INTRODUCCIÓN A LAS FRANQUICIAS

Más de 150 publicaciones consultadas!

JUAN JOSÉ AGUILAR LUGO MARINO

Introducción a las Franquicias: ¡Más de 150 publicaciones consultadas!

Autor:

Juan José Aguilar-Lugo Marino

Edita:

Grupo de investigación Eumed,
Servicios Académicos Intercontinentales S.L.
B-93417426.
España.

© 2020
ISBN-13: 978-84-17583-95-8

DESCARGABLE GRATIS EN EL SITIO WEB:
https://www.eumed.net/libros/index.html

Juan José Aguilar-Lugo Marino

Semblanza:

Maestro y doctor en Administración; también en posgrado ha cursado dos especialidades: una en Dirección de Empresas y otra en Microcomputación Aplicada a la Administración; así como siete diplomados, dos en el Tecnológico de Monterrey sobre Habilidades Directivas y Mercadotecnia, uno con Dextro & Harvard Business Publishing sobre Harvard Manager Mentor, otro en Aplicando las Herramientas Harvard University impartido por Entrepreneurship & Business College & Professional Development Institute, también en el Instituto Nacional en Administración Pública sobre Cultura Organizacional y en la UNAM dos sobre Desarrollo de Competencias Directivas y Presupuesto Basado en Resultados. Con apoyo de Coursery en línea aprobó el curso: “Developing Innovate Ideas for New Companies: The First Step in Entrepreneurship” impartido por University of Maryland. Con más de 40 publicaciones, es miembro de la Red Internacional de Investigadores en Marketing. Dentro de sus distinciones académicas obtuvo la Medalla al Mérito Académico del Posgrado en la Universidad Autónoma de Querétaro, uno de los tres egresados distinguidos de la Facultad de Ingeniería de la UASLP y es miembro de Los Mejores Estudiantes de México organismo apoyado por la ANUIES, CONACYT, FIMPES y el Instituto Mexicano de la Cultura. En la iniciativa privada se ha desempeñado como gerente comercial de TUBCO, S. A. de C.V. y gerente de Tuna Industrial, actualmente socio fundador de Herbolarie, empresa dedicada a la fabricación de productos a base de plantas medicinales. Dentro de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo ha sido Director del Instituto de Ciencias Agropecuarias, Director de Planeación y Desarrollo Educativo, Director de la Escuela Superior de Zimapán, Coordinador de Asesores de la Rectoría, Secretario de las Escuela Superiores de Tlahuelilpan y Actopan, Director de Tutorías y Asesorías y Director de Estudios Estratégicos. Catedrático de la materia de Estrategias de Comercialización de la carrera de Creación y Desarrollo de Empresas en la ESAc de la UAEH.

E-Mail: juanjoseaguilarlugom@gmail.com

INDICE

PRESENTACIÓN 4

CAPITULO 1: ANTECEDENTES 6

1.1. Definición 16

1.2. Elementos que integran una franquicia 20

1.3. Ventajas de las Franquicias 23

1.4. Desventajas de las franquicias 27

1.5. Criterios para seleccionar una franquicia 30

1.6. El Modelo de Negocio 32

1.7. Determinar si un negocio es franquiciable 33

1.8. Diez errores al adquirir una franquicia 35

1.9. Siete básicos de una franquicia 38

CAPITULO 2: ASPECTOS LEGALES 40

2.1. Quiénes integran una franquicia 45

2.2. Tipos de franquicias 46

2.3. Que no es una franquicia 51

2.4. Elementos del Contrato de Franquicias 53

2.5. Desarrollo del Contrato de Franquicias 59

2.6. Clausurado típico del Contrato de Franquicias 60

2.7. Registros adicionales 68

CAPÍTULO 3: MANUALES 70

3.1. Contratación 71

3.2. Capacitación 72

3.3. Manual de Operaciones 74

3.4. Partes que integran el Manual de Operación y Servicio 76

3.5. Programa de Entrenamiento para Empleados 85
3.6. Manual de Mercadotecnia 88
3.7. Manual de Formas de Control de Calidad 90
3.8. Manual Preoperativo 90
3.9. Ventajas que se tienen al utilizar los Manuales de Operación 92

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE MANUALES 95
4.1. Pasos para el Desarrollo de Manuales 96
4.2. Apoyo post-apertura 100
4.3. Desarrollo de una Estructura de Regalías 101
4.4. Establecimiento de Regalías y Programas de Publicidad 102
4.5. Otro tipo de Cuotas 104
4.6. Control de Operaciones 105
4.7. Las Franquicias de los Servicios 108

CAPÍTULO 5: EL SISTEMA ADMINISTRATIVO 110

CAPÍTULO 6: PROGRAMA NACIONAL DE FRANQUICIAS 116

CAPÍTULO 7: TENDENCIAS 123

REFERENCIAS 131

PRESENTACIÓN

El primer paso que se requiere para la adquisición de una franquicia, es la lealtad a la organización, el ser disciplinado, trabajar bajo el sistema de objetivos y seguir, paso a paso, el modelo de negocio que se adquirió. Es decir, en pocas palabras usted va a ser para ellos un "empleado de lujo", pero sin un sueldo, ya que su productividad y la inversión realizada así como el trabajo arduo y de calidad que desempeñe diariamente van a hacer crecer el negocio (Solís, 2013), esto hace que el adquirir una franquicia se convierta en un reto cotidiano.

Como menciona Jiménez (2009: 4) "Siempre es importante hacer una valoración de las franquicias disponibles en términos de posicionamiento, imagen, modelo de negocios, rentabilidad, financiamiento y estabilidad", por lo que es básico antes de iniciar un contrato, informarse de la trayectoria que sustenta cada empresa en la que se tiene interés.

Otro aspecto importante es conocer más sobre el tema de las franquicias, ya que como menciona Maldonado (2014): "No son máquinas de dinero esperando a que alguien las eche a andar", si bien una franquicia es un modelo probado, también requiere trabajo y conlleva esfuerzo, tiempo, dedicación, tal como lo necesita cualquier empresa, pero sobre todo se debe de destacar la relación de confianza y compromiso entre ambos (Fernández & Martín, 2006), por tal motivo en éste libro se pretenden abordar los principales aspectos de las franquicias bajo la óptica de diversos expertos en el tema, ya que éste documento cuenta con la consulta de más de ciento treinta publicaciones.

Aunque siempre existen franquicias que tienen más éxito que otras, tal es el caso del ícono de las franquicias: McDonalds; que no únicamente fue un gran negocio para el

franquiciante y el franquiciado, sino también para los accionistas, ya que cuando por primera vez esta empresa cotizó en la bolsa de valores sus acciones fueron ofrecidas en abril de 1965 a un precio inicial de $22.50 dólares y al cabo del primer día ya habían trepado hasta $30 dólares. Al final del mes llegó a $350.00 dólares. “Las acciones continuaron rindiendo y fueron aclamadas como unas de las más atractivas de la década” (Boroian, 1993: 23).

Hacer negocios por medio de franquicias resulta una alternativa interesante, aunque no en todos los casos es la mejor opción, por lo que es muy importante conocer el sector en el que se desenvuelve y su trayectoria. Muchos piensan que son negocios seguros, en un gran porcentaje lo son, pero su madurez varía principalmente dependiendo del país. Existe una gran gama de sistemas respecto a las franquicias, unos totalmente incipientes, otros que han evolucionado y han adquirido un gran auge, sobre todo hay giros de gran crecimiento. Sobre este particular González (2014: 3): menciona que: “La franquicia es una evidencia de la globalización en los mercados ya que gracias a este fenómeno es posible vender la idea franquiciadora a lo largo del mundo”; modelo de negocio que, como verán en sus inicios, no resultaba sencillo, pero que en la era actual genera muchas ventajas. Es indudable como menciona Gallástegui (2013: 144): “desde que la franquicia irrumpió en el ámbito del comercio y los servicios en México, han sido muchas las cosas que cambiaron en el ecosistema de los empresarios, los emprendedores y los consumidores”

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

Alba (2004) hace mención de los antecedentes de las franquicias, las cuales datan desde la Edad Media, donde había la costumbre de ofrecerle a algunas personalidades los atributos para mantener el orden dentro de la sociedad, así como el cobro de los impuestos, entre otros gravámenes.
Aunque el origen del término franquicia no únicamente estuvo utilizado para aspectos comerciales.

Durante los mismos años en Francia, el término franquicia se acuño por vez primera, éste se basaba en las relaciones que tenía el reino con los ayuntamientos respecto a los acuerdos realizados. La acepción tiene el vocablo *franc* que quiere decir “libre”, ya que los ayuntamientos convenían con el reino para tener derechos a diversas actividades como eran pesca, comercio y explotaciones forestales (Torres, 2008). El término que tenían estas ciudades era “VilleFranche”.

Esto dio como consecuencia que se formaran dos tipos de *franchises*: las prerrogativas que otorgaba el reino para el cobro de impuestos y la milicia en un territorio determinado y la *franchises* destinadas en exclusiva para mercados y ferias (Bermúdez, 2002). Esto concluyó en 1562, es decir, se puso fin a esta alternativa de recaudación de impuestos bajo el Concilio de Trento.

En los siglos XVIII y XIX otros países toman esta modalidad como fue el caso de la realeza británica, ésto para que obtuviera recursos la monarquía. Así como Inglaterra, donde se extendieron los acuerdos que incluyeron a la comercialización de diversos bienes. (Barbadillo de María, 2009). Muchas de las fábricas de cerveza tenían sus propios locales donde vendían su producción. Pero con el crecimiento de la población no podía atender satisfactoriamente ambas actividades: fabricar y vender en las

tabernas, por lo que tomaron la decisión de rentar sus locales a precios no muy altos a personas que tuvieran el compromiso de comercializar la cerveza que producían (CEA+Empresas, 2016)

Las franquicias, tal y como las conocemos en la actualidad iniciaron en Estados Unidos, en el siglo XIX (Solana, 2016) cuando concluyó su Guerra Civil (Canudas, 2013), la pionera en este sistema de comercialización es la empresa fabricante de máquinas de coser Singer Sewing Machine Company, ya que la demanda superó a la oferta y al no contar con el capital suficiente, en el año de 1851 buscó una distinta forma de satisfacer la demanda y ésta fue que en lugar de darle comisión a sus vendedores ellos se convirtieron en concesionarios y compradores de las máquinas. Esta fue la primera ocasión que existió este modelo que se tenga conocimiento en el mundo (González & González, 1994). Los vendedores de antaño estuvieron de acuerdo en pagarle a Singer por el derecho a vender sus máquinas ya que con el tiempo que habían trabajado como vendedores sabían que tenían buena aceptación entre los consumidores.

Otro sector que incursiona en un modelo similar de comercialización a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX en Estados Unidos fue la industria automotriz utilizando concesionarios igual que Singer, siendo la empresa pionera Generals Motors (Lechuga, 2017) y por la industria refresquera, en forma particular las embotelladoras (Barbadillo de María, 2009), como el caso de Coca Cola que inicia la industrialización y distribución de su refresco a finales del siglo XIX (Mauro & Saporosi, 1993); en 1899 la famosa bebida Coca Cola incursiona en éste ámbito, donde su inventor Candler vendió los derechos de exclusividad a Whitelhead yThomas, y ellos a su vez buscaron franquiciados en su localidad para la fabricación, embotellado, distribución y venta del famoso refresco, pero la base de la formulación continuaba en manos de la central y ellos distribuían el concentrado (Bermúdez, 2002).

Una anécdota que comenta Reynaga (1993) es la del dueño de un restaurant y motel a pie de carretera que a la edad de 65 años estaba en bancarrota. ¿La razón? El Estado había construido una carretera importante que desviaba el tráfico que pasaba por el citado motel reduciendo la ocupación casi a cero. El dueño de ese restaurant y motel, que había sido ex empleado de un restaurant (Cohen, 2008), analizó qué era lo que mejor sabía hacer. Y había algo donde nadie lo superaba: Cocinar pollo frito. Y pensó que era un conocimiento vendible. Así que decidió probar suerte y partió con su viejo carro cargado de cacerolas, a sus 66 años (Kiyosaki, 2004). Después de unos años había construido una gran cadena de restaurantes llamados Kentucky Fried Chicken, ese hombre era el Coronel Harland Sanders. También "es importante recordar los inicios de Ray Kroc, fundador de Mc Donald´s, cuando vendía licuadoras para hacer malteadas y ahí tuvo el contacto con los negocios de hamburguesas" (Kiyosaki, 2004: 106). Es importante resaltar el trabajo de Ray Kroc, ya que anteriormente se empleaba una forma sustancialmente diferente de franquicia (Boroian, 1993). Los franquiciantes vendían el derecho de adoptar todo un concepto comercial, desde carteles y publicidad hasta recetas y uniformes y, a menudo, los licenciatarios eran personas sin alguna experiencia comercial previa. Aunque algunos dueños de franquicias con formato de negocio (como llegó a denominárselos) requerían que los franquiciados les comprarán ciertos suministros y productos, su principal fuente de ingresos era la venta de su sistema comercial de demostrada eficacia.

Ray Kroc, fue, por encima de todas las cosas, un vendedor experto. Kroc no inventó a McDonald´s, ni el *fast food* ni las franquicias, sino que los perfeccionó hasta un grado que nadie había alcanzado, antes o desde entonces. Los dueños fueron los hermanos McDonalds que al observar en sus negocios que a los clientes no les resultaba agradable estar esperando sus alimentos, tuvieron la idea de crear un mecanismo para que la comida se pudiera entregar al momento, a lo que se le acuño el término: "comida rápida" (Crainer, 1999). Luego vendieron el concepto, ya que anteriormente los franquiciantes otorgaban a quien pudiera adquirir la franquicia no únicamente los

derechos de explotar la franquicia sino los manuales y planes, incluso se les proporcionaba la capacitación a los nuevos franquiciados. Sin embargo, éste era muchas veces el último contacto que el franquiciado tenía con los franquiciantes, los que pasaban a la siguiente oportunidad de venta. En líneas generales, estos franquiciantes estaban más preocupados por vender nuevas franquicias que por proporcionar apoyo o asesoramiento a los franquiciados existentes. Según Kroc, el enfoque que estos franquiciantes utilizaban para la expansión de sus empresas carecía de perspicacia. Pensaba que se estaban suicidando lentamente por no prestar atención a las raíces de su futuro éxito: los franquiciados o franquiciatarios.

Cuando Kroc se hizo cargo de la franquicia de los McDonald´s, estaba resuelto a no cometer los errores que había presenciado en otras franquicias. Creía firmemente que estando bien las franquicias estaría bien el franquiciante, por lo que generó un plan para fortalecerlos ofreciéndoles diversos apoyos los que incluían capacitación y el *know how* para la comercialización, con esto se lograría el éxito. Con la sumatoria de los buenos resultados de las franquicias la organización lograría una gran solidez.

Posteriormente existieron otras empresas que realizaron actividades similares, la gran mayoría de origen norteamericano, ya que a principios de este siglo el gobierno norteamericano generó una estrategia de financiamiento preferencial ofreciendo créditos para jóvenes para abrir una franquicia hasta por 25 mil dólares (Senado de la República, 2002). Aunque en la actualidad han sido rebasados por los chinos con 4 mil marcas, Estados Unidos con 3 mil (Ayup & Cavazos, 2015) y América Latina en total con 7 mil marcas (Merca2.0, 2015), esto como efecto de la globalización que es cada vez más fuerte en el mundo de los negocios, por lo que las franquicias se abren a la internacionalización en la década de los noventa (Canudas, *Op. Cit.*). A continuación, se presenta una tabla diseñada por Love (1988) en la que describe los antecedentes de las principales franquicias:

Tabla 1.-Antecedentes de las franquicias.

Empresa	Antecedente
Singer Sewing Machine Company	Por problemas económicos vende concesiones en el año de 1851.
Coca Cola	Trece años después de ser fundada inicia comercializando sus concesiones en el año de 1899.
General Motors Company	Genera un sistema para, por medio de distribuidores, comercializar sus vehículos, ésto en el año de 1898.
Pepsi Cola	Fue inventada y patentada en la década de 1890, doce años después la comercializa por el mecanismo de las concesiones en el año de 1902.
Howard Johnson	Comenzó siendo un negocio de helados y refrescos en el año de 1925. Posterior de la depresión económica en los Estados Unidos inicio el sistema de concesiones utilizando su nombre comercial, esto en el año de 1935. Posteriormente cambio su giro, y en la actualidad está en el negocio de la hotelería.
A&W	Esta es otra empresa que cambió su giro por el hotelero, ya que en sus inicios comercializaba una bebida llamada Rootbeer, esto fue en el año de 1924. En la actualidad, su propietario Williard Marriott tiene una cadena de hoteles de presencia mundial.
Big Boy	Esta empresa en la década de los treintas inicio con las concesiones, tuvo gran éxito al igual que su emparedado llamado Big Boy, que estaba hilado a su nombre.
Dairy Queen	Fue una empresa detonante en la industria restaurantera, iniciando en el año de 1940, posteriormente se abrió a las

	concesiones, uno de sus productos líder era el helado suave, también los hotdogs.
Tastee Freeze	Esta empresa comienza en el año de1950.
McDonald's	Esta empresa creada por Richard y Maurice McDonald en el año de 1937 ha sido líder en la fabricación de hamburguesas. Para el año de 1940 lograron abrir un restaurant más grande que el original y en el año 1955 se unen a un experto en comercialización Ray Kroc entonces se crea la empresa McDonald´s System Inc. Esta organización se dedica a comercializar las licencias.
Burger King	Esta empresa dedicada también a las hamburguesas, en sus inicios, en el año de 1954 fue un restaurante en Miami, Desde entonces ha sido la cadena de restaurantes de comida rápida con mayor crecimiento en el mundo, ya que tiene 11,220 puntos de venta en 61 países (Feria, Herrera & Rodríguez, *Op. Cit*.)

Fuente: Love, J. (1988). Mc. Donald´s, La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo. Colombia: Editorial Norma. Segunda reimpresión de bolsillo.

La franquicia, como sistema de colaboración empresarial, surge en las fechas anteriormente señaladas y para Bermúdez (2002) por alguna de las siguientes razones:

- **Demográficas.-** Un detonante fue el crecimiento de la población en la parte centro de Europa, esto se basa en el desarrollo industrial de la región anteriormente citada y esto trajo como consecuencia que ciertos bienes y servicios tuvieran un incremento en su demanda y los productores al no poder satisfacerla generaron algunas estrategias para localizar nuevos puntos de venta.

- **Político-legales.-** Por la dureza con la que castigaban las leyes encaminadas a evitar las prácticas restrictivas de la competencia, como La Sherman Act de 1890 o la Clayton de 1914, fueron las responsables de que las grandes empresas buscaran un medio para no perder por completo el control del sector. Mediante un empresario independiente (franquiciatario) la distribución y/o venta quedaba fuera del juego corporativo, eludiendo de este modo las sanciones y manteniendo su poder en el mercado mediante un estricto contrato de franquicia.

- **Escasez.-** No todas las empresas que comenzaron con un buen negocio tenían suficientes recursos para expandirse, sobre todo durante la crisis que le siguió a la Segunda Guerra Mundial por lo que ésta estrategia les funciono, ya que ayudó a su crecimiento con menores inversiones y con capital de personas interesadas en su negocio. También en esta misma época se encuentra una economía que nuevamente inicia su desarrollo por lo que había necesidades de bienes y servicios que la población demandaba y ésto hace que surjan nuevas empresas (Muñoz, 2011).

- **Riesgo-eficiencia.-** Es la consecuencia del punto anterior, la dinámica de la posguerra hace que las grandes fábricas que se habían especializado se dediquen a la producción (y se convierten en franquiciantes) dejando la actividad de comercialización al empresario local (pasando a ser el franquiciatario). De esta manera ambas partes se fortalecen en lo que saben hacer mejor, así se reduce la problemática administrativa.

- **Productividad.-** El desarrollo tecnológico ha permeado a la industria por lo que se ha fortalecido la producción a escala así como las telecomunicaciones, lo cual ha propiciado buscar nuevos mercados para poder acercar sus productos a los futuros consumidores, por lo que los mercados locales han sido el punto ideal como modelo para la expansión (Di Nucci & Hiesse, 2018). Con esta actividad se fortalecen otros tipos de actividades como la logística y la

mercadotecnia, ya que se tenía la creencia de que todo lo que se fabricaba se vendía, al esto no existir comienzan a despuntar las estrategias de comercialización.

Para el caso de México, la actividad de las franquicias inicia alrededor de los años ochenta (Flores & Garza, 2017), comenzando a partir de esta fecha su despliegue comercial (Calderón & Ayup, 2008), las primeras franquicias fueron McDonald´s en la ciudad de México y Kentuchy Fried Chicken en Monterrey (Guerrero, Armenteros & Medina, 2014) y la primera franquicia mexicana fue Dormimundo en 1989 (Feher, 2015). En los años noventa se crea la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) tan sólo con seis integrantes; su objetivo ha sido fortalecer las condiciones que tienen las empresas inmersas en las franquicias en México, otorgando asesorías a los franquiciantes como a los franquiciados, también cuenta con un contrato modelo orientado a las franquicias (Castro, 2008). Posteriormente ya se incluye en la Ley de Transferencia de Tecnología el término “franquicia”, y se empieza a utilizar el concepto en las bases jurídicas para este tipo de relación de negocio (Feher, 2012).

En los inicios de este siglo, las franquicias, cobran un auge imparable (Monserrat-Gauchi, Quiles-Soler & González-Díaz, 2014), esto también se ve reflejado en México, no sólo han tenido mayor presencia en nuestro país, han logrado rebasar nuestras fronteras y tienen un gran potencial de desarrollo en mercado extranjeros, esto se puede observar en la tabla No. 2, sobre todo en América Latina donde han tenido buena aceptación. En 2007, las franquicias nacionales, en número, eran más comparadas con las de origen internacional operando en México, en los diez años siguientes se logró que el 10.8% de las marcas de franquicias en el mundo fueran de origen mexicano (Alfaro, 2018). Otro aspecto relevante que se puede observar en la misma tabla 2 es que la franquicia como formato de negocio tiene muchas más probabilidades de sobrevivir que los negocios que operan de forma independiente.

Tabla 2.- Información relevante sobre la franquicia en México en el año 2007

Posición mundial por número de franquicias	6º
Posición en Latinoamérica por número de franquicias	2º
Crecimiento durante los 5 últimos años	15%-19%
Porcentaje de participación del Producto Interno Bruto (PIB)	7%
Número de franquiciadores	Más de 700
Origen de la marca de las franquicias	México (64.31%) y Norteamérica (25.88%)
Sectores de mayor actividad y potencial de crecimiento (*)	Servicios (24%) Alimentos y restaurantes (23%)
Número de franquicia mexicanas que se han instalado en mercados extranjeros (*)	Centroamérica (25) China (1) Resto del mundo (11)
Porcentaje de supervivencia de los negocios no franquiciados (*)	60% no superan 2º año de vida
Porcentaje de supervivencia de los negocios que han sido franquiciados (*)	95% alcanzan 5º año de vida

(*) Datos del año 2006

Fuente: Adaptado de CALDERÓN, M. & AYUP, J. (2008). La gestión de Marca con Orientación al Mercado. Una perspectiva desde los franquiciados. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales, 24 (108). Julio-septiembre 2008. (p. 64 y 68). Colombia.

Analizando los datos anteriormente expuestos, los expertos coinciden en augurar un futuro promisorio a las franquicias ya que es evidente su crecimiento y dinámica expansión.

Haciendo una recapitulación de las franquicias en las que el capital es de origen mexicano observamos que en 1999 era minoría en número en comparación con las

de origen extranjero. Pero, para el año 2017 el crecimiento de las franquicias nacionales fue muy alto, llegando aproximadamente al 73%. Esta composición hizo que se revertiera la relación de franquicias norteamericanas en su participación en un 38% en comparación con el año 1999, el resto de las franquicias de otros países lograron un aumento en ese mismo lapso del 50% (Alba, 2010). Esto se puede apreciar en la siguiente tabla que es la número 3:

Tabla 3.- Número de franquicias en los años 1999-2007 en México

Nacionalidad de la franquicia	1999	2007	Porcentaje de su origen (2007)	Tasa de crecimiento (1999-2007)
México	196	341	47.37%	73%
EE.UU.	444	320	44.44%	-38%
Otra	30	59	8.19%	50%
Total	670	720	100.00%	7.5%

Fuente: Alba, M. (2010). Las franquicias en México 1999 y 2007. *Revista Contaduría y Administración*. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad nacional Autónoma de México. No. 230, enero-abril 2010, (p. 139). México

Como ya lo hemos mencionado, la primera década de este siglo ha mostrado un fuerte crecimiento de las franquicias en los puntos de venta en México, ya que en 2005 eran 1,142, siete años después fueron 2,387, es decir, un 109% más (Pavón & Vargas, 2016), aunque España supera a México por mucho, ya que en 2013 según el *Registro Oficial de Franquicias* que cita Monserrat-Gauchi & Quiles-Soler (2015) eran 45,277, el 9.1% del comercio minorista en España son franquicias (Calderón, 2015). Por lo que México aún tiene un gran potencial en este ámbito. A pesar de que México tiene el 42% de las redes de franquicias y establecimientos en América Latina (Ayup & Calderón, *Op. Cit.*), con ventas durante 2015 por la cantidad de 18 mil millones de pesos (FranquiciasEn.mx, 2015)

Como ya se mencionó, en un análisis del origen de las franquicias en México, durante el año 2007 casi el 50% de ellas eran nacionales y pasados diez años, es decir, en 2017 ya eran el 86% (Soto & Jiménez, 2018), lo que indica que en el país muchas empresas han buscado este esquema con éxito. También esto facilita a los interesados en adquirir una ya que es más fácil negociar una franquicia en México con un compatriota que en el extranjero.

Un estudio realizado por Pacheco (2013) cita cuales son a las franquicias más exitosas en nuestro país, las diez principales son: Hoteles Hampton, Subway, Ampm, Mc Donald´s, Supercuts, Vanguard Cleaning Systems, 7-Eleven, Servpro, Chilitos & Drinks y Days Inn. Ya se nota la presencia en este ranking de una franquicia nacional.

1.1. Definición

Las franquicias, que consisten en repetir una fórmula de éxito (franquiciashoy.es, 2019), nos permiten tener lineamientos y operaciones estandarizadas para mantener nuestra calidad y prestigio (Ferrer, 2013) y las podemos definir como "un sistema de colaboración entre dos o más comerciantes y/o fabricantes en virtud del cual el franquiciante, propietario de un nombre comercial, símbolo o marca de productos o de servicios, patentes y de un saber-hacer (*know-how*) particular, confiere al franquiciado a cambio de una remuneración o regalía el derecho de utilizar de manera exclusiva sus productos o servicios según técnicas comerciales experimentadas y constantemente actualizadas por aquél, a fin de desarrollar la clientela y la actividad comercial ligadas a los productos o servicios" (Arboleda, 2002). "Las franquicias se pueden considerar que están a la mitad del camino entre la posición de empresario y la de empleado" (Barrow, 1996: 109).

Cuando se decide llevar una alianza estratégica resulta indispensable estudiar, analizar y evaluar las diversas formas que puede tomar dicha alianza (Morales, 2001),

un ejemplo de esto son las franquicias, donde su principal ventaja es que es un modelo de negocio ya probado, la etapa de aciertos y errores ya la superó el dueño, por lo que ofrece un valor agregado, que también incluye la experiencia probada y una marca reconocida y posicionada en la mente de los consumidores (Vergara, 2013), pero el éxito de un franquiciador depende en gran medida de tener al franquiciante idóneo, por lo que mediante un proceso sistemático de investigación se le facilita el poder seleccionar de forma cuidadosa y objetiva a los potenciales franquiciados que estén más cualificados entre los interesados (Ramírez-Hurtado & Rondan-Cataluña, 2013).

Kiser (2019) adiciona la importancia de tener un canal de comunicación permanente, personal y fluido, siendo un intercambio de relaciones comerciales, humanas y económicas que deben estar incluidas en el contrato.

También se puede definir de forma más operativa como una experiencia de mucho tiempo de haber analizado el comportamiento del consumidor que se ha levantado y documentado de forma sistemática para poder ser transmitida de manera sencilla, paso a paso; esto por medio de procedimientos pormenorizados que dan como resultado el concepto de negocio ideal que tiene ventajas sobre el resto de los negocios similares (Monserrat, 2008). En esa documentación que respalda la franquicia se centra May, Aguilera & Loy (2011: 1464) en la definición de franquicia que éste último manifiesta: “Un formato de negocio con posicionamiento de marca que permite la explotación de un concepto desarrollado y probado en su viabilidad y documentado en manuales por un emprendedor denominado franquiciante a través del otorgamiento de los derechos a otro emprendedor inversionista denominado franquiciatario, cuya unión o alianza se estipula bajo las cláusulas de un contrato de franquicia”, aquí se nota que el autor hace mención de dos tipos de documentos que son imprescindibles: los manuales y el contrato, el primero para desarrollar el *know how* y el segundo para darle legalidad al acuerdo comercial. Aunque una franquicia no debe únicamente de basarse en estos dos puntos, como lo comenta Aragón (2015)

en sus Diez Mandamientos de las Franquicias Exitosas, de los cuales retomamos lo siguiente:

1. Convertirás tu empresa en franquicia sólo cuando exista la certeza que es viable ser replicable por el éxito que tiene y no es complicado su procedimiento.
2. Tu modelo de franquicia no estará basado en manuales operativos ni herramientas legales.
3. Desde sus inicios registrarás tu marca.
4. Tanto tu maquinaria, insumos, productos no tendrán un precio más elevado que el que existe en el mercado.
5. Respetarás la exclusividad de la zona geográfica que pactaron.
6. La comunicación con tus franquiciatarios será de ambas partes sobre todo es importante el seguimiento de lo acordado y constantemente el ofrecer el soporte técnico.
7. Si tus franquiciatarios están bien tú también lo estas, apoya a quien esta atrás de tu marca para que cumpla sus expectativas.
8. Se cauto a quien le otorgas una franquicia, es tu imagen que tanto años de trabajo te toco lograr, cualquier duda busca aclararla o si está en juego tu prestigio da por concluida la relación comercial.
9. No eres un sabelotodo, es lógico que existan temas que no dominas, en esos casos busca la asesoría de expertos.
10. Vivimos en un mundo muy dinámico, los gustos y preferencias cambian constantemente, mantente al día con respecto a las tendencias y reinvéntate diariamente, y si es necesario también cambia el concepto de tu negocio.

Continuando con las definiciones, Mauro & Saporosi (1993) hace énfasis en la distribución definiendo la franquicia como un sistema de distribución en el que existe una aproximación mayor entre los participantes del sistema, buscando un aumento de eficiencia en relación con la competencia y un equilibrio de resultados entre sus

miembros, en una relación de largo plazo. Estas franquicias tienen la denominación de franquicia de producto o de marca registrada, por lo que la relación comercial es el otorgamiento al franquiciante de la posibilidad del uso y explotación de la marca que generó el franquiciante. Éste instala para el franquiciado un negocio similar al suyo, que ya está probado y aceptado por el público (Mauro & Saporosi, 1993), y lo que se persigue es el desarrollar una estrategia de negocio para ganar nuevos clientes y conservar los ya existentes (Regalado, 2009). Por lo que son "un formato para la generación de riqueza que permite la "clonación" de un exitoso negocio existente, tantas veces como el mercado lo permita" (Barber, 2013). Pero algo que acota Boroian (1993) es el franquiciado quien absorbe todos los gastos de puesta en marcha de la franquicia.

