





# **Microfranquicias.**

## **Una guía para emprendedores**

---

Ayup González, Jannett

Microfranquicias. Una guía para emprendedores / Jannett Ayup González, Judith Cavazos Arroyo, Elizabeth Lizeth Mayer Granados. —Ciudad de México : Colofón ; Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2019.

132 págs. ; 17 x 23 cm.

1. Franquicias (Comercio minorista) 2. Capacidad empresarial

LC: HF5429.23 A97

DEWEY: 658.87.08 A97

---

Centro Universitario Victoria

Centro de Gestión del Conocimiento. Tercer Piso

Cd. Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87149

[consejopublicacionesuat@outlook.com](mailto:consejopublicacionesuat@outlook.com)

D. R. © 2019 Universidad Autónoma de Tamaulipas

Matamoros SN, Zona Centro Ciudad Victoria, Tamaulipas C.P. 87000

Consejo de Publicaciones UAT

Tel. (52) 834 3181-800 • extensión: 2948 • [www.uat.edu.mx](http://www.uat.edu.mx)



**Fomento Editorial** Una edición del Departamento de Fomento Editorial de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Edificio Administrativo, planta baja, CU Victoria

Ciudad Victoria, Tamaulipas, México

Libro aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT

ISBN UAT: 978-607-8626-44-1

Colofón

Franz Hals núm. 130, Alfonso XIII

Delegación Álvaro Obregón C.P. 01460, Ciudad de México

[www.paraleer.com/colofonedicionesacademicas@gmail.com](http://www.paraleer.com/colofonedicionesacademicas@gmail.com)

ISBN: 978-607-8663-94-1

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra incluido el diseño tipográfico y de portada, sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento por escrito del Consejo de Publicaciones UAT.

Impreso en México • *Printed in Mexico*

El tiraje consta de 300 ejemplares

**Este libro fue dictaminado y aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT mediante un especialista en la materia. Asimismo fue recibido por el Comité Interno de Selección de Obras de Colofón Ediciones Académicas, para su valoración en la sesión del segundo semestre 2018, se sometió al sistema de dictaminación a “doble ciego” por especialistas en la materia, el resultado de ambos dictámenes fue positivo.**

# Microfranquicias.

## Una guía para emprendedores

Jannett Ayup González  
Judith Cavazos Arroyo  
Elizabeth Lizeth Mayer Granados





Ing. José Andrés Suárez Fernández  
PRESIDENTE

Dr. Julio Martínez Burnes  
VICEPRESIDENTE

Dr. Héctor Manuel Cappello Y García  
SECRETARIO TÉCNICO

C.P. Guillermo Mendoza Cavazos  
VOCAL

Dra. Rosa Issel Acosta González  
VOCAL

Lic. Víctor Hugo Guerra García  
VOCAL

Consejo Editorial del Consejo de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

**Dra. Lourdes Arizpe Slogher** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Amalio Blanco** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dra. Rosalba Casas Guerrero** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Francisco Díaz Bretones** • Universidad de Granada, España | **Dr. Rolando Díaz Lowing** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Manuel Fernández Ríos** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dr. Manuel Fernández Navarro** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dra. Juana Juárez Romero** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dr. Manuel Marín Sánchez** • Universidad de Sevilla, España | **Dr. Cervando Martínez** • University of Texas at San Antonio, E.U.A. | **Dr. Darío Páez** • Universidad del País Vasco, España | **Dra. María Cristina Puga Espinosa** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Luis Arturo Rivas Tovar** • Instituto Politécnico Nacional, México | **Dr. Aroldo Rodríguez** • University of California at Fresno, E.U.A. | **Dr. José Manuel Valenzuela Arce** • Colegio de la Frontera Norte, México | **Dra. Margarita Velázquez Gutiérrez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. José Manuel Sabucedo Cameselle** • Universidad de Santiago de Compostela, España | **Dr. Alessandro Soares da Silva** • Universidad de São Paulo, Brasil | **Dr. Akexandre Dorna** • Universidad de CAEN, Francia | **Dr. Ismael Vidales Delgado** • Universidad Regiomontana, México | **Dr. José Francisco Zúñiga García** • Universidad de Granada, España | **Dr. Bernardo Jiménez** • Universidad de Guadalajara, México | **Dr. Juan Enrique Marcano Medina** • Universidad de Puerto Rico-Humacao | **Dra. Ursula Oswald** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Arq. Carlos Mario Yori** • Universidad Nacional de Colombia | **Arq. Walter Debenedetti** • Universidad de Patrimonio, Colonia, Uruguay | **Dr. Andrés Piqueras** • Universitat Jaume I, Valencia, España | **Dr. Yolanda Troyano Rodríguez** • Universidad de Sevilla, España | **Dra. María Lucero Guzmán Jiménez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dra. Patricia González Aldea** • Universidad Carlos III de Madrid, España | **Dr. Marcelo Urra** • Revista Latinoamericana de Psicología Social | **Dr. Rubén Ardila** • Universidad Nacional de Colombia | **Dr. Jorge Gissi** • Pontificia Universidad Católica de Chile | **Dr. Julio F. Villegas** • Universidad Diego Portales, Chile | **Ángel Bonifaz Ezeta** • Universidad Nacional Autónoma de México

# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>11</b>
<b>Presentación</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>17</b>
Modelos de Microfranquiciamiento	19
Introducción	19
Modelos de negocio en la microfranquicia	20
Microfranquicia operando como franquicia tradicional	21
Otros formatos de modelos de negocio para llegar a la base de la pirámide	23
Implementación de una microfranquicia	24
<b>Capítulo 2</b>	<b>27</b>
Escalabilidad de la microfranquicia	29
La escalabilidad y sus características	29
Escalabilidad de la microfranquicia	31
Retos a los que se enfrenta una organización para lograr la escalabilidad	33
<b>Capítulo 3</b>	<b>35</b>
Guía para el desarrollo de una franquicia	37
1. Autoevaluación del emprendedor o empresario	38
1.1. El perfil del (micro) franquiciado	38
1.2. Los objetivos y expectativas	43
2. La selección de la (micro) franquicia	43
2.1. Consideraciones previas	43
2.2. Requisitos de información	44
2.3. Documentación del franquiciador	46
3. Análisis situacional	46
3.1. El mercado	46
3.2. El franquiciador	47
3.3. El negocio	47
3.4. El contrato	48
3.5. El marco jurídico del contrato de franquicias	48

3.5.1. Leyes y reglamentos vigentes que regulan las franquicias en México	52
3.5.2. El precontrato de franquicia	54
3.5.3. Obligaciones de la parte compradora	54
3.5.4. Compromisos del franquiciador	55
3.5.5. Compromisos del franquiciado	57
3.5.6. Contraprestaciones financieras	58
4. El perfil del franquiciado	61
4.1. La información al franquiciador	61
4.2. El cuestionario del franquiciado	62
5. Soporte del franquiciador en asistencia, apertura y explotación	62
5.1. La estrategia de negocio	62
5.2. Las funciones del franquiciador	63
5.3. Plan de asistencia para la puesta en marcha del establecimiento	64
5.4. Planificación conjunta del proceso de apertura	65
5.4.1. Análisis del mercado de implantación	65
5.4.2. Búsqueda del emplazamiento adecuado	66
5.4.3. Establecimiento del área comercial de exclusividad	66
5.5. Plan de asistencia continuada	70
5.6. Formación continuada del franquiciado y de su personal	70
5.7. Inteligencia de mercados y adaptación conceptual a sus experiencias	71
6. Identificación y transmisión del saber-hacer	72
6.1. La identificación del saber-hacer	72
6.2. Área informativa	73
6.3. Área contractual	74
6.4. Área documental	76
6.5. Área formativa	76
6.6. La transmisión del saber-hacer	77
7. Factores de localización territorial	78
7.1. El área comercial de influencia	80
7.2. La superficie de venta	81
8. La propiedad industrial: derechos de uso de marca	81
8.1. La marca. Limitaciones y obligaciones de uso	81
9. Adecuación del punto de venta	84
9.1. Imagen corporativa de la cadena	84
9.2. Requisitos de la normativa de adecuación	86
10. Análisis económico	87

10.1. Previsiones económicas	87
10.2. Plan de inversión y financiación	87
10.3. Pérdidas y ganancias	88
10.4. Estado de tesorería	89
10.5. Balance General	89
10.6. Punto de equilibrio	89
10.7. Evaluación de la explotación y amortización de las inversiones	89
11. El <i>marketing</i> en la microfranquicia	90
12. Proveduría para el punto de venta	92
13. Sistemas para el control de la gestión	93
Aspectos especiales	94
<b>Capítulo 4</b>	<b>95</b>
Recursos financieros para la creación y el desarrollo de empresas	97
Préstamos de familiares y amigos	98
Préstamos bancarios	99
Inversionistas y socios capitalistas	99
Financiación pública	101
Banca de desarrollo	107
Crédito de proveedores	108
<b>Capítulo 5</b>	<b>117</b>
Futuro y tendencias para el desarrollo de la microfranquicia	119



## Prólogo

La microfranquicia es un término acuñado para identificar un negocio probado y, aplicado a la microempresa, es ideal para los emprendedores que inician un nuevo proyecto. Es común que a este tipo de negocios, se les atribuya una constante falta de capacitación para los empleados y escasa planeación por carecer de financiamiento adecuado, todo ello las pone en riesgo. Sin embargo, la mayoría de los negocios que trascienden en el tiempo iniciaron de esta forma.

La microempresa, en nuestro país, como en muchos otros, representa la mayor parte de las unidades económicas que dan empleo y suponen una inversión que contribuye al Producto Interno Bruto, lo que compromete, a quienes la estudiamos, a profundizar en su conocimiento y llevarlo a quienes participan de su creación y administración

Esta obra constituye un esfuerzo para entender el formato de negocio conocido como microfranquicia, sirviendo como una guía para el desarrollo y operación de un emprendedor que quiera iniciar o transformar su pequeña empresa bajo este modelo.

Las autoras presentan detalladamente diversos modelos de negocio en la microfranquicia, la mejor manera de realizar su implantación, las regulaciones a las que es sometida, la forma de definir el perfil del franquiciado, la elección del establecimiento del local, cómo realizar el análisis financiero conducente y especificidades del mercadeo y, muy importante, la identificación de instituciones para obtener fondeo o acceso a financiación. Todo ello en términos accesibles a cualquier lector y contextualizado a Iberoamérica.

Con este importante aporte, la literatura sobre el emprendimiento en franquicia se ve enriquecida y continúa fortaleciéndose.

**Dra. María Isabel de la Garza Ramos**



## Presentación

Propósito: Enmarcar el modelo de intervención en la microempresa y el manual de la microfranquicia, como una forma de introducción al manuscrito de la obra.

La microempresa comparte los retos de las PyMEs, por naturaleza exhiben escasez de recursos empresariales, para enfrentar la dinámica comercial en un mundo cada vez más competitivo. La importancia de las PyMEs en general (Menezes y Canever, 2016), y la franquicia en particular, es destacada por estudios internacionales (Croonen, Brand y Huizingh, 2016), su mayor representatividad se aprecia en el sector comercio y servicios, quizá por ser una actividad de mayor conocimiento y familiaridad para adoptar las mejores prácticas.

La microfranquicia tiene su fundamento en la franquicia tradicional, se distingue por centrar su modelo de negocio en ofrecer oportunidades a las personas ubicadas en la base de la pirámide<sup>1</sup>.

En la abrumadora participación de las PyMEs en la economía de los países (González-Cruz, T. y Contreras-Pacheco, O., 2017), se encuentran algunas empresas con ciertas especificidades, por las cuales son conocidas como empresas familiares o franquicias: Las primeras se distinguen por el esquema de gobierno, dirigidas por miembros de una familia nuclear o extendida, son ellos los que invierten su capital y toman las decisiones de trascendencia en la vida y continuidad de la empresa (Rojo, Diéguez y López, 2011). Las franquicias tienen un sistema de propiedad y gestión híbrido, donde el franquiciador es propietario de la marca de franquicia y diversos activos intangibles como el saber-hacer plasmado en sus procesos, procedimientos y manuales, los cuales son otorgados a la empresa concesionada para su explotación comercial.

La franquicia es entendida como sistema de distribución y también puede ser definida, de acuerdo con el Código Deontológico de la Federación Europea de la Franquicia, como un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnologías, basado en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes -el franquiciador y sus franquiciados individuales representan un formato de negocio que ha sido probado y se asume tendrá mayor probabilidad de éxito-.

La actividad franquiciadora en las PyMEs ha sido adoptada para proveer mayor grado de certidumbre en su inversión. En México, se ha logrado consolidar y avanzar en la madurez del sector de la franquicia, aunque el crecimiento positivo

---

<sup>1</sup> Base de la pirámide. Segmento de la población de bajos ingresos. Compreendida según el BID por quienes ganan menos de diez dólares al día en Latinoamérica.

y sostenido aún está pendiente (Ayup, 2012). Esta paradoja deja notar la debilidad de lo que Torres y Polanco (2009) llaman el mecanismo básico de permanencia en el mercado: la experiencia. Esta condición implica, además de antigüedad, mayor eficacia, aumento en el tamaño de la firma, consecuentemente crecimiento en número de establecimientos, mejores prácticas de trabajo y desarrollo empresarial y económico.

En negocios de empresas PyME, familiares o franquicias, su propietario/fundador esperaría fortalecer sus recursos al lograr equilibrio entre la aversión al riesgo -accediendo a capital- (Evans y Jovanovic, 1989) y contar con gente de talento (Mungaray y Ramírez, 2007) para establecer una empresa propia. Sin embargo, esto no implica la exención de retos a los que usualmente se enfrenta una empresa pequeña o mediana: a) escaso índice de supervivencia, b) capitalización, c) desarrollo de estrategias de negocio, d) internacionalización, e) gestión efectiva, f) retraso tecnológico, g) altos costos de operación, h) personal capacitado u otro (Palomo, 20005). En este sentido, una PyME familiar o una PyME franquiciada<sup>2</sup> poseen ventajas competitivas diferenciadas. Mientras las PyMEs familiares requieren mayor tiempo para adquirir experiencia empresarial, las PyMEs de una franquicia la adquieren a mayor velocidad por el hecho de haber adoptado una empresa operativa con ventajas competitivas desarrolladas por el propietario de la marca. Es decir, una cadena de franquicia responde a una organización estandarizada gestionada en un sistema de calidad propio que fortalece sus resultados empresariales.

Entonces, se pensaría que una franquicia fuese el formato idóneo para una empresa comercial o de servicios. Esto no siempre sucede así, la elección de la contraparte de un contrato de franquicia (franquiciador o franquiciado) es un aspecto de suma importancia en la relación expost. Los problemas de agencia, como el oportunismo derivado de las asimetrías de información y la incertidumbre (Jensen y Meckling, 1994) se suceden en la relación de propiedad compartida. Pero si bien una empresa PyME cuenta con ventajas competitivas desarrolladas intuitivamente y logra diferenciarse en el mercado obteniendo rentas sustanciales, surge la pregunta, ¿una PyME requiere de estándares de calidad asimilables a las ventajas competitivas de una franquicia? Es decir, si un negocio en la etapa de iniciativa emprendedora consolidada, con 2.5 años de vida<sup>3</sup> adoptase un sistema de gestión de calidad que funcionase como un proceso estandarizado, que a través de procedimientos eficaces genere economías de escala, ¿se resolvería la falta de una estructura capaz

---

<sup>2</sup> Se dice una empresa es franquiciada a aquella que adquiere la licencia de una marca de franquicia para operarla a través de una empresa propia bajo las normas y estándares de la propietaria de la marca, es decir la empresa franquiciadora.

<sup>3</sup> Para conocimiento ampliado consultar el Global Entrepreneurship Monitor anual

de diferenciarse y ganar participación de mercado? Si así fuese quizá una de las teorías explicativas de este fenómeno sería el análisis de costos de transacción (Coase, 1937), referido al marco de la eficiencia de las transacciones económicas que se concretan en un mercado y por tanto los agentes económicos se ven obligados a buscar acuerdos que permitan minimizar o reducir estos costos, pudiendo establecer alianzas estratégicas, fusiones, subcontrataciones, concesiones u otras).

En la gestión de una franquicia el franquiciador -propietario de la marca- instruye al franquiciado a través de la transferencia del saber-hacer (término castellano de *know how*), plasmado en los manuales y procedimientos que deben dirigir la operación del negocio. Ello supone un esquema de calidad estandarizado que ha probado ser eficiente en establecimientos previamente operados por el franquiciador y otros franquiciados.

En la actividad cotidiana, las responsabilidades de las partes se rigen por el contrato entre franquiciador y franquiciado. Su importancia se destaca debido a que la franquicia es una empresa de propiedad híbrida y reviste importancia por un lado para asegurar la transmisión y estandarización del saber-hacer, y, por otro lado, funciona como una guía operativa en donde se comparte y delimita el uso de los activos comerciales e intelectuales de la franquicia por un periodo de tiempo retornando regalías al franquiciador. La relación en la que interactúan el franquiciador y franquiciado se ve afectada por diversos aspectos micro y macro que impactan el desarrollo del modelo de negocio, las estrategias y la interacción con los mercados. Pese a ello, la supervivencia y rentabilidad es generalmente superior al de una iniciativa empresarial independiente.

Bajo estos supuestos, la obra presenta los contenidos relevantes para un emprendedor que desee desarrollar o implementar un negocio de franquicia. Se inicia con un panorama sobre los modelos de franquiciamiento en la dimensión de microfranquicia, seguido de la reflexión sobre la escalabilidad de una organización micro y pequeña para dar paso a una guía básica para implementar una microfranquicia paso a paso.

El capítulo cuarto describe algunas recomendaciones para acceder a fondos financieros para crear y desarrollar una microfranquicia y finalmente, se expone el emprendimiento en franquicia desde la perspectiva de investigación científica con la finalidad de incentivar a los académicos a contribuir a la investigación en estos temas.



# **CAPÍTULO 1**



## Modelos de Microfranquiciamiento

Propósito: Describir y diferencia los conceptos de microfranquicia y el que se pretende desarrollar para Tamaulipas por su contexto.

### Introducción

Las microfinanzas fueron el modelo que inspiró el desarrollo de la microfranquicia, éstas iniciaron como un movimiento de provisión de servicios financieros sustentados en micropréstamos, microahorros, microaseguramiento y remesas en la base de la pirámide. Estos servicios suelen ser proveídos por instituciones locales conocidas como instituciones de microfinanzas con la finalidad de estimular el autoempleo y el microemprendimiento en hogares de bajos ingresos, especialmente en aquellos que reciben entre 1 y 5 dólares por día (Felder-Kuzu, 2009). Las microfinanzas se consideran complementarias a las microfranquicias, porque las microfinanzas proveen el capital de trabajo, normalmente a través de préstamos, pero las microfranquicias ofrecen modelos de negocio probados como patrimonio de capacitación técnica, supervisión, control de calidad y experiencia comercial. Así, la integración de ambos campos contribuye a formar una sola estrategia coordinada (Hatch, 2007).

La microfranquicia nació como una propuesta incluyente en el ecosistema del emprendedor social contribuyendo a reducir el desequilibrio estructural, crear valor, validar nuevos modelos de negocio, resolver problemas sociales, (re)asignar recursos, crear nuevos puestos de trabajo y generar ingresos fiscales (Santos, 2012; Volkmann et al., 2012). Sin embargo, algunas microfranquicias pueden conformarse como organizaciones híbridas, las cuales buscan al mismo tiempo objetivos empresariales y sociales, por lo tanto, sus resultados se maximizan tanto de forma financiera como social preservando la motivación de satisfacer las necesidades de la comunidad (Dorado 2006; Townsend y Hart, 2008). A este tipo se le conoce también como franquicia social, la cual establece una red de franquicias que beneficia a sus miembros al mismo tiempo que ofrece beneficios sociales, sea por la calidad de sus productos o servicios, por sus precios más asequibles, por su mayor disponibilidad y conciencia de uso del servicio (Montagu, 2002).

Se considera que mientras la microempresa ofrece en general resultados moderados, la microfranquicia puede ofrecer un escalamiento más rápido y efectivo (Sireau, 2011). Además, la microfranquicia desarrolla y promueve, mediante la comercialización de servicios o bienes, pequeños negocios que personas de bajos ingresos pueden pagar para insertarse en ellos, replicarlos y operarlos de forma escalable (Jones, Parsons y Fairbourne, 2010). La escalabilidad implica el potencial de crecimiento de una organización sin tener que incrementar sustancialmente los costos para conseguirlo, así la desproporción entre los recursos empleados y los

resultados contribuyen al crecimiento exponencial y la competitividad del negocio. Algunos de los desafíos que enfrentan los microemprendedores son la inestabilidad, la guerra de precios, la intervención gubernamental, la exclusión de programas de ayuda, préstamos con altas tasas de interés, la informalidad y la vulnerabilidad ante numerosos factores externos, por tanto, los modelos de microfranquicia ofrecen las bondades del sistema de franquicia reduciendo los riesgos, proveyendo un sistema probado al franquiciado y trayendo estabilidad y fortaleza para penetrar con diferentes productos y servicios mercados fragmentados (Gibson, 2007). En términos generales, la microfranquicia se define como una herramienta que ha adaptado los principios probados de la franquicia tradicional a las necesidades de negocios muy pequeños localizados en países en desarrollo. Por tanto, la primera característica de la microfranquicia es la posibilidad de réplica (Illetschko, 2011).

