



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“CREACIÓN DE MODELO DE FRANQUICIA EN UNA
EMPRESA REPOSTERA EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

DIRECTOR:

M. A. Martha Elena Báez Martínez

ASESORES:

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

Dr. José Luis Hugo Díaz Biffano

M.I.A Amanda Nieves Alcalá Osorio

PRESENTA:

Anabel López García

Puebla, Pue. octubre 2019



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-042/19
Asunto: Digitalización de Tesis

C. ANABEL LÓPEZ GARCÍA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada "CREACIÓN DE MODELO DE FRANQUICIA EN UNA EMPRESA REPOSTERA EN LA CIUDAD DE PUEBLA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z. 09 de octubre de 2019


DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.e.p. SIEP
ECA

Facultad
de Contaduría
Pública

Bld. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **“CREACIÓN DE MODELO DE FRANQUICIA EN UNA EMPRESA REPOSTERA EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ANABEL LÓPEZ GARCÍA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 13 de septiembre de 2019


M. A. MARTHA ELENA BÁEZ MARTÍNEZ



DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“CREACIÓN DE MODELO DE FRANQUICIA EN UNA EMPRESA REPOSTERA EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ANABEL LÓPEZ GARCÍA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 13 de septiembre de 2019

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno (s)



DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: **“CREACIÓN DE MODELO DE FRANQUICIA EN UNA EMPRESA REPOSTERA EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ANABEL LÓPEZ GARCÍA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 13 de septiembre de 2019



DR. JOSÉ LUIS HUGO DÍAZ BIFFANO



DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e


Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Lectora** de la tesis denominada: **“CREACIÓN DE MODELO DE FRANQUICIA EN UNA EMPRESA REPOSTERA EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ANABEL LÓPEZ GARCÍA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 13 de septiembre de 2019


M.I.A. AMANDA NIEVES ALCALÁ OSORIO

c.c.p. Alumno (s)



AGRADECIMIENTOS

A mis asesores por su apoyo y colaboración para poder concluir este trabajo de investigación.

Yessi, Reni y Gabyta: Este maravilloso viaje llamado “Maestría” no hubiera sido igual sin ustedes, los quiero.

Hermanito: Eres mi mejor compañero de vida, estoy segura de que seguiremos juntos y siempre contaremos el uno con el otro.

Arturo: Gracias por todo tu apoyo, motivación, hasta regaños para asistir siempre a clases; pero sobre todo por compartir tu vida conmigo, espero la vida nos permita seguir juntos con todas nuestras imperfecciones.

Mami y Papi: Su inmenso amor me hacen mejor persona, son mi pilar más grande, se enorgullecen de mis triunfos y están conmigo en los fracasos, todo lo que soy es por ustedes, gracias por todo y, por tanto.

Alita: Se que esto te haría muy feliz, ahora las dos somos maestras, te amo y pienso siempre.

Belin: Mi amor, te has convertido en mi mayor alegría, tu sola existencia me hace inmensamente feliz, cada día trato de ser una mejor persona para mi y una mejor mamá para ti, solo deseo que este pequeño logro haga que estés orgulloso de mi.

RESUMEN

Cuando se habla de franquiciar un modelo de negocio se pueden abordar diversos problemas que impiden obtener los resultados esperados, por ejemplo, la falta de un modelo de franquicia completo y la incorrecta selección de los candidatos a franquiciatarios, solo por mencionar algunos.

Como inversionista, una franquicia es una de las mejores opciones para comenzar un negocio y como empresa es una excelente opción para crecer sin invertir recursos propios, sin embargo, si no se tiene una adecuada relación entre ambos participantes este esquema de negocio seguramente fracasará.

El presente trabajo tiene como objetivo determinar como la creación de un modelo de franquicia en el objeto de estudio que es una empresa repostería en la ciudad de Puebla permitirá regular y eficientar la comercialización de sus franquicias.

La investigación de campo permitió analizar el esquema de los franquiciatarios actuales y con esto desarrollar una propuesta para la creación del modelo de franquicia, la cual se enfoca en el concepto de negocio, evaluación de candidatos, aspectos jurídicos y capacitación.

Palabras clave: Franquicia, franquiciatario, modelo de negocio, comercialización.

ABSTRACT

When its talks about to franchise a business model, it can aboard several issues that prevent get the expected results, for example, the lack of a full model of franchise and the incorrect selection of candidates to franchisees, just to mention some of them.

As an investor, a franchise is one of the better choices to star a business and as an enterprise, it's an excellent choice to grow without invest own resources, however, if it doesn't have an accurate relationship between both participants this scheme of business surely will fail.

This work has as a mail goal determinate how the creation of a franchise model in the object of study that it's a baking enterprise in Puebla city, will allow to regulate and make efficient the commercialization of its franchises.

The field research allowed analyze the scheme of the current franchisees and with this, develop a proposal to the creation of the franchise model, which it focus in the business concept, evaluate the candidates, legal aspects and training.

Keywords: franchise, franchisee, business model, commercialization

Tabla de contenido

<i>Tabla de contenido</i>	10
I. INTRODUCCIÓN	12
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
III. JUSTIFICACIÓN	14
IV. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	16
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	16
VI. HIPÓTESIS	16
VII. VARIABLES	17
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	17
IX. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	18
X. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	18
CAPÍTULO 1 CONTEXTO HISTORICO DE LAS FRANQUICIAS	19
1.1 HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS	19
1.2 HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO	22
CAPÍTULO 2 CONSTRUCCION DEL ESTADO DEL ARTE EN LOS SISTEMAS DE FRANQUICIAS	26
2.1 TEORÍAS DE LOS SISTEMAS DE FRANQUICIAS	26
2.1.1 Teoría de la agencia	26
2.1.2 Teoría de escasez de recursos	28
2.1.3 Teoría de la extensión del riesgo	29
2.1.4 Teoría contractual	29
2.2 MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO	30
2.3 CARACTERÍSTICAS PARA QUE UN NEGOCIO SEA FRANQUICIABLE	34
2.3.1 Contrato de licencia de uso de marca	36
2.3.2 Circular de Oferta de Franquicia	38
2.3.3 Contrato de Franquicia	40
2.3.3.1 Elementos del contrato de franquicia	43
2.3.3.2 Manuales de Operación	46
CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	49
3.1 SITUACIÓN EMPRESA	49
3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	52
3.3 POBLACIÓN	52
3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS	52
3.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53

3.6 PILOTAJE.....	54
3.7 RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL	55
3.7.1 Resultados Generales	56
3.8 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN ESPECIFICOS	60
3.8.1 Análisis de los datos en función de los objetivos específicos	77
<i>CAPÍTULO 4 PROPUESTA</i>	<i>79</i>
4.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	80
4.2 EVALUACIÓN DE CANDIDATOS.....	84
4.3 ASPECTOS JURÍDICOS.....	87
4.3.1 Circular de Oferta de franquicia	87
4.3.2 Carta intención de franquicia	95
4.3.3 Comodato de Manuales de Operación	96
4.3.4 Carta de Confidencialidad.....	96
4.3.5 Inscripción de franquicia ante el IMPI	96
4.4 SEGUIMIENTO Y CAPACITACIÓN	97
4.4.1 Supervisiones.....	97
4.4.2 Capacitación	98
<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>103</i>
<i>REFERENCIAS</i>	<i>105</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>109</i>
<i>GLOSARIO.....</i>	<i>132</i>

I. INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de franquicias es importante mencionar todas las ventajas que aporta este esquema, se trata de un modelo de negocio ya probado el cual se replica con la imagen y apoyo corporativo de la organización, es decir su experiencia, el conocimiento del mercado, la base de clientes, proveedores y el capital humano.

Todo negocio posee conocimiento de dos categorías: explícito y tácito. El conocimiento explícito está documentado en los manuales de operación de la empresa, el conocimiento tácito está en la memoria del gestor emprendedor y de sus empleados y colaboradores (Duarte & Enrique, 2003). De ahí la ventaja de este modelo, que permite obtener ambos conocimientos, sobre todo el tácito, el cual difícilmente se puede tener documentado ya que se obtiene con los años de experiencia y no siempre lo tendrá una sola persona.

El formato de negocio es la forma de franquicia más conocida, esta consiste en que una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método el cual ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, que en conjunto con el conocimiento tácito que mencionamos con antelación permiten al franquiciatario operar su negocio casi de forma exacta al original.

Cuando se logra tener este tipo de control en cada unidad de negocio es más sencillo garantizar la estandarización de toda la organización ya que todos operan bajo un mismo esquema, por otro lado, al tener un contrato legal que regule los derechos y obligaciones de los involucrados dará claridad y transparencia, de ahí la importancia de tener todos los elementos en regla de un modelo de franquicia.

En el capítulo 1 se contemplará un breve resumen de la historia de las franquicias, su origen y como han evolucionado en México, el capítulo 2 contiene

las teorías más importantes que ayudan a entender cómo funciona el sistema de franquicias y algunos aspectos jurídicos que son importantes de analizar, el capítulo 3 comprende el desarrollo y resultados de la investigación de campo, por último, el capítulo 4 contendrá la propuesta final de este estudio.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El modelo de franquicia ha existido desde la edad media hasta nuestros días, la característica principal es la comercialización y distribución de algún producto o servicio, pero con las bondades de aportar conocimientos, experiencia, asesoría y entrenamiento de quien la otorga.

La ley de propiedad industrial en su artículo 142 señala: “La franquicia es una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios, donde el franquiciante ofrece a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado”

Una característica de este modelo es que permite a las empresas crecer de forma rápida con el capital de otras personas y en determinado momento incursionar en mercados internacionales, gran parte del éxito de las franquicias que conocemos es su control de calidad y el apego a normas ya establecidas.

El objeto de estudio es una empresa repostera originaria de la ciudad de Puebla, Puebla, empresa familiar con más de 25 años en el mercado, actualmente cuenta con 135 sucursales en 6 estados de la República Mexicana (Puebla, Morelos, Veracruz, Ciudad de México, Hidalgo y Tlaxcala) de las cuales 88 son unidades de negocio que pertenecen a la empresa y 47 son franquicias.

Su proyecto de expansión vislumbra un incremento de 100 sucursales propias de la empresa para el año 2025, no han contemplado incremento en las franquicias ya que su estructura no se encuentra definida de manera completa.

Conforme pasan los años la organización va creciendo, agregando áreas y especializando a su personal para cumplir con los retos y demanda de los consumidores, actualmente las sucursales propias cuentan con estructuras perfectamente definidas sin embargo las franquicias se manejan de forma independiente y no siguen completamente los lineamientos y procedimientos establecidos.

Actualmente esta empresa no cuenta con un modelo de franquicia sólido que le permita brindar todos los beneficios mencionados a sus franquiciatarios, ya que estos han progresado sin la guía adecuada que debe proporcionar la marca, solamente cuentan con un contrato legal que regula características generales.

Con la necesidad de tener el crecimiento deseado es indispensable verificar que el procedimiento para la asignación de estas se encuentre perfectamente estructurado y validado, esto dará certidumbre de que todas las unidades de negocio estarán asignadas a personas que cubran el perfil y los requerimientos de la organización.

Por lo anterior una creación de modelo de franquicia en la empresa es de suma importancia para estandarizar procesos y enriquecer a la organización.

III. JUSTIFICACIÓN

El modelo de franquicia es importante porque ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años y se ha confirmado que es una alternativa adecuada y exitosa, su creación correcta permitirá un control completo en esta área de la organización

ya que al ser multidisciplinario detectará áreas de oportunidad en el resto de los departamentos.

Ese tipo de investigación será de utilidad principalmente para los accionistas de la empresa, ya que tendrán una herramienta que regulará la asignación de una unidad de negocio, incluso al resto de la organización porque obtendrán claridad de los alcances de un franquiciatario y todos los procedimientos fluirán de forma transparente.

Permitirá tener una guía sólida para regular la asignación de una franquicia y con esto cumplir el logro de metas, objetivos y expansión de la organización cumpliendo su misión y visión de forma correcta.

Los resultados se aplicarán evaluando a los franquiciatarios actuales y comparando con los lineamientos que se desprendan de esta investigación, el resultado de este análisis permitirá adecuar y/o modificar las unidades de negocio actuales y tener un procedimiento adecuado para las futuras.

La elaboración de este procedimiento por parte de un colaborador que tiene el conocimiento y toda la información necesaria para estructurar el modelo de franquicia representa una excelente oportunidad para eficientar el Área Comercial y que la misma logre el control de todas las unidades de negocio de forma estandarizada y eficiente.

IV. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Desarrollar un modelo de franquicia para una empresa repostera en la ciudad de Puebla, con esto regular y eficientar su comercialización.

Objetivos específicos

- Analizar el esquema actual de franquicia para tener un panorama general de este procedimiento.
- Evaluar los aspectos jurídicos actuales considerando los lineamientos legales existentes en beneficio de la organización.
- Contar con una herramienta de apoyo a franquiciatarios que permita estandarizar procesos, imagen y estrategias.
 - A través de pasos específicos desarrollar un modelo de franquicia.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué marco legal debe considerarse en la elaboración del modelo de franquicia?

¿Cuáles son los aspectos importantes que se deben considerar en un contrato de franquicia?

¿Qué elementos deben contener los manuales y documentos proporcionados al franquiciatario?

¿Qué departamentos debe involucrar el modelo de franquicia en la organización?

VI. HIPÓTESIS

Hi: Con un modelo de franquicia establecido en la empresa repostería en la Ciudad de Puebla, será posible regular y eficientar la comercialización de unidades de negocio para terceros.

VII. VARIABLES

Variable Independiente

Modelo de Franquicia

Variables dependientes

Regular la comercialización de unidades de negocio para terceros.

Eficientar la la comercialización de unidades de negocio para terceros.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se considera de tipo no experimental debido a que no existe manipulación de variables, se desarrollará tal y como se encuentra en su contexto para estudio, ya que solamente se analizará su situación interna, realizando diagnósticos clave que permitirán hacer una propuesta con los resultados obtenidos, es transeccional ya que la recolección de datos se realizará a través de un instrumento de medición único en un tiempo determinado el cual permitirá obtener la situación actual de los franquiciatarios, es mixta ya que dicho estudio contiene datos medibles como margen de ganancia y gastos, también contiene datos cualitativos como beneficios, procesos y áreas de oportunidad, la unidad de análisis donde se llevará a cabo la investigación es una empresa repostera en la Ciudad de Puebla.

Se define el presente trabajo como descriptivo ya que permitirá detallar y estudiar las variables desde diversos ángulos, es explicativo ya que con el diagnóstico realizado será posible explicar causas de los problemas actuales, además es correlacional ya que a través de los diversos análisis planteados en el modelo se obtendrá información valiosa que indique la relación y afectaciones

existentes, así como el comportamiento entre algunas variables para su implementación.

IX. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como alcance la elaboración de un modelo de franquicia en una empresa repostera en la Ciudad de Puebla, dicho estudio se realizará en el Área Comercial y Dirección General ya que son las áreas involucradas en la asignación de franquicias, en el periodo junio- diciembre 2018.

X. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las limitantes es el acceso a la información, por ejemplo, cuota de franquicia, utilidad, productos, contrato de franquicia, regalías y diversos detalles que por la naturaleza e importancia de la empresa se consideran confidenciales.

Las asesorías legales para el contrato de franquicia podrían representar una limitante ya que la empresa trabaja con un despacho específico y dichas asesorías podrían generar costo para la empresa.

CAPÍTULO 1 CONTEXTO HISTORICO DE LAS FRANQUICIAS

1.1 HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS

Diversos artículos mencionan el origen de las franquicias en la edad media, uno de ellos hace referencia al hecho de que algunas autoridades eclesiásticas y de gobierno otorgaban a terceros atributos y/o facultades que originalmente les correspondían a ellos, por ejemplo, el cobro de impuestos (Torres, 2000).

Los primeros registros que existen de las franquicias se remontan al periodo comprendido de 1850 a 1930 con la compañía Singer (empresa fabricante de máquinas de coser estadounidenses) en 1851 Isaac Merrit Singer quien es el descubridor de estas se dio cuenta que tenia grandes dificultades para comercializar su producto ya que existían pocas ventas pues el producto aun no era muy conocido por lo que creó un centro de costura donde algunos hombres (a quienes les cobraba una cuota por poder vender sus productos) se encargaban de enseñar a los clientes a usar las maquinas de costura, fue así como surgió un nuevo método de distribución de un producto y servicio que permitía financiar sus máquinas y a la vez generaba autofinanciamiento; de esta forma surge el primer sistema de franquicias como lo conocemos en la actualidad (Montaño, 2008).

Posterior la empresa fabricante de automóviles General Motors no contaba con los recursos suficientes para poder abrir puntos de comercialización propios por lo que decide adoptar un sistema similar al de Singer, el cual consistía en elegir personas que revendieran sus producto a cambio de una concesión de territorio exclusivo y campañas publicitarias, de esta forma ellos dedicaban sus recursos en investigar y producir con la mayor calidad posible sus productos y la administración la hacían los concesionarios.

Algunos años después Ford adoptó el mismo esquema, al tener un crecimiento notorio compañías petroleras y embotelladoras de refrescos se motivaron para adoptar también este sistema (Feher y Gallastegui, 2005).

Un ejemplo de éxito es Coca-Cola, el negocio principal eran las fuentes de sodas, posterior les otorgaron a dos inversionistas los derechos de vender Coca-Cola en botella en casi todo Estados Unidos solo con la condición de que esta presentación no afectara el negocio principal de las fuentes de soda.

De esta forma ellos absorbieron todos los gastos por la creación de la primera embotelladora en el mundo, la compañía original solo les proporcionaba el concentrado necesario y apoyaba con publicidad, por lo que la demanda aumentó considerablemente entonces ellos empezaron a “subfranquiciar”, es decir, cedían los derechos del producto a terceros en zonas geográficas específicas, de esta forma ellos no financiaban mas embotelladoras, solamente compraban el concentrado a la compañía y lo revendían.

El autor González Calvillo menciona que el gran boom y crecimiento de las franquicias en Estados Unidos se dio posterior a la Segunda Guerra Mundial, debido a una combinación de diversos factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

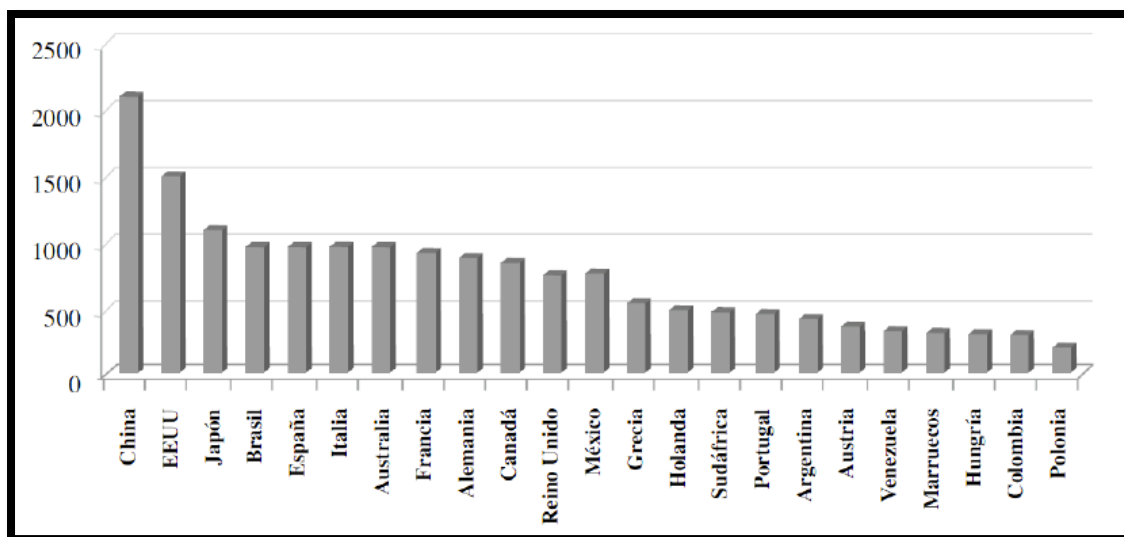
De forma paralela en Europa se vio este esquema por primera vez en Francia cuando empresas de hilos, lana y telas trataban de asegurar la expansión de sus productos por lo que se asociaron con un gran número de detallistas independientes, algunas de las empresas precursoras fueron Pingouin Esmeralda, Descamps y Rodier (Bermúdez, 2002).

Derivado de estos hechos varios autores consideran que el año de 1929 es cuando se dio el surgimiento real del sistema de franquicia.

Los sectores en los que las franquicias se desarrollan con mayor éxito es en los restaurantes de servicios rápidos que representan un 26%, los servicios de negocios un 19% y los servicios personales un 11% (Lanchimba y Medina, 2017).

En el gráfico 1.1 se puede apreciar que el mayor desarrollo de franquicias se da fuera del área Latinoamericana:

Gráfico 1.1 Países con mayor número de franquiciantes en su territorio



Fuente: (Ulloa, José. 2012). URL <http://www.revistas.una.ac.cr/economia>

Para América Latina el franquiciamiento tendría un papel importante en el crecimiento económico, ejemplo de ello son Brasil y México, donde en 2013 existían 2703 y 1499 marcas, respectivamente y cuyo territorio se ha convertido en un destino excepcional para la expansión ya que aún no se encuentra saturado a diferencia de Estados Unidos, (Lanchimba y Medina, 2017).

1.2 HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

El blog de franquicias mexicanas menciona la importancia de recordar que en 1989 fue oficialmente reglamentado el sistema de franquicias en México, además tener presente que la inauguración del primer McDonald's en la ciudad de México en 1985 marcó una pauta importante para este ramo ya que su éxito fue impresionante, durante meses hubo congestionamiento de tránsito, esto derivado del gran número de automóviles que estaban en fila para entrar al estacionamiento.

Entre 1988 y 1994, las franquicias en México tuvieron un crecimiento sin precedentes (de 84.5%) y se establecieron en las grandes ciudades como D.F., Guadalajara, Monterrey, Estado de México y Querétaro (Asociación Mexicana de Franquicias, 2016)

Para tener una cronología detallada es importante mencionar que en los años 80 México era una economía cerrada, si bien las franquicias no estaban prohibidas de forma directa, si lo estaban en la práctica, prueba de ello es la famosa Ley sobre Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas, la cual prácticamente impedía pensar en franquicias ya que era el gobierno quien debía autorizar un contrato de licencia marcaría o de transferencia tecnológica después de un análisis tecnológico, económico y legal, en resumen era el gobierno quien decidía la conveniencia o no de los conocimientos transferidos, el monto que había que pagar por los mismos y el contrato en el que se convenía dicha transferencia (Gallastegui , 2017).

Dicha Ley fue suplida en 1994 por la Ley de Propiedad Industrial que en su artículo 142 define a la Franquicia como la conocemos hoy en día, (Asociación Latinoamericana de Franquiciatarios, 2008). Para 1985 abrieron en el país los primeros negocios con este nuevo sistema; entre ellos destacan McDonald's, Burger King, Domino's Pizza, los hoteles Howard Johnson, Holanda, Holiday Inn, entre otras (Montaño, 2008).