"No hay prácticamente bienes o servicios que no tengan la característica para ser desarrollado a través de un negocio en franquicia. Pero no es para todo el mundo y no es una fórmula rápida de hacerse rico" (Applegate, 2003: 58), aunque Solís (2013: 42) se va al otro extremo al afirmar que: "El 90% de los negocios existentes no tienen la característica de ser franquiciables", pero quizá el detalle es que el *Kwon How* resulta muy fácilmente transmisible para que cualquiera lo pueda desarrollar o el control y capacitación pueden resultar complicados; sobre este tema, la Secretaría de Economía (2010) hace mención que: "…en nuestro país el 65% de las microempresas desaparecen a los dos años y de éstas, dos terceras partes es por falta de una capacitación oportuna y adecuada", es decir, el 43% de todas las empresas creadas cierran en dos años. Por lo que muchos negocios existentes están en peligro de salir del mercado y por consecuencia no son dignos de ser tomados en cuenta para franquiciarlos.

Retomando las posturas de Applegate (*Op. Cit.)* y Solís (*Op. Cit*.), respecto a que empresas tiene la característica de ser franquiciables Silva (2008: 125) menciona que los negocios más viables para ser explotados bajo este esquema son de las siguientes categorías:

- Servicios asociados a automotores
- Servicios asociados a cuidados de la salud
- Servicios de estética
- Manufactura de alimentos y bebidas
- Servicios educativos
- Servicios financieros
- Computación y software
- Servicios de construcción, remodelación y decoración
- Servicios de entrenamiento y uso del tiempo libre
- Servicios hoteleros
- Servicios asociados a las artes gráficas
- Servicios de mantenimiento, aseo y limpieza
- Manufacturas de prendas de vestir
- Restaurantes
- Servicios de seguridad
- Servicios empresariales: consultoría y servicios financieros
- Telecomunicaciones
- Ventas al detalle
- Servicios de internet

1.2. Elementos que integran una franquicia

La franquicia, como ya se ha mencionado, es para utilizar un modelo de negocios que ya fue probado (Torres, 2013), el cual consta de una serie de elementos, los cuales, en la óptica de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF, 1996), son los siguientes:

- La marca está posicionada en el mercado.

- Productos y procesos probados, aceptados y estandarizados.

- Los bienes y servicios que se ofrecen tienen una ventaja competitiva con el resto que existen en el mercado.

- Con la experiencia adquirida ha visualizado que el negocio es a largo plazo.

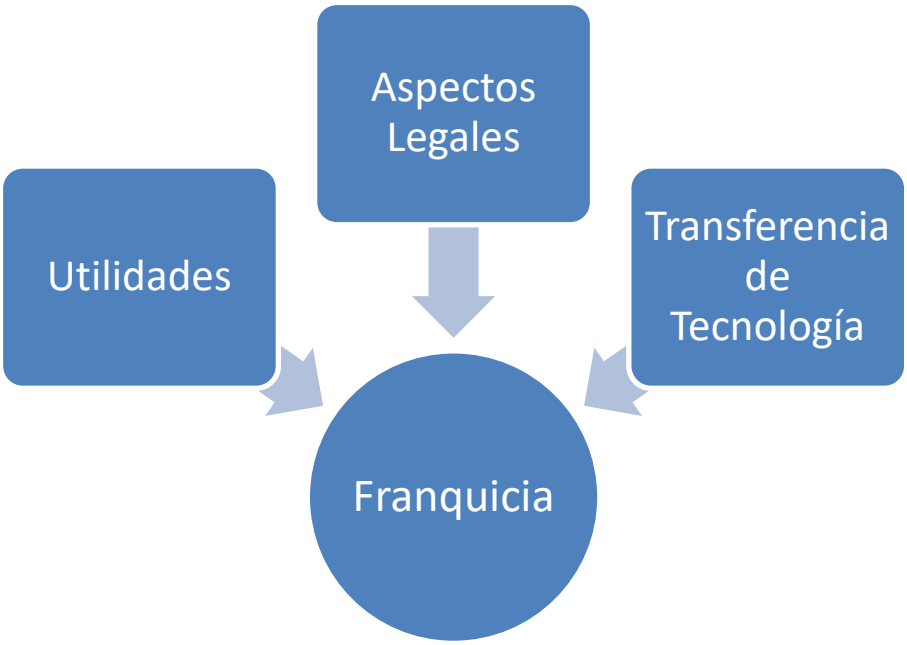
- Existe la viabilidad para poder transmitir el know how por medio de manuales, capacitación in situ y en ocasiones a distancia, así como asistencia técnica cuando se requiera.

- Que quede bien claro a cuánto asciende la inversión global, desglosada en los diversos rubros, antes de iniciar el negocio. También informar, si existen, qué contingencias se pueden presentar.

- Basado en su experiencia por los años de operar, trasmitirle al franquiciado las estrategias de mercadotecnia y comercialización que le han funcionado al franquiciante, para que antes de que comience a operar ya domine las diversas técnicas que han dado resultado. Es importante generar escenarios hipotéticos para capacitar a los vendedores (Leo, 2006).

“Para que una franquicia tenga éxito debe de tener tres elementos: Capacitación, manuales y la asesoría de campo o control de operaciones que forman las herramientas claves en la transferencia de tecnología” (Feher, 2004: 48-49).
Desde la óptica de Barber (2013: 37) “las franquicias se sostienen por tres grandes columnas que son: la trasferencia tecnológica, los aspectos legales y las utilidades”, como se observa en la figura número 1:

Figura 1.- Elementos de la Franquicia (Barber)



Fuente: Adaptación de BARBER, C. (2013). El Negocio de las Franquicias. *Revista PYME: Adminístrate Hoy*. Número. 226, febrero de 2013. (pp. 36-38). México.

Al final de cuentas una franquicia es capturar y replicar la voluntad, forma de vida, estilo e intereses; así como poder transmitir por parte del franquiciante y que esto sea captado por el franquiciado, un estilo de negocio que le dio resultados (Barber, *Op. Cit*), pero es importante proporcionarle al franquiciante la información necesaria, a través de instrumentos pre-estipulados en el diseño de sistema de *franchising* (Mauro & Saporosi, 1993), los cuales pueden ser los siguientes:

- Facturación, utilidades, costos y resultados.
- Movimiento y margen de utilidad de cada producto y calidad en el servicio
- Comportamiento del consumidor en relación a sus hábitos de consumo y sus constantes, así como su reacción a nuevos productos o servicios.
- Tendencias de los competidores y del giro

- Impacto de las promociones y en su caso, de cambios en las propuestas
- Retroalimentación de los servicios y productos brindados por parte del consumidor, por punto de venta, así como en el ámbito regional y nacional.

1.3. Ventajas de las Franquicias

Dentro de las franquicias existen, como en todos los negocios, ventajas y desventajas (Arboleda, 2002); dentro de las ventajas están:

- ***GoodWill***.- Explotar una marca conocida y exitosa en el mercado.

- **Respaldo**.- Al firmar el contrato el franquiciado se convierte en dueño de un negocio, con sus restricciones en la toma de decisiones, ya que con la experiencia adquirida por el paso de los años y los buenos resultados existen grandes posibilidades de éxito, esto hace que las decisiones trascendentales sean tomadas por el franquiciante, con lo que se reduce de forma significativa el riesgo, algo que no existiría si alguien inicia un negocio por su cuenta; la inversión ya no es de tanto riesgo como una empresa nueva (Sánchez, 2012). Detrás de cada franquicia existe una vasta experiencia y la infraestructura de la organización sólida que fundó el franquiciante. “Está destinado para personas que quieren un negocio propio, pero sin correr riesgos al abrirlo” (Mauro & Saporosi, 1993).

- **Soporte y asistencia**.- No únicamente en sus inicios existe el entrenamiento, sino que cuando se requiera se puede ofrecer actualización, así como soporte operativo en cualquier momento; otro aspecto importante es la asesoría comercial y administrativa, es decir, provee el ABC de la operación y proporciona un respaldo (Esquivel, 2013), también “el franquiciante debe estructurarse de forma tal de poder enseñarle a un franquiciado a copiar su negocio, es decir, todos los secretos de su éxito, y a mantener una asistencia continua para que el éxito del franquiciado sea permanente” (Mauro & Saporosi, 1993: 95).

- ***Know-How***.- Esta llega a ser la parte medular de la transmisión del conocimiento, que es la capacitación en los aspectos técnicos, tanto en producción como la forma de comercializar los bienes y productos, con métodos probados que han sido el factor de éxito del negocio, esto también se entrega de forma escrita por medio de instructivos, manuales, guía, entre otros para establecer la homogeneidad en los procedimientos que están definidos en el modelo de negocio, es decir, estandarizar todas las acciones posibles y la calidad de los productos o servicios (Vergara, 2013).

- **Publicidad de la marca**.- Los franquiciados obtienen el beneficio al existir publicidad masiva por parte del franquiciante, incluso los costos se prorratean entre todos los miembros, así la inversión en publicidad se disminuye.

- **Asesoría en la localización del punto de venta**.- Basados en la experiencia del franquiciador y de expertos que lo pueden apoyar.

- **Franquicia Corner**.- Es conocida como franquicia rinconera, son franquicias que se instalan en un pequeño espacio de otro negocio o plaza comercial, es decir, “hay franquicias que se pueden tener dentro de tu negocio sin descuidar tu negocio principal” (Feher, 2011: 28). Esto hace que existan ahorros de operación como pueden ser agua, luz y alquiler del local en forma parcial (Grau, 2019).

- **Negociación de inventarios**.- El franquiciado tiene la ventaja de adquirir altos volúmenes de materia prima o productos terminados a mejor precio e incluso hasta plazos para pagar con ciertas consideraciones, también la seguridad de entrega en los plazos fijados, ya que al comprar grandes volúmenes de materia prima para todos los franquiciatarios su precio es

mucho más competitivo. Así como tener de cada elemento de su inventario el número de unidades idóneo.

- **Facilidad de financiamiento**.- El franquiciador, en algunos casos, pone a disposición del franquiciado alternativas atractivas para un financiamiento de inventario y equipos.

- **Autoempleo**.- Es una alternativa viable para que el franquiciatario se auto emplee, ésto no delegando el estar al frente de la empresa, por lo que tendría previa capacitación para contar con las herramientas idóneas para lograr sacar adelante su propio negocio. Esto hace que la apertura de los puntos de venta no se detenga y que se mantenga incluso en aumento cuando la economía no crece lo necesario para generar empleos suficientes (Niño de Haro, 2015a).

- **Apoyo**.- Durante cualquier etapa de la relación comercial, se puede solicitar el apoyo con asistencia comercial o técnica (Torres, 2008), también el conocer de una manera más real las tendencias del mercado y de los clientes por medio de estudios de mercado, y estos datos son importantes para la toma de decisiones, por lo que el conocerlos fortalece al franquiciado (Mirabal & Sigala, 2018).

- **Utilidades**.- Las franquicias son una alternativa a quienes no quieren tener su capital en el banco o en diversas inversiones, o dentro de su diversificación incluyen a las franquicias, ya que las tasas de interés bancarias cada vez son más reducidas, por lo que el participar en una franquicia puede generar mayores utilidades que la banca (Niño de Haro, 2015a).

- **Calidad Uniforme**.- Desde la óptica de Diez de Castro & Rondán (2004) un factor clave de éxito en la franquicia es lograr la estandarización, es decir, la misma calidad en todos los establecimientos, esto hace que los clientes que viajan cuando vean un punto de venta tengan la certeza que los productos que soliciten van a ser los mismos que en los establecimientos de su lugar de origen, esto sólo se logra pormenorizando los procesos y asegurando que la materia prima utilizada tenga los rangos de calidad solicitados; esto se consigue con la habilidad del franquiciante, detallando hasta lo más mínimo para que todo sea igual, esto también incluye tipo de mobiliario, colores, uniformes, distancias interiores entre equipo y mobiliario, entre otros.

- **Experiencia**.- Es difícil cuantificarla, ya que el adquirir la experiencia en un ramo sobre todo cuando hablamos de franquicias es difícil, pero si lo analizamos podemos darnos una idea de la gran valía que se tiene, ya que lo más seguro es que el franquiciante partió de cero, tuvo muchos tropiezos, que lógicamente se vieron reflejados en pérdidas y aprender qué camino no es el correcto. Con el paso de los años fue afinando sus estrategias, las ha probado una y otra vez, también las ha transmitido a su equipo de trabajo, equipo que quizá en un principio no fue el idóneo, se ha presentado una rotación de personal (que cuesta) hasta tener un equipo competitivo y comprometido, ese equipo es quien transmite a su vez las experiencias adquiridas en el día a día o por medio de investigaciones estructuradas para obtener más información del entorno, así como del comportamiento del consumidor, como menciona Silva (2008: 121) “cuánto vale el talento que tienen los empleados de la casa matriz que brindan su propio saber y lo transmiten permanentemente al franquiciado”

1.4. Desventajas de las franquicias

- **Derechos**.- Al tener ya un prestigio la franquicia, para usar ese nombre se tiene que pagar un derecho de uso y en ocasiones es un precio elevado que se debe cubrir, y eso descapitaliza al interesado que ve reducidas las utilidades. Pero es algo que está estipulado en el contrato y se debe de pagar.

- **Independencia**.- Al tener que seguir al pie de la letra los procedimientos hace que se pierda cierta independencia. Para adquirir una franquicia lo primero que le van a requerir, como ya lo hemos mencionado, es: "que sea fiel y leal a la franquicia, disciplinado, trabajar por objetivos y seguir el modelo de negocio que le indican" (Regalado, 2012: 42).

- **Estandarización**.- Esta condición hace que no puedas cambiar nada, es decir, si tienes una idea de mejora no la puedes aplicar, tienes que respetar lo establecido. Y esto no sólo en el proceso, ya que también en los contratos puede haber rigidez, de tal manera que no es posible negociarlo (Castilla & Rodríguez, 2004) y el franquiciatario puede encontrar cosas que por la naturaleza de la región no apliquen y no hay forma de modificarlas, lo cual puede desincentivar al posible inversionista.

- **Cancelación**.- El cancelar se puede convertir en una pesadilla ya que en la mayoría de las veces el franquiciador no está dispuesto a perder, es importante que esta acción esté estipulada en el contrato.

- **Inversión**.- Éstas son muy variables, casi siempre las más fuertes son las de infraestructura, más que de regalías, son inversiones necesarias, "es decir, en cuanto a la cantidad de los activos para soportar las ventas (Maza, 2013)", y "en ocasiones estos recursos pueden ser elevados, aunque existen franquicias desde los $50 mil pesos (Barber, 2013: 38)". Pero es

importante saber todo lo que se tiene que desembolsar, ya que no todo es el ingreso a la franquicia (canon de entrada), existen gastos como es la adquisición del local (propio o rentado), adecuaciones, mobiliario y equipo, las primeras compras de insumos, pago de publicidad; y todo esto antes de iniciar operaciones y obtener las primeras ventas (Escudero, 2014).

- **Desempeño**.- Parte del éxito depende del concepto, producto y servicio que se ofrece, pero esto no es garantía, ya que un elemento primordial es el factor humano, es decir, el perfil del franquiciatario, su actitud y aptitud, eso es indispensable, pero no lo puede ofrecer el franquiciante, eso es de cada persona (Vergara, 2013).

- **Alcances**.- La franquicia puede contemplar manufactura, comercialización o distribución de productos (Mosquera, 2010), es importante saber si el contrato comprende más de una de las etapas, ya que esto puede limitar las utilidades.

- **Mercados en proceso de cambio**.- No existe un ramo que este exento de los cambios, y los cambios son vertiginosos, por lo que éstos se deben de percibir, por medio de ambas partes, ya que es muy lamentable descubrir que están desactualizados o inclusive quebrando (Boroian, 1993), se debe estar un paso adelante para percibir los riesgos.

- **Relaciones externas**.- Tienes que tener un excelente trato con proveedores, clientes y, por supuesto con todos los departamentos de la franquicia, aquí no caben malas interpretaciones ni conflictos, ya que se puede poner en riesgo la franquicia (Escudero, *Op. Cit.).*

Daher (2013), hace un comentario sobre los errores más comunes que cometen los franquiciantes:

- No proyectar suficientes recursos para el apoyo que requieren los franquiciatarios.
- Al momento de contratar no cerciorarse que el personal que va a colaborar en el negocio no está calificado.
- Cuando se va a tener una toma de decisiones trascendentales no escuchar la opinión que tienen los franquiciatarios.
- Si bien es cierto que la tecnología ha avanzado de forma vertiginosa, ésta nunca va a suplir el contacto humano, es importante tomar esto en cuenta.
- No haber tenido nunca la experiencia de operar de forma directa una de las franquicias

En este tenor, Trujillo (2013) hace sus comentarios, de los cuales rescatamos lo siguiente: que no todos los negocios tienen las características para ser franquicias, en algunos de ellos para su buena operación se requiere la presencia del dueño durante toda la jornada, y no por un mejor desempeño, sino porque es el único que sabe los trucos de su funcionamiento, o existe una persona con cualidades irrepetibles que gracias a él funciona el negocio, estos pueden ser una cocinera con sus secretos culinarios o un mecánico que tiene la sensibilidad que con escuchar un vehículo sabe qué es lo que falla, pero nada de esto se ha documentado, sin esos conocimientos plasmados meticulosamente en un manual no podrá funcionar la franquicia y mucho menos replicarse en otros puntos de venta.

Álvarez (2013) menciona que para adquirir una franquicia no es el único requisito tener el capital que se requiere. Es necesario tener pasión por lo que se va a crear, así como:

- Contar con un espíritu emprendedor a prueba de altibajos
- Tener una vocación por la rama en donde se va a iniciar.
- Ser visionario en aspectos del negocio en cuestión
- Conducirse siempre con ética

- Saber cómo se ha comportado el mercado en el cual se piensa incursionar.
- Ser versátil, flexible, con alto grado a la frustración y tolerante.
- Tener los recursos económicos suficientes para las diversas etapas del negocio.

1.5. Criterios para seleccionar una franquicia.

Ayup & Calderón (2014) se dan a la tarea de consultar a varios autores respecto a lo que ellos considerarían significativo para optar por una franquicia, y ésta información la agrupan en la tabla 4:

Tabla 4.- Criterios de selección de una marca de franquicia

Autores	Variables
Zachary et al.	✓ Edad de la franquicia ✓ Tamaño de la franquicia ✓ Desempeño: fortaleza financiera, estabilidad financiera, crecimiento, inversión inicial, terminación del contrato y opciones de financiamiento ✓ Orientación al mercado
Ramírez et al.	✓ Año de constitución de la empresa ✓ Año de constitución de la cadena ✓ País de origen ✓ Número de establecimientos propios ✓ Número de establecimientos franquiciados ✓ Pertenencia a una asociación de franquicias Requisitos financieros ✓ Obligaciones físicas ✓ Duración del contrato
Guilloux et al.	✓ Sector ✓ Nombre comercial ✓ Condiciones contractuales
Peterson y Dant	✓ Formación y entrenamiento ✓ Nombre establecido ✓ Gran independencia ✓ Mejor inversión ✓ Menor costo de desarrollo

Knigth	✓ Nombre establecido ✓ Satisfacción ✓ Gran independencia ✓ Rápido desarrollo ✓ Fórmula probada ✓ Mejor inversión

Fuente: Adaptado de Ayub & Calderón (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Revista Estudios Gerenciales*, número 30, México.

Como podemos observar cada autor se orienta a aspectos distintos, ninguno coincide con todos los puntos, pero hay datos importantes que se deben tomar en cuenta como son los siguientes:

- **Antigüedad.-** A mayor número de años más experiencia, consolidación y un mejor posicionamiento. Diferencia entre los años de creación y comienzo como franquicia: es importante saber si basado en su éxito como negocio único su paso siguiente fue ofrecer las franquicias o la actividad fue casi a la par, lo que nos habla de que no existió una etapa de consolidación para después ofrecerlo como franquicia.

- **El número de establecimientos propios.-** Esto hace suponer que tiene un fuerte contacto con el mercado y conoce las tendencias, ya que si únicamente se dedica a gestionar franquicias puede ser que no esté al tanto de los cambios en el mercado. Número de franquicias y crecimiento: esto nos hace saber qué tanto está siendo atractivo este negocio en el mercado y sus tendencias.

- **El pertenecer a una asociación.-** Esto ofrece la certeza de que un organismo de prestigio lo avala, por lo que hay mayor confianza en su adquisición.

- **Duración del contrato.-** Si los contratos son a muy corto plazo no ofrece una certeza, ya que quizá ni siquiera se ha recuperado la inversión.

- **Contrato.-** Es importante tener con tiempo el contrato para poder dárselo a conocer a un abogado de confianza.

- **Capacitación.-** Que la capacitación sea permanente y en el momento que se requiera, sin que esto signifique grandes costos.

- **La independencia.-** Conocer qué tanto tiempo se requiere invertir al negocio para saber la disponibilidad del mismo, ya que muchas veces no recomiendan dejar la mayor parte del negocio a los empleados o existen procedimientos complejos que sólo el dueño puede intervenir.

- **Costo-beneficio.-** Conocer la inversión total y los plazos en que se hace, así como en cuanto tiempo se recupera. Fórmula probada: esto se sabe con el tiempo de operar y con el éxito que se tiene como franquicia al saber que han abierto un gran número de unidades y todas ellas con éxito.

1.6. El Modelo de Negocio

Aunque estos puntos más adelante se van a pormenorizar, la Cámara Valeriana (2014) menciona los principales puntos que se deben dominar antes de tomar la alta responsabilidad de constituirse como un franquiciatario, priorizando el definir su modelo de negocio, algunos de los objetivos empresariales son:

- Generar la estructura orgánica del área administrativa

- Definir el aspecto normativo y las cuestiones jurídicas

- Obtener con anterioridad los aspectos económicos como el entorno, comportamiento y análisis de la competencia, tendencias del giro, entre otros.

- Definir algunos aspectos de mercadotecnia como son a qué segmento de la población va dirigido el producto o servicio, cómo se ha comportado la oferta y demanda, qué empresas son las que tienen mayor participación en el mercado, qué imagen queremos que ofrezca la empresa y si lo estamos logrando, cuáles son los medios idóneos para realizar la promoción, la distribución que se realiza es la adecuada, se tiene un presupuesto desglosado en todos los rubros.

- Cómo van a operar las ventas: sus políticas, los pagos en efectivo y electrónico, crédito, cuánto presupuesto se destina para los medios de venta, entre otros.

- Describir los procesos de producción: maquinaria y equipo necesario, técnicas descritas en los manuales de procesos de producción con costos por etapa, costos de la infraestructura, entre otros.

- Respecto a los recursos humanos: qué perfil requiere cada puesto, cómo evaluar al personal en su desempeño, capacitación y formación de personal, políticas para la remuneración del personal, entre otros.

- Describir el área contable-financiera: Cómo está compuesto el origen y aplicación de recursos, cómo se compone el capital social, capital de trabajo, flujo de efectivo, valor total de la inversión, evaluación del proyecto, entre otros.

1.7. Determinar si un negocio es franquiciable

Primero es necesario saber el comportamiento del sector, que no existan oligopolios o monopolios y que no esté centralizada su toma de decisiones, ni grandes cadenas que controlen todo un sector del mercado, porque con estas características no existen franquicias.

Los McDonald's, AAMCO, Hertz, Kwik Kopy, Jazszercise, Kentucky Fried Chicken, Computerland y demás franquicias importantes aún no se ganan la lealtad de los clientes. Y, de manera similar, los gigantes corporativos como K-Mart, Sears, Walmart y J. C. Penney, aún no lo logran. En los sectores a los que nos referimos existen infinidad de negocios de pequeñas dimensiones que no han adquirido una identidad, ni logrado estandarizarse y consolidarse utilizando un nombre en común o una denominación; no tienen puntos en común (Raab & Matusky, 2005).

Estos tipos de negocios se quedaron estancados, en las décadas de los 50´s a los 70´s del siglo pasado, con sus prácticas añejas y muchas de ellas obsoletas, por ejemplo, algunos talleres mecánicos, negocios de hamburguesas, taquerías, misceláneas. En muchos de estos giros existieron emprendedores que dieron un cambio a su negocio logrando posicionarlo como franquicia con excelentes resultados, dando oportunidad a inversionistas de convertirse en franquiciatarios de estos negocios.

Entonces, ¿Por qué ese comportamiento del consumidor hacia ellos? ¿Por qué su gran demanda? La presencia de miles de pequeños operadores independientes demuestra que los clientes aceptan sus productos o servicios en particular como algo valioso y necesario, lo que evita tener que emprender elucubraciones acerca del nivel de aceptación de los consumidores. Su publicidad se basa en logar atraer a más consumidores más que dar a conocer las bondades de sus productos o servicios (Raab & Matusky, *Op. Cit*).

Desde la opinión de Daher (2013) existen tres factores fundamentales que determinan que una franquicia llegue a ser exitosa:

- **El Concepto**.- Que sea de fácil percepción, que abarque un amplio espectro pasando por los aspectos teóricos hasta los más mínimos detalles de su ejecución. Como menciona Boroian (1993) que sea innovador en cuanto a: Nuevos productos, nuevos mercados o nuevas eficiencias.

- **La marca**.- La cual es, en muchos casos, el intangible más valioso de la organización, ya que el prestigio de su reconocimiento la tiene posicionada como una empresa de alta calidad y las ventas están garantizadas.

- **Tener Soporte constante a los franquiciatarios**.- Para ello se debe tener espíritu de servicio y mantener contacto permanente con los nuevos miembros de la franquicia.

1.8. Diez errores al adquirir una franquicia

Existe la creencia de que la posibilidad de fracasar en una franquicia es casi nula, al ser modelos de producción y comercialización que ya han sido probados. Pero no hay que confiarse al realizar los trámites de adquirir una, ya que por mínimos que sean todas las franquicias tienen un cierto grado de riesgo, por lo que es importante tomar en cuenta los puntos que (Gasca, 2018) expone como los errores más comunes al adquirir una franquicia los cuales se deben evitar; hemos hecho una adaptación de los mismos:

- **No consultar a un abogado.** Una franquicia puede ser parte de tu patrimonio y no siempre tu contraparte está en el ánimo de que sea una alianza ganar-ganar equitativa, por lo que es importante que un abogado con experiencia en franquicias te acompañe en el proceso de adquisición y sobre todo analice el contrato para que en un futuro no tengas problemas.

- **No estar claro el contrato o interpretar erróneamente el mismo.** Debes revisar cuidadosamente de forma conjunta con tu abogado el acuerdo de franquicia y todos los documentos que se desprenden del mismo. Tomar nota de todas las dudas que tienen y hacérselas llegar al franquiciante.

Preferentemente, que tanto las dudas como las respuestas a las mismas sean por escrito.

- **No investigar bien la franquicia.** No limitarse a buscar antecedentes de la franquicia por internet, ya que nunca es suficiente. Una alternativa de aprender más de la franquicia es tener una entrevista con varios franquiciatarios de diferentes negocios, y si puedes tener contacto con franquiciatarios que tienen contrato con la franquicia que deseas ingresar mejor, pero con mucha cautela.

- **No tener capital de trabajo.** Este problema es una de las principales causas del cierre de muchas empresas: No contar con la cantidad de dinero que invertirás. Es importante saber de antemano a cuánto asciende la inversión total para que tomes tus prevenciones, a esto debes incluir los recursos para que sobrevivan mientras llega al punto de equilibrio.

- **No visitar las oficinas locales de la franquicia y conocer su operación.** El tener una entrevista con los representantes de ventas de las franquicias es excelente para generar un clima de confianza entre las partes. Pero no debe de ser lo único, no descartes la importancia de visitar las oficinas centrales de la organización y de forma personal veas la operación de la empresa e incluso visitar una de sus franquicias que ya están operando, todo esto antes de firmar el contrato.

- **No analizar el lugar idóneo para ubicarse.** Si bien el franquiciante tiene alternativas para ayudar con la selección del sitio, es tu responsabilidad decidir si un lugar es el ideal. Existen herramientas de *location intelligence* como el *Global Failure Index* que tienen esa función, ya que te pueden ayudar a identificar si en esa zona hubo negocios similares que no funcionaron. Con respecto a las zonas de mayor tránsito y ubicación de negocios INEGI tiene una aplicación. También existe la posibilidad de que ninguna de las partes

tenga en mente la mejor ubicación, por lo que ambos se pueden dar a la tarea de emprender la búsqueda conjunta del punto que satisfaga a las dos partes (PROMPERU,s/f), pero siempre estar convencido que la ubicación es la idónea y no ceder si no se considera la mejor. Es importante tomar en cuenta algunos criterios como los que menciona Aranday (2015): nivel socioeconómico del área, negocios competidores, flujo vehicular y peatonal, barreras geográficas y de conectividad, focos de concentración del mercado meta, entre otros. Pero sin dejar de observar la seguridad del lugar, así como obras viales que pueden entorpecer la llegada de los clientes como calles con mucho tráfico donde no hay donde estacionarse o pasos a desnivel donde el negocio queda debajo de un puente lo que lo hace zona insegura.

- **Escoger un negocio que no se adapte a tus necesidades.** Muchas de las franquicias tienen un horario habitual de oficina de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m., pero existen franquicias cuyos días de mayor movimiento son en las noches o los fines de semana, por lo que es necesario que analices tu estilo de vida y las expectativas de tu familia. Toma en cuenta de forma realista los horarios de trabajo que estás dispuesto a cubrir y qué expectativas tienes sobre tus vacaciones, así cuando decidas en qué franquicia participar estés seguro que es compatible con estilo de vida.

- **No seguir el sistema.** El dueño del negocio ha adquirido por medio de ensayo-error una amplia experiencia en el giro con excelentes resultados, por esa razón franquicia su negocio, el cual ha documentado hasta tener un proceso perfectamente definido, pero si te cuesta trabajo seguir indicaciones de otra persona por muy docto que sea, debes pensar dos veces el ser parte de la franquicia.

- **No tener estrategia de salida.** Existe un dicho que dice: “tan natural es un amanecer como un anochecer”, por esa razón, cuando uno está por iniciar un

negocio de franquicia también es importante saber, en un futuro, como será la separación del mismo, que esto esté estipulado, para no tener sobresaltos a la hora de concluir una alianza de negocio con pagos que no se tenían previstos.

- **Pensar que no será trabajo duro.** La empresa franquiciante ya se encargó de desarrollar la marca y el manual de operaciones, el plan de mercadotecnia y una cadena de suministro confiable; y sobre todo de documentarlo paso a paso para facilitarte las cosas, pero ese facilitarte no quiere decir que todo el trabajo que a ti te toca es fácil, es tu negocio, te proporcionaron el *know how*, pero tú tienes que operarlo y dar resultados, de ti depende el éxito.