## **Modelos de negocio en la microfranquicia**

Existe una fragmentación en las definiciones sobre modelos de negocios (Burkhart, Krumeich, Werth y Loos, 2011), para este libro hemos retomado la definición de Osterwalder y Pigneur (2011) la cual implica que un modelo de negocio es la forma en que un negocio crea, proporciona y capta valor para sus clientes. Un modelo de negocio no se trata de una estrategia, sino que además describe las características de una organización dirigida a un mercado objetivo. La existencia las tipologías de modelos de negocio facilitan la comprensión de estructuras particulares a fin de buscar una fórmula para obtener utilidades (Dahan, Doh, Petzel y Yaziji, 2010; Nenonen y Storbacka, 2010).

También, un modelo de negocio representa una conceptualización amplia que tiene una orientación externa y responde a la conexión con los mercados, vincula a los actores focales y permite saber qué mecanismos de intercambio adoptar, qué recursos y capacidades desplegar, cómo facilitar el intercambio de bienes o información, cómo controlar las interacciones y qué incentivos utilizar (Zott y Amit, 2008). Para Nenonen y Storbacka (2010) un modelo de negocio debe estar orientado estrechamente a la generación de relaciones que una organización realiza con varios actores, construyendo una red de valor en la que se entrelazan recursos, activos, procesos y actividades. A pesar de que existe literatura sobre las características y la diversidad de modelos existentes, expertos reconocen que aún es necesario construir nuevos modelos de negocios en distintos ámbitos y profundizar en los componentes, factores e interdependencias de estos (Burkhart et al., 2011).

A continuación, presentamos las características básicas de diferentes modelos de negocios en el microfranquiciamiento propuestos por diversos autores. Los modelos mencionados no son excluyentes, ni absolutos, lo que implica que conforme las

ciencias y las tecnologías avanzan y la microfranquicia continúa estudiándose y aplicándose en distintos contextos nuevos modelos se pueden incorporar a las tipologías.

## **Microfranquicia operando como una franquicia tradicional**

Para Illetschko (2011) la microfranquicia es un modelo de franquicia en el que se usan principios probados de habilidades que se transfieren en operaciones, *marketing* y servicio al cliente, brindándose apoyo al inicio y durante las operaciones. Como viene respaldada por el poder de una marca, incrementa las oportunidades de negocio para grupos desfavorecidos, haciéndose un negocio viable en el corto plazo y sostenible en el largo plazo. En este sentido, una organización “padre” ofrece una franquicia (hija). Pueden existir algunas variantes, sin embargo, suelen incluir: manual de inicio y operación, capacitación para puesta en marcha y capacitación continua, monitoreo del control de calidad permanente, apoyo en *marketing* y publicidad.

El modelo de franquicia es prácticamente aplicable a cualquier industria y el modelo de microfranquicia también puede adaptarse a partir de la operación de pequeños negocios funcionando como un nuevo movimiento social, que busca la posibilidad de generar desarrollo económico (Magleby, 2007).

**Negocio *in-a-box*.** Una organización genera un plan de negocio que es fácilmente replicable por empresas pequeñas y provee toda la información necesaria para iniciar y operar el negocio. Puede incluir capacitación técnica al inicio y desarrollo de habilidades para administrar y operar el negocio, aunque no suele proveerse más capacitación durante la operación de la franquicia.

**Franquicia social.** Este modelo se basa en la entrega de productos y servicios que usualmente son proveídos por las estructuras del Gobierno o por Organizaciones No Lucrativas (ONG) al segmento más pobre de la población de un país, aunque pueden considerarse otros grupos en situación vulnerable. Este tipo de franquicias adquieren un profundo sentido socioeconómico, porque la organización privada puede ofrecer los servicios (p.e. salud) de forma poco costosa, pero más efectiva que el gobierno. Además, el mercado está dispuesto a pagar, al menos parte del costo, por lo que comúnmente estas franquicias buscan apoyos de donadores o del gobierno para subsidiar la operación de la franquicia, así, para sobrevivir a largo plazo, la franquicia social requiere una estructura autosuficiente financieramente (Illetschko, 2011) y que resuelva, aunque sea parcialmente problemas de índole social.

**Microempresa independiente propietaria de una microfranquicia.** Consiste en que un microemprendedor al acumular suficiente experiencia de negocios, clientela y capital decide expandirse de forma independiente y abrir un segundo

local o bien, desarrolla y vende los derechos de la microfranquicia logrando con ello la apertura de nuevos locales, regalías, la oportunidad de construir valor de marca y la expansión del canal producto-distribución de la microfranquicia (Gibson, 2007).

**Organizaciones No Lucrativas (ONG) como microfranquicias.** En este modelo un microemprendedor se convierte en microfranquicia apoyado por una Organización No Lucrativa que se involucra en el proceso de desarrollo de la compañía. De inicio, la ONG reconoce el potencial para enseñar a los pobres cómo desarrollar su propio negocio para generar ingresos (Gibson, 2007). Así, desde la perspectiva de la ONG la microfranquicia funciona como un mecanismo para que las familias se vuelvan autosuficientes; la ONG desarrolla el modelo de negocio, lo prueba, desarrolla los sistemas apropiados para conducir el negocio, replica el negocio y logra beneficios económicos. Entonces, la ONG asume el rol franquiciador de tres formas (Gibson, 2007):

- a. Crea un negocio desde el inicio y lo replica de forma independiente,
- b. Invierte en una microempresa que tiene el potencial para crecer y le ayuda a convertirse en una red de microfranquicia,
- c. Utiliza un método de micro-equidad en el que se construye, desarrolla, opera y gradualmente se transfiere la propiedad de una microfranquicia a un director de operación quien ha sido seleccionado y tutorado por el franquiciador. A esto se le conoce como el Modelo BOOT (BOOT Model) el cual pretende que una persona inexperta pueda ser entrenada hasta que esté lista para operar, manejar y adquirir la mayoría o la totalidad del negocio, durante este lapso el operador recibe un salario. En este modelo la ONG (franquiciador) asume la responsabilidad de los costos para el desarrollo y operación de la microfranquicia hasta la transferencia total o parcial al operador.

**Franquiciadores Multinacionales.** Algunas organizaciones multinacionales se han interesado en involucrarse en desarrollar modelos de microfranquicia. Este tipo de organizaciones reconocen una buena oportunidad de negocio al atender necesidades de la gigantesca base de la pirámide en el mundo. Este tipo de modelos de negocio tienden a tener características híbridas, ya que, si bien buscan contribuir a mejorar la calidad de vida de los más pobres, también están interesados en obtener una continua rentabilidad de los mercados atendidos. Así, la microfranquicia es visualizada como un canal de distribución para penetrar nuevos mercados en mercados de bajos ingresos (Gibson, 2007).

## Otros formatos de modelos de negocio para llegar a la base de la pirámide

**Agente de ventas.** Esta mecánica ha operado con éxito por muchos años a través de un vendedor que visita prospectos y ofrece demostraciones. El vendedor necesita tener conocimiento del producto y recibe una comisión basada en el volumen de ventas (Magleby, 2007).

**Distribuidores locales.** Una persona adquiere productos terminados de una organización y con ello empieza una pequeña empresa que vende los productos en zonas donde se necesitan, pero aún no están disponibles. El enfoque del sistema se encuentra en la comercialización y el reconocimiento de marca. En algunos casos se incluye formación inicial tanto para la venta como para el uso del producto. Illetschko (2011) considera que también puede ser que un productor, importador o mayorista busque uno o varios distribuidores, donde la fortaleza de éstos se encuentra en su profundo conocimiento y contactos en el mercado meta. Generalmente estos distribuidores tienen la obligación de contar con suficiente inventario, generar ventas y proporcionar servicios dentro de un área definida.

**Dueño operador.** Este modelo se utiliza principalmente en compañías de transporte que tienen sus vehículos propios y empleados conductores buscando ganar/ganar. También un operador puede poseer uno o más transportes, entre todos pueden obtener como grupo mejores precios para los seguros, planes de compra de equipo, etcétera. Ejemplos en países en desarrollo son compañías de taxi, líneas de microbuses de transporte público, moto-taxis y otras combinaciones (Magleby, 2007).

**Multinivel.** Es una forma de venta directa utilizada en la comercialización de bienes de consumo. Los participantes se suman a un esquema de adquisición de productos de un promotor para la venta al público y generan una red de distribuidores para proveer el producto. A diferencia de los esquemas de pirámides, al multinivel se le considera como un formato de negocio legítimo porque los ingresos se derivan directamente de las ventas de los productos del negocio (Illetschko, 2011).

**Cadena voluntaria.** Implica una asociación voluntaria de minoristas independientes que se especializan en una línea de negocio, realizando acciones colectivas de compras, publicidad y distintos aspectos de gestión facilitando con ello economías de escala. Con ello enfrentan la competencia de las grandes empresas (p.e. multinacionales o globales).

**Concesionarios.** Este formato es ampliamente utilizado para la distribución de equipos y vehículos. Un concesionario obtiene la exclusividad para construir, explotar un negocio o vender un producto o servicio en una zona específica

con el beneficio de operar independientemente. Desafortunadamente, algunos de estos esquemas se presentan como franquicias, pero no lo son y se han descubierto algunos fraudes en la operación de algunos de estos sistemas (Illetschko, 2011).

**Esquema de pirámide.** Este modelo de negocio se reconoce como un esquema de negocios de 'estafa piramidal' en la que los participantes recomiendan y refieren a más clientes con el objeto de que los nuevos participantes produzcan beneficios a los participantes originales. Dado que el objetivo se centra en la captación de dinero y no en los productos o servicios entonces, para generar el crecimiento se requiere cada vez de más participantes nuevos. Muchos países han prohibido su operación, sin embargo, aún surgen algunas propuestas que incluso se encubren como franquicias.

## Implementación de una microfranquicia

Aunque pueden existir variaciones, los elementos clave implican (Magleby, 2007):

- a. Una relación simbiótica entre el dueño o propietario local y una institución que la apalanque.
- b. Una marca o bien otra propiedad intelectual significativa.
- c. Tutoría.
- d. Compartir el saber-hacer codificado en un sistema de operaciones

Se recomienda que un programa estructurado de microfranquicia involucre (Illetschko, 2011):

- a. Identificar una necesidad real y desarrollar un programa que se puede realizar con humildad y cariño. Además, se recomienda involucrar desde el inicio del proyecto a agentes locales clave para estimular la generación de cambios que mejoren la vida de quienes interactúan dentro de una o varias comunidades.
- b. Verificar que el proyecto es sostenible y que cumple con los principios éticos y comerciales de la franquicia. Por tanto, se requiere definir el criterio de salida para la organización “donadora”. Los “donadores” suelen involucrarse en el desarrollo del proyecto entre tres y cinco años. En este punto, la microfranquicia debe ser autosuficiente, si no lo logra, el proyecto no puede ser franquiciable.
- c. Se debe verificar que en el caso de productos o servicios que suelen ser proveídos por el gobierno (p.e. salud), la microfranquicia puede proveerlos con calidad y de forma más eficiente en relación a los costos, esto puede contribuir a la obtención de subsidios permanentes y facilitar la continuidad del programa.
- d. La franquicia necesita operar de acuerdo al conjunto de guías estableci-

das para que sea exitosa, con la microfranquicia sucede exactamente igual. Es cierto que se requieren ciertas adaptaciones sobre los requisitos de acuerdo al con el contexto, pero cada microfranquicia debe estar obligada a operar el negocio en la misma forma que el negocio original. Si esto no sucede se caerá en el descontrol y el caos.

e. El proyecto debe cubrir todos los aspectos para proveer a los franquiciadores prospectos antes de que se llegue a un contrato. Es recomendable tener instrumentos de prueba para eliminar sesgos culturales y ser aplicado a prospectos cualificados.

f. Se recomienda eliminar las barreras de lenguaje, de tal forma que tanto las sesiones informativas para los prospectos como las capacitaciones e información se provea provean en el idioma local.

g. El rubro financiero es muy importante. Por ello debe diseñarse un paquete acorde a la microfranquicia, mientras menos capital intensivo requiera una unidad de franquicia, más fácil será financiarla. El acceso a fondos de capital o el uso de fondeo suele ser un aspecto clave para la obtención de recursos financieros necesarios.

h. El franquiciador es responsable de proveer toda la asistencia extensiva y ejercitar el control necesario sobre los franquiciados lo que implica capacitación y guía. Se requiere que el franquiciador realice visitas periódicas para asegurarse de que la franquicia realmente cumple con los objetivos de los fundadores.

i. Se requiere un sistema e infraestructura de comunicación integral y robusta para el intercambio de información entre franquiciador y franquicias. Muchos contextos implican retos debido al propio contexto, es necesario buscar soluciones sostenibles a estas barreras antes de ejecutar el programa.



# **CAPÍTULO 2**



## **Escalabilidad de la microfranquicia**

Propósito: Vincular el concepto con el emprendimiento para alcanzar y consolidar un crecimiento integral del modelo de negocios de una microfranquicia.

### **La escalabilidad y sus características**

Este capítulo se centra en la importancia de la escalabilidad como un concepto vinculado al emprendimiento, porque implica el crecimiento integral del modelo de negocios de una microfranquicia desarrollada. El escalamiento empresarial puede definirse como la manera en que las organizaciones se preparan para poder crecer en sus diferentes etapas sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la proporción de valor de la organización (Mathaisel, 2015). Esto implica la producción de bienes o servicios a menores costos, al mismo tiempo que se incrementan las ventas (Dudnik, 2010). Particularmente en los emprendimientos sociales, la escalabilidad puede entenderse como el incremento del impacto del propósito social orientado a una mejor y mayor magnitud de la atención de necesidades o problemas sociales.

El escalamiento no es una serie de etapas consecutivas, sino una dinámica de maduración de un proceso que puede, o no, conducir al escalamiento (Benedetto, 2013). Es decir, involucra el proceso por el cual un emprendedor que ha validado una forma o modelo para atender un problema, diseña una manera de difundirlo en beneficio de otros, procurando maximizar su impacto para dar acceso a sus productos y servicios a una mayor base de clientes o beneficiarios (André y Paché, 2016; Dees, Anderson y Wei-Skillern, 2004). Al comienzo del escalamiento, la organización se centra en el desarrollo de la organización, su producto o productos y/o servicios y en la elección de un mercado meta. En este punto la organización debe desarrollar la capacidad de producir, distribuir y satisfacer al mercado meta a fin de incrementar sus ventas y si logra sobrevivir y forjar suficiente capital (financiero, humano y social), entonces puede considerar expandirse. Uno de los desafíos de la firma es desarrollar las habilidades para atender a un mayor número de clientes al tiempo que reduce sus costos, por tanto, en esta etapa se requiere de una fuerte inversión aun cuando no haya suficiente rentabilidad, porque ésta se logrará cuando amortice sus costos fijos gracias a una base suficiente de clientes; al mismo tiempo al generarse un efecto de redes, se crea una barrera de entrada al mercado (Hallowell, 2001).

Aunque algunas organizaciones deciden mantenerse en una etapa de estabilidad y hacerla lo más perdurable posible, el modelo de microfranquicia siempre busca el desarrollo y crecimiento porque con ello se incrementa el bienestar social y porque en la dinámica de los mercados otros jugadores pueden modificar las condiciones del mercado en cualquier momento. Las organizaciones pequeñas y medianas son más sensibles a realizar cambios operativos durante la escalabilidad

debido a sus propias características (Mathasiel, 2015). Así, dos de los desafíos para el crecimiento de la microfranquicia implican la prueba de que el modelo de negocio diseñado funciona y la identificación del mecanismo o mecanismos por los cuales los potenciales microfranquiados financiarán la adquisición de una microfranquicia.

Desde otra perspectiva, Churchill y Lewis (1983) consideran cinco fases para el crecimiento de un modelo de negocio: 1) existencia, 2) sobrevivencia, 3) éxito, 4) despegue y, 5) madurez de los recursos. Las primeras dos implican la construcción y la prueba del modelo de negocio, la búsqueda de clientes y la gestión de los ingresos, los gastos y el flujo de caja. Las fases tres y cuatro implican el enfoque de los esfuerzos de la compañía en mantener la rentabilidad, obtener los suficientes recursos financieros para impulsar el crecimiento de la organización, la construcción de sistemas, procesos y nuevas competencias para encontrar a los mejores socios de negocios, abrir nuevas microfranquicias, administrar el crecimiento y desarrollo de las unidades de negocios en los nuevos mercados e implementar estrategias de marketing para mantener el impulso y captar mercado. Finalmente, la madurez de los recursos involucra la consolidación del proyecto con socios de negocios fuertes, que creen en la propuesta de valor y han crecido junto con la organización social.

El cuadro 2.1 presenta una comparación entre las propuestas de Benedetto (2013) y de Churchill y Lewis (1983).

Cuadro 2.1. Comparación de dos procesos de escalabilidad

Propuesta de Benedetto	Propuesta de Churchill y Lewis
1. Desarrollo de la organización	1. Existencia
2. Sobrevivencia y generación de capital	2. Sobrevivencia
3. Crecimiento/Expansión	3. Éxito
	4. Despegue
	5. Madurez de los recursos.

Fuente: elaboración propia con información de Benedetto, 2013 y Churchill y Lewis, 1983.

De acuerdo con Kumar (2010), la escalabilidad considera cuatro conceptos: proposición de valor del cliente, análisis de los atributos del negocio, capacidad de cambio y análisis del mercado. No obstante, aspectos como adaptabilidad, replicabilidad y transferibilidad se consideran componentes relevantes de la escalabilidad presentando interdependencias e interconexiones entre ellas (Weber, Kroeger y Lambrich, 2014; Winter y Szulanski, 2001), tanto en los emprendimientos sociales como comerciales. Así:

- a. La adaptabilidad implica la capacidad de ajustar los procesos, estructuras, productos o servicios y hábitos de la organización a los diferentes mercados (von Krogh y Cusumano, 2001).
- b. La replicabilidad es la capacidad de reproducir o adoptar los procesos, estructuras, productos y servicios o hábitos (Winter y Szulanski, 2001).
- c. La transferibilidad unifica la replicabilidad y la adaptabilidad sea de forma pura o con ciertos ajustes de acuerdo con el contexto. Entre las empresas sociales es muy raro encontrar transferibilidad pura dadas las características contextuales, geográficas y culturales, especialmente en los mercados de la base de la pirámide (Weber, Kroeger y Lambrich, 2014; Zahra et al., 2008).
- d. Algunos (Welsh y Krueger, 2013) consideran que lo idóneo para el crecimiento de un emprendimiento social es combinar la escalabilidad con la sostenibilidad económica, social y ecológica involucrando toda la cadena de suministro, los procesos e interconexiones con los mercados meta.

Es importante saber que existen dos tipos de escalamiento, el primero es aquel que acontece de forma *espontánea*, sin intervenciones y donde el proceso de escalabilidad se da naturalmente y el segundo, es el escalamiento *inducido* o *intencionado* que implica un esfuerzo consciente del desarrollo de estrategias que vigoren el escalamiento (Benedetto, 2013, Weber, Kroeger y Lambrich, 2014). Entre las estrategias de escalamiento más comunes que ambos tipos de escalamiento desarrollan se encuentran: los escalamientos hacia adentro, abajo o arriba, construcción, expansión de operaciones, expansión organizacional, construcción de redes, sucursales, asociaciones, licenciamiento, paquetes, intermediarios, asistencia técnica, desarrollo de líderes, voluntariado, movilización de/con la comunidad, co-creación con la comunidad o con los clientes, conversión de *brick and mortar* (tienda física) a *click and mortar* (presencia en línea a través del uso de tecnologías de información), franquicia, replicación, colaboración con el gobierno, re-localización, multiplicación, transformación institucional, innovación y crecimiento incremental.

## **Escalabilidad de la microfranquicia**

Se sabe que las microfranquicias, especialmente en los países en vías de desarrollo, enfrentan retos únicos y condiciones muy particulares como niveles de educación bajos, competencias poco desarrolladas de los emprendedores, infraestructura logística pobre e inestabilidad política, por tanto, un primer aspecto a considerar implica identificar qué negocios son potencialmente microfranquiciables (Lee, 2011).

Entre los aspectos que se recomienda poner atención se encuentran que (Shane, 2005):

- a. La producción y distribución ocurran en mercados geográficos delimitados,
- b. Las localizaciones físicas sean útiles y funcionales para la atención de los clientes,
- c. Se tenga un conocimiento profundo del mercado y otros actores locales,
- d. Se pueda negociar con la gestión local,
- e. Exista credibilidad y reputación de la marca que puedan utilizarse como ventaja competitiva,
- f. El nivel de estandarización y codificación de los procesos de creación y entrega del producto o servicio sean altos,
- g. La capacitación y el desarrollo de microfranquicias puedan realizarse rápidamente,
- h. No sea demasiado costoso o arriesgado establecerse y,
- i. Pueda medirse de forma fácil y efectiva el nivel de desempeño de la operación y sus resultados.

Prahalad (2012) propone cuatro criterios para que proyectos, en nuestro caso microfranquicias, se desarrollen exitosamente en la relación vendedores-compradores especialmente en la *base de la pirámide*:

- a. Si el proyecto se adapta a los problemas del segmento de mercado y es escalable, miles o millones de productos o servicios pueden ser vendidos, por lo que las metas financieras pueden alcanzarse.
- b. Los compradores adquirirán el producto o servicio si están conscientes de qué es y hace, y si éste es accesible, asequible y está disponible.
- c. El producto puede modificar la cadena de valor; de hecho, muchas veces ésta debe ser re-creada, reconfigurada, reducirse o incluso eliminada para lograr el éxito del proyecto.
- d. Muchas veces las organizaciones necesitan crear alianzas con organizaciones locales para diseñar, probar, distribuir, vender y/o educar a los consumidores potenciales sobre el nuevo producto o servicio.