Como se mencionó al inicio McDonald's, fue parte importante de este desarrollo ya que trajo consigo conceptos desconocidos e innovadores como la contratación por hora, posiciones laborales de aprendiz, publicidad agresiva y un producto con un alto nivel de estandarización (De la Fuente, A. 2003).

Tras el gran avance de este sector en el país surgió la necesidad de controlarlas mediante regulaciones gubernamentales, por lo que en 1988 se realiza la primera conferencia nacional de franquicias en México, un año más tarde se funda la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) la cual surge con el fin de regular las leyes económicas de este sector, y al mismo tiempo ser un facilitador entre inversionistas y entidades gubernamentales.

Es importante mencionar que al reglamentar lo concerniente a franquicias no se hizo de una forma exagerada, es decir, solo se crearon disposiciones mínimas para que se diera este tipo de contrato, lo que a su vez incentivaría la inversión extranjera de forma más simple.

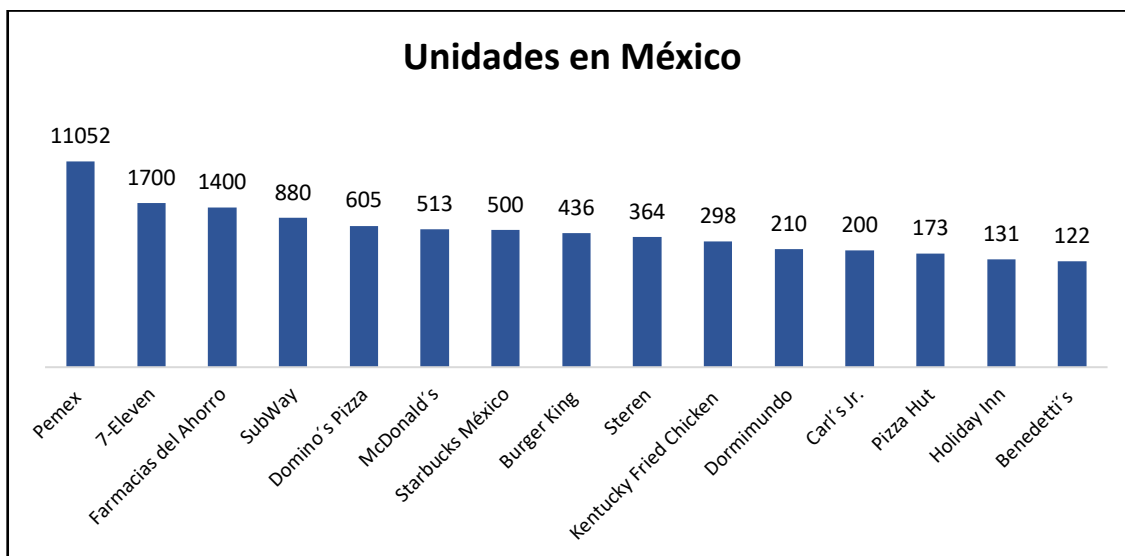
En un inicio, la proporción de franquicias en el país era de un 90% extranjeras contra un 10% de mexicanas; esto fue cambiando en favor de México a medida que el concepto se difundía entre los empresarios mexicanos, la aceptación fue tan buena que en la actualidad aproximadamente el 85% de las franquicias son mexicanas. Además, en algunos casos, como las franquicias Kidzania y Sushi Itto, comenzaron recientemente su expansión fuera de las fronteras mexicanas. (Asociación Mexicana de Franquicias, 2016).

Cuando hablamos de franquicias en México se trata de grandes casos de emprendedores y empresarios, es un sector de oportunidades porque se generan 800 mil empleos directos, a través de más de 80 mil puntos de venta, y se tiene un crecimiento sostenido de dos dígitos anuales, cuatro veces más que en toda la

economía nacional, algo que pocos pueden presumir. (Asociación Mexicana de Franquicias, 2016).

En noviembre 2015 Forbes presentó su listado con las 15 marcas de franquicia con mayor presencia en México, esto se puede apreciar en el gráfico 1.2.

Gráfico 1.2 Franquicias con mayor presencia en México (2014)



Fuente: Elaboración propia con datos de Forbes (2015)

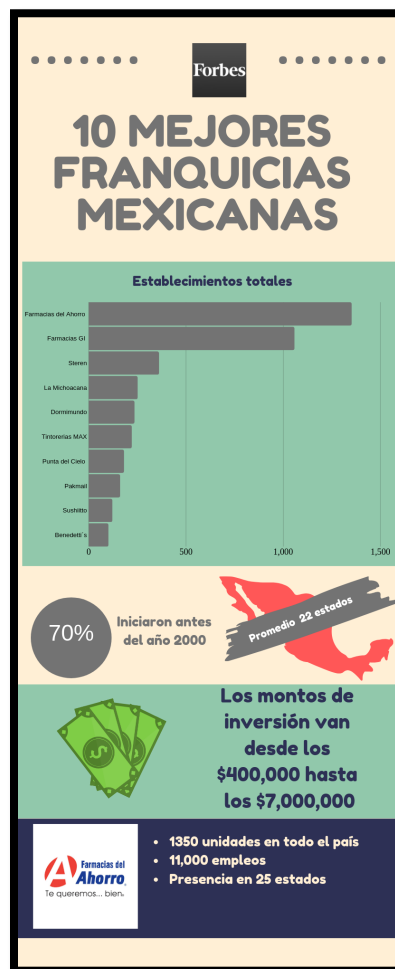
Es importante mencionar que las marcas de franquicias del presente informe cuentan con los derechos exclusivos para operar en México mediante contrato de “franquicia maestra”, este concepto se verá más adelante, solo 5 de las 15 son de origen mexicano, es decir el 33% y 9 de ellas corresponden al segmento de alimentos y bebidas lo que representa el 60%.

En México existen pocas marcas de franquicias con una marca Premium. Steren, Dormimundo, Farmacias del Ahorro, Café Punta del Cielo, Devlyn, El Fogoncito, Sushi Itto y Prendamex, por citar algunas, han logrado traspasar las fronteras, pero su presencia fuera del país, en el mejor de los casos, superan apenas los 20 establecimientos franquiciados (Forbes, 2015).

En el año 2016 Forbes presentó las 10 franquicias mexicanas que han logrado desarrollar el concepto de sus marcas de forma exitosa, las cuales en conjunto promedian 21 años de trayectoria, mismas que están presentes en toda la República Mexicana con 4,030 puntos de venta entre establecimientos franquiciados y propios, dan empleo a cerca de 32,000 personas y algunas de ellas han expandido su marca hacia Centro y Sudamérica (Jiménez, 2016).

En la imagen 1.1 se puede apreciar un resumen con los conceptos más importantes que tienen las franquicias mencionadas.

Imagen 1.1 Infografía 10 mejores franquicias mexicanas



Fuente: Elaboración propia con datos de Forbes 2016 <https://www.forbes.com.mx>

CAPÍTULO 2 CONSTRUCCION DEL ESTADO DEL ARTE EN LOS SISTEMAS DE FRANQUICIAS

2.1 TEORÍAS DE LOS SISTEMAS DE FRANQUICIAS

Existen diversas teorías en la literatura que han estudiado a las franquicias y explican sus sistemas de operación, conformación, desarrollo, aspecto legal, consolidación, entre otras, existen variedad de enfoques que se tratarán de explicar a continuación.

2.1.1 Teoría de la agencia

La teoría de la agencia es una de las más comunes al analizar y entender las relaciones que se dan entre dos actores (agente y principal), por lo tanto, es la más utilizada para explicar la relación entre el franquiciador y el franquiciado.

Para el enfoque en cuestión el principal será el franquiciador, el cual delega algunas tareas de trabajo en el agente que será el franquiciado, porque no tiene las capacidades, recursos o tiempo para llevarlas a cabo de manera personal. Sin embargo, esto no significa que el agente vaya a realizar su trabajo de la manera que más interese al principal, sino que, por el contrario, es probable que trate de hacerlo siguiendo sus propios intereses (Garg y Rasheed, 2006).

Esta teoría defiende la franquicia como forma de expansión empresarial, ya que en este modelo de negocio el franquiciado tiene más estímulos para eficientar sus esfuerzos, ya que si no lo hace puede tener menos incentivos, es decir si no sigue los reglamentos y procedimientos adecuados podría tener resultados diferentes a los que el franquiciador espera, y al ser propietario del establecimiento

en el cual ha realizado una importante inversión de capital y tiempo estará interesado en que el negocio funcione bien (Baena, 2010).

Existen dos factores clave en esta teoría, “selección adversa” y “riesgo moral”, el primero aparece antes de realizar una relación o contrato y la segunda posterior a que se realizó.

Existe un problema de selección adversa cuando una de las partes de la relación o contrata (el agente) tiene información privada antes del inicio de su relación contractual con la otra parte (el principal), este último sabe que el agente que contrata puede tener unas características u otras, pero no sabe cuáles exactamente (Antelo, 2014) pero el agente sí las conoce, dichas características pueden referirse a la calidad (de un producto), la habilidad (de un trabajador), el estado de salud (de un individuo), la valoración de un bien (por parte del consumidor), etc. (García, 2016).

Este concepto trata de describir que en una relación o contrato pueden encontrarse situaciones en que la parte menos informada no es capaz de distinguir la buena o mala calidad de lo ofrecido por la otra parte.

Se considera que existe un problema de riesgo moral cuando una parte de la transacción puede adoptar determinadas acciones que afectan a la valoración que la otra parte ha hecho de la transacción, pero que esta no puede controlar perfectamente. En una relación de agencia es fácil que aparezca un problema de riesgo moral, dado que el agente puede aprovechar su mayor acceso a la información para maximizar sus propios intereses a expensas del principal (Gómez, 2008).

En una relación franquiciador-franquiciado se tiene un problema de riesgo moral cuando el franquiciador no observa el esfuerzo que realiza el franquiciado al operar su negocio, posiblemente las ventas pueden ser consideradas como un

indicador del esfuerzo realizado, pero también es posible que se deben en parte a la naturaleza (estado del mundo). Por esta razón el franquiciador es incapaz de distinguir qué parte de las ventas corresponden al esfuerzo del franquiciado y qué parte a la naturaleza. Por otro lado, el franquiciador proporciona un esfuerzo considerable en publicidad y gestión de la cadena, pero esto no es observado por el franquiciado (Lanchimba y Medina, 2017).

2.1.2 Teoría de escasez de recursos

El origen de la teoría de la falta de recursos es que la franquicia no es la mejor forma de desarrollo empresarial, menciona que, para poder obtener mejores utilidades, tener un buen control y evitar complicaciones legales, es necesario que su crecimiento sea a través de puntos de venta propios, de igual forma menciona que la expansión por medio de franquicias solamente es preferible para puntos de ventas marginales (Baena, 2010).

La teoría de escasez de recursos sustenta que los franquiciadores adoptan la franquicia como medio de desarrollo empresarial, principalmente porque no tienen suficientes recursos propios y desean aprovechar la aportación de los franquiciados en este sentido (Sigué y Rebolledo, 2004). Dicha contribución se centra en tres tipos de recursos: financieros, capital humano y el conocimiento del mercado local por lo que el incremento de recursos intelectuales es fundamental para los franquiciadores ya que hace que la cadena vaya creciendo con unidades de negocio bien administradas (Ulloa, 2012).

Según este enfoque, con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la cadena, los franquiciadores acumulan recursos propios y disminuyen las necesidades de buscar socios franquiciados.

Martin y Justis (1993) han comprobado que las empresas con menos de 10 años franquician un porcentaje mayor de sus unidades, esto podría deberse a que en los primeros años de vida de una organización el grado de liquidez es mucho menor y es complicado obtener créditos ya que no cuentan con garantías suficientes.

Según este enfoque, con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la cadena, los franquiciadores acumulan recursos propios y disminuyen las necesidades de buscar socios franquiciados, por lo que algunas cadenas de franquicia deciden no renovar algunos contratos con sus franquiciados más rentables y a largo plazo la mayor parte de las unidades serían propias dejando en posiciones menos benéficas a las unidades franquiciadas, este razonamiento sirvió para que Oxenfeldt y Kelly (1969) formularan la Teoría del Ciclo de Vida en la franquicia.

2.1.3 Teoría de la extensión del riesgo

Esta teoría al igual que las anteriores ha sido predominantemente empleada para explicar la estrategia del franquiciador ya que afirma que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Según esta teoría, la franquicia permite a un franquiciador, contrario al riesgo, mantener el control de las unidades consideradas como más interesantes dejando las más "arriesgadas" en manos de franquiciados (Coombs y Castrogiovanni, 1994).

2.1.4 Teoría contractual

La teoría contractual establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos de retención

sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos (Rodríguez y Navarro, 2007).

Según este enfoque, existe la posibilidad de que el costo de una unidad propia sea mayor que el de una franquiciada, lo que la hace menos rentable, es decir, si el costo de supervisar dicha franquicia es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa (Shane, 1996).

2.2 MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

El 27 de junio de 1991, en México se promulgó la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial la cual buscaba una apertura económica, por lo que esta ley se consideró un gran adelanto ya que en ella se adjuntaron conceptos nuevos a la legislación mexicana. En esta ley se hizo mención sobre el concepto de franquicia por primera vez (FranquiciasEn.mx, 2014).

La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, ahora llamada Ley de la Propiedad Industrial (LPI), contiene artículos que distinguen el tema de franquicia y son los siguientes:

- Artículo 142, el concepto de franquicia: "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."
- 142 bis contiene los requisitos mínimos para el Contrato de Franquicia.

- 142 bis 1° los límites de la Injerencia y funcionamiento del Franquiciado, que en México es denominado Franquiciatario.
- 142 bis 2° la obligación de conservar la confidencialidad.
- 142 bis 3° Condiciones de la resolución o rescisión del contrato de Franquicia.

Por otro lado, hay una segunda disposición jurídica que afecta a la franquicia y es el artículo 65 del Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial, en el que se define con exactitud el contenido del Dossier de Franquicia o Circular de Oferta de Franquicia (COF), el cual menciona que la COF debe incluir información técnica, económica y financiera de la franquicia, tal como antigüedad de la empresa franquiciadora o master franquiciadora (si es el caso), derechos de propiedad industrial, estimación de los montos y conceptos de los pagos que el franquiciado deberá cubrir, la asistencia técnica que el franquiciante va a prestar al franquiciatario, entre otras.

Además de los artículos antes mencionadas existen otras disposiciones que de forma menos directa intervienen en la regulación el Marco Legal de las franquicias en México:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Otorga la posibilidad de crear monopolios para explotar obras originales, en esta ley se prevén las garantías individuales las cuales son inviolables e inembargables.
- Ley Federal de Derechos de autor: Esta Ley, tiene por objeto la salvaguarda y protección del acervo cultural de la Nación mexicana, protección de los derechos de los autores, así como de los otros derechos de propiedad intelectual; regula los derechos de autor sobre el uso de

patentes, nombres comerciales, marcas, logotipos, diseño de locales, imagen corporativa, entre otros.

- Código de Comercio: Este código es el conjunto unitario, ordenado y sistematizado de normas de derecho mercantil, que tiene por objeto regular de forma general todas las actividades de comercio.
- Código Civil Federal y Local: Este código tiene por objeto regular las relaciones civiles de las personas físicas y jurídicas, privadas o públicas. Como todo acuerdo de voluntades el contrato de Franquicia se rige principalmente por el Código Civil. Sin dejar de lado que la Ley de Propiedad Industrial en su artículo 142 BIS establece como requisito de forma el contrato debe constar por escrito además de establecer las características mínimas que debe contener dicho ordenamiento, el Código Civil establece adicionalmente causas de rescisión, terminación, daños y perjuicios, entre otros.
- Ley General de Sociedades Mercantiles: Regula los contratos mercantiles entre empresas en general (lo más habitual es que franquiciante y franquiciatario se constituirían como Sociedades de Responsabilidad Limitada o Sociedades Anónimas).
- Legislación Fiscal y Tributaria: El derecho financiero es una rama del derecho público y privado que regula bajo un conjunto de normas jurídicas las finanzas públicas y las funciones sobre contribuciones e ingresos que el Estado tiene en su soberanía. Específicamente para las franquicias, regula el tratamiento fiscal y tributario que se le da a las cuotas de franquicia, regalías y demás pagos del franquiciatario al franquiciante.
- Reglamento Federal de Protección al Consumidor: La aplicación de este reglamento corresponde a la Procuraduría Federal del Consumidor y se

ocupa de la protección de los consumidores finales ante los bienes y servicios prestados por los franquiciatarios. Se ocupa de la protección de los consumidores finales ante los bienes y servicios prestados por los franquiciatarios.

- **Ley Federal del Trabajo:** Esta Ley trata sobre las relaciones de trabajo, objetivo y procedimiento de capacitaciones, además de experiencias a través del tiempo en la vida social. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos le da vida a esta Ley en su artículo 123. Para efectos de franquicias, se debe considerar y tener especial atención en que adicionalmente el artículo 13 de la LFT establece que cuando hay intermediación, el intermediario y el beneficiario final son solidariamente responsables de la relación laboral, por ello, como el franquiciante capacita al trabajador para prestar servicios en la franquicia, se recomienda tener el cuidado legal necesario de que el contrato de franquicia aclare que el franquiciatario será el responsable de las cargas sociales de sus propios trabajadores, para neutralizar el efecto del dicho artículo.
- **Ley de Competencia Económica:** Esta ley es reglamentaria del artículo 28 constitucional con el objeto de proteger la competencia económica, monopolios y libre concurrencia, mediante la prevención y eliminación de monopolios, prácticas monopólicas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios. Las prácticas monopolísticas pueden afectar a aquellas franquicias que cuenten con productos exclusivos patentados. En caso de que los productos o servicios que ofrece el franquiciador sean considerados relevantes por esta ley, puede haber restricciones para franquiciar. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

- Ley de Inversiones Extranjeras y su Reglamento. - Su objeto es la determinación de reglas para canalizar la inversión extranjera hacia el país, observando que contribuya al desarrollo del país. Esta ley aplica para las franquicias extranjeras que se importan a México. Como puede deducirse, contar con nociones legales más el acompañamiento de su abogado, le permitirán al franquiciante brindar un mejor apoyo y protección a toda su red de franquiciatarios. Y al franquiciatario, poder solicitar la entrega de la COF previo a la firma del contrato para poder tener información general de la franquicia, previo a la toma de la decisión de inversión.

Fuente: (Alcázar & Compañía, 2016)

2.3 CARACTERÍSTICAS PARA QUE UN NEGOCIO SEA FRANQUICIABLE

Para poder convertir un negocio en franquicia es importante considerar varios aspectos importantes ya que la marca y el concepto comercial se expandirán a través de la incorporación de nuevos inversionistas, lo que provocará que dicha empresa incremente su valor.

Es por esto, por lo que se deben analizar con anticipación otras características, no solo el tema legal y procedimientos, a continuación, se enlistan los más sobresalientes:

1. Antigüedad: La empresa debe haber operado el tiempo suficiente para ser un referente de éxito en su ramo.
2. Negocio rentable: Es necesario obtenga ganancias suficientes para cubrir sus gastos, lograr el retorno de inversión y en un futuro cercano generar ganancias.

3. Originalidad: En este punto se refiere a que el producto sea original respecto a los competidores, es decir, alguna razón por lo que compran el producto, debe tener alguna distinción en cuanto a nombre, marca e imagen.
4. Know How transmisible: Es una de las partes más importantes en el contrato de franquicia, ya que de esta forma el franquiciatario puede adquirir el conocimiento de cómo manejar la franquicia que está adquiriendo y continuar manejándola de la misma forma para que sea exitosa.
5. Mercado de expansión: Este punto se refiere a que es indispensable que el producto sea estable y no momentáneo, de esta forma será posible expandir el mercado y no será efímero, de igual forma venderse y comercializarse sin problema alguno.
6. Transferibilidad: Con este término se trata de explicar que la empresa puede funcionar con la misma eficiencia en otra parte del país o en situaciones de mercado diferentes.

Andrés Fausto quien es director general y propietario de FranquiciasEn@ menciona 7 requisitos fundamentales para poder franquiciar:

1. Deberá existir un contrato escrito de licencia de uso de marca.
2. Se deberán transmitir conocimientos y procesos a quien adquiera la franquicia.
3. El franquiciante deberá proveer asistencia técnica al franquiciatario.
4. Es necesario buscar la uniformidad de los productos y servicios.
5. Los productos o servicios deberán mantener la calidad, prestigio e imagen.

6. Se deberá entregar al franquiciatario prospecto la COF (Circular de Oferta de Franquicia) 30 días antes de la firma del contrato de franquicia.
7. Celebrar un contrato de franquicia por escrito.

2.3.1 Contrato de licencia de uso de marca

Es un acuerdo de voluntades a través del cual, el titular de un derecho de marca (licenciante), conviene en otorgar una autorización a un tercero (licenciario) para que éste la utilice en el comercio por un período de tiempo determinado y a cambio de la contraprestación pactada (Labariega, 2014).

En la tabla 2.1 se muestran los diferentes ordenamientos en la Legislación Mexicana a lo largo de la historia:

Tabla 2.1 Ordenamientos Legislación Mexicana

Año	Fuente	Descripción
1884	Código de Comercio (art. 1419)	Solo el comerciante tiene propiedad en sus marcas y ninguno otro podrá usar las mismas.
	Código de Comercio (art. 1404)	“La ley reconoce la propiedad de los privilegios concedidos en debida forma; y si de ellos hace el inventor un uso mercantil, celebrando contratos con diversas personas para su explotación, ó recibiendo una renta por su uso y aplicación gozará de los privilegios del derecho comercial”
	Código de Comercio (art. 1405)	“Se reconoce igualmente la propiedad industrial de que se hace un uso mercantil en establecimientos abiertos con ese objeto”
1889	Ley de Marcas de Fábrica	“Las marcas de fábrica no se transmiten sino con el establecimiento para cuyos objetos de fabricación o de comercio sirvan de distinción pero su transmisión no está sujeta a ninguna formalidad especial y se verificará conforme a las reglas del derecho común”

1903	Ley de Marcas Industriales y de Comercio (art.12)	“Las marcas registradas pueden transmitirse y enajenarse como cualquier otro derecho; pero serán requisito indispensable el que se haga constar en ellas el nombre del adquirente, cuando estén en el caso a que se refiere la fracción III del artículo 9o.”
1928	Ley de Marcas y Avisos y Nombres Comerciales (art. 6)	El derecho que se adquiere por el uso de una marca a que se contraen los artículos 4o. y 5o. puede ser traspasado a un tercero; pero será requisito indispensable para hacerlo valer por éste que se compruebe legalmente el traspaso ante el Departamento de la Propiedad Industrial”
1942	Ley de la Propiedad Industrial (art. 161)	En los términos de esta sección, una persona diversa del propietario podrá ser inscrita en el registro a título de usuario de la marca, con relación a todos o a algunos de los productos para los cuales ésta se encuentre registrada, y con las condiciones o restricciones que se señalen. El empleo de una marca registrada por un usuario autorizado se considerará como uso o empleo autorizado, siempre que se trate de un empleo o uso que se ajuste a las condiciones o restricciones a las cuales esté sometido el registro del usuario
1972	Ley sobre el Registro de la Transferencia de Tecnología y Uso y Explotación de Patentes y Marcas (art. 2)	Es obligatoria la inscripción en el Registro a que se refiere el artículo anterior, de los documentos en que contengan los actos, contratos o convenios de cualquier naturaleza que deban surtir efectos en el territorio nacional y que se realicen o celebren con motivo de: a) La concesión del uso o autorización de explotación de marcas...
	Ley sobre el Registro de la Transferencia de Tecnología y Uso y Explotación de Patentes y Marcas (art. 6)	Los actos, convenios o contratos a que se refiere el artículo 2, así como sus modificaciones, que no hayan sido inscritos en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología no producirán ningún efecto legal y, en consecuencia, no podrán hacerse valer ante ninguna autoridad y su cumplimiento no podrá ser reclamado ante los tribunales nacionales

1976	Ley de Invenciones y Marcas (art. 134-138)	Introdujo la figura de la licencia obligatoria para el uso de marcas registradas, mediante el pago de las regalías que debía establecer la entonces Secretaría de Industria y Comercio, con la intención de evitar “los abusos o los inconvenientes para la economía del país, que podrían derivar del derecho exclusivo para el uso de una marca”
1982	Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas (art. 2)	Se reitera la exigencia del registro para la concesión del uso o autorización de explotación de marcas
1991	Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial ahora Ley de la Propiedad Industrial (LPI) (art. 136-150)	Estos artículos están dedicados para las licencias y la transmisión de derechos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Revista Derecho Privado (Labariega, 2014).