1.9. Siete básicos de una franquicia

Tomando algunos elementos que manifiesta Uribe (2018) respecto a aspectos con lo que debe contar una franquicia mencionaremos algunos de ellos:

- **Concepto probado.** Tener la certeza de que no sólo le ha funcionado al franquiciante, sino que al ponerlo en marcha en otras latitudes con otras idiosincrasias también ha sido exitoso.

- **Permanencia.** Que con el paso del tiempo el negocio siga en pie, que no sea una moda pasajera.

- **Diferenciación.** Posee sus propias cualidades que lo distinguen de sus competidores y esto ha sido su ventaja competitiva.

- **Transmisibilidad.** Resulta sencillo de capacitar a las personas en el *know how,* tomando en cuenta la rotación de personal que pueda existir, que esto no complique la continuidad del negocio.

- **Accesibilidad.** Fácil adquisición de materia prima, controles amigables para la estandarización de los productos y servicios. No tener dificultades para comunicarse con la franquicia madre.

- **Mercado.** La existencia de estudios de mercado que den como resultado la viabilidad del proyecto, y que éstos hayan sido realizados en la zona donde se van a instalar.

- **Beneficios.** Tener conocimiento sobre los márgenes de utilidad, qué tan atractivos son, también conocer las ventajas que ofrece la firma respecto a imagen y promoción.

- **Jornadas de trabajo.** Saber cuántas horas diariamente se le debe de invertir al negocio, por parte de los diversos puestos, también los días y horarios críticos, esto es importante definirlo ya que muchas franquicias tienen su mayor operación en las noches, incluso hasta altas horas de la madrugada, así como los fines de semana.

- **Número de empleados a contratar.** Las utilidades pueden mermar por exceso de empleados, por lo que es importante saber qué funciones pueden desempeñar los franquiciatarios y evitar una nómina elevada.

En resumen, la infraestructura, una organización perfectamente bien estructurada que se obtuvo en base a la experiencia, generando con ellas procesos con sus controles y rangos de tolerancia. Esto debe dar como consecuencia una rentabilidad atractiva y la forma de replicar el modelo. Debe de contar con una adecuada supervisión, capacitación por parte de la franquicia madre, soporte y asistencia técnica, innovación surgida por las exigencias del entorno y una constante comunicación

CAPÍTLO 2: ASPECTOS LEGALES

El iniciar con una franquicia es retomar las experiencias de otra persona en ése negocio en específico que ha sido ya probado, dónde en el papel ha sido tan explícito respecto a la metodología, el lograr sistematizarla, ordenarla y plasmarla de tal forma que sea viable a ser reproducida, bajo un amparo en el marco legal que proteja los derechos de uso del propio negocio (Barber, 2013), ya que hay que reconocer que el franquiciante es una persona que inició, en la mayoría de los casos, un negocio desde cero, con el paso del tiempo y después de algunos fracasos llegó a la fórmula idónea de un producto o servicio, lo cual también incluyó otras de sus experiencias sobre ubicación, colores, preferencias de los consumidores, entre otros. Todo esto lo documentó y registró legalmente. Y de alguna manera al otorgar franquicias está dejando de ganar más recursos, ya que al ser otra persona la que comercialice su idea ésta obtiene utilidades, las cuales serían para el franquiciante si todas las unidades de su marca fueran de su propiedad. También al otorgar una franquicia tiene la intención de que el franquiciatario va a seguir al pie de la letra su propuesta, ya que de no hacerlo se puede poner en riesgo la operación, los bienes y servicios a otorgar y por consecuencia una mala reputación de la marca que le ha costado mucho esfuerzo tener una buena imagen de los usuarios hacia ella (Mauro & Saporosi, 1993), por eso es importante tener una protección legal al franquiciarlo, ya que atrás de una marca existe mucho esfuerzo. Barnes (2012, p. 48) dice que la franquicia es como si fuera un matrimonio donde se unen marca y el operador de ésta, y como en la vida real, no todos los matrimonios tienen éxito"; por lo que hay que pensar, en caso de no funcionar, bajo qué normatividad se va a actuar. Estos puntos deben estar estipulados en el contrato.

En primer lugar, desde el punto de vista legal, en la interrelación entre los dos protagonistas de las franquicias (franquiciante y franquiciatario), debe existir una comunicación franca y directa (Vergara, 2013). El franquiciante tiene un sistema

probado para que funcione un negocio exitoso, que incluye desde la tecnología y/o conocimiento para operarlo y esto lo tiene documentado, también es dueño de la marca, sus signos distintivos, el nombre comercial, es decir, todo lo necesario para la explotación de un bien, servicio o proceso, o todo en su conjunto. “El franquiciatario es la persona que adquiere el sistema operativo mediante el pago de regalías y recibe los conocimientos que el franquiciante le confía para dar al negocio franquiciado los estándares de calidad del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra” (Alba, 2004: 108).

Las franquicias están reguladas por la Ley de la Propiedad Industrial (Cámara de Diputados, 2018), de forma específica en el artículo 142, considerado por Morejón (2009: 52) como una “*legislación light*” el cual la define de la siguiente manera:

> “Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, 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 ésta distingue”.

Maza (2013) hace mención que la citada Ley, en su artículo 142 bis, es el que hace referencia al contenido del contrato, por lo que es importante hacer una *check list* con este contenido y contrastarlo con el que se va a firmar con la franquicia a adquirir, el contenido de este artículo completo se describe a continuación (Cámara de Diputados, *Op. Cit*.):

- La zona geográfica en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato;
- La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual el franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato;

- Las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso de que sean aplicables;
- Las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes en los términos convenidos en el contrato;
- Los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y/o comisiones de los franquiciatarios;
- Las características de la capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario, así como el método o la forma en que el franquiciante otorgará asistencia técnica;
- Los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y del franquiciatario;
- Establecer los términos y condiciones para subfranquiciar, en caso de que las partes así lo convengan;
- Las causales para la terminación del contrato de franquicia;
- Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, en su caso, modificarse de común acuerdo los términos o condiciones relativos al contrato de franquicia;
- No existirá obligación del franquiciatario de enajenar sus activos al franquiciante o a quien éste designe al término del contrato, salvo pacto en contrario, y
- No existirá obligación del franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento, las acciones de su sociedad o hacerlo socio de la misma, salvo pacto que diga lo contrario.
- Vergara (2013) agrega un punto más: Definir la autoridad que será encargada de dirimir controversias entre las partes.

Por el tipo de actividad, se busca que el contenido legal de las franquicias se pueda incluir en el Código de Comercio con su respectiva reforma (Hooper, 2013), ya que, desde la aparición de las franquicias en México, fue incluida su normatividad en la Ley de Propiedad Industrial, esto fue en el año de 1991.

“Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quién se le pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley (Ley de Propiedad Industrial, 2010)”.

Resulta importante enfatizar de forma legal el aspecto de uniformar el producto, ya que si un franquiciante, con dolo o ignorancia, altera parte de lo pactado y proporciona un producto de menor calidad para incrementar sus utilidades, puede generar un daño irreversible no sólo al franquiciante, sino a las otras franquicias existentes (Calderón & Ayup, 2008). Aunque algo que falta mencionar de forma prioritaria es el no poder divulgar alguna información confidencial, que éste tipo de prácticas deben de ser sancionadas por la Ley de Propiedad Industrial, y los aspectos a los que se hace mención en un inicio sobre la calidad de los productos a comercializar estén más respaldadas en el Código de Comercio.

Cuando existe un acercamiento entre el franquiciante y el futuro franquiciatario pueden existir dos tipos de contratos, como lo menciona (Calderon & Ayup, 2004), que son: la concesión o licencia y por otra parte el sistema de franquicia. Tratemos de distinguirlos: con respecto a la concesión o licencia se otorga el derecho de usar el nombre, así como el poder distribuir un producto; en cambio el sistema de franquicias es una extensión de la empresa, hacer exactamente lo que hace la franquicia madre, con las mismas instalaciones, mobiliario, equipo y procedimientos; esto con recursos del franquiciatario, que va a ser capacitado ya sea de forma física o virtual, según lo acuerden, para operar exactamente como lo ha estado haciendo el franquiciante.

Este sistema nace por la ventaja competitiva que han adquirido algunas empresas y éstas no se dan abasto con su organización, por lo que optan que otra persona, en una ubicación geográfica distinta, para que no se generen competencia entre ellos, opere de la misma forma y haga llegar esos productos y servicios en diversas latitudes, conservando siempre los mismos principios que desarrolló el franquiciatario; Calderon y Ayup (Ibid) afirman que en 2014 existían 15 mil firmas de franquicias en el mundo, pero Quiroga (2012) previene a las personas que están interesadas en desarrollar una franquicia en el ámbito internacional basados en la Convención de Viena sobre Compra-Venta Internacional de Mercaderías donde él considera que la citada normativa no regula aspectos trascendentales para un negocio de franquicia como la transferencia de tecnología, la compraventa de activos intangibles como son los signos distintivos, nuevas creaciones, *know how* o derechos de autor; lo que, a pesar de ser el instrumento jurídico más empleado en contratación internacional, la coloca en desventaja.

"Aunque sabemos que las franquicias fueron desarrolladas para que los productos y servicios tuvieran la facilidad de estar disponibles en los lugares donde no se podían distribuir, y como una manera de expandir una empresa con el capital de otras personas. A cambio de esta inversión, la empresa se compromete a dar asesoría y a transmitir sus conocimientos" (Alba, 2004:108); la franquicia no puede dar resultados sin que la contraparte realice una cooperación activa y decidida para convertirse en negocio. La franquicia implica repartir entre ambos las utilidades: el franquiciante no puede crecer realmente si su negocio no es ventajoso, y si el franquiciado no prospera en razón de las condiciones comerciales que le ofrece el franquiciante, el negocio del franquiciante tampoco prosperará. El sentido de la competencia que anida en cada humano se retroalimenta con el éxito, y éste está condicionado por la asistencia, la colaboración y el sacrificio del franquiciante para que el franquiciado prospere. Quien no advierta la necesidad de la colaboración y la cooperación, no entiende el fundamento de la franquicia (Hermida, 1993), y eso es lo que hace que se generen muchas controversias que terminan en el terreno de las disputas legales.

2.1. Quiénes integran una franquicia

El reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, publicado el 28 de junio de 2010, integra las reformas que ha sufrido la Ley desde que fue sancionada en 1991, en él se define a las partes que integran el contrato de franquicias: el franquiciante y el franquiciatario.

El franquiciante, así se le denomina al dueño (Unidad de Apoyo para el Aprendizaje, 2019), es quien legalmente tiene el sistema operativo de un negocio exitoso, que incluye una marca registrada, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios para la explotación de un producto, prestación de un servicio y un proceso, o bien, todos en conjunto.

El franquiciatario es la persona que adquiere el sistema operativo realizando un pago previamente pactado, que incluye las regalías, en su caso y a cambio recibe una instrucción que lo va a capacitar para operar bajo los mismos estándares de calidad que tienen los productos o servicios que originalmente comercializa la franquicia maestra, quedando registrados en un contrato.

Es importante que el franquiciante cuente con una unidad propia o unidad testigo, donde ha efectuado la prueba de que cuenta con un negocio exitoso y ha logrado poner a punto todos los manuales y sistemas que componen su paquete de franquicia.

Si después de haber desarrollado una cadena de franquicias la empresa franquiciante decide transferir sus locales propios a franquiciados, debe mantener una unidad testigo que esté conectada con el mercado y con los cambios de hábitos o tendencias, de forma tal que no esté alejada de la realidad o quede sujeta solamente a las opiniones e impresiones que le transmitan los franquiciatarios (Hermida, 1993).

Objetivos

Para el franquiciante:

- Lograr en el menor tiempo posible la apertura del mayor número de establecimientos, bajo los mismos principios y con mínimos errores (Barber, 2013).
- El franquiciante debe tener la capacidad de lograr transmitirle al franquiciado el *know how* de su negocio de tal manera que le quede perfectamente clara su operación, así como los puntos clave que han hecho que el negocio sea exitoso, sobre todo un acercamiento continuo para que el franquiciado sienta el total apoyo que se le está brindando (Mauro & Saporosi, 1993).

Para el franquiciatario:

- Tener la confianza de que el negocio que adquiere está probado, es un sistema que ha estado operando en varios establecimientos por lo que los riesgos disminuyen de una forma significativa.

Características del franquiciado:

Mauro & Saporosi (1993) consideran las siguientes características:

- Tiene que ser una persona que entienda y acepte los conceptos del mecanismo de franquicia y las restricciones del franquiciante.
- Entender que la franquicia es un medio y no un fin.
- El franquiciado debe ser una persona que tenga condiciones para administrar un negocio por sí solo y a distancia, en algunos casos.
- Tener los recursos económicos suficientes para invertir en el negocio.

2.2. Tipos de franquicias

Existen cuatro tipos de franquicias que son los siguientes:

a) Franquicia de Producto o Marca Registrada.
b) Franquicia de Formato de Negocios.

c) Franquicia por Conversión.
d) Franquicias Sociales.

A continuación se explica cada uno:

a) Franquicia de Producto o Marca Registrada

Dentro de las cuatro alternativas ésta es la más antigua, se basa, como ya lo hemos mencionado en la historia de las franquicias, que al no poder contar con los recursos suficientes se concesionan los derechos a terceros para que ellos hagan uso y explotación de la marca o nombre comercial al ser un proveedor exclusivo bajo los parámetros previamente acordado, ya que "la función principal de la marca consiste en diferenciar productos y servicios de una empresa de los de sus competidores" (Meschoulam, 2013: 70). Esta modalidad, como ya lo hemos mencionado, se empezó a utilizar en el siglo XIX en compañías como S.M. Singer en1851 (González & González, 1994), Coca Cola en 1899 y General Motors en 1898, y a principios del siglo pasado la Pepsi Cola en 1902 (Enrico & Jesse, 1997).

Este tipo de franquicia ha sido rebasado por los otros tipos de franquicias, de acuerdo a un estudio elaborado por la International Franchise Association (DíConstanzo, 1997: 8) donde indica que "a partir de 1990 el formato de franquicias de productos o de marcas registradas ha sufrido una diminución de un 5% anual, lo cual se debe en gran parte al surgimiento de la franquicia de formato de negocios".

b) *Franquicia de formato de negocios.*

Estas franquicias son mucho más amplias respecto a lo que se le otorga al franquiciatario para realizar el negocio y es cuando con el paso del tiempo un negocio tiene éxito, y se trasmite a los franquiciatarios su método, procesamiento o su modelo de comercialización, previamente es un marca registrada, y protegen su *know how* antes de transmitirlo.

c) *Franquicias por conversión*

Lo que resulta algo diferente de otras franquicias es que por conversión es un negocio pequeño que en sus inicios opera de manera independiente, pero con el tiempo se adhiere a una franquicia de su mismo giro obteniendo las ventajas de las otras que con antelación existieron. Los pequeños negocios saben las bondades que les ofrece el ser parte de una franquicia y por lo tanto optan por pertenecer a una de ellas.
Los ejemplos más comunes de los pequeños negocios son las farmacias, tiendas de conveniencia, mecánicos, tintorerías, restaurantes, entre otros. En pocas palabras, son negocios independientes o pequeñas cadenas del ramo del franquiciante convertidas en franquiciados (Boroian, 1993)

En esta modalidad, los dueños de la franquicia buscan que ya estén operando en su rama y a cambio del contrato de franquicia, les ofrecen a los propietarios la oportunidad de compartir en igualdad de condiciones ellos los apoyan con la infraestructura con que cuentan, no sólo el prestigio de su marca, sino con publicidad e inventarios ideales que han probado.

Pero al igual que las franquicias de negocio, tienen acceso a la experiencia que tiene el franquiciante respecto a su *know how* como son los aspectos administrativos, el aseguramiento de la calidad, asesorías de temas específicos, la ubicación idónea del mobiliario y equipo, su cartera de proveedores y las ventajas de algunos de ellos como es la calidad y el precio.

d) *Franquicias Sociales*

Una de las innovaciones en las franquicias son las sociales que se dedican principalmente a beneficiar, sin fines de lucro, a los grupos de la población menos favorecidos (Alba, 2005). Es un concepto nuevo y tal vez polémico (Cherto, 2002).

Las franquicias sociales surgieron en la década de los 90. Es un modelo de negocios que puede manejarse de forma similar a una franquicia comercial pero enfocándose

en sectores vulnerables y específicos de la sociedad. “Su objetivo es contribuir a la solución de necesidades sociales, ya que al valor moral de una causa se suma su valor estratégico de movilizar recursos hacia el bien público, haciendo de la filantropía una agencia de cambio social en vez de un negocio para quienes lo administran. Es el canal indicado para incrementar las oportunidades en beneficio de una población con necesidades, donde la institución brinda apoyo sin fines lucrativos” (Feher, 2012: 70).

Con este esquema “Pretenden llevar las estrategias, metodologías e instrumentos del sistema de franquicias, ya probados en la práctica, a proyectos sociales exitosos” (Balcázar, 2003: 78).

La franquicia social, constituye el mecanismo más eficaz y efectivo para hacer redes de proyectos sociales con éxito, ya que siguiendo el formato tradicional de franquicias, cada una de las unidades abiertas firmará un contrato en donde se comprometerá con reglas y métodos de trabajo comunes. Las comunidades meta son principalmente en los países con grandes brechas económicas, ya que su objetivo es generar condiciones más igualitarias. Pero sin dejar de ser negocio sustentable.

Esto va enfocado a micros y pequeños empresarios cuyo capital es limitado, ya que no tienen recursos para afiliarse a las grandes marcas, con este esquema pueden expandir sus negocios con bajos costos y con un control razonable de la marca.

La franquicia social es un sistema inédito sujeto a perfeccionamiento, cuestión que debe ser tomada en cuenta. Es fundamental poner atención a los costos para que el proyecto tenga una larga vida y se cumplan sus objetivos.

Ya que los fines no son los mismos, se han hecho algunas adaptaciones para ser de beneficio social, pero sin perder su esencia de operación, sólo ajustando su metodología, las técnicas a desarrollar, pero sin perder los aspectos que la han hecho

exitosa. Este concepto ya existe en México hay, por ejemplo, una franquicia social, con 90 unidades establecidas y hay algunas que se empiezan a desarrollar en el Comité para la Democratización de la Informática (CDI, 2010).

La diferencia entre la franquicia social con las comerciales son algunos pagos que se hacen como regalías, o cuotas de arranque, éstas son nulas o simbólicas, ya que lo que se pretende es el bienestar de las personas que las adquieren, ya que son grupos de zonas marginadas y el objetivo es mejorar sus ingresos. “La franquicia debe garantizar la reproducción de sus servicios con calidad de sus procesos, tal y como lo indica la oficina matriz (Cherto, 2002)” por eso su éxito, pero en este caso orientado al beneficio de terceros primordialmente.

Pero la franquicia social requiere del apoyo de las franquicias convencionales y de las empresas lucrativas para recibir patrocinios, capacitación y así fortalecer la imagen corporativa de ambos, ya que los esfuerzos de este tipo de franquicias están destinadas a la población de escasos recursos, los integrantes tienen sueldos modestos y los bienes y servicios que ofrecen son canalizados a personas que no tienen el poder adquisitivo para pagar lo que ofrecen por lo que los ponen a su disposición de forma gratuita o pagando un precio simbólico.

Algunos elementos de las franquicias sociales cambian sus denominaciones como es el caso del contrato que para este caso es convenio y en lugar de inversión inicial es donativo inicial, para su operación existe una fundación y alguna persona que ya tenga experiencia en el funcionamiento de una franquicia social comercial (Feher, 2012).

Las franquicias sociales no deben tener poder público sino de la sociedad, en algunos de los casos, dependiendo de los beneficios con que se cuenta, pueden ser fondeados por el Estado, pero únicamente con el apoyo económico, no intervienen en su operación. Para que lleven a cabo sus actividades se debe prever de donde se van a tener los recursos para su trabajo cotidiano, ya que es lamentable que funcionen

durante un tiempo y por falta de recursos dejen de operar, por tal motivo pueden obtener recursos por varias vías como el Banco Mundial, organismos como empresas y fundaciones; un mecanismo al que se puede acceder es al Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles (CEDI, 2019) donde existe una gran gama de organizaciones que ofrecen apoyo dependiendo del destinatario final.

De acuerdo al número y al territorio, Ibarra (2013) hace la división de franquicias de la siguiente forma:

- **Individual.** Es un solo punto de venta con una sola persona.
- **Múltiple.** Para que opere una persona dos o más puntos de venta.
- **Regional.** Puede operar sólo en una zona geográfica especificada
- **Maestra Internacional.** Esto es cuando una franquicia corporativa opera en otro país para que sea explotada en todo ese territorio con el número de puntos de venta que sean necesarios.

2.3. Que no es una franquicia

También es muy importante clarificar qué características no corresponden a una franquicia como lo mencionan en su tesis Alva & Briones (1998) y son las siguientes:

- No es un sistema de distribución multi-nivel
- No es un representante de una gran empresa extranjera en su país de origen
- No es una distribuidora ni una comercializadora
- No es adquirir acciones o instrumento de inversión de una empresa en específico
- No es una relación fiduciaria
- No es una sociedad ni una empresa conjunta entre el franquiciante y el franquiciatario.

- No es una relación laboral

Las franquicias exitosas son aquellas que evitan la duplicidad del trabajo, dan mucha importancia al diseño del local y a la disposición de los estantes; cuentan con sistemas logísticos de compra y distribución, tienen reglamentos para manejar los establecimientos y para trabajadores de tiempo completo y de tiempo parcial, cuentan con un sistema de información en mercadotecnia y finanzas. Utilizan paquetería (software), logran dar independencia real a sus socios o a los pequeños propietarios; reducen o evitan la burocracia en la oficina matriz, y logran que sus puntos de ventas tengan una excelente ubicación. Ya que es el mismo trabajo y esfuerzo económico el abrir una franquicia en una buena o mala ubicación (Beleki, 2003)

Pero existe un factor poco conocido por el mercado pero que significa un punto indispensable para considerar la posibilidad de crecer bajo el esquema de franquicias o bien para unirse a una empresa mediante su sistema de franquicias y este es, sin duda alguna, su factor de tropicalización.

La tropicalización es una palabra que aunque suena un tanto rebuscada su significado es sumamente sencillo, aunque se puede basar en varias de las definiciones existentes, resulta más pertinente explicarla de manera clara y concisa, ya que es el conocer el mercado, ambiente, costumbres y tradiciones del lugar en el que se pretende introducir un determinado producto o servicio para estudiar, previo a su implementación, las posibilidades de éxito del mismo, es decir, buscar adaptar el producto o servicio a la región en cuestión (Feher, 2004).

Un ejemplo de la tropicalización es el que expone Maldonado (2015) en el caso de McDonalds de Francia, donde tú puedes llegar a comprar un vaso de vino en lugar de tu refresco. En México puedes pedir tu hamburguesa con un sobre de chiles jalapeños y en Argentina (Barnes, 2012) una hamburguesa kosher, que es una excelente

alternativa para los integrantes de la comunidad judía, ya que cumple con las reglas de su religión.

2.4. Elementos del Contrato de Franquicias.

De conformidad con nuestra legislación, “un contrato es el acuerdo entre dos o más personas, que crea o transmite derechos y obligaciones entre las partes” (Rosales, 2012: 60) e independientemente de los elementos que se mencionan en el artículo 142 Bis de la Ley de Protección Industrial, en el contrato de franquicias encontraremos una serie de elementos personales, reales y formales (Alba, 2004). Cada vez son menos las diputas entre franquiciantes y franquiciatarios (que se dirimen en tribunales o en el arbitraje) y esto es porque en la elaboración del contrato se trata de ser lo más claro y extenso posible a fin de establecer la forma de prever los conflictos que pudieran presentarse (Gallastegui, 2012).

En los elementos personales tenemos primeramente a las partes que celebran el contrato, es decir, el franquiciante y franquiciatario, quienes generalmente son comerciantes. Esta característica suele derivarse de la constitución de una sociedad mercantil, o bien de que sean personas físicas que se dediquen a los actos previstos como comerciales por el artículo 75 del Código de Comercio (2002), y si esto no fuese así, el simple acto de la celebración del contrato de franquicia los puede convertir en comerciantes.

La capacidad de ejercicio, es aquella que se adquiere con la “mayoría de edad” con la cual una persona puede actuar a nombre y cuenta propio, obligándose a sí mismo, teniendo libre manifestación de su voluntad, adquiriendo derechos y obligaciones. Ésta es la capacidad general que se requiere para contratar. En ocasiones es necesario que la partes actúen por medio de un representante, esto se hace principalmente en el caso de que una de estas partes sea una persona moral, quien deberá otorgar a su representante en principio los actos de administración, y en

ocasiones se necesitará otorgar el permiso de la asamblea de accionistas del consejo de administración, según los estatutos de la sociedad para celebrar contratos de franquicia.

Los elementos de un contrato de franquicias pueden ser varios: Marca, Know-how, pagos, canon o derecho de entrada, regalías, canon de publicidad, territorio de exclusividad, asesorías y servicios, entre otros (Celis, 2004). Destacando los citados por Alba (2004):

2.4.1. La marca.- En ocasiones puede ser lo más valioso, es el distintivo de una empresa, en muchos de los casos con sólo ver un establecimiento que la tiene nos garantiza la calidad que hemos logrado recibir de un bien o servicio en otra latitud, siendo en el contrato una parte esencial del mismo, sin ella quizá el negocio no tendría el éxito que ha logrado con los años. Esto está estipulado en la Ley de Propiedad Industrial en su artículo 142, donde se menciona que: "Se entiende por marca todo signo visible que distingue productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado" (Ley de Propiedad Industrial. Cámara de Diputados, 2010: 21). Ahondando en lo mismo Maza (2013) hace mención que se debe otorgar el uso de la marca por escrito ya que es un contrato específico, no como los de arrendamiento. Algo que resulta básico es comprobar que la marca es registrada y en su caso los productos patentados (Boroian, 1993)

2.4.2. La tecnología.- El franquiciante ha adquirido el *know how* del proceso y las técnicas utilizadas para la elaboración de bienes y servicios con el paso del tiempo, es una de las partes medulares de las franquicias, sobre todo para estandarizar los productos y el usuario tenga la garantía de que en todos los puntos de venta lo ofrecido es exactamente igual.

Mucho del *know how* o por no mencionar todo, tiene una protección como lo es la marca (marca registrada) esto es por medio de las alternativas que ofrecen las oficinas

de la Dirección de Derechos de Autor o el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, realizando registro de obras, software, patentes, secreto industrial, entre otros. Este trámite es previo a dar a conocer los secretos comerciales y que pueden conllevar habilidad práctica y experiencia técnica acumulada, que se transmiten por medio de los servicios personales. Es decir, que viene siendo la transferencia de tecnología junto con los diferentes programas de asistencia técnica, los cuales son los puntos medulares del funcionamiento del negocio (Feher, 2004). Sobre este tema Borbonaba & Palacios (2006) hace mención que existen cosas más valiosas en una franquicia que los tangibles que resultan ser los intangibles como la ventaja competitiva, la marca, etc.

La parte más valiosa de la franquicia puede ser el *know how,* por lo que éste será un elemento del contrato de franquicia; puede variar la forma de abordarse en el contrato, ya que puede su uso pormenorizarse, así como ser muy vago. Algo que quizá ocurra y es muy valioso es que el dueño de la franquicia esté en constante perfeccionamiento del *know how* para estar siempre vigente en el mercado, por lo que es también de esperarse que los cambios efectuados los transmita a los usuarios y se renueve el contrato en ese apartado si éste es muy detallado, pero éstas modificaciones son para tener un negocio mucho más rentable. “El *Know-How*, es considerado como un componente esencial; es práctico, original, en constante desarrollo y fácilmente transmisible. Si este último elemento no se cumple, difícilmente va a funcionar la franquicia” (Calles et. al, 2002: 2)

En resumen, el *know-how* reúne ciertos requisitos característicos (Torres, 2008), estos son:

- La teoría y la práctica (saber y saber hacer)
- De fácil transmisión, que a cualquier persona le quede claro
- Estandarizado, que siempre sea el mismo producto, sin variaciones.
- Probado o experimentado con éxito.

- Secreto, ya que es lo que le da valor a la empresa, incluso se debe firmar una carta de confidencialidad.
- Identificado, que este tan bien posicionada la empresa que con su logotipo y colores el cliente la ubique.
- Dinámico, esto no sólo se refiere al servicio, sino a su rápida adaptación a los cambios del mercado.
- Original, de esto parte el ofrecer una franquicia donde se tenga un diferenciador que ofrezca una ventaja competitiva con el resto de la competencia.

Otro elemento es la asistencia técnica, que tiene varias aristas, ya que se puede ofrecer en un inicio, cuando sobre la marcha se presenten algunas dudas, cuando se tengan nuevas contrataciones o cuando se establecen nuevos procedimientos; lo ideal es que ésta asistencia técnica sea personalizada, ya que en muchos casos son consejos e instrucciones que es prioritario que sean *in situ*, es decir, dónde va a operar la franquicia. Un aspecto que se pretende es que las personas que la ofrezcan sean técnicos especializados que ya han operado en otras franquicias por lo que tienen experiencia real en la operación cotidiana y que son parte del equipo del franquiciante.

La asesoría, consultoría y supervisión es el tercer elemento que complementa la parte estructurada de la capacitación, se puede considerar una retroalimentación del *know how* o asistencia técnica, incluso la supervisión es la parte donde se puede evaluar si estos dos elementos (*know how* y asistencia técnica) fueron comprendidos y puestos en práctica adecuadamente.

2.4.3. La contraprestación. - Que es la retribución de una parte contratante en compensación de lo recibido (franquiciatunegocio.com, 2018) están pueden ser: Cuota inicial de franquicia (gastos de inversión más costo de venta más valor de la marca), regalías (Costo de asistencia técnica y soporte más costos de operación del sistema de franquicias más contribución por la rentabilidad), fondo de publicidad, cuotas de renovación, traspaso o finiquito, entre otros.

Sin embargo, en la relación legal, los conceptos a pagar pueden ser diversos, desde la óptica de Arce (2001) él los divide por temporalidad de la siguiente manera:

a) Pagos iniciales:
   I) Derecho de Franquicia (franchisefree);
   II) Desarrollo de la franquicia, franquicia de áreas
   III) Entrenamiento;
   IV) Aprobación del sitio adecuado para el establecimiento del negocio; Diseño arquitectónico.

b) Pagos periódicos:
   I) Regalías (porcentaje fijo cuota mínima, posible incremento o decremento según ventas, mixto),
   II) Por servicios diversos;
   III) Contribución de publicidad y mercadotecnia;
   IV) Cargos por servicios especiales como contabilidad, servicio de computación, preparación de facturas, financiamiento, entrenamiento, consultoría, asistencia técnica especializada.

c) Pagos de renta:
   I) Del inmueble;
   II) Equipo, instalaciones, anuncios, señales.

d) Pago por ventas de:
   I) Equipo, instalaciones, anuncios, señales;
   II) Producto terminado que vende el franquiciatario al cliente,
   III) Materia prima, materiales, ingredientes;
   IV) Servicios de distribución y comisiones a agentes vendedores;
   V) Material de publicidad.

e) Comisiones a terceros proveedores del franquiciatario.
f) Intereses por préstamos al franquiciatario.