Un ejemplo de lo anterior aplicado al modelo de franquicia es Aqua Clara International Water Purifier (ACIWP, <http://aquaclara.org/>), cuya propuesta de valor es ofrecer soluciones de agua limpia en países en desarrollo, principalmente a través de una tecnología que facilita la filtración y un desinfectante (Sánchez y Schmid, 2013). Su mercado se encuentra en la base de la pirámide, cuyas características tienden a involucrar un ingreso bajo e inestable, condiciones de vida difíciles, poca familiaridad con muchos productos, tecnologías y procedimientos, compras inte-

ligentes, escucha de los consejos para confiar en la adquisición de un nuevo producto, demanda de respeto y ser tomado en serio como consumidor y búsqueda de productos y servicios asequibles (Swee Ann Lee, 2011). En el caso de ACIWP, aunque el país de manufactura y ensamble es Kenia, el modelo es escalable a través de las franquicias y las operaciones realizadas para mejorar la calidad de vida de más hogares. A través de las escuelas públicas, los maestros hacen demostraciones sobre el uso del producto y los promotores de salud comunitaria proveen educación post-venta sobre el uso de los filtros a las familias, recolectando además datos que le sirven a la organización. Para 2012 las franquicias ya habían distribuido 2 300 filtros de agua a través de sus redes cumpliendo con criterios como concientización, asequibilidad, disponibilidad y accesibilidad (Sánchez y Schmid, 2013).

La microfranquicia como modelo de negocio funciona como una herramienta que puede ayudar a la empresa social a lograr la escalabilidad (Sireau, 2011). En este sentido puede buscarse la escalabilidad para resolver problemas económicos y sociales a mayor escala y para alcanzar el punto de equilibrio del negocio a fin de alcanzar la autosostenibilidad y/o rentabilidad, aun cuando los productos y servicios sean comercializados a bajo precio y se obtengan márgenes pequeños de cada transacción, por lo que desarrollar economías de escala podría ser un aspecto esencial para dar continuidad al modelo de negocio.

## **Retos a los que se enfrenta una organización para lograr la escalabilidad**

Lograr la escalabilidad es un proceso difícil para cualquier tipo de organización, especialmente se enfrentan ciertos retos cuando el enfoque de la organización es principalmente social, ya que primero debe lograrse la sustentabilidad financiera y luego buscar la escalabilidad. Algunos expertos (Swee Ann Lee, 2011) consideran que el modelo de negocio de microfranquicia es óptimo para escalar programas sociales, pero advierten que su crecimiento tiende a ser más lento que el de las franquicias tradicionales y que la viabilidad financiera depende de un mercado que suele tener ingresos variables, ya que las familias pueden depender de negocios informales, remesas u otras fuentes.

Algunos retos que enfrentan las microfranquicias para crecer a la escalabilidad son (Swee Ann Lee, 2011; Esko, Zeromskis y Hsuan, 2013):

- a. La generación de una innovación incremental o disruptiva que involucre valor agregado percibido por los clientes
- b. Desarrollo de paradigmas de investigación y desarrollo basados en bajo costo, conveniencia y simplicidad
- c. Escalamiento gradual del volumen de ventas

- d. Fijación de un precio accesible al mercado
- e. La integración de la cadena de valor no tradicional incluyendo a proveedores locales a través de contratos sociales
- f. Comprensión de los procesos económicos del mercado
- g. Lograr la accesibilidad, aceptabilidad, disponibilidad y la respuesta consciente del mercado respecto la propuesta de valor de la compañía
- h. El establecimiento exitoso de un programa o negocio piloto que logre ser viable y escalable
- i. La búsqueda de recursos financieros adicionales que contribuyan a apalancar el crecimiento durante la replicación del modelo de negocios
- j. Aprovechamiento del capital humano de la organización durante la etapa de crecimiento
- k. Comprensión del contexto local, acceso a la información y recursos locales
- l. Posibilidad de generar co-creación de productos y/o servicios
- m. Transitar de la investigación de mercados al involucramiento con el mercado
- n. Generación de alianzas y cooperación con socios no tradicionales como ONG e instituciones no lucrativas
- o. Utilización de métricas no tradicionales y adaptadas al desempeño y éxito de las organizaciones sociales
- p. Eficiencia y transparencia en la gobernanza de la organización

La escalabilidad funciona como un poderoso mecanismo que apoya el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, y las empresas sociales no son la excepción. Lograr el crecimiento manteniendo la propuesta de valor, la calidad y expandiendo el tamaño del mercado para generar más bienestar social implica enfrentar muchos desafíos, especialmente para muchas organizaciones los que atañen a los aspectos financieros, de ahí la necesidad de que el proyecto de una empresa social desde su inicio considere en su planeación los aspectos integradores y claves para su desarrollo.

# **CAPÍTULO 3**



# Guía para el desarrollo de una franquicia

Propósito: Elaborar una guía práctica y suficiente para que un emprendedor logre desarrollar e iniciar operaciones de su negocio bajo una sencilla estructura organizacional con manuales y procedimientos básicos para estandarizar las actividades y promover el crecimiento en ventas, empleos y permanencia en el mercado.

## Introducción

Para iniciar un proyecto de franquicia (o microfranquicia) es relevante explorar los intereses, motivaciones e incentivos que impulsan al emprendedor a iniciar un negocio bajo el formato de franquicia, si bien este tipo de negocios ofrecen mayor garantía de éxito que un negocio de propiedad y toma de decisiones autónomas es precisamente la propiedad y gestión compartidas lo que lo hace de un atractivo distintivo. Siendo 13 consideraciones (ver cuadro 3.1) que se deben contemplar, y que son parcialmente coincidentes con la obra del experto consultor en franquicia Alonso (2003) en su manual para el franquiciador y franquiciado.

Cuadro 3.1. Trece consideraciones para el desarrollo de una (micro) franquicia

Consideraciones	Características sobresalientes
1. Autoevaluación del emprendedor o empresario	Perfil del (micro) franquiciado Objetivos y expectativas
2. Selección de la (micro)franquicia	Consideraciones previas a la selección Requisitos de información Documentación del franquiciador
3. Análisis situacional	Mercado Franquiciador Negocio Contrato
4. Perfil del franquiciado	Información al franquiciador Cuestionario del franquiciado
5. Soporte del franquiciador en asistencia, apertura y explotación	Estrategia de negocio Funciones del franquiciador Plan de asistencia para la puesta en marcha del establecimiento Planificación conjunta del proceso de apertura Plan de asistencia continuada

6. Identificación y transmisión del saber haber	Identificación del saber-hacer Área informativa Área contractual Área documental Área formativa Transmisión del saber-hacer
7. Búsqueda de emplazamiento. Exclusividad territorial	Factores de localización territorial Área comercial de influencia Superficie de venta
8. Propiedad industrial: derechos de uso de marca	La marca. Limitaciones y obligaciones de uso.
9. Adecuación del punto de venta	Imagen corporativa de la cadena Requisitos de la normativa de adecuación
10. Análisis económico	Previsiones económicas Plan de inversión y financiación Pérdidas y ganancias Estado de tesorería Balance general Punto de equilibrio Evaluación de la explotación y amortización de las inversiones
11. Marketing en la microfranquicia	Plan de marketing Mezcla de marketing Fidelización
12. Proveeduría para el punto de venta	Estandarización de procesos Economías de escala Abastecimiento de la red
13. Sistemas para el control de la gestión	Información a través de sistemas integrados

Fuente: elaboración propia a partir de Alonso (2003).

# 1. Autoevaluación del emprendedor o empresario

## 1.1. El perfil del (micro) franquiciado

La decisión de desarrollar una (micro) franquicia o de integrarse a una cadena pudiera parecer sencillo, sin embargo, la intensa competencia y competitividad de redes nacionales e internacionales, la diversidad de sectores de actividad con este formato comercial

y el reconocimiento de marca le confieren un valor extraordinario. Pese a ello, la (micro) franquicia debe contemplarse como una posible garantía de éxito, pero no absoluta.

Toda nueva empresa implica riesgos propios del concepto de negocio, al contexto económico, social, comercial y a las estructuras empresariales. Aunque la explotación de un negocio de franquicia disminuya considerablemente estos riesgos, se debe ser analítico y cauto, recabar información adecuada y ponderar las posibilidades reales del proyecto de desarrollo o adopción de una franquicia.

En México la Asociación Nacional de Franquicias y otros organismos e instituciones destacan una tasa de mortalidad seis veces menor en negocios de franquicia, ellos sugieren que la franquicia es una fórmula óptima para el éxito empresarial. Pero para decidir si es un formato de negocio adecuado al perfil del emprendedor o para seleccionar la franquicia acorde al emprendedor o empresario es indispensable reconocer las características intrínsecas tanto del negocio en su ámbito de desarrollo y el grado de adaptación del perfil personal, profesional y patrimonial de potencial franquiciado o franquiciador; de ello depende en gran medida el éxito del emprendimiento en franquicia.

La existencia de resultados negativos o desviaciones no esperados en un negocio franquiciado dan lugar a numerosas acciones de gestión contingentes, tanto del franquiciado como del franquiciador. Cada uno despliega sus habilidades y conocimientos y experiencias para que el acuerdo prospere. El acuerdo óptimo es aquel en el que el individuo se identifica con el negocio de franquicia, no necesariamente la marca de más reconocimiento, la más grande o con condiciones cómodas; la capacidad, compromiso y determinación del franquiciado para respetar las técnicas de gestión experimentadas por el franquiciador determinan el éxito o fracaso empresarial.

La elección a la medida del franquiciador y del franquiciado es un proceso crítico y debe analizarse minuciosamente antes de seleccionar los candidatos con el perfil ideal, de manera objetiva, planteando, asesorando y analizando detenidamente las condiciones del contrato, el nivel de compromiso y cumplimiento exigidos, el sector de actividad, la demanda del producto en el mercado y sus tendencias, el soporte y asistencia continua ofrecida por el franquiciador, las expectativas de expansión y crecimiento de la red, la estructura y capacidad organizativa de ambas partes, el nivel de innovación y adaptación del concepto, entre aspectos legales u otros.

Se recomienda una autovaloración como potencial franquiciado de una marca, asignando un valor del 1 al 10 para cada uno de los rubros señalados en el cuadro 3.2. Puede solicitarse opinión a familiares, amistades o compañeros de trabajo solicitándoles hagan una evaluación de su caso.

Cuadro 3.2. Criterios de autovaloración como franquiciado

a. Tenacidad y esfuerzo	k. Capacidad de decisión
b. Grado de motivación	l. Independencia
c. Perseverancia	m. Personalidad
d. Ambición	n. Experiencia
e. Iniciativa	o. Capacidad de gestión
f. Liderazgo	p. Relaciones humanas
g. Disciplina empresarial	q. Seguridad
h. Innovación	r. Situación financiera
i. Trabajo en equipo	s. Apoyo familiar
j. Situación laboral	t. Capacidad patrimonial

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la autovaloración se logra determinar el nivel de motivación, la voluntad de aplicar rutinas de trabajo, habilidad de gestión, capacidad de interacción y sentido colaborativo; características valiosas para los franquiciadores. Esta valoración se relaciona con las características de un sistema de franquicia, los juicios emitidos deben ser el resultado razonado de un análisis objetivo, o conviene precipitarse o actuar con entusiasmo imprudente es necesario buscar y leer cuanta información permita tener un panorama completo de lo que afecte el desempeño futuro del negocio para tomar una decisión de calidad, es decir adecuada a los objetivos personales planteados.

El futuro franquiciado en un negocio de co-propiedad en la que las decisiones se toman en conjunto debe comprender claramente el esquema de generación de ventas y los inconvenientes que surgirían ante condiciones no deseadas. Para una elección certera ayuda conocer la situación económica, política y social del país y del sector de actividad de la franquicia sujeto a análisis, la legislación aplicable a la franquicia, las normas que designación de una franquicia, las obligaciones operativas y financieras de la oferta de contrato de franquicia. Estos son aspectos fundamentales que se deben conocer antes de firmar un convenio de adhesión a una cadena franquiciadora. La finalidad de este capítulo es clarificar en lo posible las dudas precontractuales que surgen y guiar una decisión tan importante para el proyecto de vida de un potencial franquiciado.

El estudio de la Circular de Oferta de Franquicia (COF) que ofrecen este tipo de negocios y la valoración de los intereses propios permite verificar si las expectati-

vas de ocupación y compromiso de largo plazo en co-propiedad son ideales o si por lo contrario se prefiere un trabajo autónomo. Adicionalmente, se puede consultar información pública en el directorio de franquicias de la Asociación Mexicana de Franquicias, revistas especializadas como Entrepreneur, Expansión o Inversionista, ferias de franquicias, conferencias, jornadas académicas, reportajes, libros, artículos o incubadoras de emprendedores y negocios.

Se presentan algunos cuestionamientos que se deben hacer para analizar las circunstancias personales y las características de la franquicia son compatibles y convenga convertirse en franquiciado. Si se cree conveniente puede consultar y discutir con su familia, amistades o profesionales de confianza antes de llegar a conclusiones y tomar una decisión.

Los aspectos personales refieren a:

- a. Conocer cómo funciona el sistema de franquicia
- b. Evaluar si la lógica de trabajo de la franquicia va con la personalidad, experiencia, capacidad y tenacidad del franquiciado potencial
- c. Reconocer si se cuenta con la capacidad de aplicar y respetar permanentemente las prácticas impuestas por el franquiciador

Si se pretende independencia laboral con el menor riesgo, la franquicia es una buena opción, si descubre que es una fórmula no compatible con sus expectativas personales y profesionales, puede considerar la posibilidad de iniciar un empleo autónomo, también llamado autoempleo.

Los aspectos económicos y financieros aluden a:

- a. El nivel de riesgo que se está dispuesto a asumir
  - b. Los recursos disponibles o la capacidad de financiación
- Calcule el valor total de sus activos personales (casa, automóvil, terrenos, ahorros o indemnizaciones laborales) y determine el riesgo que está dispuesto a correr para abrir el negocio. Es importante considerar que los primeros meses de actividad las ventas serán reducidas y sus ingresos personales mínimos.

Los aspectos familiares se relacionan con:

- a. El apoyo de la familia
- b. La colaboración en la operación del negocio

La distribución del tiempo en el negocio y la familia usualmente da lugar a dificultades que deben superar tensiones con paciencia y comunicación adoptando decisiones en consenso.

Los aspectos laborales apuntan a:

- a. La capacidad de gestión y administración de un negocio propio
- b. El tiempo que se está dispuesto a invertir en la tarea empresarial

El tiempo dedicado, el esfuerzo personal y el entusiasmo en las tareas diarias serán determinantes para que el negocio tenga éxito pese a que se descuide inicialmente tiempo para otras cosas. Es importante tener en cuenta este panorama para enfrentarlo de la mejor forma.

Las particularidades profesionales tienen en cuenta:

- a. La capacidad de organizar y dirigir el trabajo del personal
- b. La iniciativa para gestionar con asertividad el negocio
- c. La facilidad para negociar y tratar con proveedores y clientes externos
- d. La motivación hacia el éxito que se imprime en la organización

La gestión del franquiciador para desarrollar la marca y el soporte de gestión que ofrece al franquiciador facilita las técnicas de gestión de la franquicia, pero ello debe complementarse con la acción del franquiciado por su experiencia, capacidad y habilidad para la correcta explotación del negocio adoptando decisiones financieras, trato con el público, prácticas de comercialización, habilidad para motivar y dirigir a los empleados y cuanta técnica se requiera para encauzar el negocio hacia el éxito.

Las características del sistema distinguen:

- a. Las instrucciones rigurosas del franquiciador para operar el negocio con su marca
- b. Los consejos considerados interferencias en la autonomía del franquiciado
- c. La capacidad para aceptar las condiciones de eficiencia del franquiciador, adoptándolas como disciplina empresarial

La marca de una franquicia es desarrollada por el franquiciador; el éxito probado de sus estrategias hace que se conviertan en la réplica de su saber-hacer, exigiendo aplicar las técnicas que han resultado satisfactorias para la rentabilidad del negocio, por tanto, se deberá operar bajo las mismas normas en todos los establecimientos de la red para asegurar un funcionamiento estandarizado y una imagen distintiva en el mercado. Por tanto, si el emprendedor -franquiciado potencial- desea tomar decisiones propias y disfrutar de autonomía, la franquicia pudiera no ser la mejor opción. Razonablemente, el propietario de la marca o gerente de comercialización para cierta zona geográfica es quien tiene el control de la gestión y administración. Cualquier desviación a lo estipulado en la relación contractual afectará sustancialmente el éxito del negocio común.

## **1.2. Los objetivos y expectativas**

Parte importante del análisis para la decisión de franquiciar es reconocer los propósitos personales para incorporarse a una red de franquicia, las expectativas a nivel personal y profesional en relación con los objetivos y satisfacciones. Se recomienda elaborar una relación de posibles desaciertos en la apertura del negocio, la afectación en la vida personal, familiar y económica. La objetividad y sinceridad con que se elabore este listado permitirá ver un horizonte para anticipar la planeación y desempeño del negocio en el sector de actividad, el tipo de producto o servicio, el objeto del negocio. Por tanto, el entusiasmo, la actitud y capacidad para tomar compromisos son parte clave en el éxito del proyecto.

## **2. La selección de la (micro) franquicia**

### **2.1. Consideraciones previas**

Elegir una franquicia lleva un proceso meticuloso de análisis que debe ser cauteloso y sin prisa dada la trascendencia de la decisión. Es necesario aceptar que toda decisión tiene riesgos, mismos que son asumidos de manera distinta entre los individuos de acuerdo con su nivel de aversión al riesgo que implica la inversión de recursos financieros, tiempo y la incertidumbre de los beneficios futuros, puesto que la integración en una franquicia no sólo una aportación de capital, también representa la implementación en la gestión del negocio.

Algunos aspectos básicos que se deben conocer con antelación y analizarse con objetividad son las exigencias del franquiciador para la explotación del negocio, las autoridades y responsabilidades de cada parte en la operación, gestión y rentabilidad dada la propiedad conjunta del negocio. Por ello, además habrá que reflexionar si el perfil del franquiciado es el pretendido por el franquiciador, obteniéndose una percepción de calidad de quien conoce la gestación de la franquicia, reconociendo las capacidades y limitaciones condicionantes del desempeño del establecimiento.

Teniendo en cuenta la propiedad compartida del negocio, resulta crítico obtener la mayor información confiable para tomar una decisión de calidad que resulte satisfactoria y evitar discrepancias con el franquiciador por errores de interpretación, omisión de planteamientos sobre los diversos aspectos del negocio que condicionarán la asociación.

Pese a que la franquicia es una empresa que divulga información de manera voluntaria para atraer franquiciados, no siempre se encuentran datos veraces disponibles libremente. El emprendedor -franquiciado potencial- debe ser astuto para identificar la posible falta de ética del franquiciador de un concepto de negocio con recursos financieros, organizacionales débiles para dar soporte suficiente y perma-

nente. Para ello, habrá de consultar la Circular de Oferta de Franquicia (COF) y mantener entrevistas para conocer el planteamiento completo del franquiciador y tomar la decisión idónea. Usualmente, con una antelación menor a un mes de la firma del contrato de franquicia el franquiciador debe entregar por escrito al franquiciado la información básica de los datos principales de identificación del franquiciador, descripción del sector de actividad del negocio objeto de franquicia, contenido y características de la franquicia y su explotación, estructura y extensión de la red y elementos esenciales del acuerdo de franquicia. La ley pretende proteger los intereses del franquiciador antes de incorporarse a una cadena franquiciadora, vitando el desconocimiento de datos significativos que diesen lugar a una decisión fallida.

## **2.2. Requisitos de información**

De acuerdo con lo establecido por la normativa en franquicia en la generalidad de los países o por recomendación natural, la información que se debe obtener del franquiciador son los aspectos siguientes.

- a. Datos generales de la empresa franquiciadora
- b. Descripción del sector de actividad del negocio en el que se desarrolla la franquicia
- c. Características del objeto del contrato y los criterios de operación para su explotación
- d. La estructura y extensión de la cadena de franquicia
- e. Los elementos esenciales del acuerdo

Algunos aspectos adicionales que se deben conocer en caso de una franquicia maestra son: la identidad del franquiciador, las características relevantes, la extensión y distribución de la red, los estados financieros del último ejercicio anual, la situación económica y financiera de la marca corporativa. El potencial franquiciado tiene el derecho de recibir esta información para asegurar la incorporación a un negocio organizado y rentable con una venta de mercado amplio y perspectivas de valor agregado. Los datos más concretos se describen el cuadro 3.3.

Cuadro 3.3. Información indispensable sobre la franquicia

Datos identificativos de la empresa franquiciadora	Descripción del sector de actividad del negocio objeto de la franquicia
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Razón y domicilio social</li> <li>b. Capital social y distribución del mismo</li> <li>c. Datos de registro fiscal</li> <li>d. Fecha de creación de la empresa y de la cadena</li> <li>e. Experiencia de la empresa y principales etapas de su evolución</li> <li>f. Estructura de la central franquiciadora y organigrama de la empresa matriz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Filosofía y concepto de negocio</li> <li>b. Perfil del consumidor o usuario</li> <li>c. Situación y perspectivas del mercado en el que fuera a desarrollarse la actividad</li> <li>d. Enfoque de viabilidad en cuanto a los valores de diferenciales e innovadores respecto a la competencia</li> </ul>
Contenido y características de la franquicia y su explotación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Descripción general del sistema de negocio objeto de la franquicia</li> <li>b. Datos de registro de la marca</li> <li>c. Prestación de la oferta y exclusividad de distribución</li> <li>d. Directrices de aprovisionamiento y exclusividad de suministro</li> <li>e. Mercado de implementación y ubicación comercial y exclusividad geográfica</li> <li>f. Perfil del franquiciado y cuestionario de candidatura</li> <li>g. Requisitos del local</li> <li>h. Planteamiento del <i>marketing</i> y publicidad</li> <li>i. Plan de apertura y puesta en marcha</li> <li>j. Servicios de asistencia y apoyo a la gestión</li> <li>k. Programas de formación inicial y permanente</li> <li>l. Relación de documentos o manuales operativos de negocio en los que identificada la experiencia del franquiciador</li> <li>m. Plan de inversiones iniciales</li> <li>n. Plan previsto de explotación y proyección objetiva para los primeros ejercicios económicos</li> </ul>	
Estructura y extensión de la red	Elementos esenciales del acuerdo de franquicia
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organización de la red de franquicia</li> <li>b. Relación detallada de unidades franquiciadas</li> <li>c. Relación detallada de unidades propiedad del franquiciador</li> <li>d. Número de franquiciados que hayan dejado de pertenecer a la red en los últimos ejercicios y las razones por la que se dio por concluida la relación contractual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Principales características del precontrato de franquicia si lo hubiera</li> <li>b. Derechos y obligaciones principales de las partes</li> <li>c. Duración del contrato de franquicia.</li> <li>d. Condiciones de renovación y resolución.</li> <li>e. Obligaciones financieras del franquiciado.</li> <li>f. Ámbito de exclusividad territorial concedido.</li> </ul>

Fuente: Alonso (2003).