Algunos de estos artículos no mencionan explícitamente el contrato, pero si permiten inferir la posibilidad de licenciar el uso de la marca, dicho licenciamiento tiene solo dos requisitos: que la marca se encuentre registrada y que ambas partes celebren el contrato respectivo.

2.3.2 Circular de Oferta de Franquicia

En el capítulo VI de la Ley de la Propiedad Industrial, artículo 142 se menciona a la COF de la siguiente manera: “Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la 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”.

Esta Ley menciona que dicha información debe entregarse al menos con 30 días previos a la celebración del contrato, debe generar confianza en el candidato debido

a que le brinda toda la información necesaria para aclarar sus dudas, en el mismo reglamento de esta ley, en el artículo 65 se define el mínimo de información técnica, económica y financiera, a saber:

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

Es importante mencionar que, si la COF fue requerida en tiempo y no se entrega, puede ser causal de una infracción, además si hay falta de veracidad en la misma, podría dar pie al pago de daños y perjuicios, e incluso a la nulidad del contrato, es una herramienta poderosa para conocer al franquiciante.

2.3.3 Contrato de Franquicia

El contrato de franquicia es un acuerdo contractual a largo plazo entre dos unidades empresariales separadas legalmente y, por tanto, con independencia jurídica, con este acuerdo se persigue no solo proteger los intereses de las partes de la transacción cuando los incentivos de estas no coinciden, sino también intentar maximizar la eficiencia económica de la relación (Klein, 1995, p. 12).

Se pueden hacer diversas clasificaciones de dicho contrato, algunas son las siguientes:

- **Mercantil:** Se efectúa entre comerciantes para explotar una empresa o para producir y revender productos.
- **Principal:** Pues existe por sí mismo, no se encuentra subordinado, ya que para su validez y cumplimiento no depende de otro contrato.
- **Bilateral:** Porque generan obligaciones a cargo de las dos partes contratantes respecto a la otra.
- **Oneroso:** Ya que una de las partes (franquiciatario) obtiene una ventaja a cambio de una contraprestación en dinero a favor de la otra (franquiciante).

- Conmutativo: Porque desde el momento de la celebración cada una de las partes conoce las obligaciones y ventajas que le corresponden.
- Intuitu personae (dependiendo la persona): ya que se suelen otorgar dependiendo la capacidad económica del franquiciado, cualidades personales y profesionales. Por esta razón se deben evaluar con cautela a los prospectos que reúnan las condiciones y/o requisitos necesarios.
- Formal: Ya que no requiere ser firmado ante notario o alguna autoridad competente, pero para tener validez debe constar por escrito y registrarse ante el IMPI (Instituto mexicano de la Propiedad Industrial) para que surta efecto contra terceros.
- Tracto Sucesivo: Ya que las obligaciones que se generan para cada parte no se agotan en el momento de la celebración del contrato, sino que perduran más allá de este.
- Nominado: Pues se encuentra contemplado en nuestra legislación artículo 142 de la LPI y en su respectivo reglamento.
- Colaboración: Esto derivado de la asistencia e intercambio de información y experiencia entre las partes que se considera un elemento imprescindible para el éxito de la actividad.
- Adhesión: Ya que una de las partes elabora unilateralmente el contrato, dejando a la otra parte en la imposibilidad de negociar las cláusulas de este.
- Atípico: Porque no tiene una regulación fija, sino que se deben utilizar varias normas jurídicas afines para darle forma al contrato.

- Consensual: Porque queda perfeccionado y genera los efectos jurídicos correspondientes desde el momento en que las partes manifiestan su consentimiento.
- Duración y Ejecución Continuada: Esto debido a que suele otorgar la licencia por un plazo de (5) años para su explotación por parte del Franquiciado, y que está puede ser renovada por el mismo plazo.

El artículo 142 Bis de la Ley de Propiedad Industrial menciona lo siguiente: El contrato de franquicia deberá constar por escrito y deberá contener, cuando menos, los siguientes requisitos:

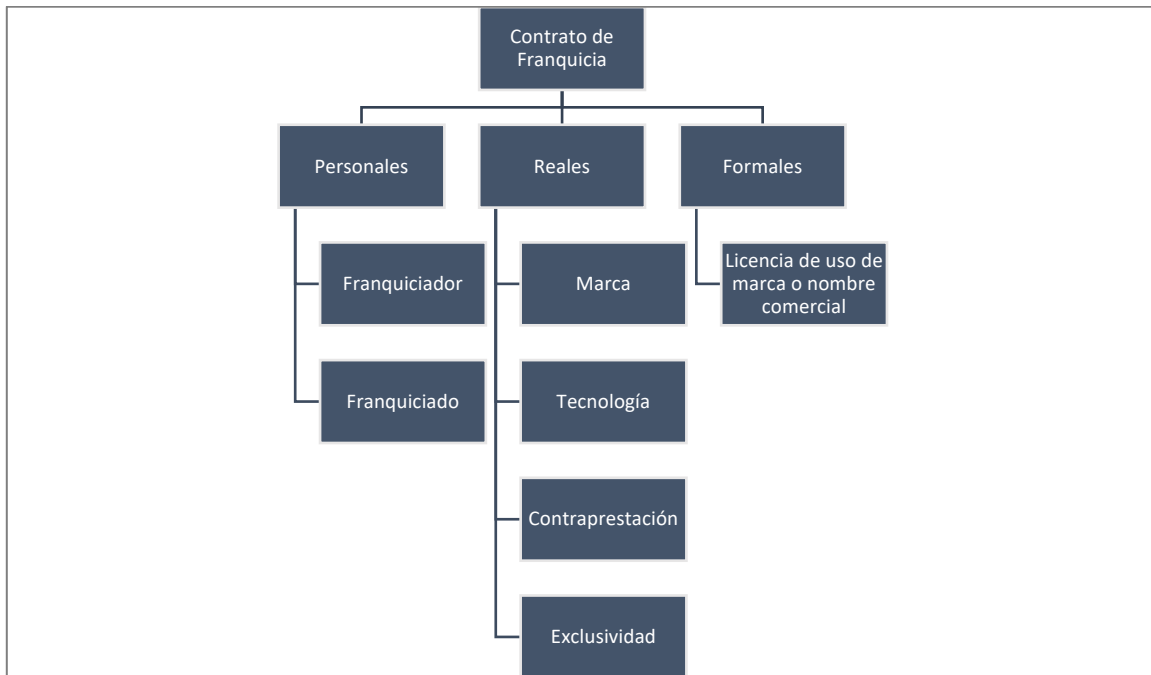
- I. La zona geográfica en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato;
- II. La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual el franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato;
- III. 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;
- IV. 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;
- V. Los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y/o comisiones de os franquiciatarios;

- VI. 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;
- VII. 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;
- VIII. Establecer los términos y condiciones para subfranquiciar, en caso de que las partes así lo convengan;
- IX. Las causales para la terminación del contrato de franquicia;
- X. Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, en su caso, modificarse de común acuerdo los términos o condiciones relativos al contrato de franquicia;
- XI. 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
- XII. No existirá obligación del franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento, las acciones de su sociedad o hacerlo socio de esta, salvo pacto en contrario.

2.3.3.1 Elementos del contrato de franquicia

El cuadro 2.1 muestra los elementos más importantes en el Contrato de Franquicia:

Cuadro 2.1 Elementos Contrato de Franquicia



Fuente: Elaboración propia con datos de La franquicia: elementos, relaciones y estrategias (Bermúdez, 2002).

Dentro de los elementos personales se encuentran las personas físicas que celebran el contrato, es decir, franquiciador y franquiciado.

En los elementos reales se encuentran los siguientes:

- a) La Marca: El artículo 88 de la Ley de Propiedad Industrial lo define como todo signo perceptible por los sentidos y susceptible de representarse de manera que permita determinar el objeto claro y preciso de la protección, que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.

- b) La tecnología: Esta obligación se refiere a los conocimientos técnicos que se transfieren para que el franquiciado produzca bienes o preste servicios de manera uniforme y de acuerdo con los métodos operativos, comerciales y administrativos que establezca el titular de la marca.
- c) El Know-how (saber-hacer) son los procesos, diseños, organización, formulas e invenciones que no son patentables y que llevan una serie de secretos comerciales además de experiencia técnica y acumulada, que se transmiten por medio de servicios personales (Alba, 2010).
- d) La contraprestación: Son los pagos de diversas cantidades entre el franquiciador y franquiciado, pueden ser en moneda nacional o extranjera, esto según el acuerdo previo, pueden ser: pagos iniciales, periódicos, de renta, por ventas, comisiones etc.
- e) La exclusividad: Se refiere al derecho de firmar un contrato para explotar la franquicia a través de varios establecimientos en un territorio o espacio geográfico determinado.

En los elementos formales solo se encuentra la Licencia de uso de una o varias marcas o nombres comerciales que se estipula en el artículo 136 de la Ley de Propiedad Industrial, el cual dice: “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”.

2.3.3.2 Manuales de Operación

A través de los manuales es posible transmitir todos los conocimientos que se han adquirido a lo largo del desarrollo de la franquicia, estos se han comprobado y permiten tener paso a paso las diversas actividades necesarias para el correcto funcionamiento, además permiten capacitar a todos los involucrados en las diversas tareas diarias.

Es importante recordar que cada día se presentan nuevas necesidades operativas, administrativas, de calidad, solo por mencionar algunas, lo que obliga a mantener actualizados dichos procedimientos y con esto generar una mejora continua, con esto la marca continuará creciendo en diversos ámbitos.

Manual de Inducción: Este manual está expresamente enfocado en el Franquiciatario, ya que permite informarle de forma clara y eficiente todas las responsabilidades y beneficios que obtendrá con su franquicia. Algunos puntos importantes que contendrá son los siguientes:

- Origen y estructura organizacional
- La definición del concepto de negocio.
- Utilidades y rentabilidad.
- Asistencia Técnica y soporte

Manual de Apertura: Este contendrá la información necesaria para la apertura de la franquicia, por ejemplo:

- Cronograma de Apertura.

- Trámites y Permisos.
- Remodelaciones y Adecuaciones.
- Servicios y actividades de apertura.
- Instalaciones y Equipamiento.

Manual de Operación: Debe incluir la operativa general, actividades puntuales por cada puesto en el desarrollo de cada proceso de la unidad de negocio, es decir, las especificaciones básicas para operar el negocio cada día.

- Operación y Procedimientos.
- Compras y Abastecimiento.
- Seguridad, Higiene y Mantenimiento.
- Administración y Recursos Humanos.
- Gestión comercial
- Calidad
- Control y supervisión

Manual de Imagen: Contendrá los lineamientos respecto a imagen y publicidad, el uso correcto de logotipos, diseños, colores, etc., es de suma importancia ya que permite tener correcto control sobre la identidad de la marca:

- Desarrollo de Imagen.
- Aplicación de Logotipo.
- Publicidad.
- Fachada y Local.
- Mercadotecnia y Publicidad

CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directo de la realidad, sin manipular o controlar las variables, el investigador no manipula variables debido a que se pierde el entorno de naturalidad en el cual se manifiesta (Palella y Martins, 2012).

3.1 SITUACIÓN EMPRESA

El objeto de estudio es una empresa con más de 25 años en el mercado y 135 sucursales distribuidas en los Estados de Puebla, Tlaxcala, Morelos, Veracruz, CDMX e Hidalgo.

El giro principal es la elaboración de pasteles, postres y repostería tradicional, la misión que se rige día a día con todos los miembros del equipo es: “Generar una experiencia de compra única, elaborando postres de alta calidad, con la mejor atención al cliente final y buscando ser una empresa socialmente responsable”

La empresa objeto de este estudio, es reconocida localmente como la mejor en su giro, sin embargo, como el modelo de franquicia no está correctamente diseñado, no ha sido posible explotar este recurso y lograr tener presencia en otras zonas de la República Mexicana para posicionar la marca en otros mercados.

Actualmente se tiene presencia en el mercado regional de la zona centro de la República Mexicana, se tiene enfoque en el nivel socioeconómico medio (C) y medio alto (C+). La administración de los puntos de venta se encuentra a cargo del Área Comercial, son los responsables tanto de sucursales propias como franquicias.

El plan de expansión se trabaja sobre dos puntos importantes: calidad y crecimiento, además contar con un sistema de franquicias que genere beneficios a sus integrantes y que sea una fuente de ingresos para las familias mexicanas.

Actualmente no se cuenta con un procedimiento para la venta de franquicias, de manera interna no está regulado ni existe alguna área en específico para llevar su control, algunos de los franquiciatarios actuales si cuentan con su contrato de franquicia, pero no todos, no existe control, seguimiento o mediciones con estos, además no se consideran todos los elementos abordados en este capítulo, los cuales en su conjunto permiten tener un modelo de franquicia sólido, es por esto que se considera que no existe un modelo de franquicia adecuado.

Ya que no existe un modelo de franquicia específico, es necesario tener cimientos sólidos de este esquema que en un futuro permitirán a la empresa incursionar en nuevos mercados sin arriesgar capital propio, pero dando todas las herramientas necesarias para que nuevos inversionistas puedan distribuir sus productos de manera eficiente y controlada.

En el cuadro 3.1 se enlistan los puntos mínimos necesarios de los modelos de franquicia tradicionales que se abordaron en el capítulo 2, se puede apreciar que el modelo actual de la empresa repostería en la ciudad de Puebla solo cuenta con 2 puntos por lo que es necesario implementar el resto.

Cuadro 3.1 Cuadro comparativo de modelos de franquicia.

	MODELO IDEAL	MODELO ACTUAL
Contrato de Licencia de uso de marca.	✓	✓
Transmitir conocimientos y procesos.	✓	x
Proveer asistencia técnica	✓	x
Circular de Oferta de Franquicia	✓	x
Contrato de Franquicia	✓	✓
Manuales de Operación	✓	x

Fuente: Elaboración propia

Este modelo de franquicia puntualiza que es necesario un análisis de la situación actual de la empresa, a través de un diagnóstico interno, la revisión de los documentos jurídicos necesarios y los requerimientos administrativos, de igual forma el conocer la situación externa de los diferentes modelos existentes en el mercado y el marco legal vigente aplicable.

De igual forma es fundamental analizar las herramientas actuales que la empresa proporciona a los franquiciatarios, es decir, si existen manuales y procedimientos que permitan tener claridad en la operación diaria, capacitaciones para que el personal y franquiciatarios realicen de forma eficiente su labor y la medición de sus resultados, de qué manera impactan o beneficia al franquiciatario.

Los puntos antes mencionados permitirán la implementación del modelo mencionado.

3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para este estudio será una empresa repostera en la Ciudad de Puebla, particularmente la Dirección General y Dirección Comercial ya que son las áreas encargadas de asignar y administrar respectivamente las franquicias existentes, toda la información de la empresa se encuentra en el apartado 3.1.

3.3 POBLACIÓN

La población será el total de franquiciatarios (10 franquiciatarios) que pertenecen a la empresa repostera ubicada en la ciudad de Puebla, Pue, dicha empresa cuenta con un total de 135 puntos de venta, de los cuales 88 son propios y 47 son franquicias.

MUESTRA

El total de la población es de 10 personas, ya que es el total de franquiciatarios que existen en la empresa, por lo que se aplicará un censo ya que es posible aplicar el instrumento a todos.

3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

□ El primer paso es la elaboración del instrumento el cual nos permitirá medir y conocer las necesidades de los objetivos generales, encaminar la investigación y poder afirmar la hipótesis.

- Posteriormente se consideró pertinente aplicarlo al grupo de Maestría en Administración al cual pertenezco, los compañeros del grupo validarán y harán aportaciones sobre el contenido del instrumento realizado.

- También se aplicó el instrumento a 2 personas relacionadas con el tema de investigación, ellos al estar involucrados de manera directa con la operación validaron e hicieron aportaciones sobre el contenido de las preguntas.

- Para finalizar se realizará el análisis de la información obtenida

3.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se realizó el instrumento con 16 preguntas, las cuales se encuentran orientadas a conocer y obtener información valiosa para responder las preguntas de investigación, esto a través de un cuestionario que contiene 2 tipos de preguntas, las semi estructuradas que se redactan de forma cerrada pero permiten que el entrevistado añada alguna respuesta que complemente lo solicitado y preguntas con escala las cuales ponderan las opciones y nos permite tener un panorama general.

Se encuentra dividido en 4 ejes:

- Antecedentes

- Marco Legal

- Situación actual

- Capacitación y Habilidades

El cuestionario que se encuentra en el Anexo 1 tiene como finalidad conocer la situación actual de los franquiciatarios el grado de involucramiento y las herramientas de las que disponen actualmente.

En el primer eje se pretende conocer la antigüedad de los franquiciatarios, así como detalles específicos sobre el interés en la administración de su franquicia

El segundo eje está enfocado en obtener información saber el grado de involucramiento con el Marco Legal actual y los requisitos que les solicitaron al momento de adquirir su franquicia.

En el tercer eje se pretende saber si las franquicias actuales han resultado ser una buena oportunidad de negocio para los franquiciatarios involucrados.

El ultimo ejes para conocer la percepción que tienen los franquiciatarios hacia diversas áreas del franquiciador.

3.6 PILOTAJE

El pilotaje para la validación del instrumento se aplicó al grupo de Maestría en Administración, con un total de 20 estudiantes, con el objetivo de obtener retroalimentación sobre la estructura, contenido de las preguntas, claridad en la redacción y objetivos.

Los comentarios generales son positivos, todos consideran que existe claridad en las preguntas y no hay confusión, se hicieron algunos ajustes en ortografía por acentos y letras que sobraban.

De igual forma se aplicó el instrumento a 2 personas directamente relacionadas con el tema de investigación, el Gerente Comercial y 1 franquiciatario

que también trabaja en la organización, con sus comentarios se eliminaron preguntas muy similares y se delimitaron los puntos que eran de interés.

Con las diversas aportaciones se obtuvo un instrumento de campo mucho más enriquecedor para el objetivo de este trabajo de investigación.

Posterior se procede con la aplicación del instrumento para los franquiciatarios actuales de la empresa repostera en la ciudad de Puebla, esta se contempla aplicarla en la 3era y 4ta semana de noviembre, posterior se procesará, analizará e interpretará en la 2da semana de diciembre.

3.7 RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL

Una vez aplicadas las encuestas a los franquiciatarios involucrados se prosigue a realizar un análisis cualitativo y cuantitativo por eje para encontrar los hallazgos generales.