Esta amplia relación puede parecer muy gravosa, sin embargo, no siempre se incluyen todos los conceptos o los montos de cada uno no son muy elevados, pero siempre es importante hacer el ejercicio previo de costo-beneficio para tener una idea de las utilidades que se pueden obtener.

2.4.4. La exclusividad. - En los contratos de franquicia el territorio o espacio geográfico puede delimitarse para que el franquiciatario explote la franquicia a través de varios establecimientos, lo que obtiene el nombre de *master franchiese* (que es el área de desarrollo de una franquicia con posibles subfranquicias); o bien, para un establecimiento o negociación mercantil determinado, en la que el licenciante autoriza la localización (franquicia unitaria).

También, la licencia del uso de la marca o marcas que tiene registradas el franquiciante y que son parte del negocio se deben incluir en el contrato, por lo que este acto jurídico requiere, para su completa validez, el que se otorgue por escrito y que se inscriba en la Secretaría de Economía. De este modo producirá sus efectos en perjuicio de terceros, según su fundamento jurídico que se encuentra en la Ley de la Propiedad Industrial (Art. 136), que plasma:

Artículo 136. "El titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en el Instituto para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros" (Ley de Propiedad Industrial, 2010: 30).

2.4.5. La no competencia.- En los Estados Unidos, al igual que en otras partes del mundo, la gran mayoría de los contratos para adquirir una franquicia contienen

disposiciones por medio de las cuales el franquiciatario acuerda no competir con el franquiciante a la terminación del contrato (Medina, 2007), ya que al ser capacitado adquiere conocimientos que después de concluir su relación con el franquiciante él puede por su cuenta, desarrollar una empresa propia y convertirse en competencia bajo sus propios medios, por lo que el franquiciante busca con alguna cláusula protegerse.

2.5. Desarrollo del Contrato de Franquicias

El contrato de franquicias debe ser siempre por escrito (Gámez & Diez, 2008) donde se estipula el derecho de supervisión que puede realizar en el momento que así lo considere pertinente el Franquiciante sobre el Franquiciatario, debe de tomarse en cuenta que estas visitas son también para orientarlo hacia mejores prácticas (Entrepreneur, 2014) estas comprenden las actividades de administración, operación y control del negocio; es importante entender que el franquiciante ha dedicado tiempo, dinero y esfuerzo en construir su franquicia y no está interesado en correr riesgos por lo que buscará verificar que el franquiciatario cumpla los términos pactados contractualmente (Alba, 2004).

En las franquicias se busca el ganar-ganar, por lo que es imprescindible que exista la obligación de la cooperación mutua en aras del éxito de la franquicia, se deben vincular a las partes en el esfuerzo realizado para alcanzar los objetivos trazados durante sus negociaciones, que culminan con la firma del contrato respectivo.

Características del Contrato de Franquicia

El contrato de franquicia cuenta con algunas características propias de su naturaleza, las cuales son:

1. En el contrato debe de estar estipulada la relación comercial desde su principio hasta su fin, por lo que está creado para una interacción a largo plazo.

2. Nace de un punto en concordancia: ambos buscan que ésta relación sea fructífera, lo importante en que en el ánimo de los dos busquen una relación ganar-ganar.
3. Por lo regular el franquiciante ya tiene un contrato tipo, que utiliza para todos los franquiciatarios, donde en algunas ocasiones, dependiendo las circunstancias se modifican algunos términos, pero la esencia del mismo suele conservarse.
4. Es importante que en el contrato se estipule el territorio donde se puede actuar y el número de establecimientos, ya que son elementos que son directamente proporcionales a las ganancias.
5. La transmisión del *knowhow*, tecnología, asistencia técnica y otros conocimientos, la hace el franquiciante mediante manuales, guías, capacitación al personal, inspecciones y supervisiones periódicas.

4.6. Clausulado típico del Contrato de Franquicias

Sin importar que existan franquicias del mismo giro, cada una de ellas cuenta con una operación totalmente diferente; por lo tanto, requieren de elaborar de manera individual su propio contrato, conteniendo algunos elementos comunes como son las siguientes cláusulas:

1. En un inicio están los considerandos y otro elemento básico, el glosario de términos donde se definen los conceptos para que desde el principio quede claro a qué se refiere cada palabra utilizada en la jerga de las franquicias. También hacer saber que se está obrando de buena fe, sin dolo y tampoco existe vicio que pueda perjudicar a las partes.
2. Cuál es el fin que persigue el contrato, ya que en sus primeras cláusulas se debe aclarar qué se transmite, que puede ser: diseños, servicios, productos, usos de patentes, usos de marcas, metodologías, conocimiento del mercado, materiales, entre otros (Cirineo Abogados, 2019).

3. En caso de controversias y que éstas lleguen hasta los tribunales, en qué lugar geográfico se van a llevar a cabo las audiencias. Si bien en el contrato se específica la zona geográfica donde se va a operar, esto no quiere decir que en caso de alguna demanda las autoridades de esa región sean ante las cuales se ventilará el caso.
4. Pormenorizar la zona geográfica donde se ubicará y también el compromiso de que el franquiciante no otorgará otra franquicia en esa zona (Dr. Auto & Casa, 2019)
5. Subfranquiciar (Morejón, 2009, *Op. Cit*.), si existe la posibilidad que el franquiciatario por medio de terceros pueda contar con otro(s) punto(s) de venta, siempre y cuando se ubiquen dentro de la zona pactada de actuación.
6. Periodo que cubre el contrato, puede ser desde antes de sus inicios, requisitos para renovación y para finiquitar el negocio si existe algún clausurado.
7. Se deben incluir los derechos y obligaciones de ambos. Sobre todo, en el arranque del negocio, ya que antes del funcionamiento y obtener recursos, existen muchos gastos y es la etapa de capacitación, así como la adquisición de local, mobiliario y equipo con las especificaciones acordadas.
8. Las contraprestaciones, es decir, los diversos montos que debe cubrir por los siguientes conceptos:
    - Cuotas de franquicia.
    - Regalías continúas.
    - Arrendamiento.
    - Pagos por ventas.
9. El franquiciante debe llevar a cabo los acuerdos firmados y cumplir lo pactado al pie de la letra como son el pago puntual de las regalías, participar continuamente en la capacitación que se le indique y modificar los procesos e imagen si existen algunas adecuaciones por parte del franquiciante, otros aspectos son:
    - Qué puede y qué no puede negociar o ser vendido

- Confidencialidad que envuelva el proceso de producción, comercialización y venta, así como la fórmula del producto.
- Patrones de desempeño, que observen la calidad de los productos o servicios.
- Utilización integral del sistema de negocios por franquicias.
- Uso de publicidad o promoción institucional.
- Utilizaciones de instalaciones y equipo autorizados y previamente probados.

10. Delimitación de la actividad: Es importante delimitar la actividad preponderante del negocio, qué cambios se pueden generar y cuáles no, ya que sobre la marcha se pueden visualizar alternativas atractivas que es importante el franquiciatario transmita al franquiciante para solicitar lo pueda hacer, si no es el caso deberá evitarlo y concentrarse únicamente con lo pactado.
11. Marca: Las empresas de hoy valen más por sus marcas que por sus activos fijos (Geifman, 2013), por lo que en el contrato se debe especificar que el franquiciante conserva la titularidad de la marca, el franquiciatario sólo la puede utilizar bajo las condiciones del contrato y si nota que está en juego el prestigio de la misma puede retirarle la franquicia al franquiciatario.
12. Manuales de Operación: donde se pormenorizan las acciones, las cuales se deben cumplir, y la forma de saberlo son los estándares de los productos y servicios que se ofrecen, los cuales deben de ser uniformes en todas las franquicias.
13. Información Confidencial: Puede tratarse de la información de más valía de la organización, por lo que es necesario proteger el secreto, en la mayoría de las ocasiones no sólo es un punto más en el contrato, se elabora una carta donde se especifican los detalles legales que se puede incurrir si se viola esta disposición, así mismo lo deben firmar los empleados que se contraten (Hernández & Romero, 2004) y los colaboradores que con el paso del tiempo

ingresen a trabajar en la franquicia. Esta carta se coloca como un apéndice al contrato general.

14. Relación laboral: Si bien es cierto de un país a otro cambian los tipos de contratos de trabajo, es importante también estipular el tipo de compromiso que se tiene con el trabajador, en la mayoría de los casos el franquiciante se deslinda de todo tipo de relación laboral, pero sí especifica el esquema de contratación que a ellos les ha funcionado.
15. Proveer tecnología: Este punto es una obligación medular del franquiciante, ya que es el medio de transmisión de los conocimientos necesarios, incluso se sugiere que exista un anexo donde de forma pormenorizada se describan las obligaciones en este particular. En la época actual, no sólo se usan para transmitir los conocimientos los medios convencionales como los manuales, instructivos, trípticos, etc. También se utilizan los medios electrónicos como, videos, audios, software diseñado *ex profeso* para la capacitación y el uso cotidiano. En muchas ocasiones existen servicios en línea, para que se ingrese a la página web del franquiciante y por medio de un *password* se tenga acceso a un sinnúmero de aplicaciones, pero todo esto debe quedar perfectamente plasmado en el contrato. Pero, nada de esto suple a la capacitación *face to face*, la cual debe de existir desde la ubicación idónea del negocio, hasta la puesta en operación, especificando el lugar donde se va a ofrecer el entrenamiento, incluso la actualización cuando existen cambios en la metodología del negocio. Esto quizá es muy complejo especificarlo en un contrato, pero para evitar problemas se debe describir lo más claro posible, existen otros puntos que es importante tomar en cuenta:
    a) Que se cumpla con el concepto al pie de la letra, lo cual no sólo incluye los productos y servicios, sino las dimensiones del local, ubicación colores, decoración, forma de abordar a los clientes, uniformes, entre otros; es obligatorio su observación.
    b) Cuándo la franquicia está orientada a fabricar productos debe estipularse la proveeduría de los insumos, si todos son por parte del franquiciante y

pueden ser de proveedores locales bajo ciertas características. También pactar tiempos de entrega, volumen y pagos de envío, entre otros.

c) En algunos casos, está obligado a realizar la publicidad necesaria para la venta o conocimiento del producto o servicio materia de la franquicia. Puede obligarse al franquiciatario a que colabore, con una cierta cuota o de las utilidades destinar un porcentaje en este rubro.
d) Procesar, en su caso, la información contable, financiera, de producción y comercial del franquiciatario.
e) En algunos casos el franquiciante se obliga a financiar al franquiciatario o por lo menos, a auxiliarlo en la obtención del financiamiento para el desarrollo de la franquicia, por ejemplo, mediante la exención de las regalías durante sus primeros meses de operaciones.

16. Empresas independientes: Tienen su propia razón social, registro federal de contribuyentes, su contabilidad y su declaración ante el SAT, resultando importante aclarar que aunque tienen un contrato de franquicia, sus acciones y posibles problemas legales son independientes, es decir, cada uno tiene que actuar ante sus actos frente a las autoridades, quizá el franquiciante ofrezca apoyo legal en trámites cotidianos de las franquicias, que se debe estipular, pero quizá no ante otros problemas legales.
17. Publicidad: Que se enfoca en mantener el prestigio de la franquicia, así como mantenerse en la mente del consumidor. La cual en su mayoría es corporativa, es decir, en los medios de comunicación se promociona la franquicia de forma general, por lo que en el contrato se estipula cómo se va a llevar a cabo este mecanismo, qué medios se van a utilizar, así como de qué manera cada unidad va a cooperar para sufragar los gastos que esto implica.
18. Mercadotecnia: En la mayoría de los casos su renombre se debe a las estrategias utilizadas en este rubro, por lo que en el contrato se pueden estipular como se van a abordar para uniformar la imagen que ha sido un éxito.

19. Contabilidad y archivos: Independiente de los registros que solicita el franquiciante para llevar los registros contables, es importante tomar en cuenta el sistema contable del país o región donde se ubica la franquicia, ya que al hacer las declaraciones anuales éstas son totalmente independientes, incluir en el contrato que se observará la forma de manejar los registros, pero esto no exenta de que se deba cumplir con las especificaciones legales de cada región.
20. Seguros y Fianzas: Con esto se busca garantizar el cumplimiento y la operación sin algún contratiempo, ya que pueden ocurrir imponderables que pueden hacer que el negocio se declare en quiebra como son siniestros, robos, competencias, entre otros y no se cumpla con lo pactado, por lo que con esta acción se evitan este tipo de problemas. También con el aval de una fianza se garantiza el cumplimiento.
21. Concluir el contrato: Puede ser por las siguientes causas:
    - Vencimiento de la vigencia.
    - Porque ambas partes así lo deciden en buenos términos.
    - Rompimiento de relaciones comerciales por desavenencia, problemas legales e incumplimiento por cualquiera de las partes.
22. Obligaciones en caso de Terminación o vencimiento: Tanto lo estipulado en el contrato como el anticipado, que puede ser por voluntad de ambas partes o por discrepancias, para ambos casos es importante especificar a qué se obliga cada uno, sobre todo en caso de existencia de adeudos, imagen corporativa, ya que el cierre de un negocio ofrece mala imagen a los usuarios, pensarían que el negocio *quebró*, y quizá lo que pasó fue que el franquiciatario no supo administrarse. También es importante el reiterar que no se puede hacer uso del *know how* y la imagen.
23. Causales de rescisión del contrato de la franquicia y su penalidad: Existen prácticas que pueden originar que de forma anticipada se cancele la relación para la operación de la franquicia, las cuales deberán especificarse, así como las penalidades a que es acreedora alguna de las partes por ese incumplimiento.

24. No competencia: el franquiciatario no podrá operar otro negocio que le genere competencia a la franquicia que adquirió, así como dentro del establecimiento que fue diseñado *ex profeso* para la franquicia tener otro negocio, aunque sea de giro distinto si no existe la aprobación, por escrito del franquiciante.
25. Impuestos: Por lo regular, salvo algún acuerdo previo, cada organismo hará frente a sus compromisos ante el fisco, ya que cada uno cuenta con su propio registro federal de contribuyentes.
26. Trámites legales para la operación: Para gestionar los permisos ante las diversas instancias de gobierno, el franquíciate se compromete a proporcionarle: asesoría y documentación que son requisitos para la obtención de permisos y licencias.
27. Independencia en la toma de decisiones: En la operación cotidiana de la franquicia existen acciones que se deben seguir al pie de la letra, pero también hay holgura en otro tipo de actividades, por lo que es importante especificar en cuales se puede tener un rango de libertad.
28. Conocer bajo que medio se van a dar a conocer las autorizaciones, notificaciones, entre otros aspectos de comunicación, como cuál va a ser el canal oficial y mecanismo a utilizar para tener la certeza de que la notificación fue recibida.
29. Fuerza Mayor: Existen situaciones que salen del control de ambas partes como por ejemplo enfermedad grave de algunas de las partes e incluso el fallecimiento. Por tal motivo es importante saber bajo qué causas de conclusión anticipada del contrato no se presente alguna penalización económica. Hooper (2013: 75) hace mención que: “Para que el franquiciario o franquiciante puedan dar por terminado anticipadamente el contrato, ya sea que esto suceda por mutuo acuerdo o por rescisión, deberán ajustarse a las causas y procedimientos convenidos en el contrato o de aquellas que puedan derivar del Código de Comercio”
30. Actualización: Lo ideal es que los franquiciantes estén en constante evolución mejorando productos y servicios acordes a la exigencia del mercado y procesos

que reduzcan costos, tiempos y movimientos, también pueden surgir nuevas materias primas que fortalezcan los productos y esto haga que los contratos y sobre todo los procedimientos cambien y esto es importante dejarlo por escrito y actualizar las cláusulas de lo pactado.

Además, se debe buscar que el contrato:

- Debe ser justo.
- Tener uniformidad en sus articulados y puntos a acordar
- Dejar estipulados los estándares de los productos o servicios en su operación.
- Protección para las dos partes.

Con el correr de los años algunos abogados han generado estos puntos que deben de contemplarse de forma más exhaustiva, los cuales enlista Boroian (1993):

- Asistencia permanente en las operaciones por parte del franquiciante.
- Mantenimiento y reparaciones
- Niveles de calidad y rendimiento
- Modificación del sistema
- Honorarios por servicios permanentes
- Condiciones
- Rescisión y mora
- Comienzo y horario de trabajo
- Transferibilidad del interés
- Fallecimiento del franquiciado
- Derecho preferencial
- Operación en caso de invalidez o fallecimiento
- Contratista independiente

- Notificaciones (canal utilizado)
- Responsabilidad ante el incumplimiento de la ley
- Ley pertinente
- Arbitraje (en qué plaza se realizará)
- El franquiciado acusa recibo de los documentos

2.7. Registros Adicionales

1. **Programas de Capacitación:** Por derecho constitucional (Art. 123), todos los trabajadores deben de recibir capacitación y adiestramiento; por lo tanto, los patrones están obligados a cumplir con este compromiso y formar a sus empleados, a fin de lograr un desempeño favorable, que beneficie a la empresa y fortalezca al trabajador con una mejor preparación.

2. **Manuales:** Una gran parte de la experiencia y hallazgos que con el pasar de los años adquiere el franquiciante están incluidos en los manuales, los cuales al proporcionarlos deben de ser protegidos, tanto los Secretos Industriales si es el caso como la autoría de los mismos, por lo que antes de decidir que una empresa exitosa se convierta en franquicia es necesario registrar sus procedimientos ante la Dirección General de Derechos de Autor de la Secretaría de Educación Pública. Este registro es independiente al que se lleva a cabo para efectos de Propiedad Intelectual en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, así como los patentes, en su caso, que también son ante este último organismo.

3. **Comisiones:** Todas las empresas están obligadas a tener constituidas las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y la de Seguridad e Higiene, éstas se deben registrar en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ellas fueron creadas con el propósito de hacer cumplir a los patrones con la responsabilidad de dar capacitación y proporcionar seguridad a los

trabajadores respectivamente. Estas comisiones se forman con la participación de patrones y trabajadores, nombrándose representantes por cada una de las partes.

Apoyos Institucionales

1. Secretaría de Economía.- Promueve el desarrollo empresarial.
2. Bancomext.- Brinda apoyo financiero a las empresas y las franquicias no son la excepción, por lo que las promueven en el extranjero, a través de la realización de eventos comerciales.
3. Asociación Mexicana de Franquicias.- Brinda apoyo a franquicias nacionales y extranjeras para su desarrollo en territorio nacional y en coordinación con Bancomext, en el extranjero.
4. Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC).- Otorga financiamiento para la adquisición de franquicias de negocios comerciales y de servicios.

CAPÍTULO 3: MANUALES

En los puntos anteriores se ha mencionado la existencia de manuales en las franquicias, pero es necesario profundizar en los mismos ya que los manuales son las herramientas, en la mayoría de los casos impresas, que ayudan a trasmitir, paso por paso, y cronológicamente, toda la información que requiere un franquiciatario para operar el negocio, para estandarizar los procesos (Ibarra, 2013), En los manuales se recopila toda la información relativa a: procedimientos, funciones, tareas, actividades, políticas que derivan del plan estratégico de la empresa; varía de acuerdo a la forma en que el negocio esté organizado (Barona, 2011), esto con el objeto de que todas las franquicias ofrezcan exactamente el mismo producto o servicio, además permiten que los conocimientos fluyan más rápido durante la etapa de capacitación (Guzmán & Hernández, 2006) ya que por lo regular su estructura es muy amigable para su comprensión, atienden en forma real las necesidades de operación de las organizaciones (Cuenca & Pliego, 2001) donde se puede releer cada paso hasta que se comprenda perfectamente, además de apoyar las funciones que enseguida se enuncian:

- Respecto a los puestos de trabajo, las características de cada uno, sus responsabilidades, funciones, delimitación e interacción de los mismos para la óptima operación.
- El perfil de empleado requerido y su proceso de contratación donde se defina si cubre las necesidades del puesto.
- Bajo qué tipo de contratación se va a tener al personal que es el más conveniente para el giro de la empresa tomando en cuenta la Ley Federal del Trabajo.

- Dependiendo el puesto, qué puntos son los idóneos de capacitación y el desarrollo de la misma creando un programa efectivo y eficiente de capacitación. (Alba, 2005)

Por lo que se requieren para las siguientes actividades:

3.1. Contratación

Este procedimiento es muy importante, ya que se busca contratar al trabajador optimo, porque parte de la clave de los buenos resultados es contar con un equipo de colaboradores ideal; algo que genera baja productividad en cualquier negocio es la alta rotación de personal, acción que implica muchos gastos desde el proceso de reclutamiento, publicitar la plaza vacante, realizar evaluaciones y capacitarlo; en esta última etapa hay que otorgarle un sueldo al trabajador sin ser productivo. También el irse familiarizando con la empresa y el adquirir experiencia lleva tiempo, por tal razón la rotación de personal es una práctica costosa. Por lo que el manual debe incluir las siguientes actividades:

- En base a las funciones a realizar, definir el puesto.
- Publicitar la vacante para captar interesados
- Entrevista con los aspirantes.
- Entre los aspirantes seleccionar al idóneo
- Realizar el trámite de contratación basado en la Ley Federal del Trabajo.
- Definir tiempos y lugares de la capacitación, que debe ser incluido en el contrato de trabajo.

Es importante, como ya se mencionó en las actividades, enfatizar en la contratación y su apego a la normatividad, ya que de otra manera puede generar problemas legales que son largos y costosos, los cuales también ponen en juego la reputación de la franquicia. Es necesario estipular en el contrato en dónde se va a llevar a cabo la

capacitación, ya que no siempre es en el lugar donde se va a operar y la duración de la misma, puesto que en ocasiones son jornadas intensivas de más de ocho horas y la semana completa. Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es el sitio del trabajo, es decir, en qué región se va a desenvolver el trabajador y apegarse a sus leyes, sin importar que la franquicia tenga sus orígenes en otro país.

3.2. Capacitación

Gran parte de la fórmula de éxito es la buena capacitación, ya que *el know how* casi siempre es la más alta valía que tiene una franquicia y éste se transmite, en la mayoría de los casos, por vía de la capacitación.

Pero ésta no sólo se transmite a la persona que adquirió la franquicia, sino también al personal en las diversas áreas de operación. Por lo que la capacitación es un mecanismo formal y continuo, diseñado para ser de fácil comprensión y tener la característica de retroalimentación, es decir, poderse comunicar con el capacitador cuando tengan dudas o tener un documento de consulta para repasar los procesos. Otro aspecto es la actualización, cuando el franquiciante por mejora cambia sus procesos o por la adicción de nuevas materias primas, inmediatamente se debe capacitar a los usuarios.

Esto también resulta crítico, ya que un mal dominio de los procesos puede resultar en productos o servicios deficientes, por lo que el franquiciante debe ofrecer una capacitación pormenorizada, con varios ejercicios, utilizando escenarios virtuales e incluso, al final evaluar el desempeño, ya que en muchos de los casos se le condiciona al interesado la concesión de la franquicia al logro del dominio de los diversos procedimientos. Con la práctica se va perfeccionando la habilidad en realizar las operaciones del negocio, parte clave, ya que mucho de los secretos están en esta sección, que es la razón por la que se paga al franquiciante.

Algo que se pretende es que los instructores no únicamente tengan la experiencia de capacitación de unidad en unidad, sino que hayan operado rutinariamente en alguna, lo que hace que su experiencia sea muy vasta.

En la capacitación sobre la operación el manual debe tener indicadores, los estándares establecidos, rangos de tolerancia, es decir, elementos cuantitativos que nos hagan alusión si las cosas se están haciendo bien o no, por ejemplo: gramos que pesa cada porción, temperatura a la que se sirve, minutos máximos en servir una orden, etc. Ya que en cualquier momento el franquiciante puede realizar una visita inesperada y lo primero que puede consultar es el manual de revisión periódica, el cual, por lo regular incluye formatos que deben ser llenados en cada proceso por el operador y revisados por el inspector. Esta documentación debe de estar a la mano.

Si bien es cierto que cada nivel y puesto puede tener una capacitación distinta la cual obedece a la naturaleza de la función a desempeñar, se sugiere que el franquiciatario conozca el programa de entrenamiento y la forma de operar de todos los puestos, incluso conocer el contenido de la capacitación antes del entrenamiento, ésto le dará más elementos para una óptima administración. También lo ideal es que el franquiciatario tenga el conocimiento de capacitar al personal de cualquier puesto cuando exista una rotación de personal, por lo que la primera generación de empleados debe estar fuertemente capacitada para ser posteriormente transmisores del conocimiento.

Es importante, incluso conocer, aunque sea de forma somera la complejidad de la capacitación antes de firmar el contrato, ya que puede ser un elemento clave en la decisión de adquirir la franquicia, si no resulta fácil la operación y el poder contratar personal experto resulta complejo por la escasez de talentos.

Es necesario que la capacitación incluya los elementos básicos para la buena operación como puede ser un excelente clima laboral, donde los colaboradores tengan

un gran sentido de pertenencia originado por la motivación de la alta dirección y esto abone a reducir la rotación de personal e incrementar la productividad; también aspectos estratégicos sobre la aplicación de mercadotecnia e interpretación de estados financieros (Lam Lam *et Al*., 2013).

La amplitud de la capacitación sirve para que el franquiciatario también conozca a profundidad el negocio, ya que se sugiere que incluya: información sobre las tendencias del giro en que se encuentra, tanto en el ámbito nacional como internacional, medios para contactar al franquiciatario como a proveedores, contratos, permisos, licencias, el aspecto financiero que de manera general presentan otras franquicias, aspectos de mercadotecnia utilizados y que han dado resultados, puntos críticos en las operaciones, la administración en personal, entre otros.

3.3. Manual de Operaciones

El manual de operación de la franquicia es la ruta que describe en detalle los procedimientos, materiales y personal que hacen que la franquicia tenga éxito (DíCostanzo, 1997). Es un documento de uso continuo que describe perfectamente el *know how,* debe diseñarse con la característica de ser perfectamente comprensible en cada paso, ya que mucha de la problemática que se presente de forma cotidiana va a ser resuelta consultado este manual. El manual de operación y servicio puede tener otras ventajas que van más allá de la actividad prioritaria de la franquicia, ya que en este documento se registran todas las actividades diarias y por lo regular es un *software* donde los valores asentados se van a una base de datos que sirve para ver el comportamiento de los inventarios y saber en qué momento solicitar más materia prima, otro tipo de consumibles, cuántas ventas se han obtenido, utilidades, pero también le resulta necesario al franquiciante para conocer el volumen de ventas y evitar en su caso la evasión en el pago de cuotas y regalías.

Para fines prácticos deben de existir dos tipos de manuales: un para el franquiciatario y otro para el franquiciante. Cada uno para que su actividad se lleve a cabo de manera óptima, como ya lo hemos observado el que posee el franquiciatario debe ser para su excelente operación, pormenorizado, describiendo paso a paso cada actividad.

Para ambos casos es importante que el documento tenga la opción de actualizarse, ya sea por cambios en la normatividad, nuevos productos, optimización en los procesos o cambios en las materias primas, por tal motivo se sugiere que el documento sea por medio de una carpeta con argollas para que se puedan intercambiar las secciones y mantenerse actualizado, ya que no sólo es un documento de consulta sino también para futura capacitación a nuevos empleados.

El manual operativo del franquiciante debe de estar orientado a los resultados, donde pueda de forma ejecutiva sistematizar la supervisión y vigilancia del desempeño de las unidades a las que se les otorgó la franquicia, lo importante de este documento es que de forma sencilla detecte algún resultado que pueda generar un foco rojo en la organización y estar un paso adelante para hacer correcciones.

También el manual del franquiciante incluye las *check list* de las supervisiones, los instructivos que fueron entregados donde el franquiciatario firmó de recibido y se comprometió a llevarlos a cabo. Parte del documento va orientado a análisis de resultados, por lo que antes de poner por escrito los procedimientos, le será útil al empresario revisar cuestiones como las siguientes: organigrama, tanto de las oficinas centrales como del negocio, en donde quedará visible la línea de mando, planeación del trabajo (anual, mensual, semanal o de largo plazo), entrenamiento del personal, así como sus ingresos, organización por departamentos, utilización del tiempo, estructura legal, consultoría externa, tipo y costo de los seguros, en su caso los empleados que tengan una alternativa de retiro o jubilación y el control de los planes. Algo que es importante que debe tomar en cuenta el franquiciante es analizar el momento y la persona que lo va a suplir, por lo que también debe de existir dentro de

los manuales la capacitación de la persona que realice este cambio, y sobre todo que la capacitación y operación de esta persona sea muy cercana al titular actual, ya que los manuales nos pueden dar elementos para simular las operaciones cotidianas de la persona que está al frente, pero siempre es mucho mejor llevarlo a cabo en circunstancias reales para obtener una mejor orientación.

Algo que resulta básico es recibir retroalimentación por parte del franquiciatario, ellos en su trabajo cotidiano pueden obtener hallazgos que mejoren sustancialmente la organización, por eso la importancia de consultarlos respecto a sus vivencias con la franquicia, su experiencia con clientes y proveedores debe documentarse y si existen actividades por mejorar incluirlas en los manuales al momento de su actualización.

Todo lo planteado es información muy valiosa, el siguiente paso es que todo ése cúmulo de ideas se vean plasmadas de forma ordenada y de fácil comprensión y acceso para que su utilización siempre sea para mejorar el negocio.

3.4. Secciones de las que se compone el Manual de Operación y Servicio.

Antecedentes

En esta sección se incluyen cómo inicia la empresa, cómo ha sido su evolución con los años hasta llegar a la posición que en la actualidad ha adquirido en el giro donde participa, cuál ha sido la clave que tuvo para el éxito actual y como llegó a ello, cuál es su filosofía, su razón de ser, así como su diferenciador frente a la competencia. También puede ser el momento propicio para mencionar qué se espera del franquiciatario y qué les ofrece la organización a las diversas franquicias.

Operación general

En la mayoría de las franquicias en una parte del procedimiento existe algo que se realiza de forma distinta a la competencia que es lo que ha generado el éxito, es un

diferenciador que la organización tiene que los distingue en el mercado, por lo que es propicio hacer mención de ello para que sea algo que siempre esté presente en la mente del franquiciatario y de sus colaboradores. También en esta sección se pueden abordar algunas políticas que tiene la empresa respecto al trato con el cliente, garantías, devoluciones, actividades de postventa, manejo eficiente de los inventarios, entre otras.

Gestión

En esta sección se deberán especificar algunas cuestiones como las políticas respecto a los empleados, las jornadas laborales, prestaciones, sueldo y salarios, también el manejo de los inventarios como son las materias primas e insumos, como es su manejo y almacenamiento, como se deben hacer las compras y con quíen, los tiempos de entrega y los mínimos de inventarios a tener, otro aspecto importante es el aseguramiento de la calidad, por lo que es importante seguir al pie de la letra las reglas proporcionadas. En esta sección se incluyen las reglas básicas para los aspectos de promoción y publicidad, ya que debe ser uniforme con las otras franquicias.

Un elemento que debe existir son los aspectos legales, para proteger a ambas partes donde se estipula a que se compromete cada uno y que sanción pueda existir por el incumplimiento. Otro elemento que se debe mencionar es la contabilidad y los aspectos financieros, cómo se van a cubrir para uniformar todos los negocios y sea más fácil analizar el comportamiento de todas las unidades que tienen un contrato de franquicia.