La información descrita en el cuadro 3.3. es valiosa para obtener conclusiones posteriores a un análisis basado en información válida y suficiente.

### **2.3.Documentación del franquiciador**

Los folletos y demás promocionales dirigidos al franquiciado potencial deben ser atractivos, pero más allá deben proveer de información amplia y confiable para fundamentar un análisis y toma de decisiones exitosos. De los materiales de difusión más usuales son los folletos informativos, la Circular de Oferta de Franquicia (COF) en donde se plasman los aspectos precontractuales y contractuales de la franquicia. Estos documentos sirven para conocer sobre aspectos concretos como:

- a. Información general sobre establecimientos propios y franquiciados abiertos
- b. Datos económicos como la inversión inicial, ejercicios financieros proyectados para al menos tres meses y el periodo estimado de para la amortización de la inversión
- c. Relación de servicios y formación del franquiciador al franquiciado, estructura y organigrama de la matriz de franquicia
- d. Obligaciones financieras del franquiciado -derechos de entrada, royalties, canon de publicidad o cualquier tipo de contraprestación económica que debiera pagar el franquiciado (emprendedor o empresario) y,
- e. Apoyos de *marketing* y el calendario de promociones y publicidad previstos.

Con ello se puede iniciar el proceso de elección de la franquicia que mejor se adapte al perfil del emprendedor, empresario o inversor para proceder a solicitar referencias bancarias e informes comerciales del franquiciador.

## **3. Análisis situacional**

Con la información obtenida de las franquicias sujetas a elección, se analiza el estado de: (1) el mercado, (2) el franquiciador, (3) tipo de negocio y (4) el contrato, cuatro factores que ayudarán a conocer la realidad de la franquicia examinada.

### **3.1. El mercado**

Las preguntas obligadas para comprender este entorno refieren a:

- a. El estado del mercado, sus perspectivas de expansión o equilibrio
- b. La diferenciación e innovación de los productos que se ofrecen
- c. La demanda actual y potencial en término de número de clientes y capacidad de compra
- d. Cantidad mínima de clientes que podrían comprar el producto para mantener el equilibrio y promover el desarrollo del negocio

- e. El perfil del cliente meta
- f. Las acciones de comunicación para captar clientes

Es indispensable comprobar que la franquicia cuenta con un mercado amplio con probabilidad de estabilidad y expansión, de manera que la inversión sea recuperable y no se extinga. El concepto debe ser diferenciador, el producto o servicio innovador, diferenciado de sus competidores de forma que provea originalidad y valor agregado al mercado demandante.

### **3.2. El franquiciador**

Del franquiciador se debe conocer el perfil del cliente potencial, el número de clientes adecuado para mantener el negocio y la posibilidad de crecer en la ubicación actual y la probabilidad de ampliar la zona de exclusividad territorial. Los principales aspectos que se deben preguntar al franquiciador son:

- a. La preparación y técnicas de gestión que proporciona el franquiciador
- b. La asistencia a lo largo de la relación contractual
- c. La estructura central de la franquicia
- d. La solidez económica y financiera de la cadena
- e. Las técnicas de supervisión y control que se emplean y la frecuencia con las que visitarán el establecimiento para auditar los procedimientos
- f. Los compromisos con los proveedores autorizados por el franquiciador
- g. Los parámetros de cumplimiento en calidad y tiempo de entrega de los proveedores.

El franquiciador debe mostrar al franquiciado la realidad de la empresa, la capacidad de su equipo de trabajo, la filosofía empresarial y el grado de experiencias adquiridas. El desempeño del negocio depende en gran medida de la operación y gestión determinadas por el franquiciador. Por eso hay que considerar las técnicas de supervisión y control que emplea y la frecuencia con que visitará nuestro establecimiento el personal de su equipo. También deben conocerse las obligaciones de aprovisionamiento y las garantías para un adecuado suministro en calidad y tiempo de entrega.

### **3.3. El negocio**

La organización del negocio, su inversión y los indicadores de su recuperación son aspectos que para todo franquiciado son de especial interés. Relacionado con esto se tienen en cuenta:

- a. La proyección de amortizaciones
- b. El personal en cantidad y cualificación

- c. Los niveles de gravamen en las ventas
- d. Actividades de publicidad de cada parte
- e. Las previsiones de venta y los beneficios netos para los primeros ejercicios fiscales.

Para ello, se requiere analizar los estados financieros actuales y proyectados, el organigrama funcional, las obligaciones financieras del franquiciado en cuanto a derecho de entrada, cuotas por publicidad, pagos por *royalties* -*canon* de explotación y gestión- sobre las ventas o compras del establecimiento.

### **3.4. El contrato**

El elemento contractual que rige la operación del negocio es el contrato, en éste se plasman las cláusulas que recogen los aspectos principales de la dependencia de franquicia, los plazos de vigencia, los derechos y obligaciones, la vigencia de la relación y las alternativas de solución en caso de conflicto.

Previo a la firma del documento se debe verificar el cumplimiento de la legislación vigente, verificar si contiene o no cláusulas abusivas o improcedentes y si recoge los aspectos esenciales, usualmente descritos en la COF. Esta evaluación no debe ser solamente documental y verbal, deben recorrerse las instalaciones observando el equipo y estructuras organizacionales, efectividad de la comunicación, control de la gestión, acciones de reactivación y control de la red franquiciadora, incluso consultar con clientes, empleados y franquiciados de la cadena. Es importante tomar el tiempo necesario para confirmar la información conseguida.

### **3.5. El marco jurídico del contrato de franquicia**

En México existe una regulación de franquicias para la relación entre franquiciado/franquiciante y franquiciador/franquiciatario<sup>1</sup> basada en un contrato de franquicia, elemento clave para el desarrollo importante del sistema franquiciador mexicano, promoviendo las garantías legales para ambas partes del acuerdo.

Al iniciar la operación formal de la primera franquicia en México, alrededor de los años noventa, resultado de una poderosa tendencia internacional sobre el desarrollo de esquemas adecuados de protección a la propiedad industrial ante la apertura comercial; el 27 de junio de 1991, se promulgó la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, esta legislación hace mención sobre el concepto

---

<sup>1</sup> Los términos empleados en la literatura científica en idioma español sobre la franquicia aluden a franquiciado y franquiciador, mientras que en México la legislación emplea franquiciante y franquiciatario respectivamente.

de franquicia por primera vez. Con ello se abrogan varias leyes y reglamentos que no reconocían la figura de la franquicia con su naturaleza de propiedad híbrida (franquiciador-franquiciado) pero sí asignaban limitaciones para el establecimiento y crecimiento de un esquema de negocios para conformar un sistema de franquicia. Con la Ley de Propiedad Industrial se rigen las relaciones comerciales, en su artículo 142 se indica que “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 y prestar servicios de manera uniforme y con 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”. Esta ley depende de leyes como el Código Civil, el Código de Comercio y la Ley de Competencia Económica.

Concretamente, en el Código Civil se marcan unos requisitos para la existencia de la franquicia en el artículo 1794, estos son el objeto y el consentimiento.

El objeto de la franquicia es:

1. La entrega de la Licencia de Uso de una Marca de franquiciador/franquiciante al franquiciado/franquiciatario. Cuando el franquiciador cuenta con una marca registrada puede celebrar un Contrato de Licencia de Uso de Marca o un Contrato de franquicia. Caso contrario pierde exclusividad y no puede celebrar el contrato.
2. La transmisión de conocimientos técnicos del franquiciador/franquiciante al franquiciado/franquiciatario, a través de la asistencia técnica distintiva, usualmente plasmada en los manuales y procedimientos.
3. El consentimiento es la firma del contrato, el cual debe ser por escrito.

Otro requisito fundamental que señala la Ley de Propiedad Industrial es que “quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley.” Este documento es conocido como Circular de Oferta de Franquicia (COF), si ésta no fuese verídica el franquiciado/franquiciatario puede exigir la nulidad del contrato y demandar el pago por daños y perjuicios ocasionados, si se exige este derecho antes del año cumplido de celebrarse la firma del contrato de franquicia.

De acuerdo al artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, la COF debe incluir la siguiente información:

1. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciador/franquiciante.

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

El Contrato de Franquicia deberá informar por lo menos sobre los siguientes puntos:

1. El área geográfica en la que el franquiciado/franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato.
2. La ubicación, al igual que la dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura del establecimiento donde el franquiciado/franquiciatario ejercerá las actividades del contrato.
3. Las políticas, procedimientos y plazos respecto a los reembolsos, financiamientos y otras contraprestaciones a cargo de las partes en los términos acordados en el contrato.
4. Las políticas de inventarios, *marketing* y publicidad, al igual que las disposiciones relativas al suministro de mercancía y contratación con proveedores en caso de que sean aplicables.
5. Los criterios y métodos adaptados a la determinación de los márgenes de uso y utilidad y comisiones de los franquiciados/franquiciatarios.
6. Las características de capacitación técnica y operativa del personal del franquiciado/franquiciatario, así como método o forma en la que el franquiciador/franquiciante le proporcionará asistencia técnica.
7. Los criterios, tácticas y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, al igual que la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y franquiciatario.

8. En caso de que se permita subfranquiciar, establecer los términos y condiciones convenientes de ambas partes.
9. Los principios para la terminación del contrato de franquicia.
10. Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse, y en casos, modificarse mediante un común acuerdo de términos y condiciones relacionadas al contrato de franquicia.
11. El franquiciado/franquiciatario no debe enajenar sus activos al franquiciador/franquiciante o a la persona que está designada el término del contrato, salvo pacto en contrario.
12. El franquiciador/franquiciatario no debe de enajenar o transmitir al franquiciado/franquiciante en ningún momento las acciones de su sociedad o hacerlo socio de la misma, a menos que éste lo desee.

Antes de que la Ley de Propiedad Industrial incluyera por primera vez en el año 1991 la palabra “franquicia” únicamente para definirla, las franquicias estaban reguladas pero bajo un contrato atípico que podía o no ser consensual en el que las partes se sometían a lo que estipulaban en el contrato siempre y cuando éstas estipulaciones no fuesen contrarias a las leyes generales. Los únicos elementos de invalidez son los siguientes: I. Incapacidad legal de las partes o de una de ellas; II. Vicios del consentimiento; III. Por su objeto, o su motivo o fin sea ilícito; IV. Porque el consentimiento no se haya manifestado en la forma que la ley establece.

En ocasiones los elementos accesorios para declarar inexistente un contrato de franquicia, éstos son aquellos que dependiendo de la naturaleza de la franquicia el franquiciador/franquiciante deba de proveer productos o servicios que se comercializan bajo acuerdo de franquicia.

La Ley de Propiedad Industrial vigente señala que quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establece el reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.

Por tanto, es importante señalar que una franquicia no es una certificación, no es un contrato, no es la operación en cumplimiento de requisitos legales. La franquicia es un sistema que se compone de varios elementos: (1) el Contrato de Franquicia, (2) la Marca Registrada, (3) la Circular de Oferta de Franquicia (COF) y (4) manuales de operación, entre otros conceptos. Mismos que contienen bastantes requisitos legales administrativos que se deben cumplir para que la franquicia sea operada de una manera exitosa y con buenas probabilidades de éxito.

Los contratos en México se componen de más de 30 hojas, las cuales deben ser analizadas con el apoyo de un consultor en franquicias apoyado por un abogado dado que el contrato de franquicia es un acto jurídico que involucra diversas leyes. El contrato de franquicia debe registrarse directamente por las disposiciones establecidas en las leyes generales y reglamentaciones mexicanas relativas a marcas, patentes, sociedades mercantiles y prácticas comerciales. Siendo el marco normativo lo referido en el siguiente apartado.

### **3.5.1. Leyes y reglamentos vigentes que regulan las franquicias en México**

**Ley de la Propiedad Industrial publicada en 1991.** El otorgamiento de una Franquicia es una transmisión de derechos, ésta se incluye en el Capítulo IV “De las licencias y transmisiones de Derechos” en dicho capítulo se encuentra el artículo 142 que refiere a la definición de la franquicia, el artículo 142 Bis a los requisitos del Contrato de Franquicia, el artículo 142 Bis 1 trata la injerencia que puede tener el franquiciador con el franquiciado, el artículo 142 Bis 2 trata acerca de la confidencialidad que debe guardar el franquiciado, el artículo 142 Bis 3 trata en relación a la rescisión y las penas en que incurre la parte que incumpla y también establece la regulación para los secretos industriales, es decir la confidencialidad.

**Reglamento de la Propiedad Industrial.** El artículo 65 relaciona lo que debe contener el documento que se entrega con anticipación al Contrato de Franquicia, en el que se define con exactitud el contenido del dossier de franquicia o Circular de Oferta de Franquicia.

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** El artículo quinto establece la garantía de libertad de trabajo, profesión, ocupación u oficio y el artículo 28 señala las marcas y patentes como una excepción a los monopolios en México. Asimismo, otorga la posibilidad de crear monopolios para explotar obras originales.

**Código Civil Federal y local.** Regula los contratos de franquicias y todos aquellos que franquiciadores y franquiciados puedan realizar con terceros. Establece en la parte común el Libro Cuarto “De las Obligaciones” Primera Parte “De las Obligaciones en General”, Título Primero “Fuente de las Obligaciones”, Capítulo 1 “De los Contratos”, “De la Capacidad”, “Representación”, “Consentimiento”, “Vicios del Consentimiento”, “Del Objeto, Motivo o Fin de los Contratos”, “Forma”, “División de los Contratos”, “Cláusulas que pueden contener los Contratos”, “Interpretación” y “Disposiciones Finales”.

**Ley de Propiedad Industrial.** Regula la protección y licenciamiento de marcas, imagen, signos distintivos, patentes, etcétera.

**Ley Federal de Derechos de Autor.** Regula los derechos de autor sobre el uso de patentes, nombres comerciales, marcas, logotipos, diseño de locales o imagen corporativa.

**Código de Comercio.** Regula de forma general todas las actividades de comercio.

**Ley General de Sociedades Mercantiles.** Regula los contratos mercantiles entre empresas en general, para el caso el franquiciador y franquiciado se constituyan como Sociedades de Responsabilidad Limitada o Sociedades Anónimas.

**Legislación Fiscal y Tributaria.** Regula el tratamiento fiscal y tributario que se le da a los royalties, cánones y demás pagos del franquiciador al franquiciado.

**Ley de Protección al Consumidor.** Se ocupa de la protección de los consumidores finales ante los bienes y servicios prestados por los franquiciadores y franquiciados.

**Ley Federal del Trabajo.** Regula las relaciones laborales de los empleados de los franquiciadores.

**Ley de Competencia Económica.** Se ocupa de regular las prácticas monopolísticas, que puede afectar a esas 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.

Estas son solamente algunas contemplaciones, la intención es señalar referencias para quienes deseen adoptar o adaptar una franquicia en México.

Las directrices fundamentales de un acuerdo de franquicia centran su clausulado en:

- a. Contrato y contratantes
- b. El saber-hacer expresado en manuales y procedimientos
- c. Participación en la cuota de mercado
- d. Precios de venta
- e. Suministros de otros productos o servicios ajenos a la franquicia
- f. Proveedores exclusivos
- g. Mercado meta
- h. Aprovisionamiento exclusivo
- i. No vinculación con competidores
- j. Confidencialidad
- k. Cesión del contrato a terceros sin el consentimiento del franquiciador
- l. Reconocimiento de la propiedad industrial de franquiciador
- m. Registro de elementos de la propiedad industrial
- n. Cesión de uso o transmisión de los derechos de propiedad industrial
- o. Condiciones financieras para el franquiciador

- p. Obligaciones del franquiciador
- q. Obligaciones del franquiciado
- r. Asignación de la zona de exclusividad territorial
- s. Plazo de vigencia y condiciones de renovación
- t. Causas de rescisión y recuperación de propiedad
- u. Estipulación para la resolución de desacuerdos entre las partes

### **3.5.2. El precontrato de franquicia**

Los negocios de franquicia disponen de un precontrato a modo de acuerdo de compra para facilitar a las partes avanzar en el análisis y proyecciones operativas y administrativas con anterioridad al otorgamiento del contrato con el pretende regular el convenio definitivo. Por ello, el precontrato de franquicia es contrato de reserva, o pacto de intención de adhesión a la red mediante la explotación de un centro operativo en un mercado preestablecido.

En definitiva, no se adquiere la condición de franquiciado hasta la firma del contrato. Previa a la firma, el precontrato especifica que el adquirente toma esta opción para poder usar la marca registrada y otros derechos propiedad del franquiciador, así como para poner en funcionamiento un centro franquiciado integrado en la red, de acuerdo con los términos y condiciones que figuren en el contrato de franquicia.

La limitación temporal del precontrato se hará extensiva a cualquier desembolso económico, pues con el otorgamiento de este documento suele establecerse el pago de una parte del derecho de entrada de la franquicia, que suele oscilar entre un 25 y un 40% del mismo. A pesar de que en el curso de una negociación de compra de franquicia no siempre se presente la posibilidad de firmar un precontrato, éste facilita un marco de trabajo y colaboración entre las partes en el estudio de la viabilidad de la operación.

En el precontrato de franquicia el adquirente declara haber obtenido del franquiciador suficiente y detallada información, que ha realizado por su cuenta una completa investigación del concepto y perspectivas del negocio, familiarizándose con los aspectos y propósitos esenciales de la franquicia, y que es su deseo concertar libremente el acuerdo de opción de compra. Asimismo, debe reconocer también que el franquiciador no ha realizado, de ninguna forma, ninguna promesa o garantía de cualquier tipo para incluirle a llevar a cabo dicho acuerdo.

### **3.5.3. Obligaciones de la parte compradora**

El adquirente del precontrato podrá ejercitar a su vencimiento la opción de compra, habiendo cumplido de una serie de obligaciones, siendo las principales las especificadas a continuación.

1. Garantizar al franquiciador una cantidad a cuenta del derecho de entrada, conocido como cuota o derechos de franquicia. Esta cuota remunera al franquiciador por la prestación de sus servicios de asistencia y apoyo en la instalación del nuevo establecimiento.
2. Disponer, antes de la firma del contrato y con aceptación del franquiciador, de un local que, en su ubicación, entorno comercial y características físicas, se ajuste a las especificaciones realizadas por el franquiciador para la instalación de una de las unidades de venta de la cadena; cuyo plazo de uso no sea menor a dos años de vigencia del contrato de franquicia.
3. Presentar la firma de la parte compradora, el franquiciado en alguna de sus formas -franquicia máster, multifranquiciado o franquiciado individual- en la fecha establecida para la expiración del contrato de reserva, el contrato de franquicia.
4. El franquiciado debe reconocer que la información y conocimientos que pueda facilitarle el franquiciador durante el plazo de vigencia del acuerdo tienen carácter confidencial y forman parte del secreto de la franquicia, por lo que debe comprometerse a aplicarlos, respetarlos y no transmitirlos ni divulgarlos a terceras personas ajenas a la misma.
5. El franquiciado no tiene facultad para transferir los derechos adquiridos con la firma del precontrato de franquicia sin contar con la aprobación del franquiciador.

#### **3.5.4. Compromisos del franquiciador**

Desde la firma de un precontrato de franquicia, el franquiciador adquiere los siguientes compromisos.

1. Elaboración de un estudio con el fin de determinar una zona de exclusiva en la que la explotación de una unidad franquiciada resulte una opción rentable y segura para el franquiciado. Para ello debe contemplar aspectos como:
  - a. Número de clientes potenciales
  - b. Nivel de renta.
  - c. Grado de competencia actual y perspectivas inmediatas de implantación de empresas competidoras
  - d. Precios admisibles de venta al público
  - e. Existencia de locales adecuados (si el adquirente no dispusiera de uno).
  - f. Factibilidad de arrendamiento
  - g. Dotación inicial más conveniente de existencias

- h. Asignaciones salariales del personal
  - i. Planteamiento de ejecución de obras y adecuación del establecimiento
2. Consentimiento de reserva de zona al franquiciado para la apertura de una nueva franquicia de la red, renunciando a buscar otro franquiciado en la misma y renunciando a abrir en ella un establecimiento propio.
  3. Desarrollo de aquellos servicios que forman parte del programa de apertura, previos a la firma del contrato de franquicia. Usualmente:
    - (a) análisis económico y financiero de gestión, (b) asesoramiento y ayuda en la tramitación de la financiación necesaria para acometer las investigaciones de apertura, (c) búsqueda y selección del emplazamiento, (d) proyecto de adecuación, decoración y equipamiento del local y (e) apoyo en la selección del personal.
  4. Asistencia previa a la apertura del establecimiento como búsqueda de local y personal, estudio del mercado, financiación y otros. Por lo general, estos aspectos suelen recogerse en un precontrato o una declaración de intenciones.
    - a. Formación inicial y continuada del franquiciado y de su equipo de gestión
    - b. Entrega de los manuales de franquicia
    - c. Responsabilidad de suministro
    - d. Asistencia técnica y comercial al franquiciado a lo largo de la vigencia del contrato
    - e. Compromiso de competitividad en la fijación de los precios ofrecidos al franquiciado
    - f. Actualización permanente del saber-hacer a las exigencias y tendencias del mercado
  5. Asignación de una zona de exclusividad territorial para la explotación de la franquicia. Si fuese necesario se incluirá una descripción gráfica de la misma en algún anexo del contrato.
  6. Plazo de vigencia del contrato y sus condiciones de renovación. Su duración deberá ser lo suficientemente amplia como para permitir al franquiciado la amortización de las inversiones realizadas.
  7. Causas de rescisión del contrato y previsión de recuperación por parte del franquiciador de los elementos materiales o inmateriales de su propiedad.
  8. Estipulación para la resolución de desacuerdos entre las partes y la jurisdicción competente.