3.7.1 Resultados Generales

Cuadro 3.2 Resultados generales primer eje

	¿En que fecha adquirió su franquicia?	¿Cuándo adquirió la franquicia existió un procedimiento completo y claro sobre la misma?	¿Su franquicia(as) es su fuente de ingreso principal o cuenta con otros medios?	¿Este modelo de franquicia se adapta al tiempo que tiene disponible?	¿Usted opera su franquicia directamente o cuenta con personal?	En caso de que cuente con personal alterno especifique cuantas personas son y los puestos correspondientes.
1	2002	NO	Fuente Principal	SI	SI	1
		No habia contrato y empezaba el negocio		Solo tiene ese negocio		Vendedor
2	2003	NO	Otros ingresos	SI	No	2
		No se firmó contrato		No es necesario estar todo el día		Vendedores
3	2005	NO	Otros ingresos	SI	SI	3
				No es necesario estar todo el día		Vendedores
4	2005	NO	Otros ingresos	SI	No	1
		Se firmó un documento		Me permite realizar otras actividades		Vendedores
5	2006	SI	Otros ingresos	SI	No	3
		COF y Contrato		Personal para administrarla		1 Administrador y 2 vendedores
6	2005	SI	Otros ingresos	SI	No	3
		COF y manual de calidad		Tengo varias franquicias		1 administrador y 2 vendedores
7	2011	SI	Otros ingresos	SI	No	3
		COF y manual de calidad		Empleados		1 Administrador y 2 vendedores
8	2006	SI	Otros ingresos	SI	No	3
		COF y manual de calidad		Me permite realizar otras actividades		1 Administrador y 2 vendedores
9	2011	SI	Otros ingresos	SI	No	2
		Contrato		otras actividades		2 vendedores
10	2006	SI	Otros ingresos	SI	No	3
		Contrato		otras actividades		3 vendedores

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.3 Resultados generales segundo eje

	¿Es claro para usted el contrato de franquicia actual?	¿Conoce los derechos y obligaciones que tiene como franquiciatario?	Sabe qué tipo de asesoría debe proporcionarle el franquiciador antes, durante y después de obtener una franquicia?
1	SI	SI	NO
	Contiene la información general de los derechos	El contrato menciona algunos	
2	NO	NO	NO
3	NO	NO	NO
4	NO	NO	NO
5	SI	NO	NO
	Solo el contrato Legal		
6	SI	NO	NO
	Solo el contrato Legal		
7	SI	NO	NO
	Solo el contrato Legal		
8	NO	SI	NO
		COF y manual de calidad	
9	NO	NO	NO
	Es confuso		
10	NO	NO	NO
	Es confuso		

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.4 Resultados generales tercer eje

	¿La franquicia cumple con sus expectativas en cuanto a utilidades mensuales y retorno de inversión?	¿La franquicia es exitosa en todas sus plazas?	¿Su franquicia se encuentra estandarizada en cuanto a imagen, procedimientos, calidad y servicio?	¿Considera que la capacitación que recibe por parte del franquiciador es la adecuada para desempeñar sus funciones?	¿Cuenta con un manual de procedimientos adecuado para realizar las operaciones cotidianas de su franquicia?
1	NO	SI	SI	SI	NO
	Las ventas han disminuido		Se trata de cubrir todo	Capacitación en Ventas	
2	SI	SI	SI	NO	NO
				PEPS, Ventas	
3	NO	NO	SI	NO	NO
	Ventas afectadas con nuevas sucursales			Necesita capacitación en ventas	
4	NO	NO	SI	NO	NO
	Ventas afectadas con nuevas sucursales			Labor de venta	
5	SI	SI	No	NO	NO
	El margen de utilidad es bueno		Mantenimiento	Capacitación en Ventas	
6	SI	SI	SI	SI	NO
	Permite cubrir los gastos de la sucursal				
7	SI	SI	SI	SI	NO
8	NO	NO	NO	NO	NO
	competidores		Mantenimiento	Solo hay inducción	
9	SI	SI	NO	NO	NO
				No hay capacitación	
10	NO	NO	NO	NO	NO
	Precios altos		Necesito remodelar	No hay capacitación	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.5 Resultados generales cuarto eje

En una escala del 1 al 6 donde 1 es el menos importante y 6 el más importante, pondere la importancia que usted considera tiene cada área en su operación diaria.											
Comercial	5	6	5	5	4	6	5	5	6	5	52
Producción	6	5	6	6	6	4	6	6	4	6	55
Logística	4	4	3	3	5	5	4	3	5	4	40
Mercadotecnia	3	2	4	4	2	2	2	4	2	3	28
Recursos Humanos	2	1	2	2	1	3	3	2	3	2	21
Finanzas	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	14

En una escala del 1 al 10 donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta evalúe el grado de especialización y conocimiento que considera tiene cada responsable de área para desarrollar sus funciones e interactuar con los franquiciatarios.											
Comercial	8	9	9	10	9	8	10	9	8	10	90
Producción	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	89
Logística	7	8	9	9	9	9	8	8	7	8	82
Mercadotecnia	7	9	8	8	10	9	9	9	7	7	83
Recursos Humanos	7	8	8	8	8	8	9	8	8	8	80
Finanzas	7	9	10	8	10	9	9	10	9	7	88

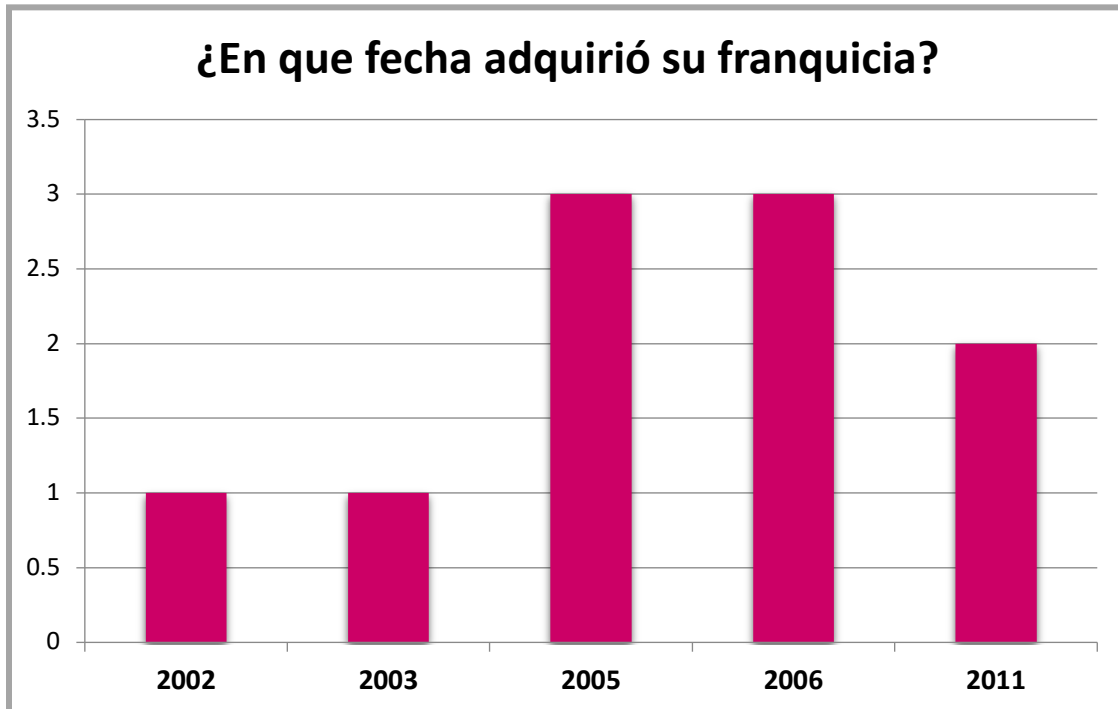
En una escala del 1 al 10 donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta evalúe el grado de especialización y conocimiento que considera tiene cada contacto de área para desarrollar sus funciones e interactuar con los franquiciatarios.											
Comercial (Asistente de franquicias)	9	10	9	9	10	9	9	9	9	9	92
Producción (Asistente pedidos)	7	9	9	9	9	10	10	9	9	9	90
Logística (Choferes)	7	9	8	8	8	8	8	8	9	8	81
Mercadotecnia (Supervisor MKT)	8	8	9	9	9	9	10	9	9	9	89
Recursos Humanos (Reclutador)	8	7	8	7	8	9	8	7	8	7	77
Finanzas (Asistente de pagos)	8	9	7	8	8	8	7	8	7	8	78

Fuente: Elaboración Propia

3.8 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN ESPECIFICOS

A continuación, se presentan los resultados del instrumento aplicado y se indican las aportaciones que cada pregunta tendrá a la investigación.

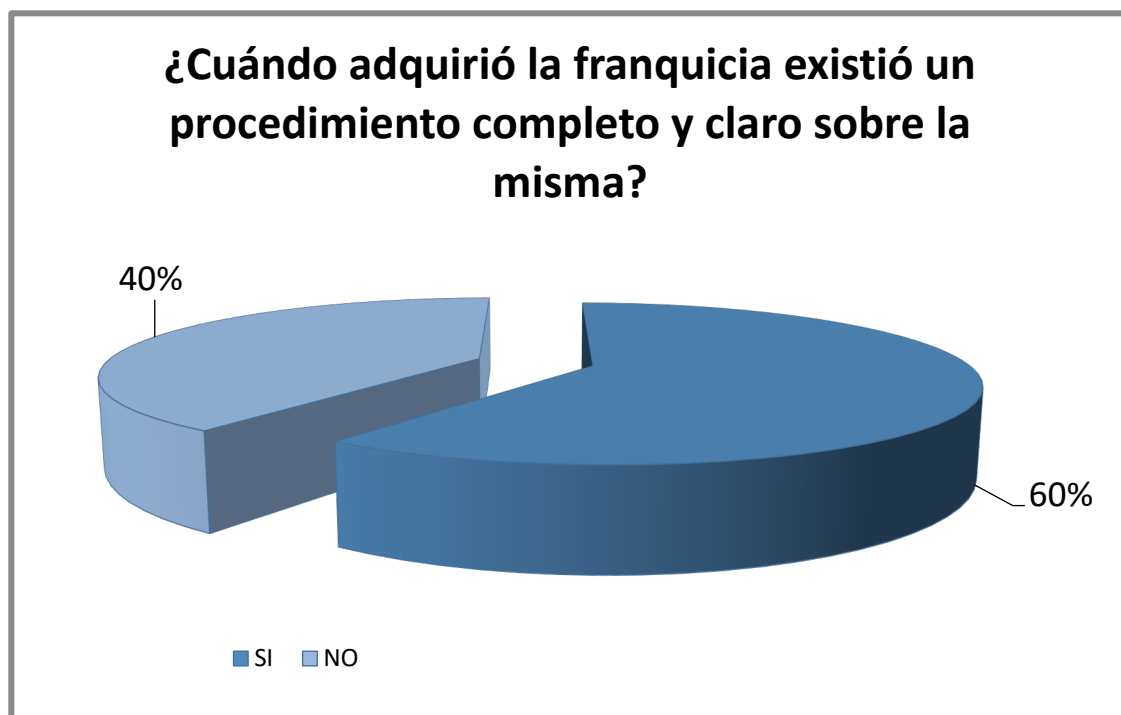
Gráfico 3.1 Fecha de adquisición



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1. Este resultado indica que el 80% de los encuestados adquirieron su franquicia antes del año 2006, en esta temporada la empresa solamente se dedicaba a aperturar sucursales sin tener control de algún tipo, es importante mencionar que dichos puntos de venta se asignaron sin contar con la infraestructura adecuada y que a partir del año 2009 se inició la expansión de las sucursales que pertenecen a la empresa. Esto muestra la gran área de oportunidad que existe con las franquicias actuales, el tener un modelo de franquicia estructurado permitirá tener bajo control y regulados a todos los puntos de venta.

Gráfico 3.2 Procedimiento



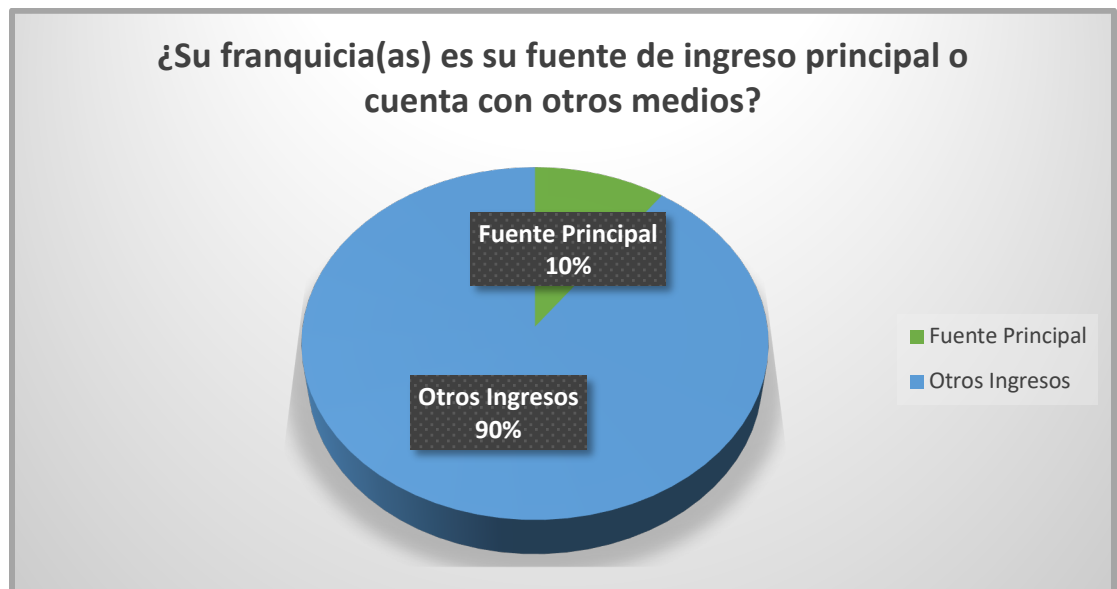
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2. Esta pregunta muestra un resultado dividido ya que el 60% de los entrevistados considera que la adquisición de su franquicia fue clara y transparente sin embargo la otra parte cree que no fue así, esto puede deberse a que a los primeros franquiciatarios (entre 2002 y 2004) se les entregaba el contrato y una circular de oferta de franquicia, a los que adquirieron su franquicia entre 2005 y 2008 no se les entregó ningún documento y a los últimos nuevamente se les entregó nuevamente el contrato modificado, esto no ha permitido contar con un modelo estandarizado y claro para todos.

Otro factor importante es el tipo de franquiciatarios, cuando es un externo posiblemente no tenga acceso a toda la información tan fácilmente, en cambio cuando es un miembro de la familia es más simple solicitar o conseguir todo lo

necesario, de ahí la importancia de estandarizar el modelo y que todos cuenten con la misma información.

Gráfico 3.3 Fuente de Ingreso



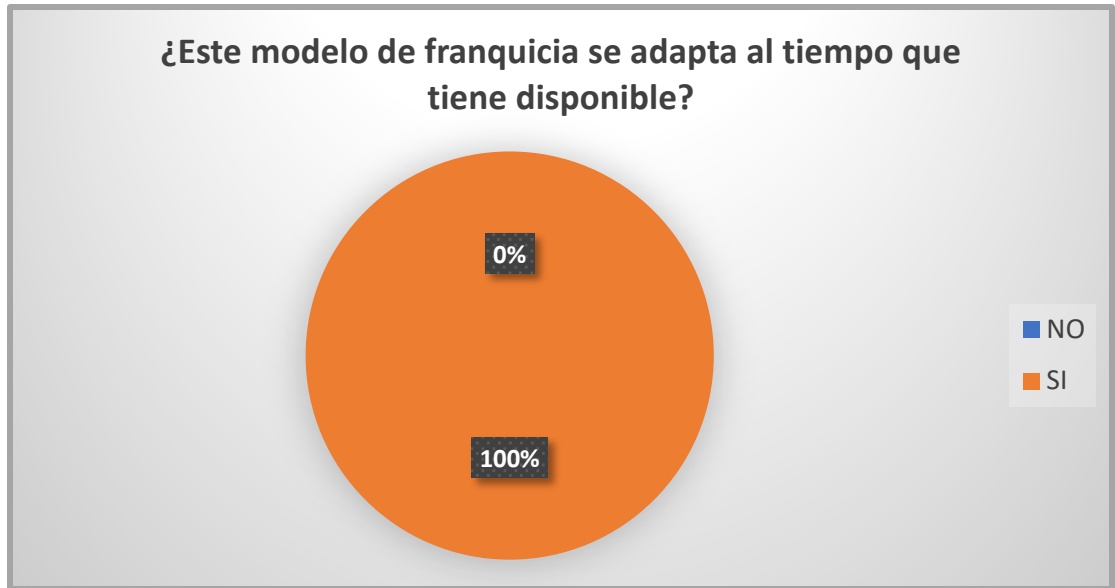
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3. Esta pregunta arroja información muy valiosa ya que podemos determinar que para el 90% de los encuestados el punto de venta con el que cuentan no representa su ingreso principal, es por esta razón que no se involucran con la operación, administración y mejora de esta.

Al no ser su fuente de ingresos principal, delegan o no dan la atención debida para que el punto de venta sea exitoso.

Un área de oportunidad es la de poder concientizar a los franquiciatarios de los beneficios que obtendrán con el correcto manejo y administración de su franquicia, beneficios económicos, estabilidad, rendimiento a largo plazo.

Gráfico 3.4 Disponibilidad de tiempo

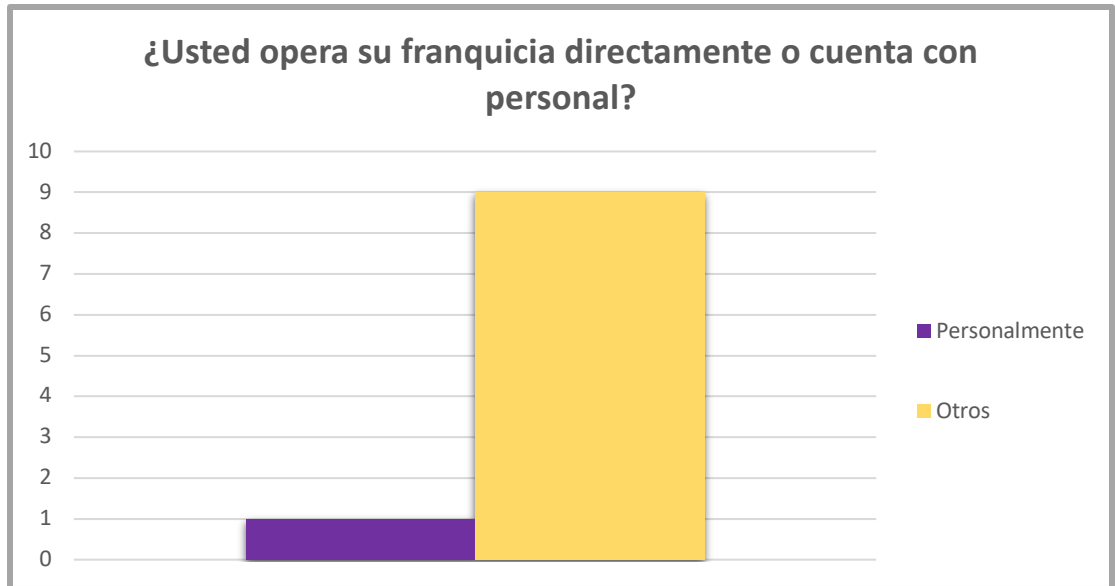


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4. Esta pregunta está relacionada con la anterior (pregunta 3) ya que nos indica que el 100% de los franquiciatarios consideran que la administración de su franquicia no requiere gran parte de su tiempo, es decir, con el tiempo asignado les permite atender de forma correcta su unidad de negocio, incluso algunos mencionan que cuentan con varias franquicias y las pueden atender sin problema.

Esta es una cualidad que se debe destacar para que genere interés en los franquiciatarios actuales y futuros, ya que si tienen las herramientas necesarias la unidad de negocio de puede controlar de manera efectiva.

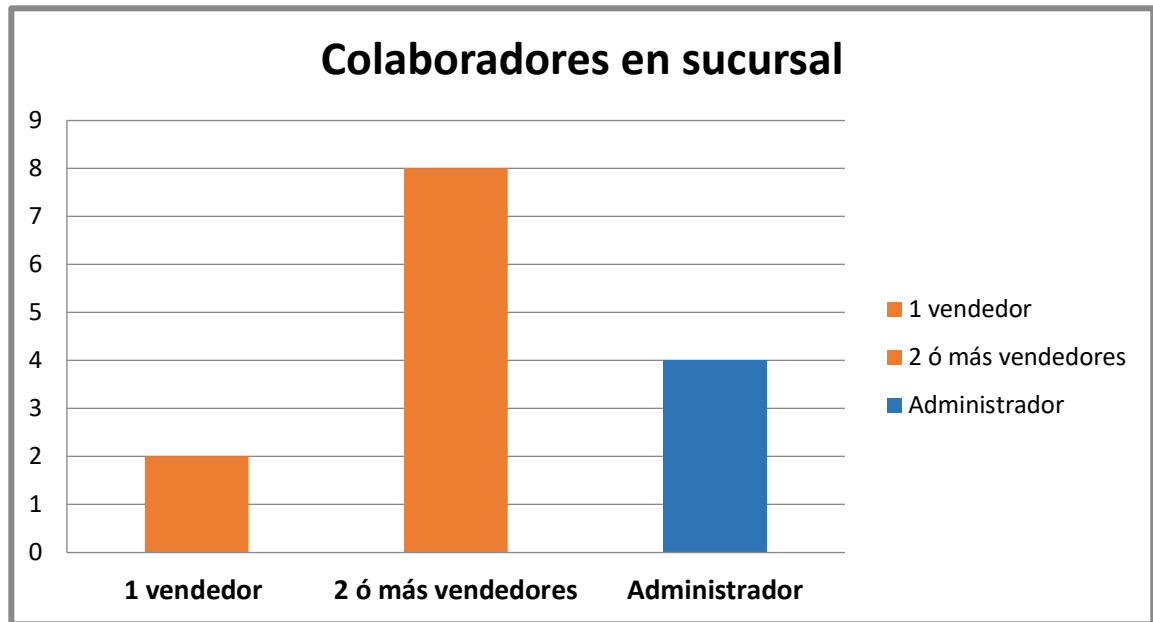
Graficó 3.5 Operación diaria



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5. Esta pregunta nos indica que el 90% de los encuestados no operan su franquicia de forma directa, es decir, cuentan con personal que se encargue de las diversas funciones, esta información es muy valiosa ya que podemos apreciar que la gran mayoría adquirió su franquicia, pero no se involucra totalmente en la misma, esto va de la mano con la pregunta 3 ya que al no ser su fuente principal de ingresos delegan actividades y responsabilidad.

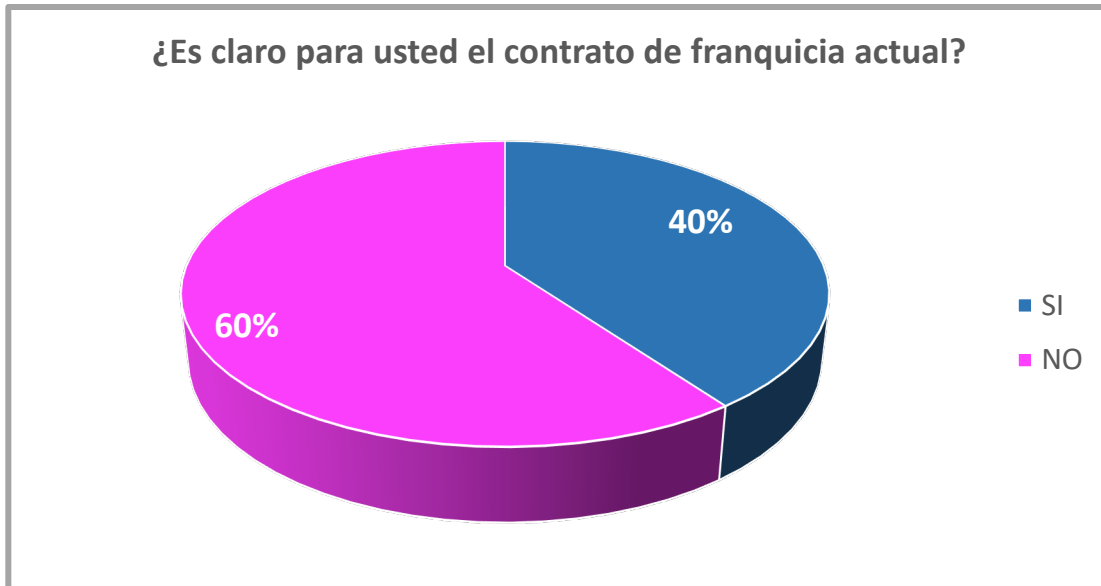
Graficó 3.6 Colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6. Esta pregunta va ligada a la anterior (pregunta 5) solo cuando la respuesta es negativa e indican que otros operan la franquicia: “En caso de que cuente con personal alerno especifique cuantas personas son y los puestos correspondientes”, todos comentan tener al menos 1 o 2 vendedores de forma permanente para toda la semana en 2 turnos diferentes y en algunos casos los que tienen más de 1 franquicia cuentan con administradores que realizan gran parte de las actividades de administración y control, este perfil es más ejecutivo que el del vendedor, fungen también como un tipo supervisor en la operación diaria.

