costos fijos.
<ul style="list-style-type: none">· El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha de "SU" propio negocio	<ul style="list-style-type: none">· Menor compromiso e involucramiento del personal propio con los resultados de la empresa.
<ul style="list-style-type: none">· Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá el posicionamiento de la marca en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">· La expansión queda condicionada a la disponibilidad de recursos económicos, financieros y humanos.
<ul style="list-style-type: none">· Acceso a economías de escala que permitirán planificar mejor, tanto la producción como el aprovisionamiento de insumos.	<ul style="list-style-type: none">· La expansión por sucursales hace más lento el logro de economías de escala.
<ul style="list-style-type: none">· Rentabilización de los esfuerzos de marketing al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar a nivel local.	<ul style="list-style-type: none">· La central soportará integralmente el presupuesto publicitario de la red, tanto a nivel local como nacional.

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias (2005)