### 3.5.5. Compromisos del franquiciado

Por su parte, el franquiciado adquiere responsabilidades, siendo básicamente las siguientes:

- a. Pagos al franquiciador de la concesión y prestación realizadas
- b. Compras exclusivas al franquiciador, central de compras o proveedores recomendadas
- c. Voluntad de aplicar y respetar los métodos de gestión propuestos por el franquiciador, así como las normas del establecimiento y las instalaciones
- d. Información periódica al franquiciador de la gestión y trayectoria de las ventas
- e. Permitir la supervisión y control del franquiciador, haciendo posible el acceso a los estados contables y facilitando las labores de inventario
- f. No realizar ningún tipo de competencia desleal ni durante la vigencia del contrato ni, temporalmente, tras su rescisión

El contrato representa el principal vínculo de unión con nuestros franquiciados. En el figuran los argumentos y principios fundamentales de lo que representa un firme compromiso de cooperación empresarial. Es importante analizar detenidamente su contenido con un futuro franquiciado. Una vez alcanzado el acuerdo, no tener que remitirnos frecuentemente a las disposiciones del contrato será la mejor señal de que todo transcurre con la más absoluta normalidad.

Otros tipos de acuerdo entre empresas independientes.

**a. Contrato de concesión:** el concesionario no tiene que pagar un derecho inicial de integración ni canon alguno de funcionamiento, pudiendo sin embargo comercializar los productos del concedente bajo los signos distintivos de este último. El concedente tiene obligación de transmitir un saber-hacer conocido como *know how*.

**b. Contrato de licencia:** con estos contratos se autoriza la utilización de ciertos derechos de propiedad industrial a cambio de contraprestaciones financieras previamente establecidas. No es necesaria la integración del licenciatarío en la red comercial del licenciante ni la aplicación por parte de éste de políticas comerciales uniformes. No se exige exclusividad de marca al poder disponer de licencias relativas a varias marcas competidoras entre sí.

**c. Contrato de suministros:** en virtud de este tipo de contrato se adquiere el compromiso de suministrar un producto concreto con unas determinadas condiciones.

**d. Contrato de comisión:** a cambio de una contraprestación económica el comisionista se compromete a realizar ciertas operaciones mercantiles, bien por su propia cuenta o bien en nombre del comité.

**e. Contrato de agencia:** con este tipo de contrato el agente asume el encargo de preparar o realizar contratos mercantiles por cuenta y en nombre de otro empresario, de manera permanente y mediante una remuneración y cierta independencia. A diferencia del contrato de comisión, el de agencia tiene una duración determinada y no se agota con la realización de un encargo concreto.

**f. Contrato de medición o corretaje:** con estos contratos el empresario se compromete a abonar a otro, denominado medidor o corredor, una remuneración por indicarle la oportunidad de concluir un negocio con un tercero o por servirle la oportunidad de concluir un negocio con un tercero o por servirle de intermediario en esa conclusión

### **3.5.6. Contraprestaciones financieras**

Parte de las obligaciones financieras del franquiciado son las obligaciones financieras. Para el acceso a una red de franquicia se da mediante la aceptación de ciertas estipulaciones financieras como contraprestación a los servicios que el franquiciador pone a disposición de los miembros integrantes de la cadena. Estas condiciones u obligaciones financieras no son arbitrarias, sino que se concreta mediante un análisis de ingresos y gastos que ambas partes puedan generar en el ejercicio de sus respectivas actividades. Por una parte, el franquiciado a través de la explotación del punto de venta, y por otra, el franquiciador con la ejecución de las múltiples obligaciones en las que se materializa la creación, el desarrollo y la organización de la red de ventas. Entonces, la relación de franquicia debe plantearse en términos de equilibrio de rentabilidad.

Por naturaleza del concepto franquiciador, tanto el franquiciador como el franquiciado se erigen como socios con un objeto común: el beneficio que su relación pueda causar. Éste es requisito indispensable para garantizar su continuidad. Las diversas formalidades financieras que se proponen para la concesión de una franquicia se plantean desde la óptica del franquiciado, en su calidad de emprendedor.

#### **a. La inversión inicial**

Indiscutiblemente ésta es la condición financiera más importante para un emprendedor en franquicia. Los planes de inversión diseñados por el franquiciador responden a una estrategia de negocio previamente definida y probada mediante unidades propias de venta. Con ello pretende reproducir cierto éxito comercial y repetir en otros mercados geográficos. Los rubros más representativos de esta contraprestación suelen ser inmovilizando recursos como:

- a) Gastos del establecimiento
- b) Inmovilización de mobiliario, equipo, maquinaria o instalaciones
- c) Intangibles como cuota de entrada, aplicaciones informáticas, manuales y procedimientos
- d) Inmovilizaciones financieras como fianzas o gastos iniciales
- e) Tesorería. Capital circulante
- f) Inventarios de mercancías y promocionales

El franquiciador debe prever las diversas partidas que componen el plan de inversiones iniciales y facilitar al franquiciado su financiamiento en la medida de lo posible.

#### **b. El plan de ventas**

Como medida de desempeño se exige al franquiciado una facturación mínima en un cierto periodo de tiempo. Como no puede ser una previsión basada en supuestos inalcanzables de acuerdo a la potencialidad real del mercado de exclusiva asignación y dado que la normativa aplicable indica que el contrato de franquicia puede rescindirse al no alcanzar el objeto de ventas inicialmente previsto, se destaca la importancia de los planes económico-financieros elaborados periódicamente entre las partes, y de la disponibilidad y calidad de la información, el informe económico debe ser, ante todo, un motivo para la reflexión de ambas partes.

Con un objetivo factible de facturación, la previsión de ventas se fundamenta en criterios objetivos y razonables de acuerdo con la experiencia del franquiciador y los resultados de otros establecimientos de la red, el mercado potencial y la capacidad comercial del franquiciado. Cualquier desviación negativa se deberá sin duda a alguna debilidad en los programas de gestión que ambas partes habrán de esforzarse por solucionar.

#### **c. El derecho de entrada**

La conformación de una red de franquicias permitirá a un empresario abordar un proceso de expansión empresarial a un costo inferior al que hubiera tenido que enfrentar al optar por la apertura de establecimientos propios. En El desarrollo de una cadena franquiciadora no está exenta de costos. Esta serie de gastos son necesarios para iniciar la operación de la franquicia. El pago de derecho de entrada que el franquiciado hace al franquiciador constituye una cuota mínima de los gastos que ha efectuado previamente el franquiciador para hacer frente a los servicios de apertura de una unidad de venta.

El derecho de entrada representa una contraprestación económica para un franquiciado por los beneficios de acceder a la red de franquicias y de los servicios de asistencia y asesoramiento para iniciar la actividad de franquicia. Los costos que se retribuyen al franquiciador son entre otros:

- a. Diseño de concepto de negocio y las estrategias comerciales probadas
- b. Información obtenida de estudios de mercado
- c. Análisis de viabilidad
- d. Gastos de creación y registro de la marca comercial
- e. Diseño del material corporativo de la franquicia
- f. Definición de decoración de los locales y diseño virtual
- g. Conformación de una oferta atractiva, amplia y con clara posibilidades de estandarización
- h. Búsqueda y elección de los proveedores y negociación de condiciones de aprovisionamiento
- i. Determinación de los sistemas de gestión
- j. Selección de los medios publicitarios y promocionales
- k. Apertura de unidades pilotos para la fase de experimentación del negocio
- l. Documentación de los manuales operativos y de imagen
- m. Elaboración de documentos contractuales
- n. Establecimiento de los canales de comunicación entre los miembros de la red y la central franquiciadora
- o. Definición de las estrategias de expansión
- p. Proceso de búsqueda y selección de franquiciados

Con el pago de este canon, el franquiciado adquiere el derecho y beneficio de la explotación de la marca de franquicia. El franquiciador no debe perseguir un objetivo lucrativo a la hora de exigir el canon de entrada, ya que esto dificultaría la apertura de la nueva franquicia y alejaría en el tiempo la percepción del pretendido rendimiento de la inversión. Esta tendencia, aunque errónea, es frecuente entre los franquiciadores, que deberían desterrar este tipo de prácticas y pretender rentabilizar únicamente su función franquiciadora fomentando e incentivando las ventas de sus establecimientos.

Algunas franquicias no exigen el desembolso de un derecho de entrada al franquiciado, los absorbe el franquiciador. Pero cuando en caso de existir, las diversas modalidades del derecho de entrada suelen ser un importe fijo para una unidad de venta de acuerdo a una clasificación preestablecida o un importe variable por número de empleados, metros cuadrados del local, número de empleados, o un porcentaje sobre la inversión o ventas.

#### **d. El canon**

El soporte y asistencia del franquiciador sigue a lo largo de toda la relación de franquicia marcada en el acuerdo contractual. Para ello, el franquiciador ofrece un programa diseñado para asegurar el éxito conjunto de la explotación continua. Aun

así, no siempre se exige este pago, las franquicias cuya actividad es de producción y distribución son un ejemplo de ello. Esto facilita la recaudación para el franquiciador y suaviza el control de las ventas del franquiciado y es preferible imponer una cuota sobre las ventas que, a las compras, esto último provoca un aumento en el precio de venta, disminuyendo, en consecuencia, la rotación de inventario disponible. Entre otros, los servicios más frecuentes se pueden mencionar: apoyo permanente, formación, operación e imagen, planificación estratégica, aprovisionamiento, servicios de capacitación y coordinación y control de la gestión

Un franquiciador debe dar a conocer con claridad los diversos conceptos y servicios que causan la imposición de todas las obligaciones. Es indispensable asegurar por todos los medios que el franquiciado obtenga resultados óptimos mediante el equilibrio financiero de la franquicia.

#### **e. El canon de publicidad**

La naturaleza híbrida de la franquicia por su propiedad y gestión suscitan esfuerzos y recursos compartidos, un caso es el *marketing* y publicidad delineados por el franquiciador. Usualmente, el franquiciado paga al franquiciador un porcentaje de las campañas publicitarias locales coordinadas por el franquiciado de acuerdo con su planificación maestra.

Una alternativa empleada por redes desarrolladas es el fondo de *marketing* aportado por el franquiciado en beneficio de toda la cadena. En algunas franquicias parte de este fondo se destina, en proporción a sus ventas, a la promoción local de las unidades de la red.

## **4. El perfil del franquiciado**

### **4.1. La información al franquiciador**

La relación entre las partes de una franquicia debiera mantener una comunicación abierta y franca. Ambos tienen la obligación de aportar información evidente, confiable y comprobable sobre el concepto y peculiaridades del sistema de franquicia, las características del perfil de los potenciales franquiciados antes de elegir la concesión de la franquicia.

Si el franquiciado no dedica tiempo suficiente para analizar el planteamiento del franquiciador y viceversa no se dará la selección más útil para los propósitos y beneficio de ambas partes. La elección del franquiciado debe tener en cuenta la actitud y comportamiento que pueda contribuir al crecimiento de la red. No es una decisión que pueda ser tomada a la ligera.

El franquiciado puede considerar haber elegido exitosamente una franquicia cuando se tiene cierta exclusividad en un área geográfica por determinado tiempo, sin embargo, estos juicios son insuficientes para una toma de decisiones acertada

sobre la marca de franquicia de mayor utilidad a su inversión. Por otro lado, igualmente importante es observar la imagen y continuidad de la red del franquiciador.

Para que el franquiciador el perfil del potencial franquiciado debe ser también claramente observable y confiable para evitar incurrir en riesgos de reputación y aperturas de establecimientos fallidas. Por ello, dispone de cuestionarios de candidatura, que el futuro franquiciado ha de cumplimentar con absoluto rigor. En él habrán de efectuarse preguntas que faciliten al franquiciador una orientación eficaz con respecto a cuestiones personales, empresariales, profesionales y económicas del candidato.

Estos documentos tienen carácter confidencial y han de solicitarse para uso informativo exclusivamente, no pudiendo suponer en ningún caso obligación alguna para cualquiera de las partes. La falsificación de las respuestas por el candidato a la franquicia tiene por lo general como consecuencia la ruptura de cualquier acuerdo establecido entre el mismo y la central franquiciadora.

## **4.2. El cuestionario del franquiciado**

Una estructura básica del cuestionario propuesta por Alonso (2003) que debe cumplimentar un candidato a franquicia para que el franquiciador pueda seleccionar el que mejor se ajuste a sus pretensiones y objetivos empresariales contiene 9 secciones: (1) datos generales, (2) información personal, (3) trayectoria laboral y profesional (4) experiencia empresarial, (5) información personal, (6) datos económicos financieros, (7) planteamientos de negocio (8) anexos informativos y (9) observaciones.

# **5. Soporte del franquiciador en asistencia, apertura y explotación**

## **5.1. La estrategia de negocio**

La pretensión de todo potencial franquiciado es adoptar las ventajas competitivas creadas y disponibles para su explotación. El concepto de negocio bajo la optimización de planteamientos, acciones y recursos en que deben materializarse los diversos servicios de asistencia recibidos permanentemente del franquiciador. Este tiene que ser el enfoque de la relación contractual, es decir, la estrategia de la propiedad compartida determina que el franquiciado es quien adquiere el saber-hacer del franquiciador para su explotación y rentabilidad, en tanto que el franquiciador opera una o varias unidades de venta a través de los recursos y capacidades del franquiciado.

Aunque ello no significa pérdida de autonomía empresarial, también es cierto que ha de poder contar con la supervisión y el control permanente que de la actividad lleve a cabo este último en un mutuo acompañamiento a lo largo de la vigencia del contrato de franquicia incluso para encontrar una solución útil que ponga de manifiesto las experiencias exitosas previas en beneficio de intereses comunes.

Los planes de asistencia son una manifestación de las tácticas con las que el franquiciador persigue abordar el mercado y desarrollar sus funciones de creación, organización y desarrollado de la red de puntos de venta. También pueden verse cómo los servicios en los que se concreten los planes de apertura y asesoramiento de gestión para hacer efectivos sus objetivos.

Aspectos tan diversos en los que el franquiciado deberá tomar decisiones y apoyarse en el franquiciador. Algunos ejemplos pudieran ser: la selección de una oferta completa y homogénea que permita la aceptación de una determinada cuota de mercado; la cobertura de un nuevo segmento del mismo; el planteamientos de ubicación y educación del establecimiento; el enfoque de *marketing* que doten de la originalidad el negocio; las posibles modalidades de franquicia mediante las que pudiera acceder a distintos mercados; aspectos logísticos y de aprovisionamiento a la red; programas de formación e información del franquiciado y su personal, los principios de animación de la red o sistemas internos de gestión destinados a basar todo esfuerzo de control.

También es necesario interpretar las estructuras y sistemas organizativos de los que disponga la central franquiciadora para la adecuada aplicación de los servicios asistenciales. Para elegir una alternativa de franquicia, el potencial franquiciado debe confirmar la veracidad de la información facilitada. Esto se hace especialmente necesario a la hora de probar la eficacia del asesoramiento, apoyo y seguimiento en que especifica el verdadero compromiso de la empresa franquiciadora.

## **5.2. Las funciones del franquiciador**

La creación y experimentación de un concepto de negocios es el origen de la franquicia, en el que el franquiciador es el protagonista. A partir de que inicia la comercialización de la franquicia, las acciones necesarias para el desarrollo de la red, el franquiciador, requieren crear y estructurar un valor añadido a todo franquiciado en lo que la explotación de su negocio se refiere. Con la explotación de unidades propias, el franquiciador probará y hará evolucionar las características conceptuales de la actividad, adaptándolas a las exigencias del mercado, pero en ningún caso debiera aplicar los planteamientos asociativos que provoquen confusión en identidad propia de la cadena.

El franquiciador debe mantener el liderazgo de la red apegado al concepto creado, dirigiendo el suministro, animación y control consistentes con los servicios de asistencia a los franquiciados, tanto antes de la apertura como después de ella. Todo franquiciador desempeña el papel de gerente de la red. Esto se manifiesta con el mantenimiento y desarrollo, por una parte, de la originalidad e interés del concepto y, por otro, de la rentabilidad de las actividades empresariales de los franquiciados.

En este sentido, el franquiciador debe mantener un importante esfuerzo para la protección de la imagen de marca, signo de identidad de la cadena y uno de sus

principales activos. Posiblemente sea donde la asistencia del franquiciador se hace más evidente. Aspectos como la selección del franquiciado ideal, estudios de localización de emplazamientos, asignación de zonas exclusivas, proyectos de formación y equipamiento, análisis de viabilidad, búsqueda de financiación o campañas de lanzamiento son ejemplos de ello.

La animación de la red es también un reto en la coordinación entre las partes, si bien este aspecto hace necesaria la disposición de fluidos canales de comunicación entre las partes, de adecuados y continuos programas de formación y, por supuesto, de las estrategias de promoción y difusión del negocio en su propio mercado.

Probablemente el más característico de un sistema de franquicia es el control de la gestión, que tiene como prioridad la detección de debilidades que puedan hacer peligrar los resultados inicialmente previstos. Es obligación del franquiciador plantear adecuados soportes internos de gestión que hagan posible un seguimiento individualizado y permanente de la actividad de cada centro de venta. Esta recopilación de información permitirá a la central la elaboración de estadísticas de enorme utilidad e interés para el conjunto de la red, al tiempo que constituirá una excelente base de datos para la presentación de los denominados estados financieros medios a todo potencial candidato a la franquicia.

Por último, en orden procedimental está el suministro a los centros franquiciados. Es también función del franquiciador no solo la selección y permanente adaptación del surtido, sino también la negociación con proveedores, la optimización de la gestión de aprovisionamiento y el control de la calidad de los productos y de relación con los proveedores.

Por tanto, es importante analizar la solidez, originalidad y perspectivas del concepto de franquicia, pero igualmente la solidez financiera y el comportamiento ético del franquiciador. Igualmente relevante es verificar la correcta disposición y cualificación de sus estructuras empresariales y la existencia de apropiados y efectivos programas que contribuyan al éxito de nuestra nueva empresa.

### **5.3. Plan de asistencia para la puesta en marcha del establecimiento**

Los servicios de asistencia a los franquiciados son determinados por las características del sector de actividad en que se desarrolle la franquicia, así como por las estrategias y estructuras inherentes a la central franquiciadora, los más habituales al iniciar la actividad de una nueva unidad franquiciada. En la práctica se encuentran los siguientes:

- a. Planificación conjunta del proceso de apertura
- b. Análisis del mercado anfitrión
- c. Búsqueda del emplazamiento más adecuado
- d. Establecimiento del área comercial de exclusividad

- e. Elaboración del proyecto de educación, equipamiento y decoración
- f. Supervisión del acondicionamiento del punto de venta
- g. Estimación de las inversiones iniciales necesarias y búsqueda de financiación
- h. Colaboración en la selección del personal
- i. Determinación del almacenamiento inicial de apertura
- j. Formación inicial del franquiciado y de su personal
- k. Entrega de manuales operativos y de imagen
- l. Planificación de la campaña de lanzamiento en el mercado de exclusividad territorial
- m. Aportación de cartera inicial de clientes
- n. Elaboración de informes previstos de explotación
- o. Asistencia técnica y comercial en el inicio de la actividad

## **5.4. Planificación conjunta del proceso de apertura**

La apertura de una franquicia transcurre en una serie de fases previamente planificadas por el franquiciador que han de coordinarse adecuadamente en el tiempo con el franquiciado. En el desarrollo de la planificación de apertura, la colaboración directa del franquiciado es esencial para adaptarlo convenientemente a sus circunstancias y a las condiciones impuestas por el mercado objetivo.

### **5.4.1. Análisis del mercado de implantación**

Es muy probable que el franquiciador disponga de amplia información relativa a su implantación en una determinada localidad. En este sentido, el conocimiento del mercado es de valor para el franquiciador para identificar el perfil del cliente potencial, el número de clientes necesarios para rentabilizar la actividad y los niveles poblacionales son aspectos fundamentales para el análisis. Previamente se habrá determinado el número de unidades operativas que esa localidad pueda acoger, sus principales zonas de implantación e incluso las modalidades de establecimiento en caso de exigir dicha posibilidad.

Por tanto, dado que el lugar de ubicación -emplazamiento-, está delimitado por la estructura actual de la red en la plaza de referencia o por sus perspectivas de expansión en la misma, es interesante colaborar con la central para estudiar las posibilidades que pueda ofrecer un determinado mercado de cara a la conveniencia de la apertura; será resultado del análisis lo que determine claramente los criterios de ubicación más adecuados, además de los planteamientos de del local que mejor se ajusten a la tipología del propio mercado.