Graficó 3.7 Contrato

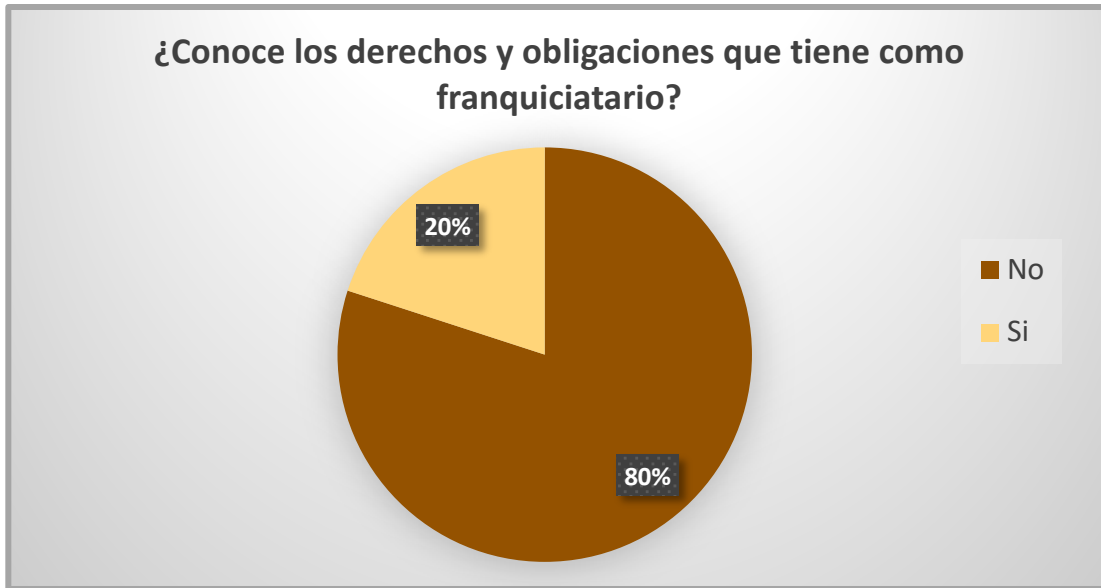


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7. Esta pregunta está orientada en saber si para los franquiciatarios existe claridad sobre su contrato de franquicia, el 60% menciona que el contrato es claro sin embargo el 40% considera que no lo es. Los comentarios específicos indican que a las personas que les entregaron solo el contrato no tienen duda al respecto, sin embargo, a los que no les entregaron ningún documento por obviedad lo desconocen y a los que les entregaron varios documentos están confundidos respecto a la claridad de este.

Esto nos indica que no hay un contrato estandarizado.

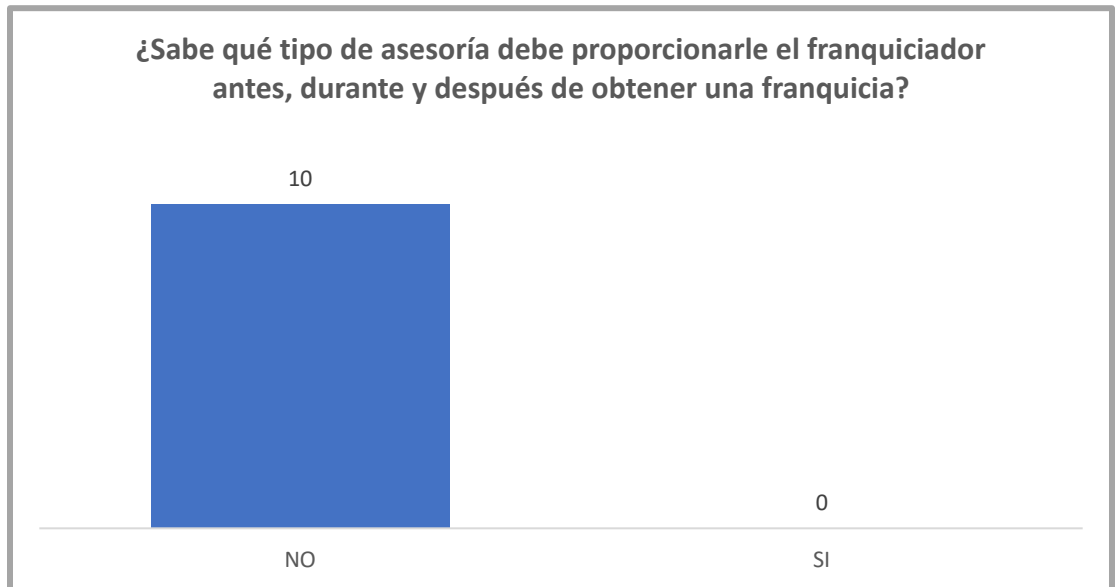
Graficó 3.8 Derechos y Obligaciones



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 8. Esta pregunta nos muestra que no existe un modelo de franquicia definido y estandarizado ya que el 80% de los encuestados indica que no conoce los derechos y obligaciones que tiene como franquiciatario, es decir, al no existir manuales y procedimientos establecidos previamente el franquiciatario no conoce las obligaciones principales o las actividades a las que tiene derecho. Del 20% que mencionó si conocerlo se debe a los encuestados que respondieron positivamente la pregunta anterior (pregunta 7) ya que el contrato entregado menciona algunas acciones que deben evitar para no perder su franquicia.

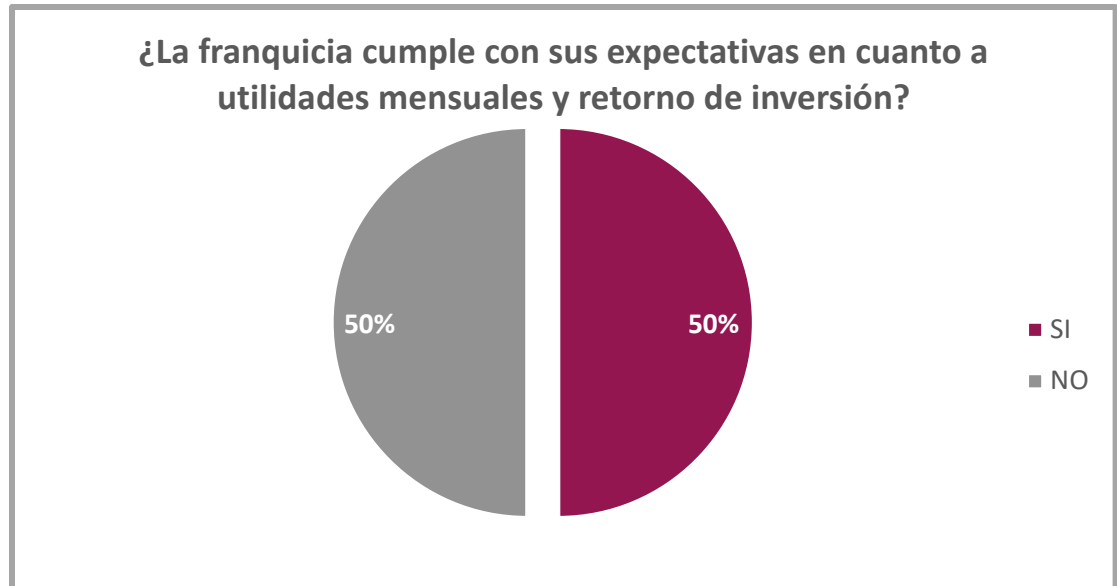
Graficó 3.9 Asesoría



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 9. Esta respuesta nos da un indicio de lo que debe contener la propuesta que se realizará sobre el objeto de estudio ya que el 100% de los encuestados mencionan que desconocen el tipo de asesoría que el franquiciante debe proporcionar, es contundente el resultado por lo que es de vital importancia el informar esto desde la adquisición de la franquicia en la COF.

Graficó 3.10 Utilidad

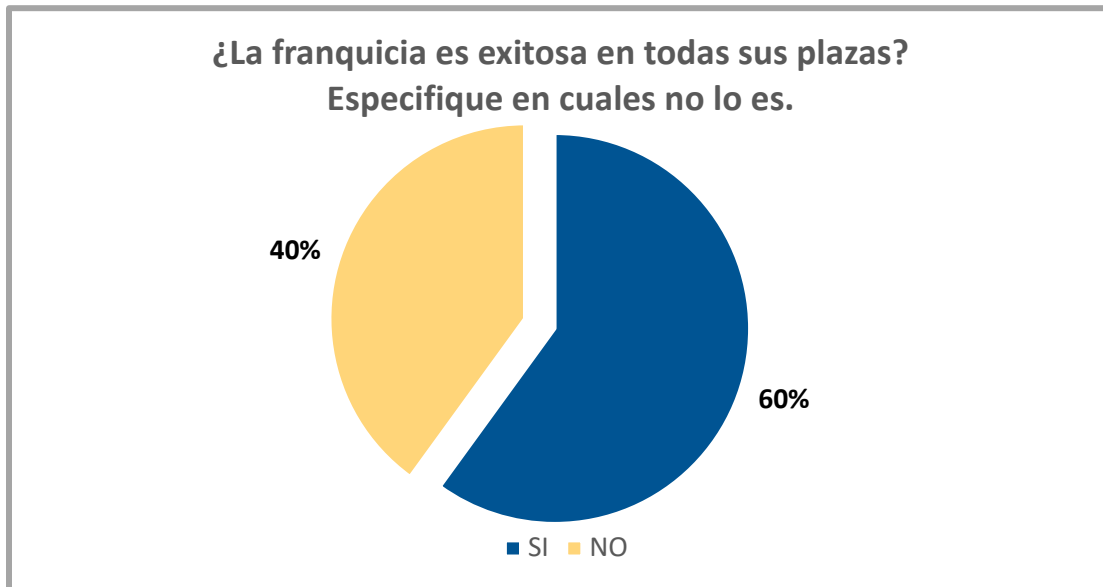


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 10. Esta pregunta nos indica 2 posibles escenarios, uno la rentabilidad que presenta la franquicia, es decir, el 50% considera que el esquema de franquicia actual le genera utilidades por lo cual vale la pena invertir en el mismo, pero el otro 50 % considera que no lo es , sin embargo esta dato depende de varios factores, desde la competencia, el crecimiento de la marca, la administración correcta de la unidad de negocio o simplemente la percepción del franquiciatario, otro escenario es que dependiendo si para el encuestado es su fuente principal de ingresos entonces el concepto de rentabilidad tendrá un peso significativo y por otro lado si no lo es, tal vez con cubrir los gastos generados y tener solo una ganancia pequeña puede ser suficiente para que la respuesta sea afirmativa.

Además, se debe considerar que gran parte de los franquiciatarios son familia por lo que la respuesta puede estar sesgada ya que existe un beneficio directo sin considerar los puntos de venta.

Graficó 3.11 Plaza

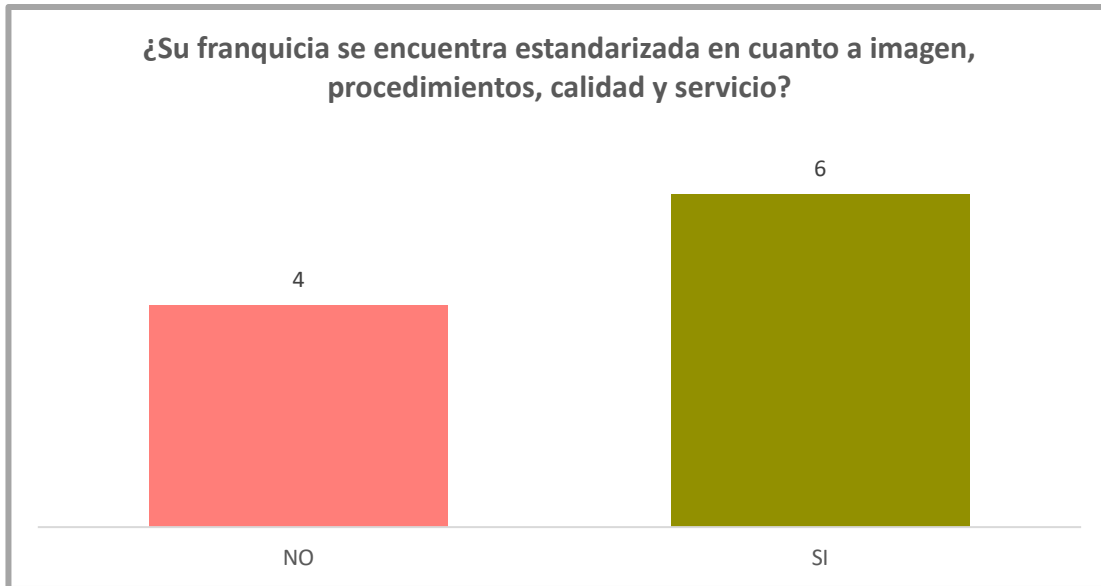


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11. El 60% de los encuestados indica que su franquicia es exitosa en todas sus plazas, aunque esto depende de la cantidad de franquicias que tiene cada uno de los franquiciatarios ya que una gran numero solo tiene una sucursal y por otro lado algunos cuentan con más de 3 puntos de venta, en los comentarios cualitativos indican que no saben si es exitosa comparada con otras zonas ya que no cuentan con esta información y tampoco tienen datos por parte de la empresa franquiciante, este dato es muy valioso ya que la gran mayoría respondió lo mismo, así que el proporcionar estos datos podría ser un indicio de todo lo que se debería compartir con los mismos.

Además, cada uno define el crecimiento que debe tener mes con mes, tal vez para algunos crecer el porcentaje de inflación es suficiente, para otros cubrir sus gastos y habrá quienes tengan metas más retadoras, esta respuesta es un tanto subjetiva ya que depende de diversos factores para saber si es éxitos o no.

Graficó 3.12 Estandarización

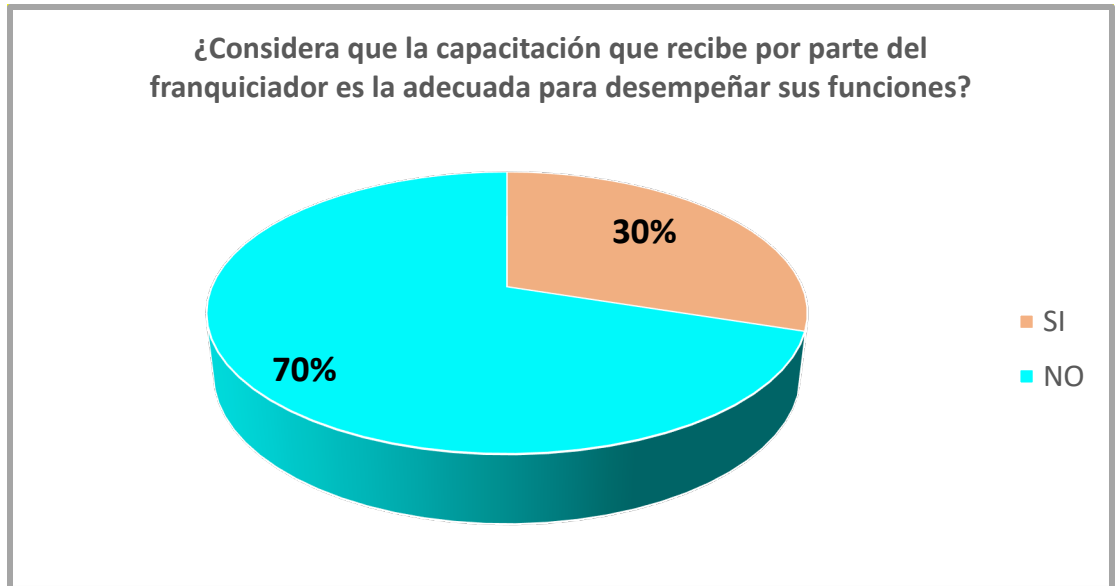


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12. Esta es posiblemente una de las preguntas más complicadas que deben responder los encuestados, porque implica autoevaluarse de forma honesta y crítica sobre la forma de administrar la unidad de negocio, además en una sola pregunta se engloban varios aspectos, por lo que si uno de los cuatro conceptos que pregunta no son los correctos en automático la respuesta general es negativa. La respuesta que obtuvo el mayor puntaje es la que menciona que SI cuentan con los conceptos principales de forma estandarizada, es decir, el franquiciatario considera que cumple con todo lo necesario para que su unidad de negocio sea exitosa.

Una forma para saber si estas respuestas son verdaderas sería cotejar contra las auditorías internas que haga la empresa, sin embargo, estas se encuentran enfocadas principalmente en aspectos de calidad por lo que no permitiría evaluar otros aspectos, es por esto que es importante desarrollar una auditoria integral que considere todas las necesidades de las diversas áreas de la organización.

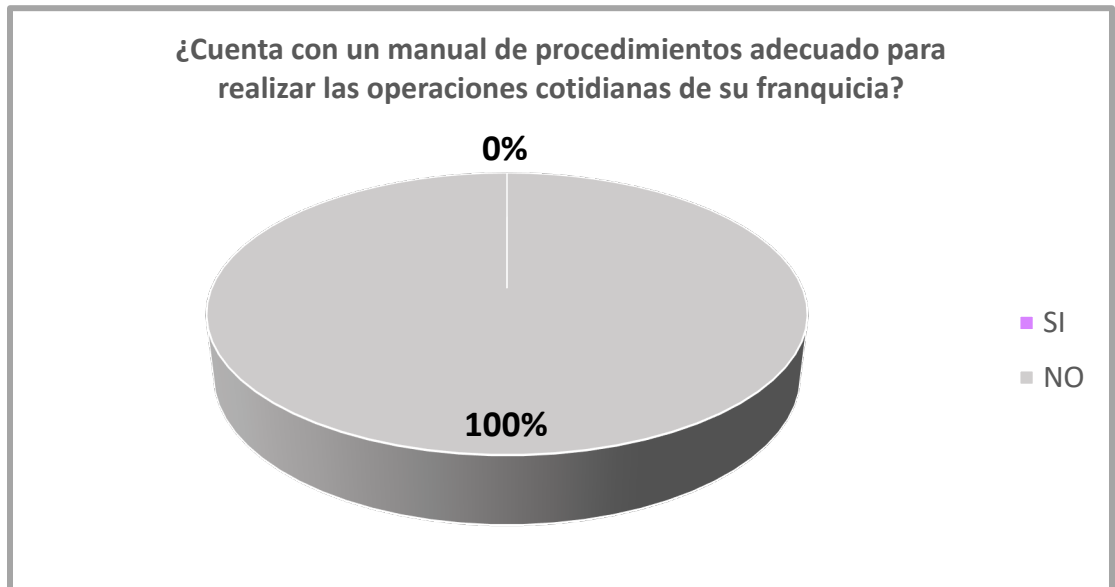
Graficó 3.13 Capacitación



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 13. Esta pregunta se enfoca en la capacitación que reciben los franquiciatarios, el 70% de ellos considera que no es la adecuada, ya que desde la adquisición de su franquicia solo algunos han recibido la inducción que se da a colaboradores de nuevo ingreso, sin embargo no se les ha proporcionado algún curso, seminario o taller que les permita administrar de manera eficiente su unidad de negocio, en los comentarios cualitativos la gran mayoría mencionó que necesitan capacitación en ventas para sus colaboradores, además especialización en conocer los productos y algunos solicitaron capacitación en cuestiones de calidad, los franquiciatarios como dueños no solicitaron algo específico para ellos, el total consideró más importante que sus subordinados reciban este apoyo por parte de la empresa.

Graficó 3.14 Manuales de Operación

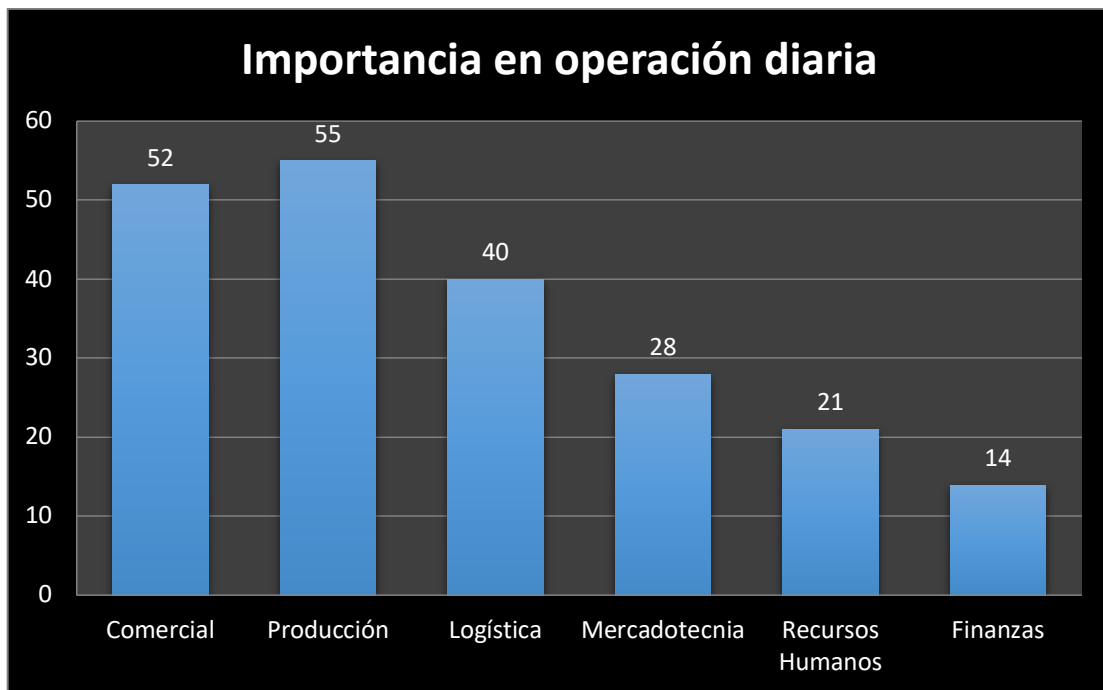


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 14. El 100% de los franquiciatarios mencionó que no cuentan con los manuales y procedimientos adecuados para operar su unidad de negocio de manera eficiente, actualmente solo cuentan con un manual de higiene y calidad el cual no se encuentra actualizado y solo especifica temas específicos de los productos y su conservación, sin embargo, no se cuenta con los manuales mencionados en el capítulo 2, los cuales deben representar de manera clara y detallada las actividades a ejecutar en el día a día de la operación de la franquicia.