Existen circunstancias de las cuales no están exentos los negocios como son los fenómenos naturales (huracanes, sismos, incendios, entre otros) lo cual se debe estipular para que el daño no afecte la relación del negocio. Otro aspecto que se puede presentar son los accidentes, por lo que también debe quedar plasmado el actuar en estos casos. Es importante que en las supervisiones que realizan personal de la

franquicia se detecten posibles focos rojos que puedan originar problemas y se debe dejar por escrito para que la persona responsable actúe con antelación.

En ambos casos planteados en el párrafo anterior es muy importante en los manuales de procedimientos dejar estipulado cómo se debe actuar en caso de presentarse, tanto un fenómeno natural como un accidente, ya sea de empleados como de clientes.

Operación de la unidad

Esta sección está destinada a unificar los procesos, a siempre ofrecer el mismo producto o servicio sin importar la ubicación del establecimiento. Aquí, el franquiciante debe detallar con respecto al producto: precio, calidad, imagen de la franquicia, servicio al cliente, cortesía y políticas de crédito. Con respecto al local, requerimientos de mantenimiento, horas de apertura (de oficina), descuentos a empleados, interacción con el entorno, las políticas para el buen posicionamiento de la marca, entre otros.

Organización

En esta sección, el manual debe abordar por medio de un organigrama los diversos puestos y cómo estarán ubicados jerárquicamente, donde se incluyen su descripción, sus actividades a desarrollar, así como sus responsabilidades, ésta es una excelente herramienta de comunicación para el buen desempeño de los colaboradores (COSECOM, 1988). Hay cuestiones cíclicas que es muy importante dejar plasmadas en los manuales como es el caso del corte de caja: quién lo hace, en que momento y cuál es el destino del recurso recabado, así como qué controles se tienen para verificar las ventas. Otros aspectos son la frecuencia de la limpieza, mantenimiento a los equipos, supervisiones y auditorías.

Ventas

Las ventas son una parte medular de cualquier empresa, de su flujo depende el éxito de la organización, por lo que el manual no únicamente debe incluir las políticas de

cobro (efectivo, cheque, tarjeta u otro tipo de crédito), así como sobre las devoluciones y cambios; pero antes deben dominarse las bondades del producto o servicio, conocer sus diferenciadores con la competencia, ya que con ellos se va a generar el pitch para los clientes o futuros clientes, lo cual debe quedarles claro. Como consecuencia viene el cierre de la operación, con lo que es importante qué documento lo va a oficializar, un contrato, una orden de compra, etc.

Se deben desglosar los impuestos y llevar el registro de ventas compatibles con la franquicia pero que también el producto de las ventas reúna los requisitos del Servicio de Administración Tributaria. Durante su arranque como durante el trabajo cotidiano existen acciones que apoyan las ventas como es una distribución armoniosa del mobiliario (vitrinas, anaqueles, mostradores, etc.), colores atractivos, letreros fuera del local para dar a conocer la existencia de la empresa, spots de radio, televisión, utilización de los medios impresos y digitales; todo esto hace que los futuros clientes conozcan las alternativas que se presentan antes de entrar al negocio. Todo lo mencionado debe ir descrito en el manual, cómo se va a proporcionar y cómo se van a cubrir los gastos que se generen. Mucha de esta información puede estar incluida en el manual de publicidad y promoción.

Inventarios

El inventario va a tener dos elementos para su modificación: las compras y ventas; ambos se registran y su control es básico para una sana economía de la empresa, el sistema de registro (altas y bajas) debe ser compatible con la casa matriz, así como para los efectos tributarios, debe de tener un mecanismo que dispare la adquisición de más insumos cuando existan pocas unidades, ya que en ocasiones los tiempos de entrega no son cortos, debe existir un stock mínimo que nos permita hacer frente a las diversas transacciones hasta que se vuelve a surtir. También debe existir una bitácora donde se registren los movimientos y que nos ofrezca mecanismos para detectar si existe un mal manejo del inventario.

Mantenimiento

En muchas empresas desde el momento en que se entra se percibe un ambiente de armonía, todo funcional y colocado en el lugar adecuado, sin deterioro; esto se debe a un buen mantenimiento, para lo cual no basta con el manual de este rubro, es necesario tener el compromiso de que los espacios reflejen la imagen corporativa de la empresa de forma positiva, porque si una franquicia tiene un problema de este tipo los clientes no van a pensar que es un ejemplar único, sino que van a deducir que así son todas las franquicias.

En el manual no únicamente se debe pormenorizar cómo se debe realizar el mantenimiento, sino con qué frecuencia y los insumos a utilizar. La frecuencia puede variar, no es lo mismo un baño que se debe de limpiar cinco o seis veces al día, que el mantenimiento a un equipo hidráulico que puede ser cada mes. Del mismo modo los insumos se deben especificar, como son los detergentes y de que marca.

El mantenimiento también incluye tener recargados extintores e hidrantes en buen estado según se especifique en su etiquetado. Aspectos de uso cotidiano deben tener su rutina de mantenimiento como son las instalaciones hidráulicas, de gas, sanitarias, eléctricas y, en su caso, de albañilería.

Para los negocios que involucran alimentos los controles son muy específicos en cuanto a la maquinaria y equipos (por lo regular de acero inoxidable), control de plagas, el manejo de los puntos críticos en el procesamiento.

Otro aspecto que se debe incluir son los datos específicos de cerraduras que se tienen, cuantos duplicados existen y quien tiene acceso a ellos, si existe entrada para: clientes, empleados y salida de emergencia y quien tiene el control de esas puertas.

La franquicia que ha influido favorablemente a que los manuales de operación y servicio sean tan importantes fue la empresa de comida rápida McDonald´s, ya que su éxito se debió a esto: lo más importante para ellos fue que el producto que fabricaban y a los que le otorgaron una franquicia fuera idéntico al original, su objetivo siempre fue que cualquier negocio de McDonalds en el mundo ofreciera la misma hamburguesa, por eso la importancia de estandarizar el proceso y los manuales ya que fueron la clave para lograrlo. Otro factor al que se dieron a la tarea de fortalecer y uniformar fue la limpieza y la distribución, mobiliario y equipo del local. El tener siempre el mismo producto en todo el mundo fue algo básico, ya que incluso crearon la "Universidad de la Hamburguesa", que es el espacio donde los franquiciatarios y supervisores se capacitan para desarrollar el mismo producto, ahí se perfeccionan las técnicas, materias primas y políticas para luego socializarse con todas las franquicias, en dicha universidad se les ofrece un curso a los que inician una franquicia en cada una de las estaciones del restaurant para que dominen todas las áreas (Carte, 2019).

Según John F. Love (1988), en su libro *McDonald's, la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*, lograron la uniformidad de su producto, pero no en las oficinas centrales y distribuirlo como producto terminado, sino en cada franquicia que domina exactamente la técnica para ser ellos quienes fabriquen el producto.

Manual de Entrenamiento

Es importante aclarar que el franquiciante y el franquiciado desde que inician los trámites para adquirir la franquicia comienzan un canal de comunicación permanente y de fácil acceso, muchas de las actividades se pueden realizar a distancia, pero existen ocasiones que es imprescindible la entrevista personal, sobre todo en sus primeras etapas que están las diversas contrataciones y un paso previo para esto es el adiestramiento en el procedimiento de operación y manejo del personal. Los programas de entrenamiento tienen la característica de ser formales y continuos dependiendo del área a entrenar.

Para seguir un orden jerárquico los primeros puntos del entrenamiento son los aspectos administrativos para garantizar el éxito de la unidad que se está franquiciando, ya que la capacitación por lo regular es obligatoria por obvias razones que ya hemos mencionado.

Algo de lo cual se enfatiza en el entrenamiento es la constante consulta de los manuales, es algo que se debe conocer con antelación y de rigurosa consulta durante el proceso y en el control del mismo.

Cada franquicia tiene su perfil, por lo que el entrenamiento no tiene los mismos parámetros siempre, pero algunos elementos en común son los siguientes:

- ***Operaciones básicas***.- Son los procedimientos que se realizan de forma general para obtener el producto o servicio pactado.

- ***Contabilidad por medio de la computación*.-** Es importante tomar en cuenta que el franquiciante ha otorgado varias franquicias, por lo que no es fácil llevar un control de ellas si no tiene un sistema uniforme para registrar los datos, por ello es necesario tener un sistema donde los franquiciatarios lo alimenten con los datos de sus operaciones cotidianas, mucha de esta información estará funcionando en línea para que en tiempo real el franquiciante tenga los datos y así pueda conocer el funcionamiento de todas las unidades, sus ganancias, cuotas y regalías, así como detectar, en su caso, algún movimiento que pueda generar la existencia de baja eficiencia y poder mejorar las operaciones. Por lo que es necesario que los usuarios tengan perfecto dominio del sistema y sepan los objetivos de las diversas funciones.

- ***Administración*.-** La capacitación administrativa es parte básica del quehacer cotidiano de una franquicia, ya que una mala administración puede hacer que el negocio no funcione, por lo que la capacitación en este rubro debe ser pormenorizada, presentando casos de éxito así como causas de fracaso y que

se conozcan los puntos críticos que pueden generar perdidas en aspectos como mantenimiento, manejo de inventarios, flujo de recursos, compromisos con los acreedores, interacción con el personal y otras cuestiones administrativas que involucren un mal manejo del negocio o no cumplir los estándares planteados lo que hace que se pierda la uniformidad que originalmente plantea el franquiciante.

- ***Entrenamiento a empleados*.-** Esta es una de las etapas medulares: el entrenamiento a los empleados, al cual se sugiere que también asista el dueño para que en futuras contrataciones él pueda intervenir con lo básico de conocimientos; en este proceso se adquieren conocimientos generales de operación, utilización de los manuales, instructivos para la capacitación y algo muy importante la motivación de los empleados para el éxito del negocio. La capacitación es importante que se imparta por personal especializado del franquiciante, cuando sea necesario, ya que es necesario especificar su frecuencia, independientemente de las capacitaciones que se tengan que dar cuando se actualicen los productos o servicios que se ofrecen o el procedimiento en alguna de sus etapas.

- ***Planta arquitectónica, distribución y especificaciones*.-** Aquí se describe el diseño del local, su distribución, áreas de acceso, de operación y en su caso de consumo, la sumatoria de todos los espacios para conocer las dimensiones mínimas que éste debe tener; los materiales a utilizar y, cuando sea necesario, las especificaciones sobre colores, muebles y ambientación de interiores. Se recomienda si el local es rentado que el contrato tenga la misma duración que el contrato de franquicia, para su renovación al mismo tiempo (Ramírez, Guerrero & Roldán, 2005).

- ***Criterios para seleccionar el punto de venta*.-** Para esta decisión existen muchos elementos a tomar en cuenta, ya que depende del giro del negocio

para su ubicación, saber los patrones de comportamiento de los futuros clientes lo que incluye sus hábitos de consumo, lugares que frecuentan, entre otros. Esta información aunada al tránsito habitual de personas en el punto donde se desea instalar la franquicia, si es dentro de un centro comercial o sus alrededores, zona residencial, industrial o de oficinas; también lugares donde no este cercana la competencia y lugares seguros respecto a la delincuencia. Otra decisión es si se renta el local, se compra o en un terreno se construye bajo las especificaciones predeterminadas. Ambas decisiones tienen sus ventajas y desventajas.

- ***Control de inventarios y compras*.-** Esta sección tiene varias aristas, es importante dominarla porque la baja de un producto del inventario por ventas se ve reflejada como un ingreso económico, el cual a su vez genera un valor en el rubro de utilidades y regalías; pero una baja del inventario, por otra causa ya sea daño de mercancía o vencimiento de la caducidad, también nos debe alertar, ya que algo se está haciendo mal al interior de la unidad de negocio, quizá sea necesario un reforzamiento de la capacitación.

- ***Publicidad y promoción de ventas*.-** La capacitación en el área de ventas tiene dos aspectos: aptitud y actitud; la aptitud para saber técnicas de venta como el trato al cliente, características de los productos o servicios que se comercializan, conocimiento de las promociones, políticas de venta, cambios y cancelaciones, entre otros. Con lo que respecta a la actitud, tener un trato amable con los clientes y compañeros de trabajo, espíritu de servicio, manejo asertivo ante los conflictos, entre otros. Para ambos aspectos: aptitud y actitud, se sugiere que la capacitación incluya un taller donde se pueda videograbar al empleado interactuando con un cliente para poder corregir los errores que quizá se puedan cometer. Respecto a la publicidad por lo regular la genera y distribuye el franquiciante, pero es importante el conocerla para reforzarla ante el cliente, en ocasiones para la publicidad cada unidad aporta recursos para las

campañas, las cuales deben de estar acorde a la época, ya que existen temporadas de altas ventas como de contracción de las mismas, por lo que el personal que tiene el contacto con el cliente debe saber qué se utiliza en cada temporada como pueden ser cupones de descuento, regalos, promociones por compras acumuladas y clientes frecuentes con cierto status; este tipo de información debe ser visible en el local como en la publicidad utilizada y obviamente del dominio del vendedor.

- ***Aspectos legales*.-** Cualquier organización contempla procesos que se vinculan con cumplir con las normas gubernamentales, tales como la protección al consumidor, los estándares mínimos de capacitación del personal, la protección contra demandas y otros.

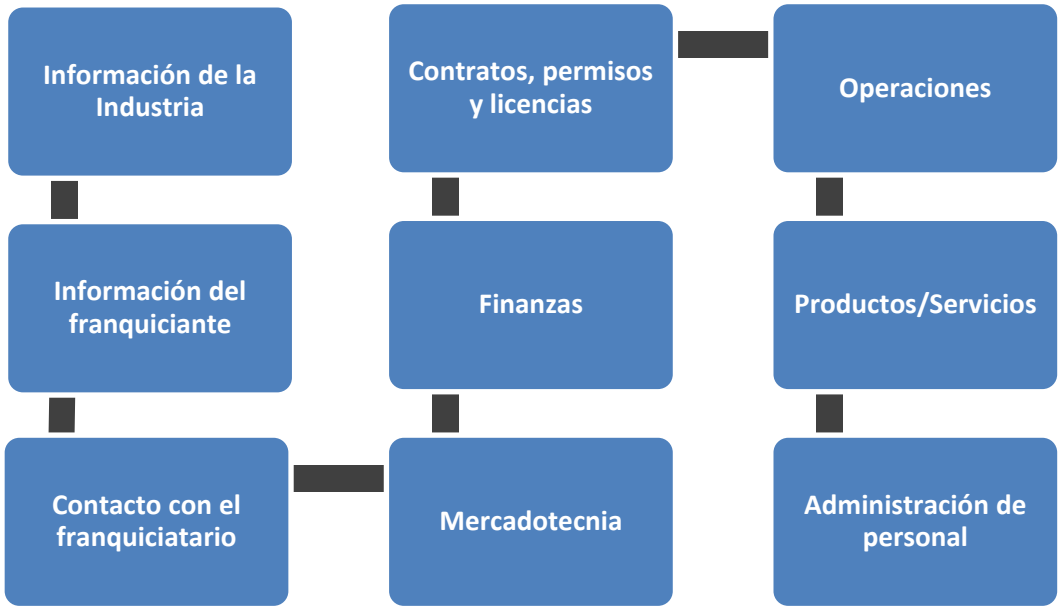
- ***Seguros*.-** Existen un sinnúmero de seguros que se pueden adquirir, pueden ser de varias compañías aseguradoras o que una sola cubra todas las alternativas necesarias, lo importante es tener conocimiento de los mismos y sus condiciones de uso en caso de requerirse, cuando se debe de pagar y qué monto, qué acciones deben realizar en caso de requerir el servicio de los mismos, así como su cobertura.

- ***Equipo y mantenimiento*.-** Se debe tener un descripción de cada maquinaria y equipo, sus principales componentes, cuáles se deben remplazar de forma continua y su periodicidad, dónde se adquieren las refacciones y si no son muy comunes su tiempo de entrega para prevenirlo.

3.5. Programa de Entrenamiento para Franquiciatarios y Empleados.

En primer término, se debe capacitar al franquiciatario, posteriormente, ya en *cascada* se deberá de impartir el programa de entrenamiento a empleados. Para ello se puede utilizar la siguiente secuencia en el entrenamiento que aparece en la figura 2:

Figura 2.- Programa de entrenamiento a empleados



Fuente: DÍ CONSTANZO, A. (1997). *Desarrollo de Sistemas de Franquicias*. México, D. F.: Editorial McGraw Hill. (p. 83)

En general el programa de capacitación debe de ser muy intenso antes de que inicie operaciones la franquicia, otro programa de evaluación para corroborar que si existió domino de lo aprendido los primeros días de operación de la unidad, posteriormente marcar periodos de reforzamiento, pero no muy espaciados ya que se puede relajar la aplicación de lo aprendido, pero tampoco muy frecuentes ya que entorpecería la operación continua de la franquicia; es importante resaltar que durante la capacitación el negocio no puede funcionar al 100% por estar los empleados en este proceso.

Los primeros días de capacitación antes de iniciar operaciones es importante describir a los empleados, además de sus funciones y obligaciones, bajo qué vía se han contratado, su sueldo, si existen bonos de productividad y bajo qué condiciones se otorgan, qué prestaciones tienen si son únicamente las de ley o existen otras que otorga la compañía; el tipo de vestimenta a utilizar, aspectos de higiene a observar, y

como ya se mencionó, reforzar la importancia del trato al cliente y saber manejar conflictos. Existen elementos clave que es importante tomar en cuenta en la capacitación a empleados, los cuales son los siguientes:

Mercadotecnia

- Mercado meta.
- Segmentos de mercado a servir.
- Publicidad.
- Promoción.
- Actividades pre-apertura.
- Apertura.
- Actividades post-apertura.
- Servicio a clientes.
- Definición y descripción de productos/servicios.

Finanzas:

- Los Balances generales, tanto el real y como el presupuestado.
- Los Estados de resultados, tanto el real y como el presupuestado.
- El Presupuesto que se generó respecto al efectivo.
- Sistema de registro de información contable.
- La caja registradora.
- Lectura de cifras impresas de caja.
- Procedimientos para apertura y cierre de registros contables.
- Ventas a crédito y ventas al contado.
- Caja chica.
- Estados de cuenta.
- Conciliaciones bancarias.
- Depósitos.
- Nóminas.

- Renta con opción a compra.
- Seguros y primas.
- Impuestos.

Producción/Servicios

- Requisición de equipo y especificaciones.
- Control de inventarios.
- Control de pedidos a proveedores y al franquiciante.
- Métodos de almacenamiento en tienda.
- Controles sanitarios.
- Operación del área de producción.
- Operación del área de prestación del servicio.
- Control de costos asociados a producción.

Operaciones

- Recursos humanos.
- Operación del punto de venta.
- Mantenimiento.
- Administración.
- Inventarios.
- Revisión de manuales de operación de la unidad.

3.6. Manual de Mercadotecnia

Uno de los axiomas más viejos del marketing dice que hay que tratar de estar muy cerca del cliente. En primer lugar, los canales de distribución cumplen funciones de forma, en cuanto a tiempo, lugar y abastecimiento, entre el productor y el consumidor, es decir, son útiles y necesarios (Mauro & Saporosi, 1993). Ortega (1997) hace

mención sobre la principal causa por la que se genera el fracaso de las franquicias y es la misma que la de cualquier negocio: el descuido de la mercadotecnia.

Por lo que el manual destinado a la mercadotecnia debe ser muy descriptivo, desde adentrarse en el giro, las tendencias del mismo, todos los aspectos sobre el negocio desde sus inicios, las historias de éxito y sobre todo cuál es el diferenciador o diferenciadores que ofrece el negocio en que se va a ingresar que no tiene la competencia, cuál es la filosofía de la empresa. También el mencionar las características o signos distintivos de la franquicia en cuanto a las cuatro Pes de la mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Existen ciertos aspectos tales como el envase, el embalaje, merchandising, el etiquetado y el servicio al cliente entre otros que deben pormenorizarse y abordarse de tal manera que queden claros (Silva, 2003). El mundo de los negocios en la actualidad es muy dinámico, por lo que hay factores que se tienen que adaptar a las circunstancias que se viven, por esto es importante que estas modificaciones se transmitan de manera expedita y por un canal de comunicación abierto continuamente al franquiciatario para que las aplique de forma inmediata, pero también es importante explicarle los motivos, para que ésto lo vuelva más sensible al negocio y vaya adquiriendo experiencia. Algunos temas que tienen esta característica son: las políticas de precios, la mezcla de mercadotecnia, las estrategias de ofertas y promociones.

Finalmente, debe incluir aspectos que fortalezcan los conocimientos del franquiciatario y sus colaboradores en cuanto a la competencia de forma general y en particular a otras franquicias, cómo está segmentado el mercado y cuál es el perfil del consumidor que podría ser cliente.

3.7. Manual de Formas de Control de Calidad

Una de las partes finales del proceso administrativo es el control, el cual nos ofrece elementos que nos indican si estamos haciendo bien las cosas, y en las franquicias es básico tenerlo, sobre todo orientado a la calidad que se desea obtener, es fundamental implantar un sistema que nos indique y nos asegure que estamos realizando los estándares planteados por el franquiciante, lo cual es algo que estamos obligados a realizar, ya que es un compromiso que se adquirió desde que se firmó el contrato de franquicia, siempre ofrecer la misma alta calidad de los productos y servicios, en todos los aspectos, ésto tranquiliza al franquiciante respecto a que todas las unidades a las que se les otorgó una franquicia tienen la alta calidad que se estipuló por lo que el prestigio de su firma está garantizado.

Cuando se aborden las formas en que se evaluará el negocio en operación es importante que ésto se mencione en el manual de soporte de campo, que se describan los puntos a evaluar, los rangos aceptables, alcances y cuál es el objetivo que se busca logar en cada punto, esto resulta muy útil para los aspectos correctivos y próximas evaluaciones.

3.8. Manual Preoperativo

Siempre se dice que la primera impresión es la más importante, es por esto que el día en que se inician operaciones todo debe funcionar como si ya se tuviera tiempo operando ya que en muchas ocasiones ése inicio marca la pauta del éxito, por lo que hay que cuidar que todo salga bien. La preparación se debe hacer en cuatro periodos (Judd & Justis, 1989). Muchos de los sistemas de franquicias basan sus logros y controlan sus avances por medio de *check list* de forma cronológica, éstas comienzan con mucha antelación al día de inauguración, e incluyen lo siguiente:

1. **Seis meses previos a iniciar operaciones:**

- ✓ Estudio de viabilidad y factibilidad

- ✓ Contrato de franquicia listo y firmado por ambas partes
- ✓ Fuentes de financiamiento de que dispone el franquiciatario y si es necesario un aval
- ✓ Entrevista para pormenorizar los detalles del negocio y entablar una relación franquiciante-franquiciatario en buenos términos, partiendo del principio: ganar-ganar

2. De tres a seis meses previos a la apertura:

- ✓ Equipo adquirido y las refacciones a utilizar ordenadas en un almacén.
- ✓ Los permisos necesarios ya tramitados y autorizados
- ✓ Registro de nombre comercial, razón social y de marca, en su caso ya que en ocasiones se utiliza la que otorga el franquiciante
- ✓ Alta en la Secretaría de Hacienda
- ✓ Apertura de cuenta bancaria a nombre de la razón social registrada.

3. De uno a tres meses previos a la apertura:

- ✓ Equipo instalado, instalaciones de luz, agua, conectividad, drenaje y gas, en su caso, realizadas de forma fija.
- ✓ Conocimiento de gastos fijos como renta, en su caso, sueldos y salarios, prestaciones, entre otros.
- ✓ Horarios y jornada laboral de cada uno de los trabajadores
- ✓ Sistema tributario, formato y periodos para el pago de impuestos
- ✓ Desarrollo de la campaña publicitaria de próxima apertura
- ✓ Todos los servicios e instalaciones trabajando

4. Faltando treinta días para la apertura:

- ✓ Personal capacitado y realizando simulaciones de la operación
- ✓ La mercancía, que no es perecedera, colocada estratégicamente en el establecimiento
- ✓ Alta publicidad anunciando la apertura

- ✓ Ceremonia de inauguración, invitados especiales, regalos, promociones, asistencia de medios de comunicación.

3.9. Ventajas que se tienen al utilizar los Manuales de Operación

Los manuales, y de forma exclusiva los de operación y servicio, son en la mayoría de las ocasiones, la parte clave de las franquicias, estos documentos guardan el *kwon how* de la organización, sin ellos sería difícil transmitir el sistema de franquicias de forma que garanticen la uniformidad de los procesos. Difícilmente una franquicia de éxito adolecerá de elementos básicos como objetivos, políticas, procedimientos, distribución ergonómica, todo esto descrito ampliamente en manuales, instructivos y guías para que el negocio opere bajo las siguientes ventajas:

- Estandarización del proceso y servicio, siempre va a ser igual sin importar la latitud donde se encuentre el negocio
- Si todo queda por escrito es más fácil ventilar discrepancias, no queda nada a la interpretación de las partes, por lo que se generan buenas relaciones franquiciante/franquiciatario
- Por el dinamismo de estos documentos son material instruccional para la capacitación o para un repaso de los empleados. Facilidad para capacitar al personal
- Por la organización interna del documento su consulta es rápida y esto ahorra tiempo

Estandarización. Esto se podría considerar el signo distintivo de las franquicias, que no importa en qué ciudad vayas a una franquicia siempre te van a ofrecer el mismo producto o servicio y esto es gracias a lo descriptivo que llegan a ser los manuales los cuales se deben seguir al pie de la letra, para que siempre y en cualquier unidad de negocio sea producto o servicio uniforme.

Buenas relaciones franquiciante/franquiciatario. Como ya se mencionó, cuando las cosas están por escrito indicando qué es lo que cada parte busca en esta relación de negocio y cuál es el compromiso que se adquiere y cómo se va a actuar, es más fácil llegar a un entendimiento, ya que previamente se describieron las responsabilidades adquiridas. Esto hace que cualquier duda se resuelva en un clima de cordialidad, ya que no hay sorpresas, todo previamente fue pactado y plasmado en los manuales.

Facilidad de entrenamiento. Las guías tienen la característica de no sólo servir para las actividades rutinarias, también son fuentes de capacitación, ya que están estructuradas de tal manera que lleven al usuario de la mano por cada paso, los cuales son muy fáciles de comprender. Esto ahorra mucho tiempo en la capacitación ya que mientras se enseña al personal sus funciones se va ilustrando cada paso en la guía, esto familiariza a los colaboradores con los diversos puestos.

Ahorro de tiempo y dinero. Cuando un manual está perfectamente estructurado y es concreto en el *quehacer* de la organización, además de ayudar en la capacitación, sirve para consultar las dudas, esto coadyuva a disminuir los errores de operación y a subsanarlos a la brevedad.

Crecimiento. Los manuales, si bien es cierto ofrecen paso a paso cómo abordar los procesos sin tanta complicación, son perfectibles, es decir, los operadores de los mismos con el tiempo y adquiriendo experiencia pueden encontrar formas de mejorar el proceso o maquinaria, así como nueva materia prima que surge del mercado, sobre todo cuando la compañía está involucrada en actualizarse y asiste a expos y congresos donde les muestran adelantos del giro. Por lo que muchos manuales ponen a disposición de los usuarios, correo electrónico, teléfonos y accesos a sus redes sociales para poder tener un contacto inmediato y poder mejorar la organización. Algo que es importante evitar por parte del franquiciante

es la arrogancia; debe aceptar las sugerencias que tienen viabilidad ya que esto genera una mejora continua que fortalece el negocio.

Las personas que están frente al negocio e interactúan diariamente con empleados, clientes y proveedores tienen un panorama muy amplio de la operación del negocio, su experiencia es muy importante y pueden otorgar sugerencias valiosas, ellos son una fuente de consulta cercana y veraz.

En cuanto a los manuales, los cuales guardan en su interior aspectos que al franquiciante le han costado años de trabajo obtener, al momento de hacer entrega de ellos debe existir un protocolo de recepción, es decir, que en cada hoja de éstos el franquiciatario debe firmar como acuse de recibo, de que va a llevar a cabo lo plasmado al pie de la letra y que no va a divulgar lo escrito en los mismos, también debe de signar el franquiciante donde se escriba la leyenda que hace entrega de ellos con las reservas legales del contrato de franquicia.

Los manuales son documentos dinámicos, ya que constantemente surgen nuevos productos, se mejoran los procesos, se adquieren equipos mucho más eficientes y sobre todo al ser un mercado cambiante se deben constantemente afinar las estrategias que se usan, por tal motivo los manuales se deben estar actualizando frecuentemente.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE MANUALES

Ray A. Kroc (fundador de McDonald's), buscando siempre uniformar las actividades, era todo un creyente de la calidad, así como del servicio al cliente; creía en la calidad, el servicio y el aseo en todos los espacios, decía: "O lo hacen ustedes a mi manera o se van", basados en esta frase ahora imaginen lo complejo de transferir el *know how*, Torres (2013: 52) menciona: "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 ésta distingue".

Por lo que para determinar *"su manera"*, Kroc y sus colaboradores destinaron recursos tanto humanos como económicos en estandarizar los productos, un ejemplo de ellos es la papa, trabajaron determinado su tamaño ideal, humedad inicial, su tiempo de cocción, a qué temperatura y su humedad final, así como su consistencia, existieron muchas pruebas hasta llegar al producto final, donde se desarrolló la papa ideal que a los usuarios les resultaba más agradable por su sabor y textura; su empresa inicio ofreciendo sólo diez productos, pero todos ellos se logró estandarizarlos para siempre ofrecer el mismo producto, sin importar la ubicación del local franquiciado.

Aunque Kroc y Turner, su socio, sabían que tenían estandarizados sus abastecimientos, procesos y algunos automatizados, éstos estaban perfectamente estipulados en su guía lo cual evitaba salirse de lo establecido, pero también era necesario trabajar en cómo los concesionarios operaban el restaurant, ya que no todo era el producto, por lo que en esta parte también se trabajó arduamente buscando uniformidad.

El mencionado socio de Kroc, Turner fue el encargado de realizar los manuales donde no solamente describía tareas, el proceso, tiempos, cantidades que se requerían para la producción, sino también la actitud que se debía tener en el negocio. Otro aspecto que desarrolló fue el hacer un inventario, donde generó una lista de todos los diversos artículos que se debía tener y mantenerlo actualizado con las entradas de los proveedores y salidas de la materia prima e insumos que se consumían en el proceso, todo ésto alimentaba un formulario que también creó para conocer el flujo de efectivo, proyecciones de ventas y describir las actividades a desarrollar de los trabajadores (Love, 1988).

Turner se concentró en analizar y describir de una forma muy meticulosa y ordenada todo lo relacionado con la documentación de los procesos, por lo que logro ser el primero en generar una metodología para la creación de los manuales de operación, lo cual fue un elemento básico en ese parteaguas que existió para la generación de las franquicias. Para sus diversos experimentos conto con una unidad prototipo donde por medio de ensayo-error tuvo un fuerte desarrollo y esa unidad donde trabajo sirvió de base para replicar todas las demás unidades de negocio que se desarrollaron.