## **5.4.2. Búsqueda del emplazamiento adecuado**

La experiencia del franquiciador junto a la del franquiciado en la búsqueda del local es de especial relevancia, en tanto que el éxito futuro negocio compartido viene condicionado por una decisión de calidad por su utilidad antes de iniciar la actividad.

La valoración de los factores demográficos, la densidad del tráfico y la accesibilidad del local, sus posibilidades de localización y visualización, la mayor o menor competencia existente en las inmediaciones del establecimiento, sus requerimientos de adecuación y las limitaciones de adquisición o arrendamiento merecen un minucioso estudio, aunque ello suponga prolongar el plazo inicialmente previsto para la puesta en marcha del negocio.

## **5.4.3. Establecimiento del área comercial de exclusividad**

La adquisición de la franquicia no otorga el derecho de explotación en ciertos límites geográficos donde no podrá ejercer la actividad ningún otro establecimiento de la red, ya sea propiedad del franquiciador o de otro franquiciado. Sin embargo, esta exclusividad geográfica tiene que hacerse de acuerdo con las posibilidades efectivas de capacitación de clientes, de prestación del servicio y, por supuesto, en función de los objetivos de facturación de la nueva unidad de negocio.

La determinación del perfil del mercado meta de la franquicia es una información básica a la hora de asignar al franquiciado una exclusividad apta para la rentabilización de sus inversiones.

### **Elaboración del proyecto de adecuación, equipamiento y decoración**

La normativa visual especificada por el franquiciador define el uso de signos distintivos en su cadena. Se necesitan pautas claras para la identificación del local de negocio, lo que se puede conseguir a través de los que denominamos manuales de imagen. Además de los parámetros de imagen corporativa también se consideran los requerimientos operativos del establecimiento en cuanto a su equipamiento e instalaciones especiales para estandarizar la imagen del negocio en el establecimiento y las comunicaciones promocionales.

Por tanto, para garantizar la operatividad y la homogeneidad de imagen del nuevo establecimiento con el resto de los puntos de venta de la red, el franquiciador necesita facilitar al franquiciado un proyecto específico de educación, decoración y equipamiento que sirva de complemento a lo establecido en los manuales de franquicia y permita la aplicación práctica de la normativa que determinen. Este costo suele incluirse en el derecho de entrada de la franquicia o solicitarse su desembolso al franquiciado, con independencia del pago del mismo, en cuyo caso debe formar parte de las diversas partidas de inversión necesaria para la apertura.

### **Supervisión del acondicionamiento del punto de venta**

Las franquicias tienen opciones para llevar a cabo las obras de acondicionamiento del local directamente, entregándolo llave en mano al franquiciado, otras por el contrario se limitan a elaborar el proyecto de adecuación, dejando al franquiciado, otras se limitan a elaborar el proyecto de adecuación al franquiciado la posibilidad de seleccionar a los profesionales técnicos que lo adopten.

En cualquier caso, es imprescindible que el personal técnico del franquiciador supervise los trabajos de adecuación del local para que quede garantizada la correcta funcionalidad e identificación del mismo.

### **Estimación de las inversiones iniciales necesarias y búsqueda de financiación**

Planificar convenientemente las inversiones de apertura y la búsqueda de los recursos necesarios es una de las circunstancias en la que la colaboración entre las partes se hace necesaria. Ninguna posible partida de costo debe omitirse, para evitar sorpresas. Para ello hay que considerar en todo momento las circunstancias particulares que singularicen la operación, disponibilidad de fondos propios, estado del local, finanzas de arrendamiento, necesidad de fondos de tesorería, costes de lanzamiento u otros.

Es posible que el franquiciador disponga de acuerdos especiales con entidades de crédito para financiar las inversiones de sus franquiciados. En cualquier caso, la elaboración de un informe proyectivo de gestión del proyecto constituye una documentación sustancial para facilitar al franquiciado la obtención de los recursos precisos.

### **Colaboración en la selección del personal**

Para identificar el perfil personal y profesional de los individuos que deben estar al frente de cada uno de los departamentos o secciones de un establecimiento integrado en la cadena es deseable la existencia de centros piloto bajo el liderazgo de la red. El conocimiento de las características del personal permite igualmente tipificar procedimientos de búsqueda y selección, que sin duda constituyen una excelente ayuda para sus franquiciados.

Pese a que las formalidades de selección deben ponerse en práctica con anterioridad a la apertura del nuevo negocio se habrán de especificar con todo detalle en el manual de procedimiento de la franquicia, pudiendo el franquiciador supervisar su progreso directamente.

No olvidemos que la independencia jurídica de las partes también se manifiesta en la contratación del personal por parte de la empresa franquiciada, y en ningún caso por el franquiciador.

### **Determinación del almacenamiento inicial de apertura**

Sin menoscabo de la amplitud, variedad y homogeneidad de la oferta de la unidad franquiciada respecto al resto de los establecimientos de la red, son nu-

merosos los factores a considerar para determinar la composición cuantitativa y cualitativa del almacenamiento de apertura. Algunos ejemplos son: la exclusividad geográfica concedida, las características comerciales de la zona de implantación, el número de clientes potenciales, los gustos del consumidor, la capacidad del propio establecimiento, los aspectos logísticos y, en general, cualquier peculiaridad del mercado local capaz de generar influencia en las posibilidades reales de venta del nuevo centro, son factores a analizar para un apropiado plan de compras.

El inventario inicial tiene un costo que requiere de un crédito comercial superior al surtido de reposición, este tema debe ser acordado con el franquiciador y negociado con los proveedores.

### **Formación inicial del franquiciado y de su personal**

El éxito del formato de negocio conocido como franquicia se basa no solo condiciones del concepto previamente probado; también es importante la correcta transmisión de las experiencias del franquiciador mediante una formación empresarial a todos los niveles del negocio.

Precisamente la formación del franquiciado, o mejor dicho, la comunicación del saber-hacer del franquiciador, un requisito indispensable para poder hablar de la existencia de una asociación comercial de franquicia entre ambos. Esta formación parte del adiestramiento práctico en el día del negocio.

### **Entrega de manuales operativos y de imagen**

La transmisión del saber-hacer se hace a través de los manuales de negocio, incluyen las técnicas comerciales, de suministro y de dirección gestión que describen el saber-hacer el franquiciador y que singularizan la base de la franquicia. Los manuales operativos deben existir -tal y como se establece en la normativa aplicable a los acuerdos de franquicia- y aportar al nuevo empresario franquiciado una información útil y sustancial para el desempeño de unas funciones que habrán de dirigir los preceptos operativos comunes a toda la red.

Estos manuales se incorporan al acuerdo de franquicia como anexos al contrato, estableciendo las obligaciones para todos los franquiciados de la cadena.

### **La campaña de lanzamiento en el mercado de exclusividad territorial**

La difusión de la marca en un mercado cobra relevancia para dotar de notoriedad al establecimiento del nuevo franquiciado. En el diseño de una campaña debe participar franquiciador y franquiciado, debe dotarse de presupuesto relativamente importante y desarrollarse en corto periodo con eficacia. Para elegir los medios más adecuados en el mercado local, la asignación presupuestal y el plan publicitario y promocional deben trabajar estrechamente.

### **Aportación de cartera inicial de clientes**

En los casos de franquicias de servicios, la cartera de clientes proporcionada

por el franquiciador es de gran valor para el franquiciado, además de las acciones comerciales encaminadas a la capacitación de potenciales clientes. La presencia del franquiciador durante los primeros días o semanas de actividad para potenciar la nueva unidad franquiciada en lo que a relaciones comerciales se refiere. Visitas y entrevistas con potenciales clientes de la zona son el cometido fundamental de ambos empresarios para un más rápido lanzamiento del nuevo negocio.

No obstante, en ocasiones la cooperación del franquiciador a este respecto puede limitarse simplemente a la aportación de una base de datos de clientes potenciales que el franquiciado necesita explotar y sugerir seguir las pautas de los manuales de franquicia. Sin embargo, a lo largo de la relación de franquicia, el franquiciado se podría beneficiar del esfuerzo que el franquiciador, e incluso otros franquiciados de la cadena, llevan a cabo para la capacitación de las denominadas grandes cuentas.

Este hecho es apreciable para que el franquiciado se beneficie de prácticas de facturación de otros franquiciados por contar este cliente con mayor presencia en zonas ajenas a su territorio de exclusividad. De alguna forma es una capacitación indirecta que el franquiciador pone al alcance del nuevo franquiciado.

### **Los informes previstos de explotación**

Todo negocio pese a realizar una previsión de su trayectoria supone cierto nivel de incertidumbre, incluso en un mercado sobre el que el franquiciador pueda tener un conocimiento relativo o incluso nulo. Ciertamente, las circunstancias variarán y con ello las dificultades de la extrapolación. De ahí la necesidad de que ambas cooperen en la elaboración de planes económicos y financieros en los que se plasme los resultados que se prevean como más probables y no sólo estimaciones, se requieren datos suficientemente contrastados para basar las proyecciones, objetivos que deben ser un auténtico reto y estímulo para una estrecha colaboración para evolucionar los métodos habituales de la franquicia.

Los objetivos plasmados en el plan económico muestran el compromiso firme entre las partes, además es un instrumento de seguimiento y control de la gestión. Por tanto, su característica contractual representa un acuerdo firmado y un compromiso moral.

### **Asistencia técnica y comercial para la puesta en marcha**

Los momentos de la verdad para las actividades iniciales convergen en la aplicación de todo lo tratado en el curso de formación y en los manuales de negocio. Por eso gran parte de los franquiciadores deciden apoyar las primeras actividades del nuevo franquiciado en el propio punto de venta.

Durante este periodo, generalmente comprendido entre una semana y un mes, el franquiciado verá resueltas todas sus dudas de gestión como un complemento a su proceso formativo, siendo al mismo tiempo para el franquiciador una buena

oportunidad para adecuar el establecimiento y sus circunstancias operacionales a los estándares efectivos de la cadena.

#### **Otros servicios**

Casos peculiares de asistencia en la iniciación de actividad son los siguientes: implementación de procedimientos homogéneos en merchandising y escaparatismo; organización de eventos de inauguración; colaboración en los trámites administrativos de constitución social; obtención de licencias o avales; realización de estudios específicos; contratación de servicios externos o seguros.

### **5.5. Plan de asistencia continuada**

El acuerdo de franquicia señala además de los lineamientos para el uso de una denominación común, la comunicación del saber-hacer y la prestación continua por el franquiciador de asistencia técnica y comercial al franquiciado durante la vigencia del acuerdo. Esta exigencia de asistencia permanente al franquiciado es una cualidad del sistema y una condición indispensable sin la cual no sería posible hablar de relación de franquicia, aunque resulten diferencias de una marca a otra. En cualquier caso, el apoyo y asesoramiento del franquiciador se concreta frecuentemente en los aspectos siguientes:

- a. Formación continua del franquiciador al franquiciado y a su personal
- b. Inteligencia de mercados y adaptación conceptual a sus experiencias
- c. Central de compras y negociación con proveedores autorizados
- d. Soportes informáticos de gestión
- e. Coordinación de campañas publicitarias y promocional fondo de marketing
- f. Seguimiento de campañas publicitarias a nivel local y elaboración del presupuesto publicitario

### **5.6. Formación continuada del franquiciado y de su personal**

El franquiciador es responsable de capacitar a los franquiciados proveyendo conocimientos y desarrollando las habilidades esenciales para la administración y la operación del negocio (Torikka, 2004). Por ejemplo, McDonald's cuenta con varios centros de entrenamiento en el mundo donde capacita a personal clave a fin de mejorar el servicio de sus franquiciados (Iglesias, 2016). Así, la capacitación incide directamente en el desempeño de las unidades, en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad del negocio.

La capacitación puede ser vista también como un esfuerzo de colaboración entre franquicia y franquiciados, ya que de la estrecha interacción pueden surgir: intercambio de conocimientos, proyectos de innovación y nuevos diferenciadores.

## **5.7. Inteligencia de mercados y adaptación conceptual a sus experiencias**

La obtención de información veraz y oportuna del mercado puede ser utilizada estratégicamente en la toma de decisiones del sistema de franquicia. La inteligencia de mercados no solamente provee información, sino que facilita el monitoreo de información que facilita el desarrollo de estrategias de comercialización exitosas para todo el sistema de franquicia.

La inteligencia de mercados se refiere a la obtención de conocimientos formales e informales sobre consumidores actuales y futuros, así como actividades de los competidores (Maltz y Kohli, 1996). La franquicia aprovecha la obtención de información clave y periódica a través de redes de conocimiento, identificación de oportunidades, minería de datos y otras herramientas (Ross, McGowan, y Styger, 2012), a fin de desarrollar estrategias clave que beneficien al sistema en su conjunto.

### **Central de compras y negociación con proveedores autorizados**

La integración de los sistemas de compras de un sistema de franquicias permite generar economías de escala que facilitan el acceso a una variedad de productos y servicios, incluso a nivel internacional. La clave se encuentra en la capacidad de distribución de la franquicia, ya que el volumen de compra pesará en las negociaciones que realiza una central de compras, la cual lleva a cabo políticas de compra conjunta, lo que potencializa el poder de negociación frente a los proveedores.

### **Soporte informático de gestión**

Las tecnologías de información facilitan la obtención de datos a partir de diferentes puntos de contacto con el mercado. Los puntos de venta de los franquiciados son un área de oportunidad para que a través del uso de la tecnología se dinamicen los procesos de trabajo y se detecten áreas de oportunidad a atenderse y ser optimizadas.

La relación franquicia-franquiciados es impactada por la tecnología de información. Esta tiene la capacidad de mediar características organizacionales como la estructura, el tamaño y las relaciones inter-organizacionales con resultados como el vínculo con los empleados, la codificación del conocimiento, la eficiencia y la innovación de la organización (Dewett y Jones, 2001).

### **Coordinación de campañas publicitarias y promocionales a nivel nacional (fondo de *marketing*)**

La publicidad tiene un rol relevante en la publicidad en muchos modelos de negocio, pero en las franquicias es particularmente importante (Ater y Rigbi, 2015) porque los franquiciados adquieren un derecho de marca que se espera tenga una amplia difusión en el mercado, por tanto, las aportaciones de los franquiciados contribuyen entre varios aspectos a los fondos de *marketing*, los cuales facilitan la generación de una comunicación integral eficaz del sistema de franquicia con los diferentes públicos.

El sistema de franquicia crea oportunidades para los franquiciados por medio del valor creado por el propio sistema a través de la marca y la calidad, rebasando el ámbito geográfico en el que incide un franquiciado. Adicionalmente, las campañas de publicidad y promocionales tienen el propósito de beneficiar a todos los miembros del sistema de franquicia e incrementar su valor (Costello y Costello, 2013).

### **Seguimiento de campañas publicitarias a nivel local. Elaboración del presupuesto publicitario.**

De manera adicional a la contribución del franquiciado a la comunicación comercial de la franquicia, es necesario que el franquiciado planifique sobre los esfuerzos publicitarios locales. Esto requiere seguir el plan comercial del sistema a través del uso de los medios y mensajes desarrollados, pero también es posible que el desarrollo de un plan publicitario local, para lo cual hay que destinar un presupuesto acorde a éste.

## **6. Identificación y transmisión del saber-hacer**

### **6.1. La identificación del saber-hacer**

La obligatoriedad de la identificación del saber-hacer de un franquiciador es un conjunto de información práctica no patentada obtenida de la experiencia del franquiciador, verificada, secreta, substancial y determinada. Se entenderá por secreta que los conocimientos técnicos, no son de dominio público o fácilmente accesible; se entenderá por substancial que los conocimientos técnicos incluyen información que es indispensable al franquiciado para el uso, la venta o la reventa de los bienes o servicios contractuales.

La necesidad de determinación o identificación de este saber-hacer alude al hecho de que debe estar descrito de una manera suficiente y precisa, para verificar si se ajusta al secreto del negocio, de difícil acceso para terceros ajenos a la relación de franquicia y sustancialidad por la aportación de un valor añadido a las opciones y posibilidades de explotación de la actividad por parte del empresario franquiciado. La descripción del saber-hacer, también conocido como *know how*, puede hacerse en el acuerdo de franquicia, en un documento separado o en cualquier otra forma apropiada.

Franquiciar un concepto de negocio constituye la continuidad de su éxito comercial mediante la transmisión de experiencias probadas -saber-hacer- a través de la explotación y rentabilización de una o varias unidades operativas. Este saber-hacer viene determinado por el conjunto de conocimientos prácticos relativos a métodos de fabricación, procedimientos comerciales, logísticos, financieros, de gestión de personal y administrativos de los que dispone el franquiciador y que trasmite a sus franquiciados para la adecuada rentabilización de los diversos puntos de venta de la red. Para ello, como fase previa y necesaria es preciso estructurar y

componer su base documental, lo que habitualmente se conoce como *package* de franquicia, integrando por cuatro áreas claramente diferenciadas: (1) informativa, (2) contractual, (3) operativa y (4) formativa. Las dos últimas corresponden a la transmisión de experiencias y prácticas de negocio. Véanse en el cuadro 3.4. los diversos elementos que tradicionalmente suelen componerse el *package* de franquicia.

Cuadro 3.4. **Package** de franquicia

Informativa	Expansión	Creación y desarrollo	Folleto de franquicia Dossier informativo Cuestionario de candidatura
Contractual	Integración	Regulación y control	Acuerdo de opción de compra Contrato
Operativa	Entrega de manuales la organización	Organización y gestión	Estructura empresarial Concepto de negocio técnico De productos y servicios Aprovisionamiento Gestión comercial <i>Marketing</i> Procedimientos Administración Control y supervisión Plan económico Corporativo Adecuación del local
Formativa	Apertura y asistencia	Formación y animación	Material de información

Fuente: elaboración propia a partir de Alonso (2003).

## 6.2. Área informativa

El propósito del *package* es aportar al candidato una amplia información sobre el concepto de negocio, y al franquiciador, información referente al perfil y características personales, profesionales y patrimoniales del futuro franquiciado.

**a. El folleto de franquicia.** Facilita información básica sobre las principales características de la franquicia.

**b. El dossier informativo de franquicia.** Es el documento, complementario del anterior, en el que el candidato a la franquicia encontrará una detallada información respecto de productos y servicios, mercado potencial, características del local y del entorno de ubicación, perfil del franquiciador, obligaciones financieras, asistencia al franquiciado, *marketing* y publicidad, planes de inversión y explotación, características del contrato, entre otros aspectos. El contenido de este *dossier* informativo suele entregarse con una antelación de 20 días a la firma del acuerdo contractual o desembolso económico y ha de facilitar a un candidato a la franquicia información amplia respecto a los siguientes puntos: (a) datos identificativos de la empresa franquiciadora, (b) descripción del sector de actividad del negocio objeto de franquicia, (c) contenido y características de la franquicia y su explotación y (d) estructura y extensión de la red.

**c. Sitio en la Red.** Portal de libre acceso para consultar los productos o servicios objeto de la oferta, las condiciones de la concesión, incluso la presentación de datos del potencial franquiciado.

**d. Cuestionario de candidatura.** Este documento permitirá al franquiciador conocer el perfil del candidato de cara al desarrollo de una correcta selección y concesión de la franquicia en los diversos mercados objetivos de implantación. Su contenido suele ser contener: (a) aptitudes personales, (b) capacidad profesional, (c) situación patrimonial, (d) experiencia laboral, (e) aspectos familiares, (f) trayectoria empresarial, (g) disponibilidad de local de negocio, (h) pretensiones de explotación, (i) gestión de negocios en franquicia, (j) observaciones y (k) documentación anexa.

### 6.3. Área contractual

El apartado contractual está constituido por el acuerdo de opción de compra y el contrato de franquicia, por tanto, se integra por el precontrato o acuerdo de compra de la franquicia y el contrato mismo.

El precontrato o acuerdo de opción de compra de la franquicia, suele fijar un plazo para la firma del contrato de franquicia que oscila entre los 30 y los 90 días. Con su firma, el franquiciado se reserva el derecho de franquicia respecto a una determinada zona y, si durante su vigencia cesaran las negociaciones con el franquiciador, tendrá derecho a recuperar aquella cantidad que hubiese abandonado con cargo a los derechos de integración en la cadena.

El contrato de Franquicia es, junto a los manuales operativos, el elemento más relevante del *package*, dado que sus cláusulas regulan las relaciones entre franquiciador

y franquiciado a lo largo de toda su vigencia. También establece su duración y formas de renovación, obligaciones financieras del franquiciado, concesión de derechos de propiedad industrial e intelectual, derechos y obligaciones de las partes contratantes, establecimiento de la zona de exclusividad territorial, causas de rescisión y otros aspectos. El cuadro 3.5. sintetiza el contenido del contrato de franquicia.

Cuadro 3.5. Contenido del contrato de franquicia

Manifiestos	Objeto del contrato
Independencia jurídica	Ubicación y periodo de apertura
Duración y renovación	Marca y rótulo
Productos exclusivos y aprovisionamiento	Precio y condiciones de pago
Inventario de apertura y almacenamiento de seguridad	Obligaciones financieras
Saber-hacer	Confidencialidad
No competencia	Seguros
Obligaciones del franquiciador	Obligaciones del franquiciado
Limitaciones de responsabilidades	Fallecimiento e incapacitación
Constitución de nueva sociedad	Cesión y transferencia
Término y resolución	Disposiciones generales
Anexos	
Documentación del local	Delimitación del área de exclusividad
Dotación inicial de existencia	Aval bancario
Plan de formación	Comunicación y pago

Fuente: elaboración propia a partir de Alonso (2003).

## 6.4. Área documental

La transmisión del saber-hacer a través de los diferentes manuales de franquicia en los que queda recogida la experiencia y el saber-hacer del franquiciador. Pueden englobarse en dos grupos: (1) manuales de imagen y (2) manuales operativos.