En la pregunta 15, en una escala del 1 al 6 donde 1 es el menos importante y 6 el más importante, pondere la importancia que usted considera tiene cada área en su operación diaria, considerando que son 10 encuestados y la calificación máxima es de 6 puntos se realizó sumatoria de cada opción, posterior se graficó el resultado total, quedando de la siguiente forma:

Graficó 3.15 Operación diaria



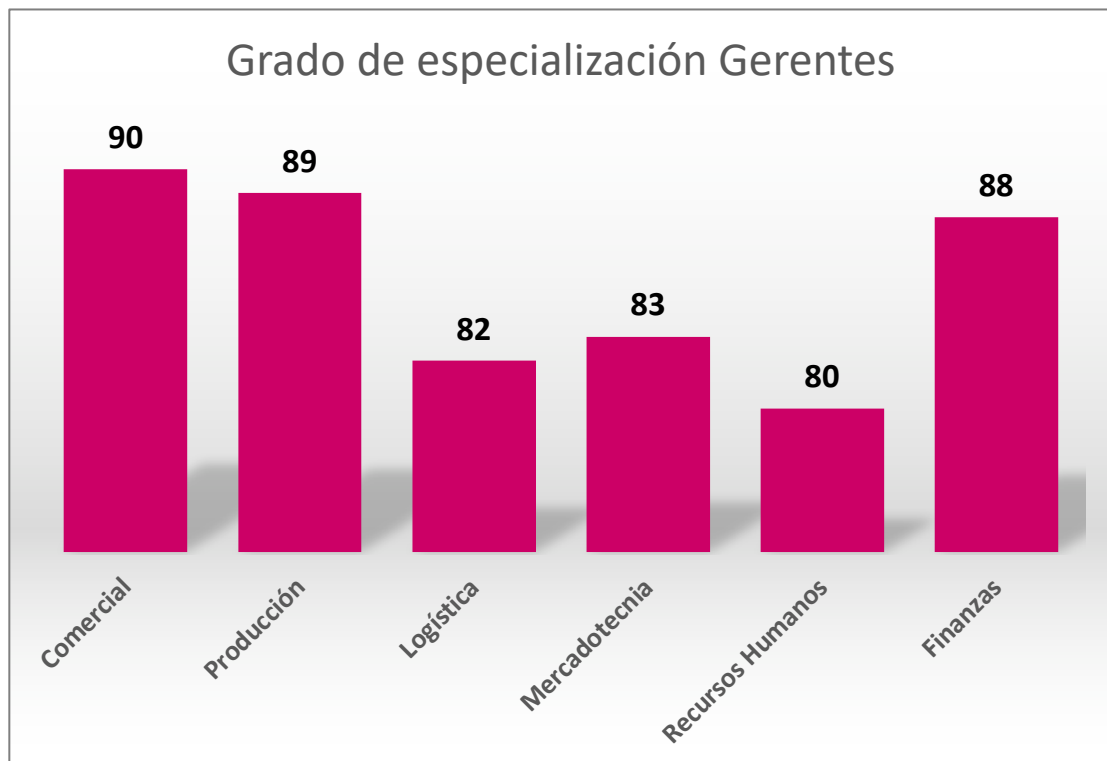
Fuente: Elaboración propia

Esta ponderación pretende identificar de todas las áreas y/o departamentos que conforman a la empresa cual consideran los franquiciatarios es el más importante y por consiguiente con quien se debe enfatizar la relación y los procesos en el modelo de franquicia que deben tener, el resultado indica que para ellos el área de producción es lo más importante, seguido del área comercial, logística, mercadotecnia, recursos humanos y por último finanzas. Esta información sugiere

que sería importante reforzar la relación con las áreas que calificaron con menor importancia ya que un área como finanzas que se encarga del pago de facturas por concepto de productos es vital pues podría detener el flujo en la cadena de reparto y esto detendría toda la operación de las unidades de negocio.

En la pregunta 16, en una escala del 1 al 10 donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta evalúe el grado de especialización y conocimiento que considera tiene cada responsable de área para desarrollar sus funciones e interactuar con los franquiciatarios.

Graficó 3.16 Especialización Gerentes



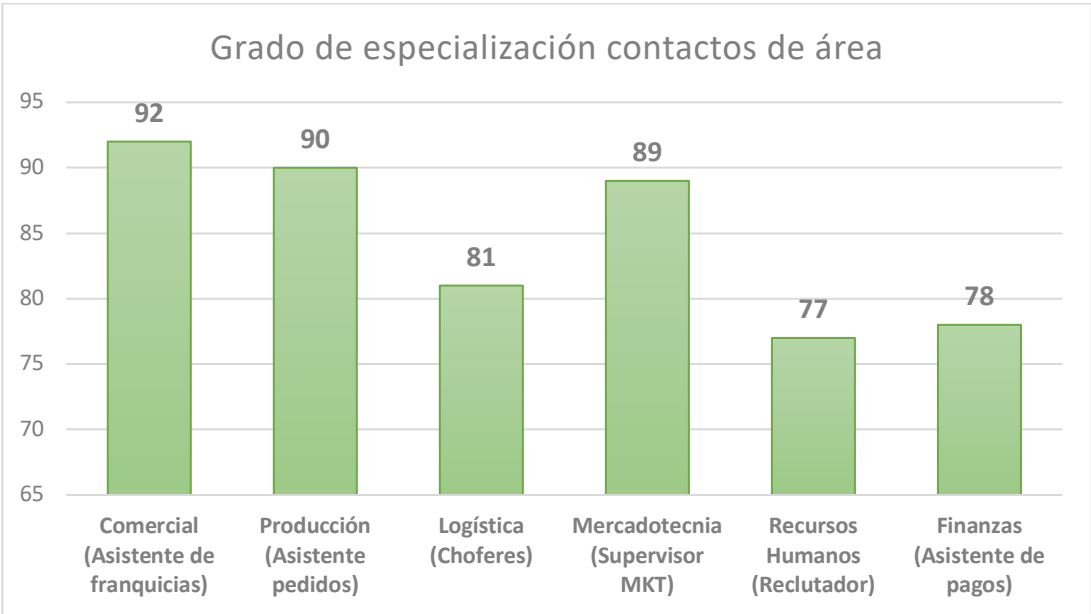
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta busca saber la apreciación que tienen los franquiciatarios sobre los Gerentes de cada área, las dos primeras posiciones al igual que la pregunta anterior la ocupan el área Comercial y Producción, esto complementa dicha respuesta ya que las personas responsables de dichas áreas cuentan con la capacidad necesaria para desempeñar sus funciones, esto desde la perspectiva de los franquiciatarios.

Un foco rojo es el área de Recursos Humanos ya que fue la peor calificada, en este caso se podrían reforzar puntos clave para que la relación sea fluida y evaluar lo que ellos consideran se puede mejorar.

En la pregunta 17, en una escala del 1 al 10 donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta evalúe el grado de especialización y conocimiento que considera tiene cada contacto de área para desarrollar sus funciones e interactuar con los franquiciatarios.

Graficó 3.17 Especialización contactos



Fuente: Elaboración propia

Este grafico nos da otro enfoque diferente a los 2 anteriores ya que al cuestionar el grado de especialización que los franquiciatarios consideran que tienen los contactos de cada área la persona mejor calificada fue del área comercial, esto es de gran valor ya que el encargado del área no necesariamente tiene contacto en el día a día con los franquiciatarios y los contactos si lo tienen.

Este resultado además indica las áreas que se convierten en un foco rojo o alerta para que el área de Recursos Humanos tome acciones en capacitación y atención, lo que indica que las áreas de oportunidad se encuentran en diferentes departamentos.

3.8.1 Análisis de los datos en función de los objetivos específicos

Los resultados obtenidos con el cuestionario son de gran ayuda en función de los objetivos específicos que tiene la investigación ya que con las diferentes respuestas se realiza un pequeño análisis del esquema actual de franquicia, no se aborda detalle, pero si consideran diferentes ejes, como son capacitación, marco legal y antecedentes, esto permite tener un panorama general del procedimiento actual.

La dimensión de Marco Legal da un panorama mucho más amplio ya que enfatiza la importancia del contrato legal actual, dicho contrato fue elaborado hace mucho tiempo, es obsoleto y no proporciona la información que el franquiciatario necesita, de ahí radica la importancia de analizarlo y realizar una propuesta de actualización.

Otro objetivo específico es contar con una herramienta de apoyo a franquiciatarios que permita estandarizar procesos, imagen y estrategias, esto fue confirmado por el instrumento ya que en diversas respuestas como las de la pregunta 13 y 14 mencionan que no cuentan con un manual de procedimientos, además consideran que no reciben la capacitación necesaria para realizar sus

actividades diarias, esto da pauta a estandarizar procesos, manuales y posiblemente crear un Manual que contenga todo lo necesario en el día a día.

Los datos del instrumento servirán para cubrir uno de los objetivos específicos que es presentar los resultados del modelo de franquicia a la Dirección general para retroalimentación y mejoras, esto representa una propuesta importante en un tema que no se había abordado con anterioridad, además el porcentaje de participación que representan las franquicias en el negocio total es considerable, su facturación mensual y sobre todo la importancia a nivel marca que representa y el impacto que pudiera tener son fundamentales.

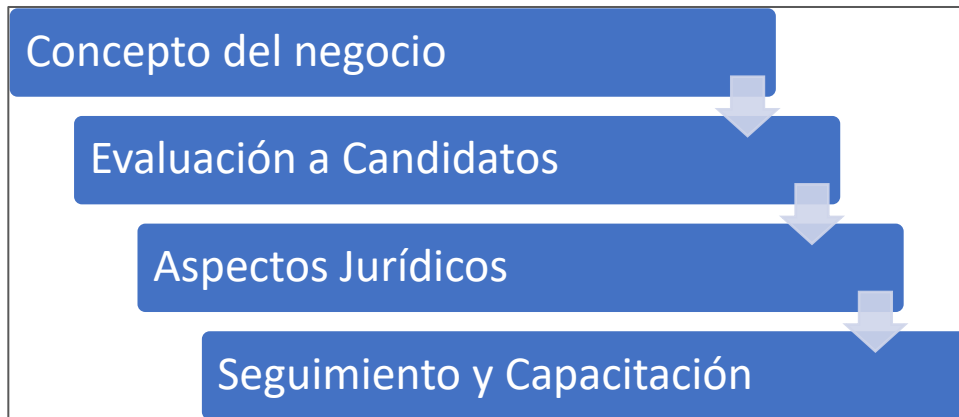
CAPÍTULO 4 PROPUESTA

En este capítulo se realizará una propuesta del modelo de franquicia para una empresa repostera en la ciudad de Puebla.

Como menciona la teoría de la agencia que se abordó en el capítulo 2 el modelo de franquicia es la mejor forma de expansión que existe, además es importante considerar todo el esquema que debe tener el franquiciatario para obtener los beneficios de este modelo, es por esto que la propuesta de este capítulo permitirá tener una guía adecuada para la correcta selección de franquiciatarios, presentación de la empresa y seguimiento de estos, enriquecerá los procesos actuales, esto se reflejará en las metas administrativas y financieras.

Al inicio de este trabajo de investigación se presentó un breve resumen del origen de las franquicias el cual da un panorama general para poder entender este modelo de negocio, más adelante se presentaron las características principales que debe tener este esquema para que sea franquiciable y derivado de las necesidades actuales se realizó una propuesta, actualmente la empresa no cuenta con todos los elementos necesarios para cumplir con cada uno de los requisitos mencionados, esto genera descontrol interno y falta de seguimiento a los franquiciatarios existentes, además evita asignar más franquicias ya que no es un esquema regulado, es por esta razón que la presente propuesta permitirá eficientar el proceso de asignación de franquicias actual y futuras, dicha propuesta consta de 4 etapas:

Cuadro 4.1 Propuesta de Modelo de Franquicia



Fuente: Elaboración propia

4.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

Este es el primer paso para poder ofertar de forma clara y eficiente el sistema de franquicia de la empresa, por lo que es importante contar con un Dossier atractivo y claro que permita destacar los aspectos clave, tener en un resumen profesional y ser la carta de presentación para poder despejar todas las dudas de los candidatos a franquiciatarios.

A continuación, se anexa una propuesta de Dossier, el cual contiene los aspectos clave del negocio, esta herramienta será de gran utilidad en la etapa 2 de la presente propuesta.

Es importante mencionar que la información contenida no representa datos reales de la empresa, pero trata de apegarse a la idea original.

IMAGEN 4.1 DOSSIER 1

**Preparate para la
inversión de tú vida**

Contacto

123 Calle Dulce Puebla,
Pue. C.P 12345
+123-456-7890
empresarepostera@pasteles
.com
www.empresareposterapue
bla.com



**Dossier
Franquicia**

Tu mejor opción

1

IMAGEN 4.2 DOSSIER 2

Misión

Generar gratos recuerdos en las familias mexicanas, trascendiendo generaciones y fronteras.

Visión

Ser una empresa repostera lider en su ramo, elaborando postres de alta calidad con una exitosa cadena de franquicias en la republica mexicana.

Historia

- Inician operaciones en 1990
- Registro de marca en 1992
- 5 sucursales en 1993
- 15 sucursales en 1995
- 35 sucursales en 2000
- 65 sucursales en 2010
- 135 sucursales en 2019
- 5 estados: Puebla, Tlaxcala, Morelos, Estado de México, Hidalgo y Veracruz
- 15 franquicias por año

¿EN QUE CONSISTE LA FRANQUICIA?

- La franquicia de _____, consiste en que el franquiciatario opere una unidad de negocio en un territorio exclusivo, comercializando los productos de repostería que produce el franquiciante.
- Apoyo con la selección del local idóneo.
- Las unidades de negocios NO elaboran ningún producto.
- La unidad de negocio se recibe "Llave en mano" y listo para inaugurar.
- Se proporcionan manuales de operación y se capacita constantemente al personal.
- Asesoría en publicidad y promociones locales.
- Asistencia técnica y operativa permanente en la operación del negocio.
- Exclusividad territorial de 3 km a la redonda.

PERFIL DEL FRANQUICIATARIO

- Vocación Comercial
- Liderazgo
- Actitud emprendedora
- Disciplinado

PROCESO DE SELECCIÓN

- Solicitud de franquicia en pagina web o vía telefónica
- Envío de formulario
- Entrevista con candidato
- Análisis y evaluación de ubicación (en caso de tener propuesta)
- Firma de COF (Circular de Oferta de Franquicias) y Contrato de Franquicia.

IMAGEN 4.3 DOSSIER 3

PLAN FINANCIERO

- Inversión inicial única (Canon de entrada)
- Inventario inicial a precio de costo de franquiciatario
- Se recomienda contar con un capital de trabajo de \$20,000 mensuales durante los 3 primeros meses
- El franquiciatario será responsable de pagar los gastos fijos y variables.
- Para gastos de publicidad se deberá entregar al franquiciador el 1% del valor de las ventas anuales.
- El franquiciatario opera con un margen de utilidad bruta del 35% calculado sobre los precios de venta al público.

CONCEPTO	IMPORTE
INVERSION INICIAL	\$ 300,000
CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA	\$ 100,000
MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO	\$ 200,000
INVENTARIO INICIAL	\$ 12,000
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)	\$ 60,000
TOTAL	\$ 372,000
GASTOS DE PUBLICIDAD	1%
UTILIDAD BRUTA	35%
REGALIAS	NO APLICA

CRECIMIENTO ESTIMADO

1 ER AÑO 7%

2DO AÑO 9%

3 ER AÑO 10%

TIR

90.7%

PAY BACK

14-18 MESES

4.2 EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

El objetivo primordial de esta etapa es tener claro el perfil del franquiciatario que se desea reclutar y contar con las herramientas necesarias para realizarlo.

En esta etapa se propone contar con un espacio específico en la página oficial de la empresa que permita que los interesados soliciten informes del esquema de franquicia actual. La empresa enviará a través de correo electrónico una liga con un formulario específico el cual tendrá preguntas clave que permitirán filtrar a los candidatos deseados, esto depende completamente del perfil determinado por la Alta dirección, por ejemplo:

- Edad
- Grado académico
- Sexo
- Nivel socioeconómico
- Residencia
- Conocimientos y/o Habilidades específicas (administración, contabilidad, ventas, etc).
- Valores
- Plaza en la que desea la apertura una franquicia
- Indicar montos de inversión para conocer si cuenta con la solvencia necesaria.

Una vez filtrados los candidatos se contactará vía telefónica al elegido y se agendará una reunión en las oficinas corporativas de la empresa, para los candidatos que no sean viables se puede enviar un correo automático indicando que por el momento no existen plazas disponibles, es importante dejar en claro que más que una entrevista es una charla con la finalidad de conocer y evaluarse mutuamente, con esto determinar si existen posibilidades de éxito en caso de otorgarle una franquicia y poder resolver sus dudas.

Se propone un instructivo para la entrevista que se aplicará a los candidatos a franquiciatarios, el objetivo es tener orden en la ejecución, en este se detallan las acciones a realizar para entrevistar a un candidato, algunos puntos importantes son los siguientes:

- Es importante mencionar que la entrevista le permitirá conocer de forma directa aspectos clave del candidato, de igual forma el podrá evaluar si la empresa cumple con los objetivos que el persigue al adquirir una franquicia.
- La finalidad de esta entrevista es determinar si el candidato cumple con el perfil necesario para operar una franquicia de ___ (nombre de la empresa) ___ y si existe afinidad con el franquiciante.
- La entrevista deberá llevarse a cabo en un lugar privado, de preferencia en alguna sala de juntas dentro de las oficinas corporativas, esto permitirá conversar con confianza, no deben existir “barreras” entre las partes lo ideal es una mesa redonda o una sala.

Las siguientes recomendaciones son importantes para generar un ambiente de confianza con el candidato:

1. **Bienvenida:** Reciba a las personas saludándolas por su nombre y desles la bienvenida, genere una atmosfera de confianza
2. **Conversación:** Ofrezca un café, agua o bebida al candidato, antes de iniciar la entrevista toque algún tema de interés general para evitar tensión, no debe durar más de 5 minutos. Indique al entrevistado que iniciará la entrevista y al finalizar usted podrá aclarar las dudas que tenga sobre el negocio que piensa adquirir.

- 3. Entrevista:** En el “Anexo 2” vienen las preguntas sugeridas, mientras se desarrolla la entrevista puede agregar preguntas que considere pertinentes. Concluida la entrevista informe al candidato que esas fueron todas las preguntas. Es importante que tome notas discretamente de sus impresiones durante el proceso de entrevista.
- 4. Aclaración de dudas:** Indique al candidato que ahora puede comentarle las dudas que tenga al respecto del negocio que piensa adquirir, en este punto puede apoyarse del Dossier que se propone en la etapa anterior, el cual contiene el plan de negocio y datos generales del contrato de franquicia.
- 5. Fin de la entrevista:** Agradezca las respuestas, el tiempo asignado a la entrevista, indique que es necesario analizar la viabilidad de la ubicación que propone (en caso de hacerlo) e indique una fecha para tener una respuesta. Acompañe al candidato a la puerta y despídale de forma cordial
- 6. Evaluación:** Analice las respuestas, que no existan contradicciones, la espontaneidad de las respuestas, la actitud positiva del prospecto, son en todo sentido, favorables. Ante todo, se busca coherencia y ver que el prospecto tenga la personalidad adecuada, vocación por el servicio y las habilidades básicas para ejercer el comercio. Confíe en su sentido común y buen juicio. Tome la decisión en un plazo no mayor a 48 horas.
- 7. Comunique la decisión:** En caso de ser favorable, envíe un escrito vía correo electrónico dándole la bienvenida y proponiendo una fecha para la entrega de la COF y para la firma del contrato. Puede utilizar como ejemplo el escrito del “Anexo 3”. En caso de no ser favorable, en un escrito libre agradezca el interés y comunique su decisión de forma honesta y respetuosa, se anexa propuesta en el “Anexo 4”.

4.3 ASPECTOS JURÍDICOS

Actualmente la empresa objeto de este estudio cuenta solo con el contrato de franquicia el cual cubre las necesidades generales del modelo de franquicia, sin embargo, existen algunas áreas de oportunidad que podrían cubrirse con los 4 documentos clave que se proponen en este apartado, mismos que darán mayor claridad y certeza al franquiciatario, además es importante mencionar que actualmente no se cuenta con el registro de franquicia ante el IMPI (Instituto Mexicano de Propiedad Industrial) por lo que se sugiere realizar este trámite y con esto poder cubrir al 100% todos los requisitos gubernamentales.

- Circular de Oferta de franquicia
- Carta intención de franquicia
- Comodato de Manuales de Operación
- Carta de Confidencialidad
- Inscripción de franquicia ante IMPI

A continuación, se describen cada uno de ellos, además se agrega una propuesta de cada punto, es importante mencionar que estos documentos fueron modificados a partir de un formato general y se adecuaron con las características que se consideran pueden ir de la mano con los objetivos de la organización:

4.3.1 Circular de Oferta de franquicia

Como se analizó en el capítulo 2 de esta investigación la Circular de Oferta de franquicia es un elemento indispensable en un exitoso modelo de franquicia, ya que en esta se proporciona toda la información precisa que necesitará el franquiciatario,

a partir de la misma será mucho más fácil el siguiente paso que es el contrato de franquicia, ya que al tener la circular completa y correcta el resto solo serán trámites administrativos.

Se anexa un ejemplo de COF con todos los elementos que debe contener y con esto cubrir los requisitos mínimos establecidos para la empresa repostera de la ciudad de Puebla, es importante mencionar que este formato es una propuesta modificada a partir de otros formatos, además no se mencionan datos que puedan comprometer a la organización, ya que los montos que se indican no son reales y sirven solo como ejemplo.

CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA

CONFIDENCIAL.

PARA USO EXCLUSIVO DE CANDIDATOS A FRANQUICIATARIOS DEL SISTEMA DE FRANQUICIA **NOMBRE DE LA EMPRESA**

Estimado Franquiciatario:

En cumplimiento con las obligaciones legales que rigen en los Estados Unidos Mexicanos en materia de franquicias contenidas en la Ley del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial; por medio de este documento presentamos a usted esta Circular de Oferta de Franquicia (COF).

De igual forma, nos permitimos informarle que la entrega y recepción de este documento, no constituye promesa ni compromiso de ninguna de las partes en relación con el otorgamiento y aceptación de la Franquicia de nombre de la empresa.

I.- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del Franquiciante;

Nombre comercial o marca objeto de la franquicia.	
Razón social y datos de constitución de la empresa Franquiciante	

Clave del registro federal de contribuyentes del Franquiciante (RFC).	
Domicilio de la empresa Franquiciante.	
Teléfono / correo electrónico	
Nacionalidad de la empresa Franquiciante	
Representante y puesto que ocupa	
Empresas involucradas en el sistema	

II.- Descripción de la franquicia;

La franquicia de _____, otorga al Franquiciatario la oportunidad de operar y explotar comercialmente una unidad de negocios que es de su propiedad, la cual se encuentra totalmente acondicionada y equipada bajo el concepto de “llave en mano”.

La franquicia de _____ consiste en que el Franquiciatario opere una unidad de negocios en un territorio exclusivo, comercializando los productos de _____ que produce el franquiciante.

Las unidades de negocios son tiendas de venta al público y requieren que el Franquiciatario las opere y supervise de forma personal, NO elaboran ningún producto, todos le son surtidos por el franquiciante y sus proveedores autorizados, por lo que no es complicado de administrar y operar.

El Franquiciatario y su personal, son capacitados por el franquiciante durante 2 semanas en las instalaciones del franquiciante, además del apoyo inaugural de 2 días hábiles en la unidad de negocios a cargo del Franquiciatario.

III.- Antigüedad de la empresa Franquiciante de origen y, en su caso, Franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;

Se iniciaron operaciones en el año 1990 en la ciudad de Puebla, con un local comercial, en 1992 se registra la marca y posterior se inauguran 5 sucursales más.

Todos los productos son elaborados con recetas originales heredadas, con ingredientes de alta calidad, que normalmente no tienen otros productos, esto nos colocó en el gusto de nuestros clientes. Para el año 2000 ya contábamos con 35 sucursales

En el año 2010 incrementó el número de sucursales con un total de 65, con esto fue posible crear el sistema de franquicias, buscando consolidarnos como una de las empresas de repostería más importantes del estado y en un futuro del país. Actualmente contamos con 135 sucursales y seguimos creciendo.

IV.- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;

En virtud del Contrato de Franquicia que se suscribe entre las partes, _____, en su calidad de FRANQUICIANTE, otorga al FRANQUICIATARIO una licencia no exclusiva para usar la(s) Marca(s) del Sistema de franquicias de _____, así como la transmisión de conocimientos y servicios de asistencia técnica durante la vigencia del Contrato de Franquicia.