4.1. Pasos para el desarrollo de Manuales.

1. Recolección de información de las actividades.
2. Análisis del proceso.
3. Diseño del proceso.
4. Elaboración de formas.
5. Manual de operaciones.
6. Revisión.
7. Implantación.
8. Correcciones.

La tarea de desarrollar los sistemas de franquicias no es fácil, se deben hacer muchas pruebas en diversas circunstancias hasta lograr el producto final con las

características deseadas, repetir y repetir hasta que todo salga como se planteó, buscando un proceso a prueba de errores, algo difícil de lograr. Otra actividad será presentarle lo documentado a personas totalmente ajenas al proyecto, que lo lean y conocer su interpretación, para ver si estamos siendo claros en el procedimiento.

Algo que se debe de tener siempre presente cuando se va a instalar una franquicia es conocer algunas costumbres de la región, para *tropicalizar* los productos, es decir, adaptarlos a las idiosincrasias, y esto debe plasmarse en los manuales, es decir, se tendrán que realizar algunos cambios y quedar incluidos en los procesos, esto es muy común en las franquicias de alimentos, por ejemplo existen algunas culturas que no consumen carne de cerdo o de res y los productos no deben de contenerlo, o el gusto de los mexicanos de incluir el chile en sus comidas. Otro problema que se puede presentar en otro país es la escasez de algún insumo o es muy costoso adquirirlo, en estos casos se debe reformular el producto hasta llegar a su óptima calidad con las materias primas existentes.

La tropicalización puede ser determinante para el éxito de la franquicia. Un caso fue Domino´s Pizza cuando ingreso a América Latina, ellos llevaban a cabo la proveeduría de todo, desde la misma masa con que se fabricaba la pizza, hasta la escoba con que se limpiaba el local. Pero en 1994, cuando en México se presentó una crisis económica que tuvo como consecuencia que el dólar se cotizara al doble, ya no era factible a las empresas importar muchos productos, por lo que Domino´s comenzó a buscar proveedores nacionales a precios mucho más competitivo. Por ello, proveedores, equipos, materias primas y hasta manejo de desechos, deben contemplarse en los manuales operativos.

El origen de los diversos manuales es anticiparse a los problemas que se puedan presentar; la existencia de éstos les ofrece ventajas a todos: al franquiciante, uniformando el sistema por medio de manuales pormenorizados, lo cual facilita la capacitación; al franquiciatario, facilitándole la adopción del *know how* lo cual se ve

reflejado en ahorro de tiempo y dinero al simplificar el entendimiento del secreto de éxito del negocio; a los clientes, al uniformar el producto, los consumidores tienen la certeza de que van a adquirir siempre el mismo producto sin importar en que latitud se encuentre el negocio.

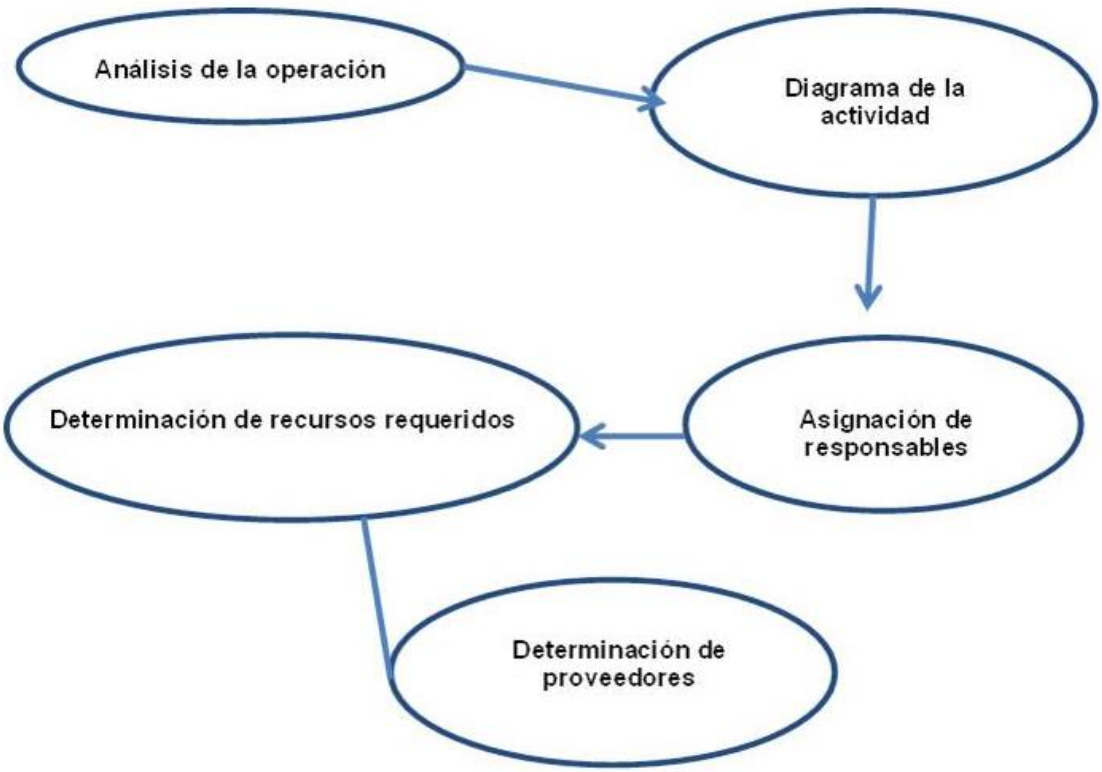
En el sistema de franquicias, el principal atractivo se basa en el reconocimiento de marca, que está hilado a una cultura de servicio que se transfiere a todo el personal de cada unidad que opera, esto difícilmente lo llega a tener un negocio que trabaja de forma independiente; el respaldo que ofrece la franquicia, bajo una experiencia de años, es determinante para contar con un sello distintivo basado en la eficiencia y la calidad de la operación del servicio, así como minimizar el riesgo. Además, el encadenamiento de las diversas unidades donde opera la franquicia puede producir una sinergia que beneficia en su conjunto a todos los involucrados, por lo que es importante la interrelación, tanto para intercambio de experiencias como para adquisiciones y crea economías de escala con las que se logran costos menores de operación (León, 1995). Estas ventajas no serían posibles si no existiera el *know how*. Sin los manuales de operación no existiría uniformidad y sería casi imposible establecer un sistema de franquicias que se desarrollara exitosamente.

En sus inicios, cuando por primera vez se elaboran los manuales los elementos para realizarlos son lo plasmado en un documento referente a las diversas actividades, pormenorizando las mismas, mientras más detallado sea menor rango de que se cometan errores, todo esto realizado en la unidad prototipo que es un simulador de las actividades reales a realizar. Para hacerlo, es muy importante partir del concepto de filosofía de la empresa, misión, metas y objetivos generales para luego identificar los objetivos específicos, actividades, tiempo de inicio y terminación, responsables y presupuestos de cada actividad.

La política de la empresa, los valores y los secretos han sido el motivo del éxito y deben plasmarse en los mismos manuales, los cuales se van a socializar entre los

franquiciatarios con la debida protección del capital intelectual. En el siguiente gráfico se muestra el diagrama del diseño de las actividades:

Figura 3.- Esquema del diseño de la actividad



Fuente: Adaptado de DÍ CONSTANZO, A. (1997). *Desarrollo de Sistemas de Franquicias*. México: Editorial McGraw Hill. (p. 91)

Es importante utilizar esquemas para describir las operaciones por medio de diagramas de flujo ya que es más fácil su comprensión por la sencillez visual, lo que logra captar la idea, se debe describir de una manera clara y sencilla cada actividad, así como asignar un responsable de la misma; también qué recursos requiere para su actividad para cuya compra se especificará a los proveedores.

4.2. Apoyo para la post-apertura

No es lo mismo la simulación que se ofrece en la capacitación antes de abrir el negocio que la realidad a la que se enfrenta el franquiciante al momento de iniciar operaciones, en ese momento, muchas veces, las cosas son distintas, por eso es importante que todos los integrantes de la naciente unidad de negocio se sientan arropados en ese momento por el franquiciante, lo cual les ofrece mayor seguridad en esta etapa que requiere mucha atención, ya que las dudas que no surgieron en la capacitación previa al inicio de operaciones en éste momento se presentan pero sobre la marcha y las deben resolver de manera precisa. El franquiciante debe estar preparado para ello. Como se mencionó, cada franquicia es diferente, y los planes deben hacerse para cada una. A manera de ejemplo a continuación se presenta una check list de un plan de apoyo para la post apertura:

Apoyo para la post apertura:

- Programas publicitarios dependiendo la época.
- Programas de descuento ya sea como combos o por volumen.
- Mantener siempre una comunicación abierta.
- Supervisión contínua.
- Mucho antes de iniciar operaciones proteger: marca y secretos industriales, en su caso.
- Estudio de investigación de mercado y el desarrollo basado en los datos obtenidos.
- Entrenamiento específico y de forma continua.
- Convenciones y congresos de franquiciatarios periódicamente y seminarios, ya sean de forma presencial o virtual.

4.3. Desarrollo de una Estructura de Regalías.

Tomado del libro de Raab & Matusky (2005: 165): Franquicias: Cómo multiplicar su negocio, define la palabra regalía como "un pago que se hace al inventor por cada unidad vendida". En cierta forma, es posible considerar así las regalías de una franquicia. Las regalías semanales o mensuales que los franquiciatarios pagan son una compensación por las ventas realizadas con el invento de la franquicia, a saber, la marca registrada y el programa de negocios desarrollados por el franquiciador. Los pagos de regalías, menos los costos de los servicios brindados, también comprenden las utilidades que los franquiciadores obtienen por los esfuerzos y el capital que arriesgan durante el arranque, la expansión y la operación de la franquicia.

Estos pagos de los franquiciatarios pueden ser bastante generosos. Imagine una pequeña compañía franquiciadora con seis unidades que facturan $300,000 dólares cada una y pagan 5 % de regalías. Al terminar el año, el franquiciador habrá ganado $90,000 dólares, sin contar los derechos por la licencia. Y estas cifras se elevan vertiginosamente a medida que la franquicia crece. ¡Esa misma franquicia con 50 tiendas estaría recibiendo $750,000 dólares anuales por regalías, y $1.5 millones de dólares con 100 tiendas! Y estas cifras no toman en cuenta un posible aumento en las ventas de las tiendas. Un modesto 5 % de aumento en las ventas de cada unidad redituarían $75,000 dólares más a la franquicia con 100 tiendas.

Pero no siempre la forma de pagarle al franquiciante las regalías es por medio de un porcentaje de las ventas, en muchas ocasiones es por medio de una cuota fija. Lo cual no siempre es lo más viable, si bien es cierto, cuando el negocio se logra acreditar las ventas suben y el pago de regalías fijo no afecta tanto. Pero hay que recordar que existen negocios que en algunas temporadas las ventas se ven disminuidas y sin importar esa situación hay que hacerle frente a los compromisos y uno de ellos es cubrir el importe fijo de las regalías. Por lo que las regalías por porcentaje quizá es algo más equitativo, ya que al incrementarse las utilidades se incrementa la participación y esta va a robustecer algunos aspectos como la publicidad,

mercadotecnia, así como la capacitación en nuevos temas inherentes a la comercialización.

Sin embargo, las cuotas fijas no ofrecen ese mecanismo. Un franquiciatario pagará la misma cantidad sin importar si sus ventas son de $100,000, $200,000, $300,000, $400,000 o $500,000 dólares. La suma que recibe el franquiciador por concepto de regalías se mantiene fija. Las cuotas fijas no sirven de incentivo para que el franquiciador financie los servicios que los franquiciatarios necesitan para crecer.

Uno de los atractivos que ofrecen algunas empresas a sus futuros franquiciatarios son las cuotas fijas, para que obtengan una mayor facturación y el pago que realizan no se vea afectado, por mucho que ganen esto no incrementa las cuotas, sus pagos siempre serán los mismos. Y también eliminan mucho trabajo de información y contabilización, además de que proporcionan al franquiciador un ingreso predecible.

Las regalías, por lo regular se basan en la rentabilidad del negocio, el cual se obtiene por la experiencia previa que ha tenido el franquiciante con otras unidades a las que se le ha otorgado la franquicia, estos pagos pueden fluctuar entre el 3% y el 10% de las ventas brutas.

4.4. Establecimiento de Regalías y Programas de Publicidad

El crear un rubro específico para publicidad, puede dar como resultado que deje de ser atractivo el invertir en esa franquicia si los montos destinados para este punto son muy altos por buscar llegar a una audiencia masiva. En cambio, el establecer un modesto programa publicitario, privará a los franquiciatarios del crecimiento y de los beneficios que la publicidad genera (Raab & Matusky, 2005: 170-171). No hay que olvidar que gracias a la publicidad y sus buenos resultados muchas marcas gozan de un buen prestigio, que es lo primero que se busca en una franquicia.

Cuando se habla de publicidad la alternativa más viable es un programa robusto de publicidad de gran alcance, centralizado, que los beneficios abarquen a todas las unidades, tanto en los expertos y creativos que la diseñan, como en los alcances de la misma. También la centralización busca trasmitir el concepto del negocio que desde un principio se ha acuñado.

Aunque la publicidad centralizada también tiene algunos inconvenientes, como puede ser evadir el sentido de pertenencia que van adquiriendo los franquiciatarios hacia la firma, incluso ellos pueden tener algunas ideas novedosas y frescas para la empatía con el cliente, hay que recordar que los que están al frente de los negocios todos los días son los franquiciatarios y ellos, con el paso del tiempo han ido conociendo a los clientes y saben qué es lo que los motiva. Por lo que la combinación de ambas posturas es lo más conveniente, ya que se enriquece la publicidad con todas las aportaciones, pero éstas son pulidas por el equipo central y los creativos de la empresa publicitaria. Este tipo de acciones deben quedar plasmadas en los manuales. Es importante que el programa publicitario a desarrollar permita lo siguiente:

1. Alinear siempre a los diversos mensajes publicitarios a la imagen de la empresa.
2. Tener una alternativa viable para que todos los franquiciatarios participen en el diseño de la campaña publicitaria.
3. Por lo regular el activo más importante de una franquicia es su marca, por lo que siempre la publicidad debe fortalecerla.
4. Aplicar de manera eficiente los recursos destinados a publicidad, ya que en la mayoría de los casos participan económicamente todos los franquiciatarios.
5. Analizar las alternativas de agencias de publicidad y utilizar la que ofrece los mejores medios disponibles.

Las personas que manejan la publicidad de la empresa franquiciante deben reconocer lo anterior y no confundirlo para llegar hasta los nichos de mercado apropiados y el

franquiciatario debe comprender que los alcances de cada tipo de publicidad son distintos (Feher, 2004), ya que es una actividad creativa para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación (Fisher, Espejo & Staton, 2010).

4.5. Otro tipo de Cuotas

Es importante conocer todo lo que implica una franquicia, no es únicamente una cuota inicial, regalías y pago proporcional de la publicidad, pueden existir otras aportaciones como son honorarios por asesorías, derechos de utilizar la marca, depósito de garantía, entre otros. Por eso la importancia de conocer previamente los pagos y ver que el contrato de franquicia contenga las erogaciones pactadas y los plazos a cubrir de las mismas.

Algo que no siempre resulta muy agradable al adquirir alguna franquicia es el depósito de garantía, el cual sirve para en caso de que el franquiciatario no haga frente a sus compromisos económicos el franquiciante haga uso de este recurso. Este rubro puede cubrirse de diversas formas: puede ser un pago inicial, diferirse a varios meses hasta que ya se tengan utilidades o cubrirse en los primeros meses.

Algunos franquiciadores al inicio de operaciones no contemplan los depósitos de garantía, ya que pueden crear una mala primera impresión pareciendo que no tienen confianza en ellos, pero en algunos casos queda plasmado en el contrato que en cualquier momento lo pueden solicitar.

Los depósitos de garantía son una protección para los franquiciantes, ya que estos recursos pueden servir para, en un dado caso, recuperar los costos, honorarios, compromisos en que hayan incurrido como resultado de una mala operación del negocio por los franquiciatarios, o de acciones tendientes a forzar el cumplimiento de los contratos de franquicia. Por ejemplo, el depósito de garantía puede cubrir los

gastos en que incurra el franquiciador para defenderse de una demanda en contra de la compañía por parte de un cliente del franquiciatario. También pueden pagar los gastos y costos legales de las acciones que el franquiciador deba emprender contra el franquiciatario por incumplimiento del contrato. El detalle de los depósitos de garantía es que se parte de un gesto de desconfianza al solicitarse, pero es el mecanismo que tiene el dueño de un negocio de franquicias de proteger su negocio ante un posible retraso en los diversos pagos.

Existen un par de cuotas, una de ellas se refiere a la renovación la cual es una cuota que se fija al vencimiento del plazo pactado y se desea renovar la franquicia. Otra es por los derechos de transferencia, la cual se cubre sólo en caso que el franquiciatario ya no pueda continuar con el negocio y es su deseo traspasarlo a un tercero, además del pago de la cuota al franquiciador, éste último está en su derecho de solicitarle las mismas garantías que en su momento le solicitó al franquiciatario en sus inicios y en caso de no reunir los requisitos de no aceptar la transferencia.

Algo que nunca se desea exista es una discrepancia que termine en tribunales, en ocasiones el contrato incluye un apartado que los gastos de abogados en caso de tener la razón el franquiciante los deberá cubrir el franquiciatario.

4.6. Control de Operaciones

El control de operaciones que realiza el franquiciante al franquiciatario es un aspecto medular en el funcionamiento del sistema de franquicias. (Feher, 2004).

La verdad es que sólo existe una forma de saber que efectivamente a la empresa que se le otorgó la franquicia está realizando las cosas con calidad según los manuales y la capacitación, y ésto es a través de visitas periódicas y sin previa cita.

Las visitas (correctamente llamadas consultorías) deben enfocarse a apoyar, lejos de sólo evaluar y dictaminar drásticamente contra los errores u omisiones presentadas en la operación de la franquicia.

No se debe olvidar que gran parte del éxito en el negocio de las franquicias, aunado a un respeto mutuo y el deseo de compartir un bien común (Ramírez, Guerrero & Roldán, 2005), se debe a la confianza que el franquiciante tiene de que el franquiciatario desarrollará las actividades tal y como le fueron enseñadas a lo largo de los programas de capacitación; pero no podemos dejar de lado que seguramente el franquiciatario "de buena fe" querrá a lo largo de la vida de su negocio implementar ciertas acciones destinadas al aumento de sus ventas.

Por otro lado, es interesante observar cómo los seres humanos pasamos por alto ciertos aspectos, que caen dentro de nuestra rutina diaria o que por el tipo de actividades que realizamos nos acostumbramos a ellos (no queriendo decir con esto que no sean correctos).

Como ejemplo podríamos citar una infinidad de detalles que dañan la operación del negocio, y pueden ir desde lo aparentemente más irrelevante como que en una tienda algunos focos estén fundidos, o hasta lo más relevante como que los empleados no conozcan seriamente lo que venden, o estén malencarados, etc., y que el franquiciatario no se dé cuenta por la rutina que lleva a cabo.

Por ello, el esquema de franquicias contempla el aspecto del control de las operaciones que se desarrollan dentro de los puntos de venta, el cual se facilita en la medida en que se base en un "*Check-list*" o lista de verificación de operaciones.

Los conceptos más comunes a supervisar son:

- Imagen de la organización
- Limpieza en el establecimiento e higiene en el caso de procesar alimentos.

- Estado que guarda el mobiliario y equipo
- Atención al cliente y proveedores
- Procedimientos administrativos
- Conocimientos del producto o servicio
- Manejo del almacén
- Ambiente laboral y del establecimiento de forma general

La manera más viable como la empresa franquiciante debe de realizar el control de operaciones es mediante las visitas de campo de verdaderos consultores en lugar de supervisores de establecimientos.

Cuando el franquiciatario observe la importancia de recibir a una persona de parte del franquiciante que, a lo largo de su visita, lo orientará, capacitará (a él y a su personal) acerca de nuevos productos, servicios y le ayudará en el mejoramiento de sus operaciones para el aumento de sus ingresos, entonces comprenderá que no es nada dañino y que no es un supervisor que lo viene a evaluar para después acusarlo con la empresa franquiciante sino un colega que acude a orientarlo para poder mejorar.

Si las visitas de campo son importantes, la manera cómo son realizadas y las personas que las efectúan son aún más importantes.

Un consultor poco capaz dentro de este puesto o con poco conocimiento de las actividades de las tiendas puede ser más perjudicial que benéfico para el franquiciatario y, por ende, para su relación con el franquiciante.

Para un desempeño más efectivo, los consultores deben haber pasado una larga temporada dentro de la unidad piloto para conocer a fondo las actividades que se desarrollan dentro de la misma y deben tener muy claro que su papel no es el de acusador sino el de instructor. Pero debe de definirse cada cuando se deben de hacer y qué verificar.

4.7. Las Franquicias de Servicios

Cuando se mencionan los servicios en las franquicias, éstos tienen algunas diferencias con las empresas manufactureras, por lo que es importante al momento de realizar los manuales tomarlo en cuenta, ya que la descripción puede ser muy distinta. Trujillo (2013) hace mención de cuatro características principales:

- **Intangibilidad.-** El hecho de no poder percibir los servicios como algo físico su percepción está más orientada a las sensaciones o cuestiones emocionales, algo que siempre se debe tomar en cuanta.

- **Perecederos.-** Los servicios no tienen fecha de caducidad, no puede estar en existencia en una bodega, el servicio se convierte en una vivencia: aquí y ahora; son momentáneos y casi siempre no hay segundas oportunidades, o diste un buen servicio o no.

- **Heterogéneos.-** Los servicios tienen una característica muy importante: los ofrecen las personas, ya sea de forma física o por medio de un sistema, pero para el caso del sistema éste fue planeado por las personas y el soporte técnico también ellas lo otorgan, es decir, siempre existe una persona de por medio. Al ser una actividad humana va a tener su estilo cada uno, ya que existen diversas personalidades, esto hace que la estandarización de los servicios resulte complejo, por lo que se pueden ofrecer ciertos pasos, *pitchs*, procesos, etc.; para buscar algo que es difícil lograr: la homogenización; ya que incluso la misma persona puede ofrecer servicios distintos dependiendo de su ánimo, cansancio o problemas personales, también la actuación del cliente puede variar. En ocasiones se busca normar las interacciones y en algunos establecimientos existen en sus manuales descripciones que van desde: saludar al cliente, preguntarle si encontró lo que buscaba, etc.

- **Inseparables.-** Para su interacción deben de existir dos partes: quién lo ofrece y quién lo acepta, si alguna de las partes no está disponible la transacción no se da.

En los modelos de franquicias de servicios existe una gran diversidad, no es lo mismo un servicio de peluquería que el de un hotel. Existen servicios que no constan de mucha complejidad como el atender el mostrador de un establecimiento de comida rápida, que no es lo mismo que el servicio de una funeraria, en éste último resultan más complejas todas las interacciones a realizarse, lo que hace que el procedimiento esté mucho más pormenorizado y contengan árboles de decisiones dependiendo las circunstancias. Como ya se mencionó, el estandarizar los servicios puede resultar complejo al momento de plasmarlo en los manuales, sobre todo cuando se trata del modo de desenvolverse del empleado y de la interpretación de las indicaciones, es decir, si yo le digo "*buscar que el cliente se sienta en confianza*", para algunos debe de existir un trato amable y cálido, para otros puede ser el hacerle algunas bromas para romper el hielo, ésto último no se recomienda, pero desde su idiosincrasia algunos empleados puede decir que es el método que ellos usan para llevar una buena relación con las personas, por lo que no únicamente hay que basarse en los manuales, éstos deben de acompañarse por una capacitación que incluya un taller para evaluar y retroalimentar la actitud de los prestadores de servicios.

CAPÍTULO 5: EL SISTEMA ADMINISTRATIVO

“El conocimiento (información, inteligencia y experiencia) es la base de la tecnología y su aplicación. En el nuevo panorama competitivo, el conocimiento es un recurso crucial para las organizaciones y una fuente de ventaja competitiva cada vez más valiosa” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1999: 18).

Pero la parte medular resulta ser la información, es el punto de partida para las diversas actividades del negocio, basada en ella los integrantes se van fortaleciendo; para cualquier toma de decisiones lo primero que se consulta es la información, la falta de información nos obliga a tomar malas decisiones, por eso se dice que la información es poder, ya que se convierte en un activo intangible de las organizaciones, siendo con el tiempo una ventaja competitiva. Por lo que es necesario evaluar los dos componentes internos de una matriz FODA, es decir, las fuerzas y debilidades de la empresa en cuanto a sus sistemas de información lo cual es una dimensión determinante (David, 1997).

Por lo tanto, podemos deducir que tanto en la teoría como en la práctica de la administración se requiere, de acuerdo con un sentido común, un enfoque de sistemas. Un sistema es esencialmente un conjunto o colección de cosas interrelacionadas, o interdependientes, de manera que forman un todo complejo. Estos elementos pueden ser físicos, como las partes del motor de un automóvil; pueden ser biológicos, como los componentes del cuerpo humano; o pueden ser teóricos, como en el caso del ensamble bien integrado de conceptos, principios y técnicas referentes a la administración (Koontz, O´Donnell & Weihrich, 1983).

Respecto al tema de las franquicias, algo que es importante aclarar es que el franquiciatario no compra la franquicia, adquiere los derechos para poder usar la franquicia por el tiempo pactado, lo cual incluye: marca, licencia para usar el modelo

de negocio, así como la marca (Maza, 2013), por lo que, para el franquiciante, es esencial llevar un control administrativo eficiente, ya que esto es básico para tener un mayor éxito económico, saber con qué porcentaje se está creciendo, sistematizando los procesos. Sobre todo, simplificando procesos e información para que sea más fácil el análisis y poderlo compartir. El tener un buen control administrativo le genera al franquiciante lo siguiente:

- Tener un sistema estandarizado de contabilidad.
- Generar reportes de actividades.
- Planear actividades financieras.
- Utilizarlo como mecanismo de control del franquiciante en cuanto a:
    - Control de costos
    - Reporte de ingresos e impuestos
    - Determinación de utilidades
- Ofrece posibilidades de asesoría.
- Como es usualmente computarizado es posible conectarse al sistema del franquiciante.

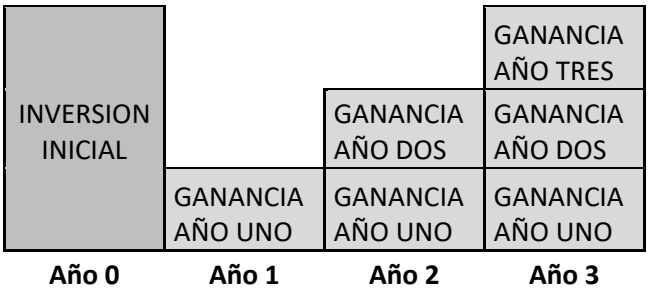
Hoy en día resultaría totalmente obsoleto no contar con un sistema computarizado que nos indique los progresos o, en su caso, focos de alerta respecto al negocio, sobre todo cuanto se cuenta con un número significativo de unidades en diversas entidades del país, incluso el internet nos facilita los elementos en tiempo real para la pronta toma de decisiones.

Otro aspecto importante en el control administrativo es la rentabilidad, por lo que Aranday (2012) hace una reflexión sobre la rentabilidad de una franquicia o cualquier otro negocio, dice que es importante el poder relacionar, en base a la inversión realizada, las ganancias obtenidas, éstas acumuladas durante el tiempo. A partir de este concepto, existen tres indicadores que es necesario evaluar: el Retorno de la Inversión, el Punto de Equilibrio y el Valor Neto de la franquicia. A continuación, en forma breve se describe cada una:

Retorno de la Inversión.- Se trata del indicador más sencillo y reconocido en el sector para determinar esta relación entre la inversión y las ganancias. Aunque algunos lo denominan "ROI" por sus siglas en inglés *(Return of Investment),* en realidad se refiere a un periodo de recuperación de la inversión. Éste se obtiene sumando las ganancias periodo por periodo (generalmente años), hasta que dicho importe iguale al monto invertido. Por ejemplo, una franquicia que tiene una inversión de $360,000 con una vigencia de cinco años de contrato y con la siguiente proyección de ganancias:

Concepto	Ganancia anual	Ganancia acumulada
Ganancia primer año	$50,000	$50,000
Ganancia segundo año	$160,000	$210,000
Ganancia tercer año	$150,000	$360,000

Tomando en cuenta el ejemplo anterior, en el tercer año la franquicia recuperaría la inversión:



Este indicador pudiera no resultar tan atractivo en este caso porque con un contrato que dura cinco años sólo contarías con dos años adicionales para obtener ganancias por encima de la inversión. Sin embargo, el periodo de recuperación de la inversión es un indicador muy valioso, aunque se limita a mostrar el momento en que se

reembolsa el capital sin contemplar qué sucede durante toda la vigencia de la franquicia.

Punto de equilibrio.- Se refiere al nivel de ventas en el cual la franquicia no tendrá pérdidas, pero tampoco ganancias. No se debe confundir con el periodo de recuperación de la inversión, pues el negocio primero debe alcanzar su punto de equilibrio para comenzar a generar ganancias y posteriormente, recuperar la inversión.

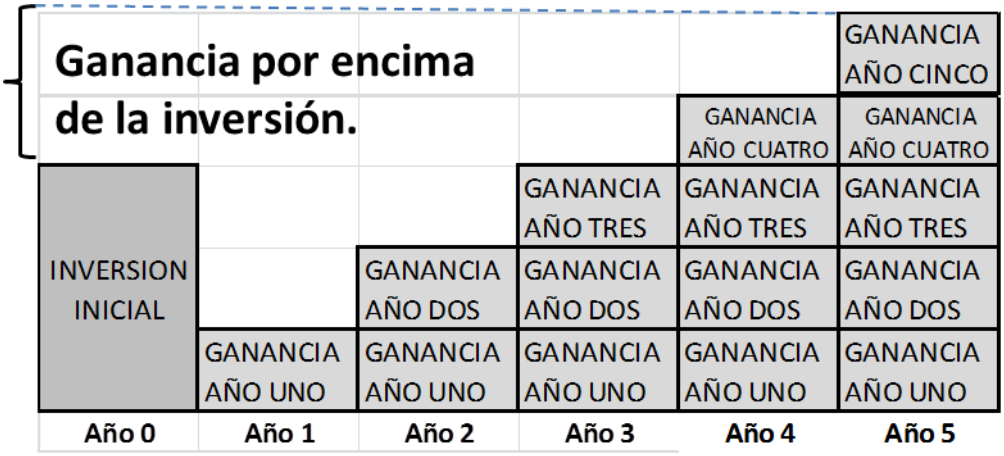
Es importante resaltar que algunas franquicias en poco tiempo llegan a su punto de equilibrio, otras tardan un poco más de tiempo, esto no quiere decir que las últimas sean mal negocio, quizá la inversión de éstas es mayor, pero si es necesario saberlo, ya que a final de cuentas lo importante es saber las ganancias obtenidas sobre toda la vida del proyecto. En la relaciones de franquicias que publica la *revista Entrepreneur* uno de los elementos que proporciona a los posibles clientes es el tiempo que se tardan en recuperar su inversión

Valor Neto.- Para tener un análisis más integral y completo de la rentabilidad de una franquicia se debe de obtener el "valor neto" del proyecto de negocio, el cual se determina de manera muy similar al periodo de recuperación de la inversión, es decir, acumulando las ganancias de cada periodo, pero durante toda la vigencia del contrato de la franquicia. Usando el ejemplo de la misma franquicia, ahora con la proyección de ganancias de los cinco años de vigencia del contrato:

Concepto	Ganancia anual	Ganancia acumulada
Ganancia primer año	$50,000	$50,000
Ganancia segundo año	$160,000	$210,000

Ganancia tercer año	$150,000	$360,000
Ganancia cuarto año	$260,000	$620,000
Ganancia quinto año	$270,000	$890,000

La ganancia acumulada es de $890,000. Si a ésta le restas la inversión inicial de $360,000, obtienes como resultado $530,000, que representa el valor neto de la franquicia, es decir, la ganancia por encima de la inversión realizada, como se puede ver en la siguiente tabla:



Como se puede observar con este indicador, la rentabilidad de esta franquicia resulta interesante durante su vigencia, ya que no sólo se logra recuperar la inversión sino además se obtiene un rendimiento mucho mayor que el monto invertido inicialmente. Esto hace pesar que el periodo de recuperación no fue muy favorecedor al inicio.