Los primeros son los manuales de normas gráficas e imagen corporativa que determinan criterios de ubicación y de decoración del local, cuando recogen la normativa de equipamiento y acondicionamiento, puede considerarse como manual mixto al incluir aspectos propios de la operatividad del punto de venta. Los manuales de tipo operativo son aquellas que incluyen la información precisa para acometer una explotación homogénea a la del resto de los establecimientos de la cadena *-marketing*, compras, administración o garantías-. De forma resumida se puede describir el área documental en dos manuales, de imagen y operativos.

### A. Manuales de imagen

1. Manual de normas gráficas e imagen corporativa. Uso del logotipo, colores, imagen promocional, papelería y uniformes.
2. Manual de adecuación y decoración del local Planos del local, acondicionamiento, equipamiento y mobiliario.

### B. Manuales operativos

1. Estructura empresarial. Puestos y funciones básicas.
2. Manual de concepto de negocio. Filosofía del negocio, el mercado, perfil del cliente, productos y servicios, aprovisionamiento, *marketing*, asistencia y presupuesto de explotación.
3. Manual de gestión comercial. *Marketing*, publicidad, fijación de precios, procedimiento de venta y atención a clientes, acomodo y distribución de productos.
4. Manual de procedimiento. Gestiones, permisos, contrataciones, perfiles de puesto, procedimientos administrativos o informes.
5. Manual técnico de productos y servicios. Aprovisionamiento, políticas de compra, almacenaje, control de inventarios.
6. Manual administrativo. Procedimientos contables e informes analíticos y programas informáticos.
7. Manual de control y supervisión. Técnicas y métodos de inspección a la gestión del franquiciado.
8. Manual económico y financiero. Plan de inversión para la apertura, presupuestos, flujo de caja, proyección de estados financieros.

## 6.5. Área formativa

Esta última área del package de franquicia está integrada por los diferentes métodos de formación empleados para la transmisión del saber-hacer el franquiciador. Dado

que la franquicia se basa en la producción de las técnicas comerciales, operativas, económicas y de duración-gestión de un negocio en un entorno de características previamente definidas, el franquiciador debe disponer de los soportes adecuados para la transmisión a los franquiciados de su saber-hacer.

El proceso de formación del franquiciado y su personal se inicia con la delegación central de la franquicia mediante la realización de cursos teóricos-prácticos, que constituyen un primer paso para la transmisión de las experiencias del franquiciador. Esta formación puede complementarse con la dirección y gestión por parte del franquiciado de alguno de los centros piloto de la red bajo la supervisión de personal especializado del franquiciador.

Sin duda alguna, será tras la apertura y durante las primeras semanas de la actividad cuando el franquiciado precise de la asistencia y el asesoramiento técnico y comercial del franquiciador con el que se completará la fase inicial de información. La formación del franquiciado continuará a lo largo de toda la vigencia contractual mediante cursos de reciclaje y de aplicación de nuevas técnicas y métodos operativos, seminarios de trabajo, convenciones de esparcimiento, envío de circulares, publicaciones internas, aportación de informaciones útiles a la red y asistencia permanente en la explotación de su negocio.

## **6.6. La transmisión del saber-hacer**

La obligación de transmisión al franquiciado del saber-hacer es uno de los requisitos de la franquicia. La comunicación por el franquiciador al franquiciado de una “saber-hacer puede llevarse a cabo a través de tres vías complementarias y necesarias, (1) los documentos de identificación del saber-hacer, (2) los procesos de formación del franquiciado y a su personal -teórica, práctica y técnica comercial- y (3) los servicios de planes asistenciales del franquiciador.

Una vez concretados los diversos documentos de transmisión de información sustancial al franquiciado, centrémonos en los otros dos medios de los que dispone todo franquiciador para este cometido.

El periodo habitual de la formación de apertura es entre una semana y dos meses, dadas las características del sector de actividad, la complejidad de la transferencia de información y de los requerimientos operativos precisos y, como es lógico, el rigor y profesionalidad del franquiciador y las aptitudes del propio franquiciado.

Lo usual es la asistencia in situ al franquiciado durante las primeras etapas de funcionamiento de su nueva unidad operativa cuando puedan concretarse procedimientos y subsanarse las más que numerosas dudas del franquiciado en el transcurso de una jornada normal de trabajo. Además, la formación permanente es parte de la relación contractual. La formación permanente del franquiciador y franquiciado se

realiza mediante actividades como seminarios periódicos de formación, convenciones de franquiciados, seminarios de formación específica, información continuada en la red y servicios de asistencia continua.

La colaboración entre franquiciado y franquiciador en estos aspectos es elemental para el éxito del acuerdo. Evidentemente en todos ellos se ponen de manifiesto las experiencias adquiridas por el franquiciador con la explotación de la actividad en diversos mercados durante un periodo de tiempo que ha de ser relativamente amplio.

## **7. Factores de localización territorial**

Como en cualquier otro orden comercial, la localización del emplazamiento de una franquicia representa una decisión de la que depende la proyección de la rentabilidad del negocio y, por ende, el éxito de la actividad empresarial. El emplazamiento condiciona las decisiones de política de la empresa que puedan adoptarse en la explotación del negocio, y otorga una mayor o menor ventaja competitiva entre otros minoristas que operen en el entorno elegido.

Tanto el franquiciador como el franquiciado inician la búsqueda del mejor emplazamiento previa aceptación del corporativo a la oportunidad de apertura en un mercado específico y se establecen las zonas más convenientes para ello. La decisión atiende la experiencia del franquiciador, el análisis poblacional del entorno, las previsiones económicas de gestión, incluso la intuición.

Son diversos los factores que influyen para una certera localización comercial y que deben contemplarse cuidadosamente. Estos factores se refieren a la oferta y la demanda y, por supuesto, a criterios de costos. De igual manera, deben tenerse en cuenta las condiciones de acceso y desplazamiento de la clientela potencial al punto de venta.

### **a. Factores de demanda**

Sin duda, el nivel poblacional del entorno es el principal factor de demanda a contemplar; es un estudio de localización. Efectivamente, la rentabilidad de la actividad exige la existencia de un número suficiente de clientes potenciales. Este aspecto es determinante para especificar un territorio de exclusividad.

Por ello, no sólo es necesario conocer el número de habitantes existentes en las inmediaciones del local objeto de estudio, también es necesario conocer ciertos hábitos de consumo que se relacionen con los rasgos distintivos de dicha población. De la información relevante para una decisión objetiva de la ubicación comercial se puede mencionar la evolución que haya experimentado la población en los últimos años, su distribución por su edad, sexo, estado civil, nivel socio-económico, ingreso per cápita, tasa de gasto y hábitos de consumo. Para esto se pueden emplear las estadísticas oficiales de los censos de población elaborados por el Instituto Nacional de Estadística y

Geografía (INEGI), padrones municipales y estatales, e incluso los datos facilitados por consultoras profesionales e informes de cámaras de comercio o universidades. Otros factores de demanda, relevantes son el tránsito peatonal, el tránsito de vehículos o el crecimiento de la ciudad.

#### **b. Factores de oferta**

La oferta comercial condiciona la elección del emplazamiento y la asignación de la zona de exclusividad en las inmediaciones de la ubicación propuesta. Las ventas de la nueva unidad dependen del grado de competencia al que debe enfrentarse el nuevo comerciante franquiciado. La alta concentración de negocios de un mismo sector permite al público objetivo un fácil acceso a la oferta pero limita la venta al franquiciado dada la abundancia de oferentes, lo que interesa es la ausencia de competencia directa y la existencia de negocios cuyas actividades se completen con la del nuevo establecimiento.

El entorno competitivo es un factor a analizar con detenimiento. Aspectos como el tipo de productos o servicios que predominen en la zona, la calidad de los mismos, el nivel de precios, la variedad del surtido o la imagen de los establecimientos vienen dados por la oferta comercial del área de implantación e influyen decisivamente en la captación de una mayor o menor cuota de mercado. Con independencia de las prospecciones que se realicen en la zona, los sistemas de información geográfica o los censos de establecimientos soportan amplia información a este respecto.

#### **c. Factores de costos**

Los costos son la principal barrera para la implantación de un nuevo establecimiento en un área comercial concreta. Es evidente que los costos de acondicionamiento del local, el alquiler y la nómina laboral son obstáculos a los que el comerciante debe enfrentarse cuando opta por una u otra alternativa de implantación.

El costo de acondicionamiento está determinado por la normativa de imagen de la franquicia, pero también por el estado del local, e incluso por la imagen de los establecimientos de la zona. Por su parte, los costos de arrendamiento serán mayores si la afluencia de público en las inmediaciones del local es alta.

Existen otros factores de costos que de igual forma hay que observar. Tal es el caso de los impuestos, derechos de traspaso o, para el caso particular de los centros comerciales, contraprestaciones a los servicios de promoción, seguridad, mantenimiento, limpieza o aparcamiento.

#### **d. Otros factores**

Existen otros factores que también influyen en la efectividad de la decisión de ubicación. Podrían llamarse costos ocultos, pero igualmente influyentes en el resultado de la actividad y, por tanto, en la rentabilidad de las inversiones. En el caso de las restricciones al desplazamiento y a la accesibilidad al punto de venta que el

potencial consumidor o usuarios pueda encontrar en su acto de compra. Lejanía del establecimiento a núcleos poblacionales objetivos, ausencia de transporte público, incomodidades de circulación o acceso, dificultades de aparcamiento, limitaciones de visualización de fachadas u otros motivos, pueden ser la causa de una elección desafortunada. La ubicación de la unidad de venta no es una decisión sencilla. Será probablemente una conclusión subjetiva la que resulte de un análisis que se pretenderá objetivo y basado en términos cuantitativos y estadísticos o, simplemente, en una experiencia ampliamente contrastada. Todo franquiciado ha de buscar un oportuno equilibrio entre todos estos factores de mercado, posicionales y económicos de localización. Un mercado objetivo suficiente y claramente identificado en la zona, un entorno competitivo admisible y un ámbito comercial de primer orden con óptimas condiciones de tránsito, accesibilidad y visibilidad, son razones para estimar una elevada cifra de facturación, pero también para considerar elevados costos que pueden anular e incluso superar el efecto positivo de una posición privilegiada.

## **7.1 El área comercial de influencia**

Para elaborar un plan desarrollado de franquicias en aquellos mercados en los que sea posible la implantación debe atender a la estimación del número máximo de unidades que puede explotarse en cada uno de ellos. Esto será posible tan solo si el franquiciador cuenta con experiencia acerca de las características del área comercial en que sea visible empezar una nueva unidad de negocio, es decir, la consecución de una determinada cifra de ventas y prever el umbral mínimo de facturación, el franquiciador puede fraccionar con relativa objetividad los diversos mercados en zonas donde sea factible la apertura y explotación. Por tanto, el primer paso es concretar una opción de implantación en un determinado mercado en que sea razonable la apertura.

Pueden considerarse áreas de influencia comercial para favorecer la ubicación de un nuevo establecimiento de franquicia las siguientes:

- a. Establecimientos similares, incluso los competidores
- b. Áreas de intenso tráfico tránsito de clientes potenciales
- c. Áreas urbanas con actividad comercial y de servicios que favorezcan la interactividad entre los negocios en un radio de acción con soporte de servicios bancarios, educativos y de gobierno.

La identificación de estas áreas de emplazamiento se logra aplicando encuestas, observando datos de ventas en asociaciones y cámaras comerciales, cuantificando el número de clientes que transitan por las avenidas principales o utilizando los censos de población reconociendo el ingreso y venta per cápita en el área de influencia.

Entonces, la estimación de la cifra de ventas, e indirectamente la determinación de la conveniencia o no del área comercial, parte de una analogía que debe considerar las limitaciones del proyecto y el nivel de competitividad y capacidad de atracción de los competidores directos e indirectos, además de la suposición de los hábitos de consumo y nivel de homogeneidad en mercados distintos.

Se recomienda tener en cuenta en las previsiones la cuota de mercado objetivo para el nuevo punto de venta de la red con base en la proporción de la superficie del establecimiento respecto a la totalidad de superficie comercial de venta del área de referencia, el gasto medio y la competencia potencial, sólo entonces se pueden estimar las ventas futuras.

Sin embargo, estos procedimientos de estimación de ventas no tienen sentido de no contemplarse la posibilidad saturación comercial de la zona, las estrategias de *marketing* y los formatos comerciales del entorno que se pretende copar y, por supuesto, la propia capacidad de gestión del franquiciado y el apoyo esperado de la central de franquicia. Determinar la mejor ubicación comercial posible es la primera decisión importante a la que se enfrenta un detallista antes de adoptar estrategias empresariales, en el franquiciado potencial resulta de una decisión apoyada por la experiencia del franquiciador el cual desempeña un papel decisivo.

## **7.2. La superficie de venta**

Suele escucharse que la superficie del establecimiento debiera ser pequeña para una franquicia para hacerla rentable por metro cuadrado. Pero también es cierto que la superficie pueda ser establecida de acuerdo con las condiciones de los establecimientos previos o incluso según el mercado o las condiciones de la operación. Por ello, es interesante valorar la influencia que tienen las dimensiones del local de negocio en la rentabilidad estimada, primero en términos estandarizados para un establecimiento tipo, y después de forma particular para condiciones específicas de cada apertura. Entonces, resulta indispensable hacer un sencillo ejercicio de simulación de las inversiones necesarias para la apertura de establecimientos de distintas superficies y de sus respectivas evoluciones de explotación.

# **8. La Propiedad industrial: derechos de uso de marca**

## **8.1. La marca. Limitaciones y obligaciones de uso**

Sin duda, la marca es un signo distintivo con que un empresario distingue e individualiza en el mercado los productos o servicios que comercializa frente a aquellos que ofrecen sus competidores. Para una franquicia, un activo intangible como la marca adquiere una mayor relevancia por la presencia visual, el reconocimiento de experiencias previas, además, también ubica la oferta del propio

canal de venta que se emplea para hacerlo llegar al cliente final o al franquiciado. Es decir, la marca del producto/servicio en el primer caso o el establecimiento para el segundo caso como canal de distribución.

La incorporación a una franquicia supone para el franquiciado una ventaja indiscutible, la exclusividad para explotar la imagen de marca del franquiciador en una demarcación geográfica. Acto concedido con la firma del contrato de franquicia en el que el franquiciador cede al franquiciado el derecho de uso de su marca, o bien, se transmiten el derecho de cesión a terceros, para que lo explote de acuerdo con las limitaciones zonales y operativas que se especifiquen en el propio documento y en los manuales de negocio. Pero el franquiciado debe observar normas y derechos del franquiciador para beneficiarse de la notoriedad de los signos distintivos de la franquicia. El contrato delimita el campo de acción del franquiciado e impone las obligaciones de uso que tenga por objeto proteger la imagen corporativa de la red y salvaguardar sus expectativas de expansión. En términos generales el contrato de franquicia debe señalar la obligación del franquiciado de no utilizar ninguna denominación de los que se detallan en el propio documento.

Sin embargo, dadas las limitaciones de utilización de la marca, el franquiciado está sujeto a ciertas restricciones relativas al producto o servicio que se comercialice, al local de negocio. Algunas de las costumbres y código de buenas prácticas entre los franquiciados pretenden ser regular la imagen de la franquicia, los productos, las técnicas de venta, el ambiente del servicio, la comunicación integral. Siempre teniendo en cuenta que la marca sólo puede ser utilizada por el franquiciado en el territorio exclusivo concedido para el ejercicio de la actividad. En caso contrario se afectaría la competitividad de otras unidades de negocio integradas en la red y se comprometería los programas de desarrollo de la franquicia.

Mientras el franquiciador debe proteger la propiedad y titularidad de la marca y la imagen comercial, el franquiciado se obliga a comunicar al franquiciador cualquier utilización ilícita de la marca que conociese y que perjudicase los intereses de la cadena.

Como ya se ha dicho, el contrato de franquicia se otorga entre dos empresas que, aunque mantengan cierta dependencia en sus operaciones comerciales y de gestión, son jurídicamente independientes. Dado que ambas empresas emplearán una misma marca, es preciso deslindar sus respectivas acciones para evitar cualquier confusión de responsabilidades. En cualquier caso, el franquiciador defenderá judicialmente cualquier conflicto que surja en torno a la marca, la imagen y el buen nombre de la red.

Los principales derechos y obligaciones en la concesión de la marca de acuerdo al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI, 2010) y otros organismos internacionales como el Código Deontológico Europeo son:

- a. El franquiciador declara la titularidad dentro del territorio en donde autoriza operar la franquicia individual o máster, la titularidad de los derechos de explotación y de cesión de uso de la marca, además sus derivados, logotipos, siglas, emblemas, insignias y demás signos distintivos.
- b. Es deber del franquiciador otorgar la concesión de licencia de la franquicia lo cual implica la autorización del uso de la marca, así como de los procedimientos, fórmulas, elementos publicitarios y lemas relativos a la marca durante la vigencia del contrato.
- c. Para utilizar la marca el franquiciado se compromete a utilizar la marca para que el cliente potencial y terceros en general le identifiquen como miembro de la cadena, de manera invariable para evitar crear confusión o desconfianza. La denominación o razón social, en especial, así como la condición de franquiciado de la red, tiene que figurar claramente en cualquier documento, instalaciones y comunicación comercial.
- d. El franquiciado se compromete a utilizar la marca solo para la venta de los productos y servicios autorizados por el franquiciador y debe hacer uso de la marca exclusivamente en los términos y condiciones establecidas en el contrato de franquicia que fuese vigente.
- e. Tal y como se establece en el contrato de franquicia, el franquiciado se compromete a no utilizar ninguna marca comercial distinta de la del franquiciador para distribuir los productos fabricados o comercializados por el franquiciador y los terceros designados por éste. De la misma forma, el franquiciado se compromete a no utilizar ninguna denominación comercial, marca o marcas y logotipos cuya titularidad corresponda al franquiciador para fines distintos de los establecidos en el contrato de franquicia.
- f. El franquiciado se compromete a no hacer nada, ni directamente, que pueda dañar o perjudicar la imagen de marca de la red durante la vigencia y después de la resolución o extinción del contrato de franquicia.
- g. El franquiciado se obliga a indicar su calidad de empresario independiente en los elementos publicitarios, impresos, papel de correspondencia, facturas, recibos y otros materiales, sin que esta obligación permita identificar al franquiciador a través del nombre o rótulos comunes, y de la presentación uniforme de los locales y elementos de transporte.
- h. Para preservar la calidad e imagen de los productos y servicios, el franquiciador invertirá esfuerzos en la obtención de un óptimo posicionamiento de su marca en el mercado.

- i. Es obligación del franquiciado comunicar al franquiciador cualquier posible caso del uso indebido de la marca que se manifieste o conozca por parte de terceros.
- j. Mientras que el franquiciado responderá por los productos y servicios ofrecidos en su establecimiento, el franquiciador defenderá y responderá judicialmente por las garantías de calidad de los productos distribuidos directamente por éste, así como por cualquier conflicto que surja en torno a la marca o marcas, los logotipos y nombres comerciales, así como la imagen y el buen nombre de la cadena.
- k. Al término de la vigencia del contrato, el franquiciado devolverá al franquiciador todos los elementos sobrantes distintivos de marca, tales como rótulos, documentación interna, papel impreso, material publicitario tanto en el interior como en el exterior del establecimiento.
- l. Ante la rescisión anticipada del acuerdo o en caso de no otorgarse prórroga del contrato de franquicia, el franquiciado deberá dejar de utilizar inmediatamente toda marca, logotipo o nombre comercial cuya titularidad ostente el franquiciador.

## **9. Adecuación del punto de venta**

### **9.1. Imagen corporativa de la cadena**

La franquicia normará el uso de la imagen corporativa ya que es un recurso estratégico del sistema (Gray y Balmer, 1998). El contrato de franquicia otorga el derecho a utilizar la marca y la imagen corporativa en una cierta jurisdicción geográfica, detallando las pautas en que la marca debe emplearse. El concepto de imagen corporativa no sustituye la calidad propia de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, sino que en las unidades de venta se refleja en la homologación visual y operativa de todos los establecimientos transmitiendo con cada detalle que cada unidad es parte de un sistema unificado. De igual manera, se espera que las unidades franquiciadas trabajen la identificación de los empleados con el sistema de franquicia (Ullrich, Wieseke, Christ, Schulze, y Van Dick, 2007).

Dos herramientas contienen las pautas a seguir para el manejo de la imagen corporativa de la franquicia:

- a) Manual de normas gráficas e identidad visual, y
- b) Manual de adecuación, decoración y equipamiento del punto de venta.

El manual de normas gráficas e identidad visual corporativa se convierte en la única referencia válida sobre las normas gráficas de la organización, facilitando el uso correcto de los signos de identidad de la franquicia.