_____ es una marca mixta registrada en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) con fecha _____ de _____; marca _____ expediente _____, siendo el titular de la marca _____.

El sistema de franquicias de _____ es operado por _____. bajo licencia de uso de marca expedida por el titular de la marca mixta “_____”. EL FRANQUICIATARIO se obliga contractualmente a no

usar Marcas, diseños, nombres comerciales o logotipos diferentes a aquellos comprendidos en el Sistema de franquicias de _____.

El franquiciante transfiere los conocimientos a su Franquiciatario mediante un curso de capacitación de 2 semanas de duración y la entrega en calidad de comodato de un juego de manuales confidenciales, que son los siguientes:

- a) Manual de _____

- b) Manual de _____

- c) Manual de _____

- d) _____

V.- Montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cubrir el Franquiciante; e inversión inicial por la franquicia.

<p>CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA:</p> <p>\$100,000 Pesos M.N. (Cien mil pesos 00/100 M.N.)</p> <p>Esta cuota se cubrirá en dos pagos, un primer pago con el 30% del monto total al momento de la firma de la carta de intención y el segundo pago del 70% restante al momento de la firma del contrato de franquicia.</p>
<p>INVERSION MOBILIARIO:</p> <p>\$200,000 Pesos M.N (Doscientos mil pesos 00/100 M.N)</p> <p>Este calculo es aproximado, pero depende de la zona y tamaño de la sucursal.</p>

A partir de la entrega de la cotización final tiene 90 días para cubrir el total de la inversión en uno o hasta 3 pagos fijos.
CUOTA DE PUBLICIDAD: 1% del valor total de ventas anuales.
CUOTA DE RENOVACIÓN DE CONTRATO: 15% del la CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA vigente al momento de la renovación.
INVENTARIO INICIAL: \$12,000.00 Pesos
CAPITAL DE TRABJO : \$60,000.00M.N. (Sesenta mil pesos 00/100 M.N.) aproximadamente durante los primeros 3 meses

VI.- Tipos de asistencia técnica y servicios que el Franquiciante debe proporcionar al Franquiciatario;

Una vez entregada la unidad de negocio con la modalidad “Llave en mano” se apoyará al franquiciatario de manera permanente para controlar la operación e imagen de acuerdo con las normas, procedimientos y métodos determinados por la franquicia, con esto será posible garantizar la estandarización y reproducibilidad del sistema.

Se cuenta con un ejecutivo especializado que brindará apoyo y conducirá al franquiciatario con las áreas encargadas de resolver sus necesidades específicas.

VII.- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;

El franquiciatario puede proponer una ubicación, pero esta siempre será analizada por el franquiciador o en su defecto el franquiciador puede proponer una zona que ya tenga contemplada, esto se realiza a través de un estudio de mercado que considera tipos de zona, visibilidad del local, accesos y vías de comunicación, potencial de mercado, regulación comercial, condiciones de local y servicios básicos.

Se podrán considerar locales en centros comerciales y locales sobre calles.

La distancia permitida entre cada franquicia o sucursal propia será de 5 km. a la redonda, partiendo del punto geográfico donde se localice la unidad.

VIII.- Derecho del Franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;

Esta estructura de franquicia no contempla subfranquicias, por lo que el Franquiciante no otorga a sus Franquiciatarios derechos para subfranquiciar.

IX.- Obligaciones del Franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el Franquiciante,

Será información confidencial la siguiente:

- Circular de oferta de franquicia (COF).

- Carta de intención.
- Contrato de franquicia.
- Manuales de operaciones.
- Demás información entregada a los Franquiciatarios en cualquier forma o medio.

X.- En general las obligaciones y derechos del Franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

Utilizar las instalaciones únicamente para la operación de la FRANQUICIA, no podrá establecer u operar las instalaciones para la apertura operación y administración de cualquier tipo de negocio, oficinas o establecimientos que tengan un fin distinto.

Mantener abierta la FRANQUICIA y en condiciones normales de operación, durante las horas y los días indicados por el FRANQUICIANTE.

El mantenimiento, adecuaciones y mejora de la franquicia correrán a cargo del FRANQUICIATARIO

Cumplir con los REQUERIMIENTOS LEGALES necesarios para operar su franquicia.

Mantener sus instalaciones, mobiliario, anuncios y equipo, en perfectas condiciones y conforme a la IMAGEN y el SISTEMA DE FRANQUICIA.

Preservar la calidad, prestigio y buen nombre del SISTEMA.

A no duplicar, copiar, imprimir o de cualquier manera reproducir, total o parcialmente el MANUAL DE OPERACIONES.

A exigir en todo momento al personal que labore en la FRANQUICIA, que cumpla con todas y cada una de las especificaciones y estándares contenidas en el MANUAL DE OPERACIONES, de igual manera las relativas al uniforme que deberán utilizar y la apariencia que deberán mantener.

No instalar ni operar máquinas vendedoras, juegos electrónicos o mecánicos de vídeo o entretenimiento o de cualquier otra índole.

Asistir a todas las reuniones convocadas por el FRANQUICIANTE

Invertir oportunamente el capital que se requiera para planear, instalar, operar, administrar y mantener en buen estado las instalaciones de la FRANQUICIA.

Mantener durante la vigencia de este contrato, toda la información contable de la FRANQUICIA que sea adecuada a su sistema de tributación, así como cualquier otra información contable, financiera y fiscal.

Mantener en la FRANQUICIA un inventario suficiente para satisfacer la demanda prevista de los clientes.

4.3.2 Carta intención de franquicia

La Carta Intención debe permitir analizar al franquiciante, es decir, el inversionista podrá tener un poco más de información de la franquicia que pretende adquirir y a su vez tendrá tiempo suficiente para ahondar en esta información que le ha sido proporcionada, buscar asesoría confirmar si lo que le han ofrecido es lo que está plasmado en los documentos.

La principal diferencia entre la Carta Intención y el Contrato de Franquicia es que la primera busca regular las condiciones previas al otorgamiento de la franquicia y el contrato en realidad constituye el conjunto de derechos y obligaciones que normarán la relación durante toda la vigencia de la relación. “Anexo 5”

4.3.3 Comodato de Manuales de Operación

Se propone este contrato ya que es importante especificar que todos los manuales de operación se proporcionan al franquiciatario en calidad de préstamo, no deben ser dañados y al final del contrato devolverse.

Por medio de este contrato es posible garantizar la propiedad de los manuales, además el franquiciatario se beneficia porque puede hacer uso de estos sin algún costo extra. “Anexo 6”

4.3.4 Carta de Confidencialidad

La importancia de esta carta radica en que a través de ella se obliga a no revelar, transferir, compartir o ceder ningún dato o información de carácter sensible y/o confidencial que el franquiciador proporcione desde el inicio del proceso de selección de franquiciatarios. “Anexo 7”

4.3.5 Inscripción de franquicia ante el IMPI

Se sugiere realizar este trámite ya que permitirá al franquiciante que es el dueño de la marca otorgue licencias de uso o franquicias a terceras personas, esto faculta a los franquiciatarios para utilizar legítimamente dicha marca, aviso o nombre comercial, sin temor a ser sancionados.

En este caso la empresa cuenta con su registro de marca vigente, sin embargo, en caso de que dicho registro se encontrara en trámite, no existe problema para iniciar el proceso de inscripción.

El registro es sencillo y puede realizarlo tanto el franquiciatario como el franquiciante, de forma presencial, en línea o por correo electrónico, además el costo es sumamente accesible ya que es de \$331.70 mxn.

Los requisitos se encuentran en la siguiente liga:

<https://www.gob.mx/tramites/ficha/inscripcion-de-licencia-de-uso-o-franquicia/IMPI369>

4.4 SEGUIMIENTO Y CAPACITACIÓN

En esta etapa final se pretende dar seguimiento y capacitación a los nuevos franquiciatarios que se incorporen al sistema, por lo que en primera instancia se sugiere lo siguiente:

4.4.1 Supervisiones

Se deberán realizar revisiones periódicas por parte del franquiciador con el fin de evaluar sus procedimientos, operación diaria, lineamientos y en general que cumpla con todos los requisitos establecidos en el contrato de franquicia y le permitan operar su franquicia de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Se deberá contar con personal calificado para realizar estas visitas, puede ser algún supervisor, gerente o la persona que designe el franquiciador.

Dichas revisiones se realizarán mínimo 1 vez al mes, se propone este número de visitas considerando que no se contratará a una persona exclusiva y se pretende asignar esta tarea a colaboradores que ya existen en la organización, de esta forma se aficionarán recursos, dichas visitas abordarán todos los temas incluidos en los

manuales por lo que cada visita va a requerir tiempo suficiente para mejoras y retroalimentación, se adjunta lista de temas que podría incluir el listado de chequeo:

- Imagen del personal
- Imagen de la unidad de negocio
- Formatos
- Inventarios
- Limpieza
- Documentos oficiales

Se deberá entregar evidencia física de las observaciones encontradas, además se enviará esta información al franquiciatario, es importante mencionar que en caso de tener reincidencias en fallas se deberán tomar medidas específicas para evitar poner en riesgo la marca, esto deberá estar contemplado en el Contrato de Franquicia.

4.4.2 Capacitación

Derivado de las respuestas de la investigación de campo existen 3 puntos medulares que deben abordarse en este tema: inducción a colaboradores y su personal, Manuales de Operación y Capacitación continua.

Inducción

- Se propone una Inducción para personal de nuevo ingreso, esto incluye a franquiciatarios y sus colaboradores (duración 4 días), en esta inducción se

compartirá la filosofía de la empresa, recorrido a instalaciones, procedimientos operativos, administrativos, de calidad y manejo de las TIC's en caso de que existan.

- Posterior se enviará al personal a otra unidad de negocio que sea exitosa y cumpla con todos los estándares requeridos para que continúe capacitando, pero ya en operación (duración 4 días).
- Para finalizar solo el franquiciatario acudirá a oficinas corporativas a pequeñas entrevistas con usuarios clave de cada área y poder despejar las dudas que hayan surgido en los días anteriores.
- La duración estimada es de 10 días hábiles (2 semanas) y se incluye en la Circular de Oferta de Franquicia propuesta en los temas anteriores.
- Esta inducción ya se realiza actualmente, pero tiene duración de 2 días y solo considera la filosofía de la empresa y temas generales, el costo que genere el ampliar dicha capacitación deberá absorberlo el área de Capital Humano.

Manuales de Operación

Como se mencionó en el Capítulo 2 de esta investigación es de suma importancia contar con los Manuales Operativos que permitan a los colaboradores y al franquiciatario realizar sus actividades diarias apegados a las políticas y lineamientos de la organización, actualmente solo se cuenta con un manual de Higiene y Calidad por lo que se propone contar como mínimo con los siguientes:

- Manual de Inducción
- Manual de Apertura de unidad de negocio

- Manual de Operación de unidad de negocio

- Manual de Imagen

Capacitación Continua

Una vez que se implementaron los puntos antes mencionados, será de vital importancia dar seguimiento y en caso de ser necesario reforzar los conocimientos adquiridos, por lo que se propone contar con un esquema de capacitación continua en procesos de operación, manejo de productos, labor de venta, lo que permitirá conservar los estándares de calidad de la franquicia, sus colaboradores e incluso al personal que proporcione atención directa dentro de la empresa.

El franquiciatario y sus colaboradores

Los vendedores tienen una gran responsabilidad pues son los encargados de realizar la venta de los productos a través del trato directo con el cliente, por lo que deben estar perfectamente informados y capacitados en el producto que venden, además contar con herramientas de venta, lenguaje corporal, argumentos y con esto generar una comunicación más efectiva con el cliente final. Se proponen los siguientes temas:

- Capacitación de los productos y servicios

- Capacitación para entender al cliente

- Negociación

Por otra parte, para el contacto directo dentro de la organización se sugieren los siguientes temas:

- Administración y Gestión de Franquicias
- Gestión de la administración de proyectos
- Inteligencia emocional

Con estas propuestas de capacitación será posible contar con una herramienta de apoyo específica para franquiciatarios y colaboradores dentro de la organización, lo que permitirá estandarizar procesos, imagen corporativa y estrategias de venta, todo esto se verá reflejado a corto plazo en la productividad de los franquiciatarios y a largo plazo en el incremento de ventas.

En el cuadro 4.2 se muestra la relación que tiene cada propuesta realizada con los problemas que actuales y el resultado que se obtendrá de cada punto.

Cuadro 4.2 Resultados de propuestas

Problema	Propuesta	Resultado
Detenida la asignación de franquicias	Concepto del Negocio	Claridad en el concepto para poder explotar sus ventajas y posicionamiento
Franquiciatarios familiares y/o conocidos	Evaluación de Candidatos	Reclutar a franquiciatarios ideales que reúnan las características que la empresa necesita

No se encuentran estandarizados los requisitos legales de los franquiciatarios	Implementación de documentos jurídicos	Estandarización de aspectos jurídicos, certeza y seguridad para ambos de obligaciones y derechos.
Falta de seguimiento y control con franquiciatarios actuales	Seguimiento y capacitación	Se podrá supervisar, medir y controlar la administración de las franquicias, con la capacitación se reforzarán áreas de oportunidad para efficientar resultados.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En el momento que se implemente el modelo de franquicia de manera formal, será posible tener un mayor control y certidumbre de los procedimientos y resultados de cada unidad de negocio franquiciada, esto impactará de manera positiva en la organización, lo que se verá reflejado en sus ventas y posicionamiento de marca.

El instrumento de medición demostró en cada uno de sus ejes que al momento de la asignación de franquicias no se tenía control ni claridad sobre el proceso, también la necesidad de establecer un contrato de franquicia único, la insuficiencia de capacitación, seguimiento y medición de los franquiciatarios actuales, entre otras cosas, por lo que mientras esto no se corrija de raíz, el asignar nuevas franquicias generará un descontrol mayor al actual.

La creación del modelo contempla las características básicas que se mencionan en el capítulo 2, pero principalmente se enfoca en lo que no se tiene, es decir, la propuesta es crear un concepto de negocio que permita atraer a nuevos candidatos y a su vez evaluarlos, el resultado será un mayor interés en candidatos viables que sean responsables de su unidad de negocio, esta metodología la replican grandes corporativos que tienen perfectamente definido cuál es su franquiciatario ideal, el que les dará el resultado que buscan y no pondrán en riesgo su organización.

El tema jurídico no es de menor importancia, se ha demostrado que no es necesario tener una gran cantidad de contratos y formatos para poder controlar este tema de manera eficiente, con los cinco puntos que menciona la propuesta es posible cubrir todos los aspectos necesarios, cabe mencionar que la inscripción ante el IMPI tiene ciertas lagunas que la misma dependencia no logra clarificar, pero al ser un trámite sencillo de realizar y con un bajo costo es recomendable realizarlo.

El seguimiento y capacitación es un tema de suma importancia para toda organización, lo que no se mide difícilmente se controla, en el concepto de franquicia cualquier error que una sola unidad tenga repercute directamente en la marca y se pueden generalizar juicios que afectarían al resto de unidades de negocio.

La constante capacitación y apoyo a los franquiciatarios permitirá que se sientan parte de la organización, es bien sabido que cuando un colaborador “se pone la camiseta” tiene un mejor rendimiento y su trabajo es de calidad, lo mismo podría pasar con los franquiciatarios que de verdad crean en su producto, ya que serán los más aplicados y no habrá problema con ellos.

Los manuales que se mencionan en la propuesta, además de servir al franquiciatario en su operación de cada día son el preámbulo con miras a un Sistema de Gestión de Calidad, estos permitirán organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión de la organización.

Otro punto importante que arroja esta investigación y se debe mencionar es que las empresas familiares que pretenden franquiciar usualmente tendrán problemas para controlar y administrar a todos los miembros, ya que en el afán de crecer de manera rápida , se opta por el esquema de franquicia y no se consideran todos los puntos que abordamos en esta investigación, esto genera un crecimiento descontrolado y cuando se pretende adoptar un modelo existirá resistencia al cambio, aunque en el mejor de los casos no será así.

Por esto es importante delimitar el modelo con todos los puntos que debe considerar y posterior buscar a los candidatos idóneos que tengan los mismos objetivos que la organización, así se evitarán problemas a futuro y siempre habrá claridad para poder crecer juntos.

REFERENCIAS

- Alcàzar, (2016). Marco Jurídico y aspectos legales a considerar. Retrieved from <http://alcazar.com.mx/2016/03/28/marco-juridico-y-aspectos-legales-a-considerar/>
- Antelo, M. (2014). Economía de la Información. Teoría y práctica. Aravaca: McGraw- Hill.
- Asociación Mexicana de franquicias. (2016). Página oficial de la AMF Obtenido a través de internet: <http://franquiciasdemexico.org/> [acceso 25/12/2018]
- Asociación Mexicana de Franquicias, A. (2016). El 85% de las franquicias que operan en México son nacionales | AMF. Retrieved from <http://franquiciasdemexico.org.mx/85-las-franquicias-operan-en-mexico-nacionales/>
- Baena, V. (2010). "Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009"; Cuadernos de Gestión, Vol. 10. N° 2, pp. 43-66. DOI: 10.5295/cdg.100155vb
- Bermúdez, G. (2002). La franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias, ESIC Editorial.
- Combs, J. y Castrogiovanni, J. (1994). «Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership», Journal of Small Business Management, Vol. 32, No. 2, pp. 37-48.
- De la Fuente, A. (2003). Análisis y propuesta de regulación del contrato de franquicia en la legislación mexicana. Tesis Licenciatura. Derecho con especialidad en Derecho Internacional. Departamento de Derecho, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla.

Feher F. y Gallástegui J. (2005). Las franquicias un efecto de la globalización, 100 preguntas, 100 respuestas. La manera más segura de hacer negocios. Edit. Mc Graw Hill.

FranquiciasEn.MX. (2014). Marco legal de las franquicias en México.

Gallastegui, J. (2017). OPINIÓN: El marco legislativo de las franquicias, ligero pero efectivo. Retrieved from <https://expansion.mx/opinion/2017/04/18/opinion-el-marco-legislativo-de-las-franquicias-ligero-pero-efectivo>

García, Hilario. (2016). La selección adversa y los mecanismos para corregirla. Trabajo de fin de grado. Recuperada de la base de datos: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3747/1/GARCÍA%20JAVALOYES%20HILARIO.pdf>

Garg, V. y Rasheed A. (2006). «An explanation of international franchisor's preference for multi-unit franchising», International Journal of Entrepreneurship, Vol. 10, pp. 1-20

Gómez, L. (2008). Información asimétrica: Selección Adversa y Riesgo Moral. Actualidad Empresarial, N° 170 -Primera Quincena de Noviembre 2008. Texto recuperado: http://aempresarial.com/web/revitem/9_8729_121

González, E. (1994). Franquicias: La revolución de los 90. Mc Graw Hill, México.

Jiménez, I. (2015). Las 15 mejores franquicias en México. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/las-15-mejores-franquicias-en-mexico/>

Jimenez, M. (2016). Las 10 franquicias mexicanas más importantes. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/las-10-franquicias-mexicanas-mas-importantes/>

Klein, B (1995). "The Economics of franchise contracts", *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, Vol 2, N° ½, Octubre PP.12.

Labariega, P. (2014). La Licencia de uso de marca ¿Franquicia o arrendamiento? *Revista de Derecho Privado*. Retrieved from <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-privado/article/view/9055/11104#ftn8>

Lanchimba, C, & Medina, D. (2017). Impacto del franquiciamiento en el desarrollo. *Problemas del desarrollo*, 49(193), 95-118. <https://dx.doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2018.193.61283>

Ley de la Propiedad Industrial. LPI, (1994)

Martin, R.; Justis, T, (1993), "Eranchisnig, liquidity constaints and entry", *Applíed Economics*, vol. 25, pp. 1269-77.

Palella, S y Martins, F. (2012). "Metodología de la investigación cuantitativa" 3ra Edición, Editorial FEDUPEL, Caracas.

Montaño, F. (2008). LA FRANQUICIA. Grupo Editorial Panorama. Cap. 1.

Oxenfeldt, A. y Kelly, A. (1968): "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly Owned Chains?", *Journal of Retailing* 44 (4), pp. 69-83.

Rodríguez, C. y Navarro, A. (2007): «Una investigación sobre el fracaso de los franquiciadores en España», en "Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro", Ayala, J. C. (coord.). Universidad de la Rioja. Servicio de Publicaciones.

Shane, S. (1996): «Why franchise companies expand overseas», *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, No. 2, pp.73-88.

- Sigué, S. y Rebolledo, C. (2004). « La franquicia en Colombia: ¿una alternativa a la escasez de recursos o una opción para aumentar la eficiencia?», *Management International*, Vol. 8, No.2; pp. 15- 24
- Duarte, S. y Enrique, J. (2003). FRANQUICIAS. UNA ALTERNATIVA PARA EMPRENDEDORES. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), undefined-undefined. [fecha de Consulta 30 de Agosto de 2019]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20604709>
- Torres, A. (2000). *El contrato de Franuicia en el Derecho Mexicano*, Editorial Porrúa. Facultad de Derecho de la Universidad Anahuac. México.
- Ulloa, J. (2012). *Franquicias Nacionales: Factores de éxito y fracaso. Economía y Sociedad*. Escuela de Economía, Universidad Nacional de Costa Rica. No 42 Julio - Diciembre del 2012, pp. 9-31 URL <http://www.revistas.una.ac.cr/economia>
- Vázquez, M., Rodríguez, R., & Flores, R. (2013). *Franquicias en México*. XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan, 1(1). <https://doi.org/10.29057/xikua.v1i1.1169>
- Alba Aldave, M. (2010). Las franquicias en México en 1999 y 2007. *Contaduría y Administración*, (230), 131-146.

ANEXOS

Anexo 1



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA ENCUESTA MODELO DE FRANQUICIA

Instrucciones:

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer la situación actual de los franquiciatarios de una empresa repostera en la ciudad de Puebla, el grado de involucramiento y las herramientas de las que disponen.

Es de suma importancia la participación de los franquiciatarios en esta herramienta ya que cuentan con la experiencia necesaria e información valiosa para la mejora del modelo de franquicia actual, de antemano agradezco su participación, el tiempo estimado para responderla es de 10 minutos.

1. ¿En qué fecha adquirió su franquicia?

2. ¿Cuándo adquirió la franquicia existió un procedimiento completo y claro sobre la misma?

- SI
 NO

¿Por qué?

3. ¿Su franquicia(as) es su fuente de ingreso principal o cuenta con otros medios?

- Fuente principal
- Otros ingresos

4. ¿Este modelo de franquicia se adapta al tiempo que tiene disponible?

- SI
- NO

¿Por qué?

5. ¿Usted opera su franquicia directamente o cuenta con personal?

- Si la opero directamente
- No la opero directamente

6. En caso de que cuente con personal alterno especifique cuantas personas son y los puestos correspondientes.

Segundo eje: Marco Legal

7. ¿Es claro para usted el contrato de franquicia?

- SI
 NO

¿Por qué?

8. ¿Conoce los derechos y obligaciones que tiene como franquiciatario?

- SI
 NO

¿Por qué?

9. ¿Sabe qué tipo de asesoría debe proporcionarle el franquiciador antes, durante y después de obtener una franquicia?