Es importante destacar otro aspecto administrativo que no tiene que ver con los números que es lograr la lealtad de los clientes, utilizando algunas herramientas y métodos diseñados *exprofeso* para medir este punto, pero es necesario que la organización, en base a los resultados, se oriente hacia el cliente; para obtener esa mencionada lealtad deben existir otros factores previos como son la satisfacción del

cliente, el trato personalizado y el ser empático, es decir, ponerse en el lugar del cliente para bajo su óptica, mejorar la atención. Como lo mencionan Feria, Herrera & Rodríguez (2013), ésto se obtiene mediante la interacción con el cliente sobre un clima de confianza y seguridad, con la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes, lo cual asegura la calidad del servicio, por lo que cualquier sistema debe ser creado para bienestar del cliente y no adaptar las prácticas realizadas al sistema.

Resulta muy importante asegurar ese bienestar del cliente y quien es el más cercano para ofrecerlo es el empleado que tiene el contacto con él; si los franquiciantes lo permiten y no está incluido en los manuales, se sugiere aceptar la propuesta de Lam Lam et Al. (2013: 1634):

> "Primera: Los directivos y gerentes deben mantener una comunicación más estrecha con los empleados y permitirles exponer sus puntos de vista sobre una determinada situación. Segunda: A los empleados se les pueden pedir ideas de mejora para que se sientan más comprometidos con su trabajo y desarrollen un sentido de pertenencia. Para lograr esto se les pediría que cada mes propusieran una forma de mejorar su área de trabajo. Las propuestas serían analizadas en conjunto con los mandos superiores, destacando los puntos positivos y negativos que podría tener dicha propuesta. En caso de ser viables se aplicarían las ideas de mejora. Tercera: La empresa debe realizar promociones basadas en parámetros a evaluar como: experiencia, actitud, habilidades, conocimientos, resultados".

Por otra parte, es importante resaltar que de los cuatro factores críticos de éxito que hace mención Guerrero et al (2013) tres involucran al equipo de trabajo, los cuales son: equipo de trabajo competente, valores (honestidad, lealtad, respeto y responsabilidad), dedicación plena del franquiciatario e innovación constante.

CAPÍTULO 6: PROGRAMA NACIONAL DE FRANQUICIAS

La creatividad e ingenio del mexicano también se ve plasmada en el mundo de las franquicias, ya que las franquicias originadas en México ya han rebasado nuestras fronteras y ya se exportan franquicias a diversos países (Barber, 2013). El crecimiento de las franquicias en México se mantiene al alza, tato en marcas como unidades (Solís, 2013).

Por el gran éxito que han tenido las franquicias en nuestro país por el modelo que emplean, se creó el Programa Nacional de Franquicias (PNF, 2010) el cual fue un programa que implementó el gobierno federal a través de la Secretaría de Economía, donde ponía al alcance de los mexicanos la alternativa de sumarse a una franquicia, logrando con el tiempo mayores posibilidades de crecimiento y generación de empleos formales y permanentes (Marón, 2011).

Si bien es cierto el Programa Nacional de Franquicias no tuvo el éxito deseado, es importante conocer sus antecedentes, los cuales tenían algunas ventajas, pero ya en la operación los frutos no fueron los esperados, pero como experiencia fue algo enriquecedor para los operadores.

La forma de fondear a los interesados era por medio de un crédito con tasas preferenciales, sin las garantías que requiere la banca, otorgándole ayuda a las personas que desearan adquirir una de las franquicias mexicanas que estaban dispuestas a que fueran una unidad bajo este formato.

Los negocios que demostrarán ser de un gran prestigio por su rentabilidad recibirían apoyos por medio de consultoría para que su fórmula de éxito pudiera transferirse a los interesados de una manera clara y sencilla para que ellos a su vez lo pudieran llevar a la práctica, al ser un modelo de negocio probado (PNF, 2010).

Por lo anterior expuesto Ibarra (2013), menciona que para los que desean iniciar una franquicia con un negocio que ya está funcionando y es exitoso, es importante realizar un proceso que valide y a su vez sirva de consultoría para lo siguiente:

- El ser replicable, es decir, que pueda funcionar bajo las mismas condiciones bajo la dirección de otra persona en otra latitud.
- Documentar el negocio, tanto en los aspectos para aprender el proceso que se lleva a cabo como la documentación legal.
- Se ha logrado una estrategia comercial y financiera que ha dado resultado.
- Se tiene perfectamente identificado a los proveedores, sus condiciones de compra y especificaciones de los insumos a adquirir.
- Mecanismos para crear una base de datos de clientes.
- Con el paso del tiempo la marca ha adquirido un prestigio.
- El sistema de ventas, la forma y plazos de pago, el procedimiento para la atención al cliente, productos y servicios a ofrecer ya están probados y son los más convenientes, entre otros.

Las personas que se interesaran en la adquisición de una franquicia del Fondo PyME por medio de Programa Nacional de Franquicias, deberían tener las siguientes características (Celaya, 2013):

- Tener la necesidad y deseo de contar con su propio negocio.
- Estar en constante contacto con la empresa franquiciante para orientación y compartir los resultados y en su caso alguna problemática.
- Estar abiertos a la capacitación y llevar a cabo las técnicas aprendidas.
- Contar con los recursos necesarios para la adquisición y operación de la franquicia

Para las personas que estén interesadas en que su negocio pueda convertirse en franquicia perteneciente al Programa Nacional de Franquicias y puedan los interesados adquirirlo por el Fondo PyME se requiere:

- Qué el negocio tenga por lo menos dos años funcionando.
- Tener por lo menos dos establecimientos funcionando con resultados positivos
- Estén dispuestos a documentar su proceso y su fórmula de éxito para poderla transmitir a terceros.
- Estar de acuerdo en multiplicar su idea de negocio, pero que sea operados por terceros.

Respecto al inicio de este programa éste ocurre en el año de 2007, después de muchos intentos fallidos, esfuerzos aislados, se pudieron concretar los lineamientos para la operación del Programa Nacional de Franquicias (PNF), aunque quizá falto tener un poco más de rigor para la selección de qué empresas tenían los elementos necesarios para ser franquiciables y cuáles habría de fortalecer para que en un futuro cercano pudieran operar bajo este esquema.

Para el año 2011 la tendencia continúa siendo positiva y con un crecimiento sin precedentes como lo muestra Feher (2012) donde menciona que México pasó del sexto al quinto lugar en el mundo en cuanto al número de franquicias establecidas[1], existiendo un incremento del 60% en cuatro años. Las siguientes cifras fueron un detonante del Programa Nacional de Franquicias:

Tabla 5.- Crecimiento a partir del Programa Nacional de Franquicias

Descripción	2002	2007 (PNF)	2011	Crecimiento a partir del PNF
Marcas	550	750	+1,200	60%

[1]En dicho ranking es importante mencionar que no se incluye a China, uno de los países con cifras más importantes en cuanto a marcas, ya que maneja otras formas de medición.

Puntos de venta	25,000	55,000	70,000	27%
Empleos	400,000	550,000	800,000	45%

Fuente: FEHER, F. (2013). El Futuro de las Franquicias con el Nuevo Gobierno. *Revista PYME: Adminístrate Hoy*. Número. 226. Febrero de 2013. (p. 56). México.

Otros dos aspectos que cambiaron en estos cuatro años son el comportamiento del sector y el origen de las franquicias, que quizá ocurrieron gracias al PNF. En el primer punto en 2007 el sector de más actividad era el de Servicios con el 24% y en segundo lugar era el sector de Alimentos con el 23%, en el 2011 el primer lugar lo ocupan Alimentos y Bebidas con el 31% (Villalobos, 2012). Con lo que respecta al origen de las franquicias en el 2007 el 64.31% eran mexicanas, cuatro años después se incrementaron al 85.65% (Feher, 2012, *Op. Cit*.).

Existen dos elementos para la generación de empleos de calidad y son con personal capacitado y dignamente remunerado (Alcanzar, 2010: 2), ambos aspectos los tienen contemplados en sus procedimientos la mayoría de las franquicias, también con el paso de los años se ha visto que las franquicias ofrecen un menor riesgo, por lo que dan mayor número de elementos para que sean empresas de éxito las micro, pequeñas y medianas empresas que operan bajo este modelo. A principios del 2010, el gobierno federal apoyó a más de 450 nuevas franquicias.

Analizando los resultados del PNF en aquella época, las franquicias, en un principio, funcionaron como negocios estables, formales y generadores de empleos, por lo que se les apoyo para que en un futuro fueran parte de los planes y programas no sólo de la Federación, sino también de los estados, algunos municipios y otras secretarías como la del trabajo, turismo e incluso gobernación (Alcanzar, 2010).

El gobierno ha percibido las bondades que ofrecen las franquicias como un generador seguro y confiable de recursos que mejore las condiciones económicas de los emprendedores ya que el gobierno federal no sólo apoya a los desempleados con préstamos para desarrollar su negocio bajo la modalidad de las franquicias, sino también a la persona que tiene un negocio y considera que puede convertirse en franquicia, como se puede percibir en la siguiente gráfica:

Figura 4.- Diagrama del Programa Nacional de Franquicias

Fuente: PNF. (2010). Definición del Programa Nacional de Franquicias de la Secretaría de Economía. Recuperado en internet el 28 de julio de 2010 en la liga: http://www.franquicia.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=7. México.

En el cambio de gobierno entre Felipe Calderón y Enrique Peña Nieto el gobierno entrante se dio a la tarea de analizar el Programa Nacional de Franquicias para en su caso modificarlo para la mejora de emprendedores y empresarios (Feher, 2013).

Después de algunos años de funcionamiento del Programa Nacional de Franquicias, Daher (2013) y Vergara (2013) hace algunas reflexiones sobre su desempeño: La idea central es muy distinta a la realidad, existe un desequilibrio imposible de ignorar. Por parte de los emprendedores muchos se han acercado, desafortunadamente muchas de las marcas que ofrecen sus franquicias no reúnen las condiciones para serlo, por lo que funcionar como franquicias no otorgan las garantías de éxito, esto pone en un problema al programa.

El concepto que intentó poner a funcionar la Secretaría de Economía era bueno, pero algunas empresas que se acercaron no tenían las condiciones para ser replicadas y esto genero varios problemas. Finalmente, después de cinco años de operación y otorgando créditos para la creación de empresas bajo esta figura, deja de operar el Programa de Franquicias con la creación del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y otorgando nuevas reglas de operación para poder acceder al Fondo PYME (Valverde, 2013). Pero se quedó con la experiencia de que para darle estructura como franquicia a algunos negocios no únicamente deben de ser exitosos, hay que crear toda una estructura y soporte para apoyar a los interesados y tener un acercamiento muy estrecho durante sus primeras operaciones hasta que se domine el concepto y la operación.

Una forma de conocer el éxito de las franquicias independientemente del número de unidades que se abren es la larga duración de las mismas, es decir, que con el paso del tiempo sigan operando.

Es importante reflexionar sobre algo que escribe Hermida (1993:110). “El perfil del franquiciado es una parte vital del proyecto, debe estar bien claro qué tipo de persona se necesita como socio de cada negocio, este es uno de los mayores elementos de fracaso, junto con la ansiedad de los franquiciantes que quieren abrir cien, mil, dos mil franquicias, sin tener en cuenta que cada negocio que se abre requiere un tiempo necesario para el entrenamiento de la gente, el marketing pre y post apertura y una puesta a punto en términos de servicios a los clientes”.

Algo de suma importancia, para antes de operar, incluso para cuando se está por concretar el trato, es el haber creado un manual sobre el perfil que debe tener un franquiciado, así como no todos nacemos para ser empresarios, no todos nacemos para ser franquiciatarios, por lo que es importante hasta donde se involucra el interesado con el negocio. Si está dispuesto a sacrificar, familia, vacaciones, fines de semana por el negocio. Conocer que se puede dar el caso de temporadas de baja demanda y no por ello va a abandonar el negocio, que existen actividades que no puede delegar y él las tiene que realizar. También otros elementos como: ser organizado (tanto en la operación del negocio como con los recursos), empático, asertivo y con inteligencia emocional.

Para conocer su potencial, incluso se pueden realizar simulaciones lo más apegadas posible a la realidad, para ver su desempeño. Para ésta y otras cosas es importante contar con una planta piloto que no sólo sirva de capacitación, ya que en la planta piloto se afinan los productos y en esta planta, si son viables, se replican las condiciones para luego darse a conocer a los franquiciatarios que operan en cada una de las unidades de negocio (Alba, 2006).

Con la planta piloto se desea lograr:

- Al tener las condiciones lo más semejante a la realidad puede tener doble propósito: capacitación en condiciones casi reales, desarrollo y afinado de productos y en ese espacio probarlos.
- Desarrollar los productos y repetir las pruebas hasta poderlos transferir en las condiciones obtenidas

CAPITULO 7: TENDENCIAS

John Naisbitt, autor del legendario Best Seller “Megatendencias”, citado por Mauro & Saporosi (1993), dijo: La mecánica de comercialización que tienen las franquicias ha sido la metodología de distribución y comercio más exitosa en la historia de los negocios… la franquicia se quedará con más de la mitad de las ventas minoristas hacia fin de la presente década.

- En la actualidad, más de veinte años después de la predicción de John Naisibitt, de las empresas que funcionan bajo el esquema de las franquicias el 95% alcanzan hasta los cinco años de vida (Calderón & Ayup, 2008; Celaya, 2013). En este mismo tenor Pérez (2013: 45) hace un comparativo de lo anteriormente expuesto: De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) citado por Ponce (2011): “una empresa que inicia de forma independiente tiene 23% de probabilidades de éxito, y en caso de que obtenga el apoyo de una incubadora es del 83%. Pero si es bajo el esquema de una franquicia, las posibilidades de éxito por contar con un negocio sólido son entre 90 y 95%”. También se obtiene mayor crecimiento las pymes que se constituyen como franquicias que las que lo realizan de forma convencional (Solís & González, 2019)

También Colón (2013b: 63) menciona lo siguiente: “La opción de expansión a través de éstos negocios (las franquicias) ha tomado tal fuerza que, incluso, en momentos de crisis, se han mantenido como una alternativa viable, con altas posibilidades de éxito, por las ventajas que representan”. Resulta importante destacar lo planteado, ya que si uno nota que existen negocios bajo el esquema de las franquicias que tienen más de veinte años, se puede asegurar que han salido avante de las diversas crisis que ha experimentado nuestro país, por lo que su sobrevivencia puede ser mayor, ya

que los consumidores prefieren comprar sus bienes o servicios en establecimientos que cuentan con una marca y productos reconocidos (Fernández, 1998).

En nuestro país las franquicias tienen más de veinticinco años operando y de ellas sólo el 6.6% han desaparecido por problemas ajenos a la marca, por lo que uno de los eventos más comunes que se presentan para que exista el fin de una franquicia "es la poca o nula comunicación que existe entre el franquiciatario y el franquiciador" (Mendoza, 2009).

También en el otrora Programa Nacional de Franquicias el cual en su momento dependía de la Secretaría de Economía, su coordinador operativo[2] hace mención de los pocos problemas que llega a tener esta forma de operar, ya que alrededor de dos por ciento presenta problemas que tienen que ver con elementos externos a lo que es propiamente el negocio, un ejemplo de esto son franquicias en la zona norte las cuales cerraron por tener problemas de inseguridad, otros casos en este mismo tenor fueron por problemas de salud o fallecimiento del franquiciatario. También existen factores que se presentan en el entorno que se acordó que operara el negocio, como el caso de un centro comercial que al construirse un puente elevado generó que bajara la afluencia de personas por lo complicado del acceso y las franquicias dejaron de ser viables (Chávez, 2011). Posteriormente, la Secretaría de Economía en el sexenio 2012-2018, pretendió que el Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias dependiera del Instituto Nacional del Emprendedor (Colón, 2013a), aunque ésta acción con el tiempo se complicó su cristalización; aunque este modelo negocios ha sido exitoso y ya existen empresas mexicanas que otorgan franquicias en diversos países, es necesario fortalecer negocios de éxito para poder ofrecerlos bajo este modelo y fomentar la creación de nuevas empresas, ya que de la Población Económicamente Activa (PEA), el 1.9% de esta fuerza laboral se emplea en las franquicias (Feher, 2012).

[2]Mauricio León Hidalgo

En este mismo tenor, pero en el ámbito mundial, Barrow (1996) retoma un estudio de la British Franchise Association sobre el índice de fracasos de las franquicias, donde se nota que es mucho más bajo que el del sector de pequeñas empresas, como se aprecia en la tabla 6, ya que son cifras marginales, en las franquicias que funcionan de manera individual el promedio es de 4.1%, un punto y medio menor que en nuestro país:

Tabla 6.- Porcentaje de cadenas de franquicias y adquirientes de franquicias que dejaron de operar.

	Fracasos de negocios		Retiros voluntarios	
	1988-89	1989-90	1988-89	1989-90
Cadena de franquicias	0.2%	1.1%	1.0%	0.8%
Franquicias individuales	3.6%	4.6%	4.4%	3.9%
TOTAL	3.8%	5.7%	5.4%	4.7%

Fuente: BARROW, C. (1996). *La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas.* México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. (pp. 109-110, 120-121).

Las franquicias muestran crecimiento del 9 y 13% durante los años 2011 y 2012 respectivamente. Lo cual se sale del esquema de los pronósticos dadas las condiciones económicas, tanto nacionales como internacionales, ya que existen indicadores que afirman que de cada peso que gastan los mexicanos en bienes y servicios, 15 centavos van destinados a las franquicias (Solís, 2013 & AMF, 2016).

May, Aguilera & Loy (2011) hace un estudio comparativo sobre cómo está México en el rubro de franquicias comparado con las principales economías de américa latina, aunque existen algunas discrepancias y faltan datos, como es el caso de Argentina, donde los autores no lograron obtener cifras sobre el número de empleos que generan las franquicias, lo importante del caso es ver cómo México es el líder en generación de empleo por medio de las franquicias, y lo relevante es que lo logra con menos

establecimientos, es decir, México ocupa el segundo lugar en número de establecimientos seguido de Brasil, contando con 44.19% menos que Brasil, pero respecto a los empleos generados los supera con el 55.93%, esto se puede apreciar en la tabla 7:

Tabla 7.- Las franquicias en los principales países de América Latina

	México	Venezuela	Brasil	Argentina	Chile
No. De Franquicias	527	187	894	370	50
No. De Establecimientos	25,970	1,553	46,534	12,000	490
Empleos generados	430,748	5,800	240,943	ND	10,500

Fuente: May, Aguilera & Loy. (2011). Aportaciones e Importancia de las Franquicias en la Economía Mexicana, ¿Realidad o Fantasía? Global Conference on Business and Finance Proceeding, 6 (2). (p. 1470). Estados Unidos.

Los autores (May, Aguilera & Loy, 2011) hacen mención que además de lograr en México ofrecer más empleos con menos establecimientos, esto también se ve reflejado en el PIB, ya que según datos que se obtuvieron en el 2005, en el rubro de franquicias Brasil aportaba el 2% y México casi el 5%.

Contrastando el crecimiento de las franquicias en ocho años notamos que Solís (2013) cita las estadísticas de Feher & Feher, que dicen que: las franquicias en la república mexicana han sido fuente de creación de empleos con más de 700 mil, con mil 300 marcas distintas, de forma global equivalen al 6% del PIB (Producto Interno Bruto. Por lo que se percibe un crecimiento sostenido al comparar los datos de las dos investigaciones.

Existen otros datos casi similares a los anteriormente expuestos que obtuvieron Franquicias en México (2013) y Niño de Haro (2015b), que son cifras interesantes donde generan una radiografía de cómo es el comportamiento en este sector:

- El 44% de las Franquicias en México tienen su establecimiento principal en el Distrito Federal y la zona conurbada;
- El 25% de las Franquicias en México consisten en Servicios;
- Tan sólo el 5% de las Franquicias en México se ubican en el sector de Espectáculos;
- El 9% de las Franquicias en México prestan servicios de cuidado y belleza personal;
- El 14% de las Franquicias en México se dedican a la Educación;
- Se tiene estimado que más de 1,200 Franquicias se encontraban operando en México, y para 2015 existió un incremento de 100 más llegando a 1,300 marcas de franquicia en el país (Niño de Haro, 2015b)
- La Asociación Mexicana de Franquicias ha otorgado 600 certificaciones aproximadamente;
- Las Franquicias en México han generado más de 650,000 empleos hasta el 2013 y se incrementó en 2014 a 30 mil más (Niño de Haro, 2015b).
- El 34% de las Franquicias en México son extranjeras, el resto 66%, son nacionales, aunque Esquivel (2013) proporciona un valor mayor: que el 86% de las franquicias que operan en nuestro país son mexicanas.
- Las Franquicias en México cuentan con más de 6,000 puntos de venta, y para 2015 ya se cuenta con 8,000 (Niño de Haro, 2015b).
- Se estima que en el 2020 el 90% de las empresas en México serán Franquicias;
- El 35% de las Franquicias Mexicanas han sobresalido en el extranjero;
- Al 2007 las 10 industrias de Franquicias más importantes son: Comidas Rápidas, Ventas al por menor, Servicios, Automóviles, Restaurantes, Servicios de Mantenimiento, Construcción y Edificación, Venta de Comida al por menor, Servicios para Negocios y Hotelería;
- Franquicias Mexicanas ubicadas en Estados Unidos: Helados Holanda, Julio, Ópticas Devlyn, Sushi Itto, El Fogoncito, Domit, La Baguette, Carlos & Charlies, Helados Bing, Hawaiian Paradise, Tortas Locas Hipocampo, El Tizoncito, Kilo

Donas, Alarmas Reser, Nancy Florerías, Taco Inn, Electrónica Steren y Tintorerías Max.

Las Microfranquicias

Refiriéndose al costo para adquirir las franquicias en nuestro país Pérez (2013) menciona que el 60% de ellas se consideran de baja inversión, ya que no superan los 500 mil pesos. Con el tiempo las franquicias de baja inversión pueden irse incrementando, ya que la figura de Microfranquicias son más accesibles para su inversión cuyos montos no rebasan en muchos de los casos los 50 mil pesos (Niño de Haro, 2015b). Ante la crisis y la falta de liquidez, las franquicias de baja inversión se convierten en algo atractivo ya que aparte de ser un modelo probado que ofrece seguridad a la inversión, esta canalizado a giros, en su mayoría a ventas al detalle, así como compras de impulso.

La evolución de las franquicias ha ido cambiando con el tiempo, en sus inicios eran locales convencionales, en la actualidad también existen otros formatos como los son kioscos, islas, *corners* y carretas. Existiendo una amplia gama de productos como alimentos de preparación sencilla o previamente elaborados, consumibles de cómputo, accesorios de celulares, suplementos alimenticios, entre otros.

El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) buscó que el Gobierno Federal impulsara, en su momento, estrategias orientadas a lograr que la población de bajos ingresos, que tradicionalmente ha enfrentado dificultades para tener acceso a los servicios financieros, tuviera acceso a ellos para llevar a cabo proyectos productivos y emprendimientos en el medio urbano y rural (DOF, 2013). Esto pudo ser un detonante de las microfranquicias, ya que al ser negocios probados y de baja inversión existe mayor viabilidad para que se les otorguen créditos a muchos mexicanos. Para la operación de este programa y garantizar los recursos, el Instituto Nacional del Emprendedor creó el Fideicomiso Mexicano Emprende a través de Nacional Financiera (NAFIN) y la Banca Comercial (Entrepreneur, 2013).

También la Secretaría de Economía (2012) crea el Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias, que es un proyecto para apoyar a emprendedores que estén interesados en tener una franquicia. El apoyo consiste en obtener financiamiento en condiciones preferenciales por un monto hasta de 2 millones, obtenidos de la banca comercial. El problema que se tuvo es que sólo apoyaban con el 50% y se requería un aval solidario.

Algo que ha tomado auge en la actualidad y que las franquicias no están exentas es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que es un tema algo complejo que ha provocado un gran interés y por ello es importante conocer sus características y alcances, ya que es un concepto que incorpora la acción social de la empresa, la sustentabilidad, el medio ambiente, las relaciones internas con los empleados, competidores y clientes; así como la vinculación con los grupos menos favorecidos y la equidad de género (Gaytán & Flores, 2018).

Podemos concluir que el historial de las franquicias nos ha demostrado que puedes llegar a tener un gran negocio sin ser un experto en el tema, ya que parte de la franquicia por lo regular incluye la capacitación, pero no por ello todo resulta ser un éxito, ya que cuando las cosas funcionan bien esta fórmula de ganar-ganar ofrece beneficio para ambos, pero si las cosas se complican, la interacción ya no resulta tan tersa. Por todo esto es que al adquirir una franquicia hay que hacerlo deseando que todo salga bien, pero sin descartar que por diversas circunstancias las cosas se compliquen… el franquiciante va a desear perder el mínimo y su contraparte hacerle frente a la mayoría de las pérdidas, por lo que a manera de *check list*, Internmanagers (2001), ha creado una serie de preguntas que ellos sugieren analizar antes de adquirir una franquicia que son las siguientes:

- ¿Un abogado de tu entera confianza ya analizó el contrato y lo considera viable?
- ¿Te explicó en que consiste cada punto?

- ¿Después de esa explicación ambos quedaron de acuerdo en todos los puntos?
- ¿El dueño de la franquicia te solicita que ejerzas alguna acción que en tu territorio se considera ilegal?
- ¿Está perfectamente estipulado el territorio donde vas a poder incursionar con la franquicia adquirida?
- ¿Está totalmente claras las acciones que desencadenarían que terminará el contrato de franquicia, las cuales son muy evidentes, así como el costo exacto de lo que esto representa?
- ¿Cuántos años tiene operando la franquicia como tal?
- ¿Te han mostrado gráficos y evidencias certificadas de la rentabilidad de la franquicia?
- ¿Te has tomado tiempo de consultar la propuesta con otras personas que tienen una franquicia con ellos?
- ¿El dueño de la franquicia te asistirá con: un programa de entrenamiento administrativo, un programa de entrenamiento de empleados, un programa de publicidad y relaciones públicas, en su caso con capital o el ofrecimiento de algún crédito?
- ¿En dado caso que se requiera: te darán apoyo para encontrar el lugar idóneo donde opere la franquicia?
- ¿El franquiciante tiene experiencia administrativa?
- ¿Conoces exactamente qué puede hacer el franquiciante que tu no puedas hacer por sí mismo?
- ¿Tienes el conocimiento de cuánto dinero se va a requerir para los inicios de la franquicia y hasta que se obtengan utilidades?

Con estos puntos de reflexión te deseo que tomes la mejor decisión respecto a tu próxima vida empresarial.

REFERENCIAS:

1. ALBA, M. (2004). Las Franquicias en México: Una nueva visión. Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, D. F., pp. 21, 56-72, 108.

2. ALBA, M. (2005). Franquicias: Una Perspectiva Mundial. Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, D. F., pp. 97-99, 141-146.

3. ALBA, M. (2006). ¿Cómo Franquiciar su Negocio? *Revista Emprendedores*. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Septiembre-Octubre 2006., p. 32. México.

4. ALBA, M. (2010). Las franquicias en México en 1999 y 2007. *Revista Contaduría y Administración*. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. No. 230, enero-abril 2010, p. 139. México. Disponible en: http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/260/259.

5. ALCANZAR, E. (2010). Las franquicias ya son política pública en el país. *Revista El Empresario.* Año V. Número 104. 8 de marzo de 2010., p. 2. México.

6. ALFARO, Y. (2018). Nuevas opciones para invertir. *Revista Entrepreneur*. Volumen 26, número 1, enero de 2018., p. 52. México.

7. ALVAREZ, L. (2013). Ingresa al Mundo de las Franquicias*. Editorial Empresas y Empresarios: Información para PYMES Exitosas*. 28 de octubre de 2013, Año 6, número 129., p. 12. México. Disponible en: www.mundoejecutivo.mx.

8. AMF. (2016). El efecto franquicia, Asociación Mexicana de Franquicias. *Revista Entrepreneur*, volumen 24, número 1, enero de 2016., p. 32.

9. AMF (1996). Directorio de Socios de la Asociación Mexicana de Franquicias: Segundo semestre. Asociación Mexicana de Franquicias: México, D. F., p. 6.

10. APPLEGATE, J. (2003). *La Biblia del Empresario*. Ediciones Robinbook, España., pp. 58.

11. ARAGÓN, O. (2015). Los 10 Mandamientos de las Franquicias Exitosas. Recuperado de internet el 25 de junio de 2015. México., p. 12. Disponible en: file:///C:/Users/UAEH/Downloads/10%20mandamientos%20de%20las%20franquicias%20exitosas%20Merida.pdf.

12. ARANDAY, C. (2015). Por qué la ubicación es clave. *Revista Entrepreneur*, 23(1), enero 2015., p. 74. México.

13. ARANDAY, C. (2012). Qué tan Rentable es una Franquicia. *Revista Entrepreneur,* 20 (1). Enero 2012., pp. 88-89. México.

14. ARBOLEDA, M. (2002). La Franquicia: ¿Una Oportunidad de Negocio? *Estudios Gerenciales,* Universidad ICESI., Número 85. Octubre-Diciembre 2002., pp. 127-128. Colombia. Disponible en:

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/95.

15. ARCE, J. (2001). Contratos Mercantiles Atípicos. Octava Edición. Editorial Porrúa, México, D. F., p. 359.

16. AYUP, J. & CALDERÓN, E. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Revista Estudios Gerenciales*, 30 (131), pp. 135-136. México. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108005.pdf

17. AYUP, J. & CAVAZOS, J. (2015). Franquicias del noreste mexicano: Incentivos de crecimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (71), p. 498. Venezuela. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/290/29042408007.pdf

18. BALCÁZAR, G. (2003). Surgen las Franquicias Sociales. *Revista Entrepreneur,* 6 (1). Enero de 2003., pp. 78-81. México

19. BARBADILLO DE MARÍA, S. (2009). La franquicia paso a paso. Ediciones de Franquicia, S. L. España., pp. 23-24.

20. BARONA, A. (2011). Los manuales de franquicias: tú mejor guía, *Revista* Entrepreneur, publicado el 16 de mayo de 2011. Ciudad de México. Disponible en: https://www.entrepreneur.com/article/264204.