- SI
 NO

Tercer eje: Situación actual

10. ¿La franquicia cumple con sus expectativas en cuanto a utilidades mensuales y retorno de inversión?

- SI
 NO

¿Por qué?

11. ¿La franquicia es exitosa en todas sus plazas? Especifique en cuantas no lo es.

- SI
 NO

12. ¿Su franquicia se encuentra estandarizada en cuanto a imagen, procedimientos, calidad y servicio?

- SI
 NO

¿Por qué?

13. ¿Considera que la capacitación que recibe por parte del franquiciador es la adecuada para desempeñar sus funciones?

- SI
 NO

¿Por qué?

14. ¿Cuenta con un manual de procedimientos adecuado para realizar las operaciones cotidianas de su franquicia?

- SI
 NO

¿Por qué?

Cuarto eje: Capacitación y Habilidades

15.- En una escala del 1 al 6 donde 1 es el menos importante y 6 el más importante, pondere la importancia que usted considera tiene cada área en su operación diaria.

Departamentos	Escala
Comercial	
Producción	
Logística	
Mercadotecnia	
Recursos Humanos	
Finanzas	

16.- En una escala del 1 al 10 donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta evalúe el grado de especialización y conocimiento que considera tiene cada responsable de área para desarrollar sus funciones e interactuar con los franquiciatarios.

Directivos y/o Gerentes	Escala
Comercial	
Producción	
Logística	
Mercadotecnia	
Recursos Humanos	
Finanzas	

17.- En una escala del 1 al 10 donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta evalúe el grado de especialización y conocimiento que considera tiene cada contacto de área para desarrollar sus funciones e interactuar con los franquiciatarios.

Asistentes y técnicos	Calificación
Comercial (Asistente de franquicias)	
Producción (Asistente pedidos)	
Logística (Choferes)	
Mercadotecnia (Supervisor MKT)	
Recursos Humanos (Reclutador)	
Finanzas (Asistente de pagos)	

Gracias por su colaboración

Anexo 2

CUESTIONARIO PARA CANDIDATOS A FRANQUICIATARIOS

Agradecemos su interés en el sistema de franquicias de (nombre de la empresa) le pedimos que se tome el tiempo necesario para responder el siguiente cuestionario:

1. ¿Qué áreas son de interés profesional para usted?
2. ¿En qué área considera usted tener mayor experiencia y por que?
3. ¿Porque le interesa adquirir una franquicia en el negocio de repostería?
4. ¿Tiene usted experiencia en el negocio de repostería?
5. ¿Por qué cree usted que una franquicia de (nombre de la empresa) tendrá éxito en la ubicación que propone?

6. ¿Usted va a operar la franquicia personalmente?
7. ¿Cuenta usted con otros negocios o franquicias? ¿Cuáles?
8. ¿Desde cuándo?
9. ¿Los atiende personalmente?
10. ¿Qué rentabilidad mensual obtiene?
11. ¿Trabaja usted actualmente?
12. ¿En dónde?
13. ¿Cómo piensa administrarse en caso de obtener la franquicia?
14. ¿A cuánto ascienden sus necesidades económicas mensuales?
15. ¿De dónde proceden los recursos económicos que invertirá en el negocio?
16. ¿Qué espera usted de nosotros como empresa franquiciante?
17. ¿Comprende usted que aún cuando la unidad de negocios franquiciada estará a su cargo, deberá operarla con estricto apego a las indicaciones del franquiciante?
18. ¿Tiene alguna duda respecto a la pregunta anterior?

Anexo 3

Estimado Sr. (a) _____

¡Felicidades! Bienvenido al Sistema de franquicias de (nombre de la empresa), después de evaluar la viabilidad de la zona que propone para operar una franquicia y los resultados de la entrevista del (día) pasado, estamos seguros de que usted tiene el perfil que buscamos para formar parte de esta familia y ser Franquiciatario. Será un gusto compartir nuestro negocio con una persona tan emprendedora y capaz.

El siguiente paso, es cumplir con la disposición legal establecida en la Ley de la propiedad Industrial, entregándole la CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA ó COF.

Proponemos pueda recogerla en nuestras oficinas el día ___ a las ___

En caso de estar de acuerdo en su contenido y no existir dudas, en ese momento podemos programar una fecha para la firma del CONTRATO DE FRANQUICIA. Puede acudir acompañado de personas de su confianza o asesor jurídico. Esperamos su confirmación por este medio en un lapso no mayor a 3 días. Estamos a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

Atentamente:

(nombre y cargo del responsable)

Anexo 4

Estimado Sr. (a) _____

Agradecemos su interés por pertenecer al sistema de franquicia de (nombre de la empresa) sin embargo, después de evaluar la viabilidad de la zona que propone para operar una franquicia y los resultados de la entrevista del (día) pasado, consideramos que nuestro esquema de franquicia no esta alineado a sus intereses, estamos seguros de que usted tiene un excelente perfil y que seguramente encontrará un sistema de franquicia que cubra sus expectativas.

Atentamente:

(nombre de la persona encargada

del área de franquicias y puesto)

Anexo 5

CARTA INTENCION DE FRANQUICIA

Esta Carta de Intención de Franquicia es firmada entre _____
_____ representada en este acto por el señor _____
_____, a quien en lo sucesivo se le denominara “EL PROMITENTE
FRANQUICIANTE”, y por la otra parte el señor _____,
en su carácter de representante legal de (Solo si es persona moral) _____
_____ a quien en lo sucesivo se le denominará “EL PROMITENTE
FRANQUICIATARIO”

El propósito de esta Carta de Intención es proporcionar las bases generales
y lineamientos, sobre los cuales “EL PROMITENTE FRANQUICIANTE” otorgará
una Franquicia de__(nombre de comercial de la empresa)____en adelante “LA
FRANQUICIA”) a “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO”

Ambas partes estén de acuerdo en negociar de buena fe y en preparar todos
los contratos y documentos necesarios, dentro de los siguientes **30 días** a la fecha
de la firma de esta Carta de Intención, a fin de que “EL PROMITENTE
FRANQUICIANTE” otorgue LA FRANQUICIA a “EL PROMITENTE
FRANQUICIATARIO”.

1. OBJETO

Ambas partes están de acuerdo en tomar los pasos necesarios a efecto de que “EL
PROMITENTE FRANQUICIANTE” otorgue LA FRANQUICIA a “EL PROMITENTE
FRANQUICIATARIO” y se celebren los contratos, se otorguen los Manuales, se
transfieran los conocimientos y se establezcan los lineamientos a fin de otorgar a
_____(nombre comercial de la empresa)____, misma que se describe a continuación:

La Franquicia de __ (nombre comercial de la empresa) ____, consiste en otorgar a “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO” la operación de una Unidad de Negocios, la cual es o será propiedad de “EL PROMITENTE FRANQUICIANTE” y comprende; el otorgamiento de la Licencia de Uso de la Marca Registrada __ (nombre comercial de la empresa) ____, la totalidad de mobiliario y equipos necesarios, así como la transferencia de los conocimientos (Know-How) para la venta de ____ (productos) _____ bajo los modelos de operación probados exitosamente por la empresa franquiciante; así como los lineamientos, estándares de operatividad y especificaciones sobre ventas que más adelante se detallan.

2. INFORMACIÓN GENERAL

____ (nombre comercial de la empresa) ____ es una marca mixta registrada en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) con fecha _____ de _____; marca _____ expediente _____, siendo el titular de la marca ____ (representante legal) _____.

El sistema de franquicias de __ (nombre comercial de la empresa) __ es operado por ____ (razón social) _____, bajo licencia de uso de marca expedida por el titular de la marca mixta “ ____ (nombre comercial de la empresa) ____.

EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO, ha optado por adquirir una FRANQUICIA de ____ (nombre comercial de la empresa) ____, LA CUAL REQUIERE LAS SIGUIENTES INVERSIONES:

CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA: \$100,000 Pesos M.N. (Cien mil pesos 00/100 M.N.)
INVERSION MOBILIARIO: \$200,000 Pesos M.N (Doscientos mil pesos 00/100 M.N) Este calculo es aproximado, pero depende de la zona y tamaño de la sucursal.
CUOTA DE PUBLICIDAD: 1% del valor total de ventas anuales.

<p>CUOTA DE RENOVACIÓN DE CONTRATO: 15% del la CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA vigente al momento de la renovación.</p>
<p>INVENTARIO INICIAL: \$12,000.00 Pesos</p>

Como se informa a “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO” en la COF, adicionalmente deberá contar con:

A) Un Capital de Trabajo de al menos \$60,000.00 pesos aproximadamente para la contratación con proveedores autorizados de diversos servicios como son; internet, alarma, teléfono y luz. “EL PROMITENTE FRANQUICIANTE” reembolsará a “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO” el importe del costo de contratación inicial de dichos servicios a más tardar transcurridos 30 días naturales contados a partir de la fecha de inauguración de la UNIDAD DE NEGOCIOS franquiciada.

Nota: Los montos pueden variar, dependiendo del costo de contratación ó prestación de servicios en distintas ciudades o regiones del país.

COMODATO:

EL inmueble donde operará la UNIDAD DE NEGOCIOS franquiciada, será contratado en arrendamiento ó subarrendamiento con “EL PROMITENTE FRANQUICIANTE”.

“EL PROMITENTE FRANQUICIANTE” es propietario también de los Manuales que se enlistan a continuación, y de los cuales se entregará EN COMODATO un ejemplar de cada uno de ellos a “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO”, una vez firmado el correspondiente CONTRATO DE FRANQUICIA:

a) Manual de _____

- b) Manual de _____
- c) Manual de _____
- d) _____

“EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO”, declara su interés en adquirir una franquicia de ____ (nombre comercial de la empresa)____, y en llevar a cabo todos los lineamientos, reglas y especificaciones contenidos en esta Carta de Intención.

3. TERRITORIO

“EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO”, declara su interés en explotar LA FRANQUICIA en la ciudad de _____ y se compromete a respetar el territorio que le sea asignado en virtud del contrato de franquicia que celebrarán ambas partes. Durante la vigencia del contrato de franquicia (___ años) y siempre y cuando “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO” esté al corriente de sus obligaciones y cumpliendo con los términos y condiciones del mismo, “EL PROMITENTE FRANQUICIANTE” concederá a “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO”, exclusividad territorial de _____ a la redonda, contados a partir de la ubicación de la UNIDAD DE NEGOCIOS franquiciada, en donde “EL PROMITENTE FRANQUICIANTE” no permitirá que exista otra “UNIDAD DE NEGOCIOS” de ____ (nombre comercial de la empresa)____ ni propia ni franquiciada

4. INVERSIONES E INFORMACIÓN FINANCIERA BÁSICA

Se encuentran detallados en la COF (Circular de Oferta de Franquicia) que ha sido entregada a “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO” con fecha _____ y de la cual se adjunta copia simple de un ejemplar como **anexo “A”** de este documento.

5. INVERSION INICIAL DE FRANQUICIA

El costo de la INVERSION INICIAL DE FRANQUICIA, será por la cantidad de \$ _____ Pesos Moneda Nacional de Curso legal en la Republica Mexicana (_____ *cantidad con letra*) los cuales serán pagados de la siguiente manera:

PRIMER PAGO.- “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO” deberá pagar a “EL PROMITENTE FRANQUICIANTE” la cantidad de \$ _____ Pesos Moneda Nacional de Curso legal en la República Mexicana (_____ *cantidad con letra*) Por concepto de CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA, al momento de la firma de la presente Carta de Intención, cantidad que, en caso de no firmarse el Contrato de Franquicia, no se devolverá por aplicarse a trabajos e investigaciones para el otorgamiento de LA FRANQUICIA objeto de este documento.

SEGUNDO PAGO.- “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO” deberá pagar la cantidad de \$ _____ Pesos Moneda Nacional de Curso legal en la República Mexicana (_____ *cantidad con letra*) al momento de la firma CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA.

El **Plazo del contrato de franquicia** para todos los casos es por ____ años y podrá ser renovada por plazos de ____ años, a voluntad de las partes, en los términos que establece el Contrato de Franquicia, declarando el franquiciante que se cobrará cuota por concepto de la renovación de dicho contrato el 15% del la CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA vigente al momento de la renovación

Regalías. - No se cobrarán regalías continuas u operativas, por tratarse de una franquicia de distribución de productos.

Cuota de Publicidad.- Se destinará el 1% del total de las ventas anuales del ejercicio fiscal previo para participar en campañas de publicidad compartida con el franquiciante.

Otros Gastos.- Los costos eventuales por servicios no previstos en el contrato de franquicia, como gastos de viaje y viáticos del personal que ocurra a las instalaciones de “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO” a impartir capacitación o asistencia no programada por el franquiciante y solicitadas por iniciativa del propio “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO”.

7. DOCUMENTOS A FIRMAR

Una vez satisfechos los requisitos que establece esta Carta de Intención como son el interés de adquirir LA FRANQUICIA y realizar el pago correspondiente, en un término que no exceda de ___ ___ días naturales, se procederá a firmar los siguientes documentos:

a) Contrato de Franquicia:

Mediante el cual se establecerá lo relativo a la normatividad y lineamientos a seguir para la administración, operación y venta de todos los servicios y productos que involucra la franquicia de ___(nombre comercial de la empresa)___, las normas de operación de la empresa y las reglas expresadas por la Ley de la Propiedad Industrial, Así como los contratos de comodato, distribución o proveeduría, que son complementarios, accesorios o anexos al contrato de franquicia de ___(nombre comercial de la empresa)___.

b) Contrato de Confidencialidad:

Mediante el cual se establecerá lo relativo a la normatividad y lineamientos a seguir para mantener con carácter confidencial la

información que constituye secreto industrial y que es propiedad de “EL PROMITENTE FRANQUICIANTE”.

El objeto de la presente Carta de Intención se entiende como un intercambio en paquete, por lo que todos los contratos y documentos necesarios serán firmados en un solo momento y por lo mismo no puede haber transacciones individuales o fuera de lo pactado en esta Carta de Intención.

8. CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA

“EL PROMITENTE FRANQUICIANTE” a entregado a “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO”, la CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA, CON FECHA: _____, Conforme a lo establecido en Artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, que a la letra dice; “Para los efectos del artículo 142 de la Ley de La propiedad Industrial, el titular de la Franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

I.- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.

II.- Descripción de la Franquicia

III.- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia

IV.- Derechos de Propiedad intelectual que involucra la franquicia

V.- Montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cubrir al Franquiciante

VI.- Tipos de asistencia técnica y servicios que el Franquiciante debe proporcionar al Franquiciatario

VII.- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la Franquicia

VIII.- Derecho del Franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo.

IX.- Obligaciones del Franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y

X.- En general las obligaciones y derechos del Franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

“EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO”, una vez enterado de los términos, alcances y consecuencias establecidos en dicha CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA y en el presente instrumento, manifiesta bajo protesta de decir verdad, que es su libre voluntad obligarse por la suscripción de este documento a adquirir una franquicia de ____ (nombre comercial de la empresa) ____.

9. LEY APLICABLE, JURISDICCIÓN

Cualquier controversia o demanda derivada del cumplimiento, interpretación, alcance o exigibilidad de la presente CARTA DE INTENCIÓN, será regulada por las leyes aplicables al ESTADO DE PUEBLA. Y las partes se someten a la jurisdicción de los Tribunales Competentes de LA CIUDAD DE PUEBLA, PUE., renunciando expresamente a cualquier otra jurisdicción que pudiere corresponderle por virtud de sus domicilios actuales ó futuros, ó por cualquier otra causa.

Se firma la presente Carta de Intención a los ____ días del mes de _____ de 20__.

“EL PROMITENTE FRANQUICIANTE” “EL PROMITENTE FRANQUICIATARIO”

TESTIGOS:

Anexo 6

CONTRATO DE COMODATO

Contrato de Comodato que celebran por una parte _ _ _ _ _ representada en este acto por el señor _____, a quien en lo sucesivo se le denominara “EL COMODANTE”, y por la otra parte el señor _ _ _ _ _ , a quien en lo sucesivo se le denominará “EL COMODATARIO”, formalizándose al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

I.- Declara “EL COMODANTE”, a través de su representante legal:

I.1 Que goza de Capacidad Legal suficiente para contratar y para ejercer actos de comercio en términos del artículo 5 del Código de Comercio vigente en la República Mexicana, facultades que a la fecha no le han sido revocadas.

I.2 Que es una PERSONA MORAL DENOMINADA; _____, que su Escritura Constitutiva ha sido suscrita con número _____, Volumen _____, ante la NOTARIA PÚBLICA NUMERO ____, a cargo del Lic. _____, en ejercicio en EL DISTRITO JUDICIAL _____, MÉXICO. Con fecha _____, instrumento que contiene inserto poder bastante para actos de dominio, administración pleitos y cobranzas, a favor de quien ahora suscribe el presente contrato.

I.3 Que con fecha _____ el C. _____; celebró un contrato de franquicia de franquicia con _____

I.4 Que en virtud de la cláusula ___ y demás aplicables del contrato de franquicia, “EL COMODANTE” otorgará el uso gratuito de LOS MANUALES a “EL COMODATARIO” en los términos del presente acuerdo de voluntades.

II.- Declara “EL COMODATARIO”

II.1 Que es una Persona Física mayor de edad, de Nacionalidad Mexicana y que tiene poderes y facultades suficientes para celebrar el presente convenio.

II.2 Que con fecha _____ celebró un contrato de franquicia de franquicia con _____.

II.3 Que para cumplir con la obligación a su cargo de operar el negocio de conformidad con los procedimientos administrativos, operativos y comerciales, tiene interés en que se le proporcionen en calidad de comodato los MANUALES a que hace referencia la cláusula _____ y demás aplicables del Contrato de Franquicia suscrito entre las partes.

III. DECLARAN LAS PARTES

ÚNICA: Que leídas las anteriores declaraciones, reconocen mutuamente la personalidad que ostentan y acreditan estar de acuerdo con obligarse, conviniendo en celebrar el presente contrato.

CLAUSULAS

PRIMERA. EL COMODANTE concede en este acto a EL COMODATARIO en comodato el uso gratuito de los manuales necesarios para la correcta operación de los establecimientos franquiciados, los cuales son:

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____

SEGUNDA. EL COMODATARIO recibe en comodato los manuales a que se refiere la cláusula que antecede, obligándose a darles única y exclusivamente el uso establecido en el Contrato de franquicia que ambas partes han suscrito, con el objeto de que sirvan como guía básica para cumplir con todas las obligaciones a su cargo siguiendo los lineamientos, políticas, estándares y normas dispuestas por EL COMODANTE.

TERCERA. EL COMODATARIO se obliga a mantener confidencialidad respecto a la información contenida en los MANUALES.

CUARTA. EL COMODATARIO se obliga a poner toda su diligencia en la conservación de los manuales a que se refiere la cláusula primera de este contrato,

por lo que será responsable de todo deterioro que estos sufran por su culpa y/o negligencia.

QUINTA. La vigencia del presente contrato será por _ _ _ _ _ años, contados a partir del _ _ _ _ _ y terminará el día _ _ _ _ _ Obligándose EL COMODATARIO por este instrumento a devolver INMEDIATAMENTE y sin excusa ni pretexto los MANUALES a EL COMODANTE.

SEXTA. Los MANUALES objeto de este instrumento, únicamente deberán ser utilizados por EL COMODATARIO ó por los empleados ó trabajadores vinculados contractualmente a éste y que previamente hayan sido autorizados por ESCRITO por el COMODANTE y siempre dentro de los términos establecidos en el contrato de franquicia que con fecha _ _ _ _ _ suscribieron ambas partes.

SÉPTIMA. EL COMODATARIO no podrá, ni permitirá a persona alguna, bajo ningún título; duplicar, grabar o de cualquier forma reproducir los MANUALES, tampoco podrá divulgarlos, comunicarlos, transmitirlos ó conceder su uso a terceros.

OCTAVA. Para la interpretación y cumplimiento del presente instrumento legal, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales federales con residencia en la ciudad de _____, _____, renunciando expresamente a aquella que en razón de sus domicilios, presentes o futuros, o por cualquier otra causa pudiera corresponderles.

LAS PARTES ENTERADAS DEL CONTENIDO Y ALCANCE DE TODAS Y CADA UNA DE LAS CLAUSULAS DE ESTE CONTRATO, LO FIRMAN POR DUPLICADO EN LA CIUDAD DE _____, A LOS _____ DÍAS DEL MES DE _____ DE _____.

EL COMODANTE

EL COMODATARIO

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

Anexo 7

CARTA DE CONFIDENCIALIDAD.

Puebla, Puebla, a ____ de ____ de 20__.
__*nombre candidato a franquiciatario*__

Por medio de la presente reconozco y acepto:

I. Que recibiré información privilegiada de carácter confidencial en relación con el sistema único y método de negocio propiedad exclusiva de __*razón social*____, para el establecimiento, desarrollo y operación de la franquicia denominada __*nombre de la empresa*__, consistente en ofrecer al público los productos de _____ que produce el franquiciante.

II. Que dicha información será, en todo momento, considerada como un secreto industrial propiedad de _____ y que por lo tanto gozará de la protección que la Ley de la Propiedad Industrial concede a los secretos industriales.

III. Que dicha información confidencial me será proporcionada en virtud de la Circular de Oferta de Franquicia, misma que con esta misma fecha recibo de _____, en calidad de candidato a Franquiciante.

IV. Que el incumplimiento a la obligación de confidencialidad contenida en la presente Carta de Confidencialidad en que de cualquier forma incurra, será penada

con las sanciones que impone la Ley de la Propiedad Industrial, así como la correspondiente sanción económica que se fije por concepto de daños y perjuicios.

Por medio de la presente me obligo a mantener la información que me sea proporcionada por _____ en forma estrictamente confidencial, a no usarla o aprovecharla, a no divulgarla a persona alguna y a no reproducirla, sin la autorización expresa y por escrito, de _____.

Sirva la presente para todos los efectos legales a que haya lugar.

Atentamente,

Recibió:

Candidato a Franquiciatario.

Fecha:

GLOSARIO

Franquicia: Es la reproducción exacta de un modelo de negocio que funciona y está registrado en una marca (propiedad intelectual).

Una franquicia es un negocio compartido entre Franquicia Maestra y Franquiciatario. A la franquicia maestra le toca diseñar los estándares de calidad y hacer que estos se cumplan, al franquiciatario le toca llevar estos estándares al cliente a través de la organización del personal.

Franquiciatario: Es la persona o entidad que paga por obtener los derechos de uso de marca y obtener capacitación y conocimientos de un negocio en específico, está obligado a pagar un porcentaje de la venta por concepto de regalías y otro porcentaje por concepto de publicidad y mercadotecnia.

Franquicia Maestra: Es una entidad que tiene los derechos de marca, tiene procesos establecidos y es quien puede rentar la marca a otras personas, no solo la marca sino también los procesos, estatutos de imagen, políticas y reglamentos a cambio del pago de regalías de uso de la marca; es quien controla el gasto de publicidad en el cual se benefician todos los franquiciatarios.

Dossier: La presentación de una empresa o negocio que expone los datos más relevantes o significativos de la misma de una forma reducida y atractiva.