21. BARNES, T. (2012). El Auge de las Franquicias en América Latina y el Desafío de adaptarlas al gusto local: Informe Sectorial. *Latin Trade.* Marzo-abril 2012., pp. 47-48. Brasil.

22. BARBER, C. (2013). El Negocio de las Franquicias. *Revista PYME: Adminístrate Hoy*. Número. 226. Febrero de 2013., pp. 36-38. México.

23. BARROW, C. (1996). La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México., pp. 109-110, 120-121.

24. BELEKI, J. (2003). Modelos de Crecimiento en Franquicias. *Revista PYME: Adminístrate Hoy.* Número. 226. Febrero de 2013., p. 34. México.

25. BERMÚDEZ, G. (2002). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. *Editorial ESIC: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).* España., pp. 19 y 22-24.

26. BORBONABA, V. & PALACIOS, L. (2006). Análisis de los Recursos Intangibles que Diferencian las Franquicias Supervivientes de las que han Fracasado: Un Estudio Exploratorio en Franquicias de Hostelería. Grupo de Investigación FEDRA*. Universidad de Zaragoza*. España., p. 2004. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2232717.pdf.

27. BOROIAN, D. (1993). Las Ventajas del Franchising. Ediciones Macchi. Argentina., pp. 14, 23, 25, 27, 29-30, 54 y 107-108.

28. CALDERÓN-MONGE, M. & HUERTA, P. (2015). Ingresos Netos del Franquiciado: una señal para elegir franquicia*. Revista de Administracao de Empresas*, vol. 55, núm. 6, noviembre-diciembre de

2015, p. 689, Fundacao Getulio Vargas. Sao Paulo, Brasil. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155142631006.

29. CALDERÓN, M. & AYUP, J. (2008). La gestión de Marca con Orientación al Mercado. Una perspectiva desde los franquiciados. Universidad ICESI. *Revista de Estudios Gerenciales,* 24 (108). Julio-septiembre 2008., pp. 64 y 68. Colombia. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/268/266.

30. CALLES, M., RODRIGUEZ, M., VÉLEZ, C. & BOCCA, F. (2002). Adquisición e Instauración de la Franquicia New York Burrito en el Sector de la Ciudad de Guayaquil. *Revista del Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Ecuador., p. 2. Recuperado el 1 de diciembre de 2010, disponible en: http://192.188.59.56/bitstream/123456789/742/1/1237.pdf.

31. CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2018). *Ley de la Propiedad Industrial.* Ultima reforma 18 de mayo de 2018. México: Agencia Mercantil, *Editorial ISEF.* Artículo 88, 136, 142 y 142 bis., pp. 22, 38-40. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50_180518.pdf

32. CÁMARA VALERIANA (2014). Qué debe saber el empresario sobre la franquicia. Publicado en octubre de 2014, p. 4. España. Recuperado de internet el 5 de julio de 2015. Disponible en: http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/publicaciones-de-interes/publicaciones-y-documentos/comercio-distribucion/Documents/Cuadernos_Comercio_2014/Camara-Franquicia2014.pdf.

33. CANUDAS, A. (2013). El ABC de la Franquicia. *Estudio Canudas*: Argentina., pp. 4-5. Disponible en: https://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf.

34. CARTE, C. (2019). Shaquille O´Neal y su rescate de Papa John´s. *Revista Entrepreneur*, volumen 27, número 8, octubre de 2019., p. 82. México. Disponible en: https://www.magzter.com/es/article/Business/Entrepreneur-en-Espaol/Shaquille-ONeal-y-su-rescate-de-Papa-Johns

35. CASTILLA, G. & RODRÍGUEZ, J. (2004). Análisis de las ventajas y desventajas de invertir en una franquicia frente a un portafolio de acciones en la ciudad de Puebla. (Tesis de licenciatura), Escuela de Negocios. Universidad de las Américas-Puebla, México., p. 29. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/castilla_g_g/

36. CASTRO, J. (2008). La falta de normatividad en el contrato de franquicia y las prácticas monopólicas en México. (Tesis de licenciatura), Facultad de Derecho. Universidad Lasallista Benavente, México., p. 68. Disponible en: https://repositorio.unam.mx/contenidos/la-falta-de-normatividad-en-el-contrato-de-franquicia-y-las-practicas-monopolicas-en-mexico-134883?c=pzJeZq&d=false&q=*:*&i=1&v=1&t=search_0&as=0

37. CDI. (2010). Comité para la Democratización de la Informática. Recuperado de internet el 15 de noviembre de 2010. Disponible en: www.cdimexico.org. México.

38. CEA+EMPRESAS. (2016). La franquicia en la creación de empresas. Micrapel Artes Gráficas. Andalucía, España., p. 30. Disponible en: https://musashi.es/wp-content/docs/franquicia-empresas.pdf

39. CELAYA, R. (2013). Estratégicamente: ¿Tener o Hacer? *Revista PYME: Adminístrate Hoy.* Número. 226. Febrero de 2013., p. 70. México.

40. CELIS, A. (2004). El Contrato de franquicia. Monografía para obtener el diploma de Especialista en Derecho Comercial, Facultad de Ciencias Jurídicas de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia., pp.21-32. Disponible en: https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/tesis2012/tesis08.pdf

41. CEDI. (2019). Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles, recuperado el 14 de diciembre de 2019. Disponible en: https://www.recursosinternacionales.org/

42. CHERTO, M. (2002). Conferencia: A Disseminacâo de Projetos Sociais pela Franquicia Social. San Paolo, Brasil, 18 de septiembre de 2002. Disponible en: www.cherto.com.br

43. CIRINEO ABOGADOS. (2019). Contrato de franquicias. Redactado el 14 de agosto de 2019 y recuperado el 3 de enero de 2020. Disponible en: https://contratodecompraventa.online/contrato-de-franquicia/

.

44. CODIGO DE COMERCIO. (2002). Agenda Civil Federal. Editorial ISEF., p. 4. México.

45. COHEN, W. (2008). En Clase con Drucker. Grupo Editorial Norma. Colombia., p. 298.

46. COLÓN, S. (2013a). Planean incentivar la economía nacional con la creación de nuevas empresas y la generación de empleos bajo el modelo de negocios exitosos. *La Franquicia Perfecta: La Primera Revista Digital de Franquicias en México*. México. Recuperado el 26 de junio de 2013. Disponible en: http://www.lafranquiciaperfecta.com/seccion/noticias

47. *COLÓN, S. (2013b).* Situación Actual de las Franquicias en México. *Revista Electrónica La Franquicias Perfecta*. Año 2, Vol. 16, p. 63. México. Recuperado de internet el 12 de diciembre de 2013. Disponible en: http://www.lafranquiciaperfecta-digital.com/lafranquiciaperfecta/noviembre_diciembre#pg94

48. COSECOM. (1988). Guía Técnica para Elaboración de Manuales de Organización. Comité Sectorial de Organización y Métodos (COSECOM). Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM., p. 10. México, D. F

49. CRAINER, S. (1999). The Greatest Management Decisions Ever Made: And 21 of the Worst. AMACOM. United States.

50. CUENCA, R & PLIEGO, J. (2001). Norma Técnica para la Formulación, Instrumentación y Dictaminación de Manuales de Procedimientos. Editorial Panorama., p. 13. México

51. DAHER, M. (2013). Franquicias: Una Evaluación Realista. *Revista PYME: Adminístrate Hoy.* Número. 226. Febrero de 2013., pp. 47-48. México.

52. DAVID, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Quinta Edición. Pearson Educación., p. 180. México. Disponible en: https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf

53. DÍ CONSTANZO, A. (1997). Desarrollo de Sistemas de Franquicias. Editorial McGraw Hill. México., pp. 8, 77-92.

54. DI NUCCI, J. & HIESSE, M. (2018). Las franquicias de comercialización como manifestación del circuito superior: el capital, una variable explicativa. *Revista Huellas,* 22 (2), p. 77. Instituto de Geografía, EdUNLPam. Argentina. Disponible en: https://pdfs.semanticscholar.org/b3aa/9ddf8d7995540124826c0568283ada43262a.pdf?_ga=2.60664617.588227090.1574705610-154912348.1574705610

55. DIEZ DE CASTRO, E. & RONDÁN, F. (2004). La investigación sobre Franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (3), año 2004., p. 90. España. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1096670.pdf.

56. DOF. (2013). Reglas de Operación para la asignación del subsidio canalizado a través del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) para el ejercicio fiscal 2013. *Diario Oficial de la Federación*. México. Publicado el 28 de febrero de 2013. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289891&fecha=28/02/2013.

57. DR. AUTO & CASA. (2019). Contrato de Franquicia. México. Recuperado el 17 de diciembre de 2019. Disponible en: http://franquicias.economia.gob.mx/franquicias/solicitud/files/cube/36_12_20130907110803.pdf

58. ENRICO, R. & JESSE, K. (1997). *La Guerra de las Colas*. Segunda reimpresión de bolsillo., p. 21. Editorial Norma. Colombia.

59. ENTREPRENEUR (2013). Nuevos Créditos para Franquicias. *Revista Entrepreneur*, 21 (07), julio de 2013, p. 27. México.

60. ENTREPRENEUR (2014). Franquicias: Términos y definiciones. *Revista Entrepreneur*, publicado el 11 de agosto de 2014. Disponible en: https://www.entrepreneur.com/article/267257

61. ESCUDERO, J. (2014). Hoja de ruta para montar una franquicia. *Revista electrónica Franquicias & Emprendedores*. España. Publicación del 1 de diciembre de 2014 y recuperada de internet el 5 de julio de 2015. Disponible en: http://franquicias.emprendedores.es/guias-practicas/pasos-a-seguir-para-montar-una-franquicia.

62. ESQUIVEL, G. (2013). ¡Franquicias!: Información para PYMES Exitosas. *Editorial Empresas y Empresarios*, 28 de octubre de 2013, Año 6, número 129, p. 8. México.

63. FEHER, F. (2004). Franquicias a la Mexicana. Editorial McGraw Hill: México., pp. 48-49, 60 y 67-68.

64. FEHER, F. (2011). ¿Qué son las Franquicias*? Revista PYME Adminístrate Hoy.* Agosto de 2011., p. 28. México.

65. FEHER, F. (2012). Lo que permanece es el cambio. *Revista Entrepreneur,* 20 (01). Enero 2012, pp. 66, 68 y 69. México.

66. FEHER, F. (2013). El Futuro de las Franquicias con el Nuevo Gobierno. *Revista PYME: Adminístrate Hoy*. Número. 226. Febrero de 2013., p. 56. México.

67. FEHER, F. (2015). Historia de las franquicias en México. *Revista* Entrepreneur, Septiembre 2015, México. Disponible en: https://www.entrepreneur.com/article/268970.

68. FERIA, M., HERRERA, S. & RODRÍGUEZ, M. (2013). Comida Rápida: Calidad del Servicio y Fidelidad del Cliente en Franquicias y Negocios Familiares en Aguascalientes. *Revista Gestión y Estrategia*. Número 43, Enero-Junio 2013, pp. 97-98. México. Disponible en: https://core.ac.uk/download/pdf/48394960.pdf

69. FERNÁNDEZ, A. (1998). *La Franquicia como estrategia de comercialización para productos de consumo: comida rápida.* (Tesis de Licenciatura). Escuela de Contaduría y Administración. Universidad Latinoamericana. México.

70. FERNÁNDEZ, M. & MARTÍN, J. (2006). La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* 15 (1), año 2006, p. 94. España.

71. FERRER, B. (2013). La Franquicia Kumon. *Revista Entrepreneur*, 21 (03), marzo de 2013, p. 74. México.

72. FISHER, L. ESPEJO, J. & STATON, W. (2010). *Mercadotecnia*. Editorial Mc. Graw Hill, México., p. 312.

73. FLORES, C. & GARZA, J., (2017). Identifying strategic groups: An assessment in mexican franchises. *Iberoamerican journal of strategic Management*, 16 (2). Abril-junho 2017, p. 21. Brasil.

74. FRANQUICIASEN.MX. (2015). Las franquicias en México en 2015. México Publicado el 23 de abril de 2015. Disponible en: https://www.franquiciasen.mx/Franquiciatarios/las-franquicias-en-mexico-en-el-2015

75. FRANQUICIASHOY.ES. (2019). Lo que necesitas saber: Introducción a las Franquicias. Obtenido el 19 de noviembre de 2019. Disponible en: https://www.franquiciashoy.es/necesitas-saber-intro

76. FRANQUICIAS EN MEXICO. (2013). Franquicias en México: Cuestión de Números. Recuperado de internet el 23 de marzo de 2013. Disponible en: http://www.franquiciasenmexico.com.mx/articulos/franquicias-en-mexico.htm.

77. FRANQUICIATUNEGOCIO.COM. (2018). Como se determinan las Contraprestaciones de una franquicia. Publicado el 10 de octubre de 2018. Disponible en: http://www.franquiciatunegocio.com/como-se-determinan-las-contraprestaciones-de-la-franquicia/

78. GALLÁSTEGUI, J. (2013). El efecto franquicia. *Revista Entrepreneur*, 21(1), enero 2013, p. 144. México

79. GALLASTEGUI, J. (2012). Las claves del Contrato de Franquicia. *Revista Entrepreneur*, 20 (01), enero 2012, p. 76. México.

80. GÁMEZ, J. & DIEZ, E. (2008). Código de Ética en la Franquicia: Evaluación mediante la "Teoría de Expertones". International Conference. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresas, España., p. 264.

81. GASCA, L. (junio de 2018). Diez errores al adquirir una franquicia. *Revista Entrepreneur*, 26(6). México. Disponible en: https://www.entrepreneur.com/article/315357.

82. GAYTÁN, M. & FLORES, C. (2018). Factores determinantes en la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial: Un análisis sectorial en las franquicias mexicanas. *Revista AD-minister*, número 33, p. 22. México. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n33/1692-0279-adter-33-21.pdf

83. GEIFMAN, A. (2013). La Marca, el activo más importante de un negocio. *Revista Forbes México*, 17 de septiembre de 2013. Disponible en: https://www.forbes.com.mx/la-marca-el-activo-mas-importante-de-un-negocio/

84. GONZALEZ, E. & GONZALEZ, R. (1994). Franquicias: La Revolución de los noventa. Editorial Mc Graw Hill. México.

85. GONZÁLEZ, M. (2014). *Estudio de la implantación de franquicias de restauración en Tenerife*. (Memoria para la obtención de grado). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de La Laguna., p. 3. España. Disponible en:

https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/210/ESTUDIO+DE+LA+IMPLANTACION+DE+FRANQUICIAS+DE+RESTAURACION+EN+TENERIFE.pdf;jsessionid=72649EE5A3B3FFF3E25D85069F6B9F93?sequence=1

86. GRAU, A. (2019). Franquicias: concepto, claves y principios de éxito – Mega guía. Recuperado el 5 de enero de 2020. Disponible en: https://agustingrau.com/wp-content/uploads/2017/07/Franquicias-concepto-claves-y-principios-de-%C3%A9xito.pdf

87. GUERRERO, M., ARMENTEROS, M. & MEDINA, M. (2014). Desarrollo de las franquicias mexicanas: Estudio empírico en la comarca lagunera, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas,* 7 (6), p. 45. Estados Unidos. Disponible en: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/206/20620269002.pdf.

88. GUERRERO, M. ARMENTEROS, M. MEDINA, M. & NOYOLA, F. (2013). Desarrollo Estratégico de las Franquicias Mexicanas. Estudio Empírico en la Comarca Lagunera, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings,* 8 (2), p. 887. México.

89. GUZMÁN, R. & HERNÁNDEZ, I. (2006). *Análisis del Factor Franquicia y su Impacto en la Generación de Empleo, en el Municipio Maturín del Estado de Monagas*. (Tesis de Licenciatura). Escuela de Ciencias Sociales Administrativas. Universidad de Oriente., p. 32. Venezuela

90. HERMIDA, J. (1993). *Marketing de Concepto + Franchising*. Ediciones Macchi. Argentina., pp. 9, 110 y 183.

91. HERNÁNDEZ, O. & ROMERO, A. (2004). Franquicias y condiciones de trabajo. *Revista Compendium*, vol. 7, núm. 13, diciembre de 2004, pp. 25-42. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88001302

92. HITT, M., IRELAND, R. & HOSKISSON, R. (1999). Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización. Tercera Edición. International Thomson Editores. México., p. 18.

93. HOOPER, P. (2013). ¿Nueva Ley para las Franquicias en 2013? *Revista PYME: Adminístrate Hoy.* Número. 226. Febrero de 2013, pp. 73 y 75. México.

94. IBARRA, C. (2013). Emprendedores y Franquicias. *Revista PYME: Adminístrate Hoy.* Número. 226, febrero de 2013, pp. 63-65. México.

95. INTERMANAGERS. (2001). Claves para sumarse al éxito de una marca. Obtenido de internet el 9 de junio de 2001 bajo la liga: http://www.bcentral.com.ar/Noticias/P3054.asp

96. JIMÉNEZ, A. (2009). Para Franquiciatarios de Grandes Vuelos. *Revista El Empresario*. Año V. Número 99. 23 de noviembre de 2009, p. 4. México.

97. JUDD, R. & JUSTIS, R. (1989). Franchising An Entrepreneur´s Guide. Fourth Edition. South Western Publishing Co. United States of America.

98. KISER, L. (2019). Franquicias: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada. Ministerio de la Producción de Perú,

Perú., p. 18. Disponible en: www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/FRANQUICIAS_FINAL-2.pdf.

99. KIYOSAKI, R. (2004). *Padre Rico, Padre Pobre*. Litográfica Ingramex, S. A. México., pp.106 y 179.

100. KOONTZ, H., O´DONNELL, C. & WEIHRICH, H. (1983). *Elementos de Administración.* Mc. Graw Hill. México., p. 11.

101. LAM LAM, S. CISNEROS, J. BRAVO, L. CARRILLO, S. & BUSTAMANTE, A. (2013). Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, México. *Global Conference on Business and Finance Proedings*, 8 (2), pp. 1628 y 1634. México.

102. LECHUGA, J. (2017). Análisis de las franquicias internacionales del mercado de comidas rápidas en Barranquilla, Memorias del II congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga., p. 403. Colombia. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/706473.pdf

103. LEO, M. (2006). *Herramientas Estratégicas de Mercadotecnia para la Competencia Empresarial: El caso Sushi Itto*. (Tesina de licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo., p. 34. México. Disponible en: https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10589/Herramientas%20estrategicas.pdf;sequence=1.

104. LEÓN, J. (1995). La Euforia Término. *Revista Expansión* del 10 de mayo de 1995. México.

105. LOVE, J. (1988). Mc. Donald´s, La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo. Segunda reimpresión de bolsillo. Editorial Norma. Colombia.

106. MALDONADO, M. (2014). ¿Fórmula mágica o máquina de dinero? *Periódico El Universal* del 18 de marzo de 2014. México. Disponible en: https://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/frmula-mgica-108785.html

107. MALDONADO, M. (2015). Los retos al exportar tu franquicia. *Periódico El Universal* del 19 de mayo de 2015. México. Disponible en: https://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/emprendedores/2015/05/19/los-retos-al-exportar-tu-franquicia

108. MARÓN, M. (2011). Se le han otorgado al Programa Nacional de Franquicias 600 MDP. Secretaría de Economía. México. Publicado el 3 de marzo de 2011. Disponible en: http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6523-la-se-ha-otorgado-recursos-por-mas-de-600-mdp-a-traves-del-programa-nacional-de-franquicias.

109. MAURO, P. & SAPOROSI, G. (1993). Sea su Propio Jefe a Través del Franchising. Ediciones. Macchi. Argentina., pp.13, 19, 23, 25, 30, 85-87, 95, 97, 99.

110. MAZA, G. (2013). El Modelo de Negocios de Franquicias. *Revista PYME: Adminístrate Hoy.* Número. 226. Febrero de 2013, p. 29-30. México.

111. MAY, F. AGUILERA, O. & LOY, R. (2011). Aportación e importancia de las Franquicias en la Economía Mexicana: ¿Realidad o Fantasía? *Global Conference on Business and Finance Proceeding,* 6 (2), pp. 1464 y 1470. Estados Unidos.

112. MEDINA, A. (2007). *Análisis de la franquicia en México*. (Tesis de licenciatura). Escuela de Derecho. Universidad Motolinía., pp. 6-7. México. Disponible en: https://repositorio.unam.mx/contenidos/analisis-de-la-franquicia-en-mexico-162798?c=BxJOEy&d=false&q=*:*&i=1&v=1&t=search_0&as=0

113. MENDOZA, B. (2009). Resisten Franquicias Mortandad. *Periódico El Universal*. México. Publicado el 22 de julio del 2009. Disponible en: www.eluniversal.com.mx.

114. MERCA2.0 (2015). Cinco cosas que debes saber sobre las franquicias en América Latina. *Revista Merca2.0*, del 9 de junio de 2015. Disponible en: https://www.merca20.com/5-cosas-que-debes-saber-sobre-las-franquicias-en-america-latina/

115. MESCHOULAM, J. (2013). Que buscan las Marcas. *Revista Entrepreneur*. 21 (03), marzo de 2013, p. 70. México.

116. MIRABAL, A. & SIGALA, L. (2018). Franquicia Corporativa: ¿Redes de Sucursales o filiales con tutela extranjera? *Revista Debates IESA*. 23 (4), octubre-diciembre 2018, p. 39. Venezuela. Disponible en: https://issuu.com/debatesiesa/docs/los_desaf_os_de_panam_-debates_iesa-xxiii-4-oct-di

117. MONSERRAT-GAUCHI, J. & QUILES-SOLER, M. (2015). Marketing de información en empresas de franquicia. *Revista Profesional de la Información*, 24 (1), enero-febrero 2015, p. 32. España. Disponible en: http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/ene/04.pdf

118. MONSERRAT-GAUCHI, J. QUILES-SOLER, M. & GONZÁLEZ-DÍAZ, C. (2014). La innovación en las estrategias para la captación de franquiciados. *Revista Palabra Clave*, vol. 17, núm. 2, julio 2014, p. 274. Universidad de La Sabana. Bogotá, Colombia. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64930925011

119. MONSERRAT, J. (2008). Análisis comparativo de las estrategias de Comunicación en franquicia. Enseñas consolidadas versus emergentes. *Revista Latina de Comunicación Social*, número 63, p. 108. España. Recuperado el 10 de marzo de 2011. Disponible en: http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/09_Alicante/Juan_Monserrat.html.

120. MORALES, A. (2001). Alianzas Estratégicas y fusiones. *Revista Adminístrate Hoy*, Año VII, enero 2001. Grupo SICCO-Gasca, p. 20. México, D. F.

121. MOREJÓN, A. (2009). El Contrato de Franquicia. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafel Rodríguez", Cuba., p. 52. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/EL%20CONTRATO%20DE%20FRANQUICIA%20RESUMEN.htm

122. MOSQUERA, F. (2010). La franquicia: una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, p. 71. Colombia. Disponible en:

http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf .

123. MUÑOZ, A. (2011). Marketing de la marca como estrategia de venta para las Franquicias en México. Tesis de doctorado. Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí., p. 63. Disponible en: http://cicsa.uaslp.mx/bvirtual/tesis/tesis/Marketing_de_la_marca_como_estrategia_de_venta_para_las_Franquicias_en_M%C3%A9xico/Doc.%20Completo.pdf

124. NIÑO DE HARO, H. (2015a). Microfranquicias, solución para el Autoempleo. *Mundo Ejecutivo: PYMES*. 23 de marzo de 2015. Recuperado de Internet el 23 de marzo de 2015. México. Disponible en: http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2015/03/20/microfranquicias-solucion-autoempleo?utm_campaign=636:%20Microfranquicias%2c+soluci%C3%B3n+al+autoempleo%2f4+requisitos+para+ser+emprendedor%2fFoodtrucks%2c+la+revelaci%C3%B3n&utm_source=MasterBase%20MUNDOEJECUTIVO&utm_medium=email&utm_content=10&utm_term=none.

125. NIÑO DE HARO, H. (2015b). ¿Por qué crece el sector franquicias? *Revista Empresas y Empresarios.* Año. 8 Número: 162, p. 5. México. Recuperado de internet el 21 de abril de 2015. Disponible en: www.mundoejecutivoexpress.mx.

126. ORTEGA, A. (1997*).* No compre una Franquicia Hasta que Haya Leído este Libro*.* Editorial Armando Ortega Mata y Speak International, S. A. México., p. 75.

127. PAVÓN, C. & VARGAS, J. (2016). Consideraciones sobre el auge de la franquicia como sistema de negocio en México. *Revista Gestión y Estrategia*, núm. 49, enero-junio 2016., p. 85. México. Disponible en: http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4920/Consideraciones-sobre-el-auge-de-la-franquicia-como-sistema-de-negocio-en-Mexico.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

128. PEREZ, N. (2013). ¿ME Conviene Invertir en una Franquicia? *Revista PYME: Adminístrate Hoy.* Número. 226. Febrero de 2013, p. 44-45. México

129. PNF. (2010). Definición del Programa Nacional de Franquicias de la Secretaría de Economía. México. Recuperado en internet el 28 de julio de 2010. Disponible en: http://www.franquicia.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=7.

130. PONCE, K. (2011). Invierte en una Franquicia. *Revista Entrepreneur*. México. Publicado el 28 de junio de 2011 y recuperado de internet el 24 de marzo de 2014. Disponible en: http://m.soyentrepreneur.com/index.php?r=Note&idNot=3141&title=Invierte+en+una+franquicia

131. PROMPERU. (s/f). Guía para la Elaboración de manuales de franquicias. CECOSAMI: Lima, Perú., p. 21. Disponible en: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Gu%C3%ADa%20para%20la%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Manuales%20de%20Franquicias.pdf.

132. QUIROGA, A. (2012). Contrato de Franquicia: Propuesta de Regulación en la Comunidad Andina. *Revista Derecho Privado.* Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes. Número 48, julio-diciembre 2012, pp. 10-11. Colombia. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/3600/360033219002.pdf

133. RAAB, S. & MATUSKY, G. (2005). *Franquicias:* Cómo Multiplicar su Negocio. Limusa Noriega Editores. México., pp. 61-62, 84-85 y 165-194.

134. RAMÍREZ, J. GUERRERO, F. & ROLDÁN, F. (2005). Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora. *Revista de Economía y Empresa*, 23 (54 y 55), (2ª. Época), 2º y 3º Cuatrimestre, pp. 56 y 60. México. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2336261.pdf.

135. RAMÍREZ-HURTADO, J. & RONDAN-CATALUÑA, F. (2013). Agrupación de franquiciadores basados en sus preferencias sobre franquiciados. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18 (62), abril-junio 2013, p. 203. Universidad de Zulia. Venezuela. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/290/29026923005.pdf

136. REGALADO, M. (2012). Franquicias: Investigue y evalúe antes de Invertir. *Revista Emprendedores*. Número 134, marzo-abril de 2012, p. 42. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. México.

137. REGALADO, M. (2009). Método de Franquicia para un negocio establecido. Escuela de Negocios y Economía. Puebla, México. Universidad de las Américas-Puebla., p. 7.

138. REYNAGA, R. (1993). Éxito en los Negocios a los 65 años. *Revista Empresa Tips*. III (32). Diciembre de 1993, p. 7. México.

139. ROSALES, J. (2012). El Contrato de Asociación en Participación para Alcanzar Metas Comunes. *Revista Emprendedores,* No. 137, septiembre-octubre 2012, p. 60. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. México.

140. SÁNCHEZ, V. (2012). Tópicos Modernos de la Administración: Fundamentos Teóricos. Del capítulo del libro: El Nuevo Panorama Competitivo de las Organizaciones. Editorial Universitaria de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo., p. 56. México.

141. SECRETARIA DE ECONOMIA. (2012). Programa para la Adquisición de Franquicias. México. Recuperado el 11 de abril de 2019. Disponible en: http://franquicias.economia.gob.mx/index.php/definicion.

142. SECRETARÍA DE ECONOMÍA. (2010). Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas. Secretaría de Economía., pp. 6 y 12. México. Recuperada el 16 de febrero de 2010. Disponible en: http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.

143. SENADO DE LA REPÚBLICA (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática., p. 128. Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la

República. México. Disponible en: http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYMEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

144. SILVA, J. (2008). Emprendedor, crear su propia empresa. Editorial Alfaomega Colombiana, S. A. Colombia., p. 121.

145. SILVA, J. (2003). Franquicias. Una Alternativa para Emprendedores. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Enero-Abril 2003. Número 47, p. 120. México.

146. SOLANA, M. (2016). Franchises in Colombia, legal regulations and features. *Revista de Derecho*, Universidad del Norte, número 45, p. 329.

147. SOLIS, R. (2013). Las Franquicias como Opción de Negocio. *Revista PYME: Adminístrate Hoy*. Número. 226. Febrero de 2013, pp. 40-42. México.

148. SOLÍS, V. & GONZÁLEZ, M. (2019). La franquicia como estrategia de crecimiento de las pymes españolas. *Revista Conocimiento, innovación y emprendedores*. Recuperado el 19 de noviembre de 2019. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2232656.pdf

149. SOTO, X. & JIMÉNEZ, A. (2018). Un año de menor ritmo. *Revista Entrepreneur*. Volumen 26, número 1, enero de 2018, p. 41. México.

150. TORRES, J. (2008). *El Negocio de Franquicias*. (Tesis de Maestría en Administración de Empresas). Unidad de Posgrados. Universidad Politécnica Salesiana., pp. 7, 9, 21-22. Ecuador.

151. TORRES, R. (2013). La Licencia de Marca en la Franquicia. *Revista PYME: Adminístrate Hoy.* Número. 226. Febrero de 2013, p. 52. México.

152. TRUJILLO, A. (2013). Calidad en el Servicio: Reto para las Franquicias. *Revista PYME: Adminístrate Hoy*. Número. 226. Febrero de 2013, p. 49-50. México.

153. UNIDAD DE APOYO PARA EL APRENDIZAJE. (2019). Franquicia: un negocio garantizado. Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México. Recuperado el 19 de noviembre de 2019. Disponible en: https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/876/mod_resource/content/1/contenido/index.html#contenido

154. URIBE, E. (2018). Hoja de Ruta. *Revista Entrepreneur*, volumen 26, número 1, enero de 2018, p. 44. México.

155. VALVERDE, A. (2013). Desaparece el Programa Nacional de Franquicias. Reporte Informativo*. Reporte 98.5FM*. México. Noticia del 13 de marzo de 2013. Disponible en: http://www.reporte.com.mx/desaparece-programa-nacional-de-franquicias.

156. VERGARA, A. (2013). Franquicias: Los Primeros Pasos. *Revista PYME: Adminístrate Hoy.* Número. 226. febrero de 2013, pp. 59-62. México.

157. VILLALOBOS, J. (2012). Un Sector Fortalecido. *Revista Entrepreneur,* 20 (01). Enero 2012, pp. 52 y 54. México.