El manual de adecuación, decoración y equipamiento del punto de venta contiene las especificaciones de los estándares del acondicionamiento de cada establecimiento, presentándose de manera detallada y rigurosa, independientemente de que se dé una continua supervisión durante el proceso y la operación del punto de venta. Este manual incluye aspectos como (Mundo Franquicia, 2016):

- a. Elementos de decoración y accesorios, espacios interiores, equipamiento, mobiliario, zona destinada a la venta, ubicación de escaparates, fachada, letreros, oficinas, áreas de preparación y otros detalles vinculados al local.
- b. Imágenes de interiores y exteriores, incluso pueden incluirse imágenes, fotografías, bocetos y/o simulaciones virtuales de interiores y exteriores de un local tipo y/o de otras unidades de la cadena para facilitar la comprensión de las normas.
- c. Detallar planos individuales de fachada, para la implantación de un punto de venta de la franquicia. Estos planos deben incluir alzado frontal, lateral, cotas, dimensiones, ubicaciones de acceso, situación de la zona destinada a la venta, distribución de artículos, sanitarios, probadores, escaparates, puntos de iluminación interior y exterior, ubicación de equipos y terminales puntos de venta.
- d. Estudio de valoración económica detallada y desglosada de los aspectos de adecuación, acondicionamiento y equipamiento interior y exterior de un establecimiento prototipo, incluyendo: demoliciones, albañilería, cerrajería, carpintería, instalación eléctrica, fontanería, cristalería, pintura, aire acondicionado, mobiliario, sanitarios, tecnologías de información y comunicación, decoración e iluminación, entre otros. Es recomendable que todos los elementos se muestren en la partida apropiada (p.e. inmobiliario, decoración, etc.).
- e. Relación del mobiliario interior y exterior de un local de la cadena apoyado en un plano que muestre el alzado, lateral, planta y perspectiva, incluyéndose para ello formas, colores y materiales. Ejemplos de estos son: mesas, sillas, taburetes, sillones, muebles de servicio, estanterías, encimeras, armarios, paneles, frisos, percheros, lámparas, rótulos, etcétera.

El objetivo es que la estandarización de las unidades comunique la percepción de integración de un sistema homogeneizado, una imagen gráfica estandarizada de la cadena y la generación de ciertas sensaciones y emociones entre los consumidores a través de ciertos aspectos de *marketing*, *displays* y técnicas de *merchandising*, incluso mostradas con planogramas al franquiciado a fin de que a través del cumplimiento de

estos requerimientos técnicos verifique el seguimiento de estos aspectos en el espacio interior y exterior con el objetivo de incentivar la compra (Mendelsohn, 2005).

Algunas ocasiones el contrato incluye que el franquiciador se encargue de todo el trabajo de construcción, adecuación, decoración, instalación y equipamiento, pero en otros casos, el franquiciador otorga las especificaciones a cumplir y es el franquiciado quien debe asumir el proyecto de construcción, adecuación o remodelación, según sea el caso. En esta última condición el franquiciador asume un rol de supervisión y verificación del cumplimiento riguroso de los estándares establecidos en los manuales para el plan de apertura.

Es importante que el proceso de seguimiento acate los siguientes aspectos: planimetría o elaboración de los planos de local con superficies y altura principal, altimetría o cálculo de fachadas y alturas secundarias, estructura de las instalaciones y conclusión y fotografía o imágenes.

## **9.2. Requisitos de la normativa de adecuación**

La adecuación del establecimiento es una tarea importante para contribuir al éxito de la inversión de un franquiciado. Implica lograr la homogeneidad con el centro piloto de la enseña. Una vez que se ha elegido es importante que profesionales analicen la viabilidad del local propuesto estudiándose varias ofertas disponibles en la zona de interés.

Uno de los primeros aspectos a trabajar es en la homogeneidad visual a fin de lograr una similitud de la franquicia con los centros piloto. En la práctica, los establecimientos de una franquicia pueden tener diferentes estructuras, espacios y luminosidad, por lo que la adecuación y el acondicionamiento se vuelven aspectos preponderantes. Generalmente, se utiliza una empresa externa especializada en proyectos de arquitectura para realizar la adecuación funcional y estética, tramitación de permisos y licencias y apertura del establecimiento cuidando en el proceso la imagen corporativa de la franquicia.

Para lograr la adecuación deben aplicarse los aspectos que contiene el manual de adecuación, decoración y equipamiento. En este manual se especifican los estándares de decoración y equipamiento requeridos a fin de unificar la identidad visual de los locales bajo una normativa. Se incluyen:

- a. Uso operativo del local prototipo, distribución e interacción de los espacios, plantas de zonas del negocio, distribución, circulación y bocetos.
- b. Criterios de imagen y adecuación de los canales de la red.
- c. Definición estética del espacio a través del revestimiento y el mobiliario, alzado de fachada e imágenes de los espacios interiores y exteriores.
- d. Planos de fachadas, plantas (incluyendo suelos y techos) y secciones acotadas de un local para punto de venta de la franquicia.

- e. El estado actual y reformado de plantas, secciones y demoliciones.
- f. Alzados interiores y exteriores.
- g. Instalaciones eléctrica eléctricas e iluminación.
- h. Plantas de climatización, fontanería, seguridad.
- i. Estudio de acondicionamiento, mobiliario y equipamiento del establecimiento, desglosando el costo para tales fines.
- j. Relación detallada del mobiliario de la enseña.

Una vez que el proyecto de adecuación es adaptado a la normativa de la franquicia y se entrega un informe de viabilidad técnica, entonces continúa la ejecución de la búsqueda de equipos de trabajo, su contratación y la realización de las obras que se describieron y aceptaron en el proyecto. Se espera que el desarrollo de esta fase contribuya a mantener la eficiencia en costos y la máxima calidad de los materiales y equipos utilizados. Durante el proceso, el franquiciador supervisará la dirección de las obras y cuando sea necesario las asesorará a fin de que se mantenga la imagen y la identidad de la marca.

## **10. Análisis económico**

### **10.1. Previsiones económicas**

A lo largo del capítulo se ha mencionado varias veces la consideración de aspectos económicos relacionados con planes de inversión de un establecimiento piloto. La franquicia entrega a los franquiciados información económica relacionada con estos planes de inversión y explotación de una unidad franquiciada, a fin de que el franquiciado analice la viabilidad del proyecto. No obstante, dependiendo del contexto, competitividad de la zona, características del local, financiamiento aspectos jurídicos y otros, muchas veces el franquiciado debe realizar estimados particulares que afectarán la estimación para la apertura o adecuación de un establecimiento. El estudio económico implica también la estimación de la demanda, estacionalidad de las ventas, elaboración de presupuestos y planes financieros.

El plan financiero se refiere al proceso de traducir planes y estrategias a términos financieros. Por lo anterior, antes de asumir un compromiso de largo plazo, el posible franquiciado, debe desarrollar un plan de inversiones, presupuestos, proyecciones de estados financieros, flujo de caja, establecimiento de un punto de equilibrio y amortización de la inversión.

### **10.2. Plan de inversión y financiación**

Uno de los aspectos críticos tanto para el franquiciado como para el franquiciador es la parte financiera. Por ello el plan referente debe tener en cuenta todos los

gastos en que incurre la inversión antes de iniciar la operación, éstos incluyen la publicidad de previa y los gastos de instalación. De los más importantes se pueden citar: la publicidad de lanzamiento, los gastos de constitución legal, gastos de establecimiento, derechos de entrada pagados al franquiciador, adecuación, equipamiento y decoración del local, así como las fianzas requeridas por el franquiciador y otros interesados.

La cuota o derecho de entrada que paga el franquiciado al franquiciador le provee esencialmente de: (a) la integración a la red para beneficiarse de las economías de escala por el uso de políticas operativas y comerciales diseñadas por el franquiciador, (b) uso de la marca y la explotación de la imagen de la franquicia, (c) asesoría para ubicar el establecimiento de manera que se reduzca el riesgo de la puesta en marcha del nuevo negocio, (d) elaboración conjunta del proyecto de adecuación, equipamiento y decoración del establecimiento, garantizando la completa adaptación a los estándares y normativa de la marca, (e) capacitación y formación del franquiciado y su personal en las técnicas operativas, comerciales y de gestión del negocio, (f) manuales y procedimientos de la franquicia en donde se recoge la experiencia de la gestión y el saber-hacer del negocio, (g) elaboración del presupuesto económico inicial, (h) planificación de las campañas publicitarias y promocionales para el lanzamiento en el mercado elegido y (i) asesoramiento y colaboración en la búsqueda de recursos financieros de ser necesario, así como la contratación de seguros, selección del personal, definición de estrategias comerciales, manejo de inventarios y proveeduría u otros.

El gasto del personal contratado debe incluir en la partida presupuestaria al personal y sus retribuciones, pagos de seguridad social, retenciones y otros gastos.

Algunos de los gastos más representativos del plan presupuestario del primer ejercicio fiscal incluyen: (a) compra de mercaderías, (b) material de venta, (c) gastos del personal, (d) gastos de explotación -pagos por derechos y explotación-, (e) gastos de gestoría, (f) gastos por financiación, (g) gastos por mantenimiento, (h) gastos de arrendamiento, (i) pagos a suministros, (j) gastos de comunicaciones, (k) pagos de seguros y fianzas, (l) equipo de capital inmovilizado, (m) gastos amortizables, (n) gastos de publicidad, (o) impuestos, (p) gastos bancarios y otros gastos.

### **10.3. Pérdidas y ganancias**

Para estimar las pérdidas y ganancias se debe tener en cuenta entre otras cosas, las ventas, los gastos de venta, los costos de ventas y los gastos generales y de administración. Sin embargo, las ventas varían de acuerdo a: (a) el suministro de mercaderías, (b) el mantenimiento del equipo, (c) los esfuerzos de comunicación comercial, (d) la amortización de lo inmovilizado y los gastos bancarios.

En tanto los gastos generales y de administración incluyen los gastos generales y de administración como: materiales de oficina, gestoría, arrendamientos, seguros, amortización de gastos, impuestos canon de explotación entre otros.

#### **10.4. Estado de tesorería**

Los aspectos relevantes reflejados en el estado de tesorería detallan: (a) cuentas por cobrar (b) nómina del personal contratado, (c) compras, (d) gastos generales y de administración, (d) impuesto IVA soportado por las ventas efectuadas, (e) impuesto al IVA trasladado, (f) otros gastos de explotación, (g) gastos de venta, (h) deudores diversos, (i) liquidación de IVA pagado (excedente del IVA trasladado sobre el soportado), (j) pagos derivados del contrato de franquicia, (k) cuotas de Seguridad Social del personal, (l) compras por pagar, (m) gastos de venta -mantenimiento o pagos por publicidad-.

#### **10.5. Balance General**

El estado de la situación del negocio se ve reflejado en el Balance General. Los rubros principales que incluye son: (a) gastos de inversión inicial amortizada, (b) saldo del IVA, (c) saldo de cuenta corriente, (d) pagos por anticipado, (e) acreedores a largo plazo, (f) impuestos por pagar y (g) otros acreedores.

#### **10.6. Punto de equilibrio**

Un indicador clave que debe conocerse en todo momento para guiar las decisiones del negocio es el punto de equilibrio. Éste viene determinado por el nivel de ventas necesario para lograr un beneficio nulo, de manera que todo peso monetario positivo refleja un beneficio económico. Su cálculo es expresado por la siguiente formulación:

$$\text{Ventas} = \text{Costes fijos} + \text{Costes variables}$$

#### **10.7. Evaluación de la explotación y amortización de las inversiones**

Mantener un negocio sólido con crecimiento sostenido es vital para la Economía economía de un país. La franquicia no es la excepción, por tanto, se recomienda conocer y gestionar la mejora de los siguientes indicadores proyectados y reales.

a. La Tasa Interna de Retorno (TIR) de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, favoreciendo la oportunidad de reinversión. En términos simples la tasa cero del valor presente neto de la inversión. La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto

b. El Valor Presente Neto (VPN) también conocido como valor actualizado neto refiere al valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros,

originados por una inversión. Cuando su equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, se puede decir que el proyecto es rentable.

c. Inflación en economía es el aumento generalizado y sostenido del precio de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año. La inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía, por tanto, es importante conocerla para determinar el nivel de precios de los productos y servicios ofrecidos. Por otro lado, se espera que el rendimiento de la inversión sea superior a éste para evadir la descapitalización.

## 11. El *marketing* en la microfranquicia

La importancia económica de la franquicia destacada por estudios internacionales (Alon, M., Madanoglu, M., y Shoham, A., 2017) se traslada a la microfranquicia. Su crecimiento favorece al microempresario mexicano con recursos financieros y organizativos limitados, donde la franquicia representa una fórmula ideal de comercio asociado para poder crecer, especializarse y optimizar la gestión, en palabras de Alonso (2003).

En este sentido, para mantener operando un negocio de franquicia (propiedad compartida) más allá de lo que se espera de una microempresa independiente (propiedad única) uno de los factores críticos son los esfuerzos y políticas de *marketing*, las cuales atraen franquiciados y fidelizan al cliente final para sus establecimientos.

Este capítulo proporciona conocimiento para el (micro) franquiciado sobre las líneas de acción generales del plan de *marketing* como instrumento de gestión. Si bien es cierto, los aspectos esenciales de un plan estratégico de *marketing* se enfocan en el mercado, los objetivos y la mezcla de medios promocionales, Kotler y Keller (2009) también lo refieren a: (a) el producto, (b) el precio, (c) la presentación o exhibición y distribución física, (d) la publicidad, la promoción y las relaciones públicas, así como (e) técnicas de venta.

De manera puntual, el plan de *marketing* de una franquicia debe cubrir las siguientes secciones:

- a) Definición de la oferta del bien
- b) Perfil del mercado meta
- c) Perspectivas del mercado (clientes, usuarios y competidores)
- d) Identificación de la competencia
- e) Situación de la empresa
- f) Objetivos de *marketing*
- g) Determinación del precio y sus políticas relativas
- h) Plan promocional
- i) Presupuesto
- j) Monitoreo y control de resultados

Un plan orientado a la captación de franquiciados implica que toda la cadena cuenta con un plan de *marketing* con un enfoque de mercadeo da a conocer información útil para que el franquiciado potencial seleccione la marca de franquicia que mejor convenga a sus intereses. Las acciones suelen ser: (a) acciones públicas y (b) acciones dirigidas.

Las acciones públicas son aquellas que se dirigen al público en general. Las más representativas son a través de internet. Medio informativo de alta efectividad a través de una página web, portales especializados, buscadores y redes sociales. La página web de una cadena de franquicias comunica abiertamente una breve presentación de la empresa, sus casos de éxito, ubicación de los establecimientos, el valor agregado que ofrece, las contraprestaciones financieras y formulario de solicitud para franquiciar.

Los portales especializados en franquicia, además de la propia web de la marca franquiciadora, ofrecen una ficha de negocio, campañas publicitarias, patrocinios, noticias u otro enlace de interés para atraer a interesados individuales y organizacionales. Pueden estar ligados a consultores de franquicia como la Asociación Mexicana de Franquicias (<http://franquiciasdemexico.org.mx/>), Franquicias y Negocios Rentables en México (<http://franquicia.org.mx/>), Franquicias en México ([www.franquiciasen.mx/](http://www.franquiciasen.mx/)), Guía con las 100 franquicias líder ([www.100franquicias.com.mx/](http://www.100franquicias.com.mx/)), Oportunidades de franquicias (<https://www.entrepreneur.com/franquicias>), Guía de franquicias en México (<https://www.franquiciashoy.com/>), Franquicias económicas y rentables (<http://www.mexicofranquicias.mx/>), entre otros.

Los buscadores, especialmente Google, sirven para que las franquicias para captar franquiciados. Las firmas con personal especializado en buscadores realizan campañas de posicionamiento natural o lógico conocido como SEO -Search Engine Optimization- y el patrocinado llamado SEM -Search Engine Marketing- para aparecer en las primeras posiciones cuando el internauta realiza una búsqueda. Lo ideal es combinar ambos en la gestión eficaz de enlaces naturales y patrocinados para ampliar las posibilidades de atraer más clientes a la red.

De igual manera, es innegable que las redes sociales cobran importancia. Por ello, las cadenas recurren a Facebook, Twitter, LinkedIn y otras, para mantener comunicación con sus clientes de forma directa, más efectiva y con mínima inversión presentar novedades, noticias y mensajes que mantengan la imagen y personalidad pretendida.

Otros de los medios de comunicación no pagados e importantes de las empresas franquiciadoras son las ruedas de prensa, desayunos, jornadas de puertas abiertas y envío de notas de prensa a los medios de comunicación elegidos por contar con público de su mercado meta. Esta estrategia de comunicación es un elemento diferenciador de la imagen como signo de identificación de productos, servicios, razón de ser de la empresa y todos aquellos valores positivos que pretenden el reconocimiento y fidelidad de sus clientes.

La promoción de imagen desde el interior de la organización requiere de personal propio especializado o subcontratado que inicialmente puede dirigirse a medios que consultan los emprendedores y pequeños empresarios y luego acceder a grupos de inversión, sin olvidar el sector de actividad en la que se enmarcan los productos y servicios que ofrece la franquicia.

Asimismo, la publicidad en medios especializados, además de los medios on line, las campañas en medios tradicionales especializados y generales como prensa, radio, TV, espectaculares u otros anuncios dan a conocer de manera menos eficaz, pero con mayor amplitud la oportunidad de negocio a los potenciales franquiciados.

También los eventos presenciales como las ferias o exposiciones de franquicias. La Feria de Franquicias de México es una excelente oportunidad para el empresario que quiere penetrar en dicho mercado.

Las acciones dirigidas son actividades orientadas a grupos de interés en cadenas franquiciadoras para presentar la propuesta de franquicia. La firma define el perfil del franquiciado meta de acuerdo a sus características financieras, personales y profesionales vinculadas con la visión y misión de la cadena. Estas acciones son básicamente e-mailing, correo postal o presentaciones. Otra de las acciones dirigidas de alta efectividad es el ‘boca a boca’ de aquellos franquiciados satisfechos con la cadena que se convierten en los principales promocionales de la marca.

## **12. Proveeduría para el punto de venta**

Las economías de escala que alcanzan los negocios de franquicia se originan en parte por la estandarización de procesos y procedimientos definidos por el franquiciador. El franquiciado debe cumplir rigurosamente los requerimientos de calidad, cantidad y costo que le son asignados a través del aprovisionamiento.

Las limitaciones y políticas de la proveeduría están reguladas en la relación contractual, esto es los productos que puede comprar y vender, las materias primas, los productos semiterminados o terminados, dado que de ello depende en gran medida la rentabilidad y beneficios que se obtienen del negocio; con la garantía de apegar la calidad y servicio que ofrece el establecimiento.

Las facilidades de una central de compra también contemplan algunas concesiones y restricciones que el franquiciador acepta y quedan reglamenta en el contrato de franquicia. Las principales limitaciones o también salvedades que se prevé que no constituyan una desviación a la proveeduría, y por tanto afecten identidad de marca de la franquicia al no mantener la estandarización de productos, servicios e imagen:

- a. La venta exclusiva de productos fabricados o comercializados por el franquiciador o sus proveedores autorizados para mantener la calidad del producto, condiciones de compra-venta y tiempos de entrega.

- b. Abastecimiento de la central de compras del franquiciador, otros franquiciados de la cadena o redes de distribución autorizadas.
- c. Nuevos productos, central de compras o proveedores de bienes y equipamiento autorizados por el franquiciador.
- d. Precios y condiciones generales de compra suficientemente competitivo para alcanzar el margen bruto del negocio.

Las condiciones de compra en calidad, tiempos de entrega, plazos de pago son controladas por el franquiciador por un periodo no mayor a 5 años, excepto cuando el local es propiedad del franquiciador o la participación de la cuota de mercado es mínima.

El abastecimiento de la red determina en gran medida la rentabilidad del negocio compartido entre el franquiciador y franquiciado. Debido a lo cual el control de esta función es de vital importancia una central de compras para aquellos productos que determinan la calidad o la diferenciación como ventaja competitiva.

Una central de compras es la única entidad proveedora para aquellas unidades franquiciadas integradas a la red, de mercancías objeto de la comercialización y de los soportes y herramientas de venta. Las mercancías son fabricadas o adquiridas bajo los criterios del franquiciador y etiquetadas con su marca y se detallan en un catálogo de productos que pueden ser adquiridos directamente al franquiciador o al fabricante bajo los criterios y condiciones del franquiciador.

### **13. Sistemas para el control de la gestión**

Para que un sistema de control sea gestionado amigablemente y con alto desempeño es importante la relación entre las partes, en este aspecto la comunicación tiene un papel destacado. La comunicación debe ser fluida, frecuente y en ambas direcciones; dado que la propiedad y beneficios son para ambas partes contratantes, tanto el franquiciador como el franquiciado deben facilitar información útil, transparente, objetiva y confiable que reciban a través de publicaciones, informes formales, reportajes, artículos, inserciones publicitarias, exposiciones, ferias, jornadas, seminarios, ruedas de prensa, directorios o guías de franquicia.

La asistencia del franquiciador a los franquiciados de su cadena debe ofrecer información a través de un sistema que, compartido, integrado en programas informáticos adecuados a cada negocio. En términos generales se consideran los siguientes módulos:

- a. Gestión de compras y catálogo de proveedores.
- b. Administración de ventas y clientes.
- c. Administración de inventarios.

- d. Gestión financiera.
- e. Gestión contable.
- f. Inteligencia de mercados.

Las tecnologías de información y comunicación permiten a la central franquiciadora gestionar un canal paralelo de distribución de información y servicio para sus franquiciados, de manera que se optimicen las actividades, procesos y costos relacionados con el abastecimiento y comercialización de los productos que ofrece cada establecimiento, ya sea franquiciado o propio.

## **Aspectos especiales**

Todo emprendedor o empresario que desea iniciar un proyecto personal puede optar por un negocio propio y desarrollarlo o tomar una franquicia con un esquema estructurado, organizado y desarrollado para tomar ventaja y garantizar de alguna manera la supervivencia del negocio. Las razones de éxito del crecimiento y expansión de la franquicia se deben primeramente a la definición probada del modelo de negocio, así como a la forma activa y continua de las acciones numeradas en este libro.

Adicional a la estructura y gestión de la cadena y cada uno de los establecimientos es vital considerar la comunicación y relación entre las partes involucradas -franquiciador, franquiciado, proveedores y todos aquellos interesados en el desempeño de la firma-. De manera que cada uno de ellos apoye la supervivencia y crecimiento de la franquicia por convenir a los intereses comunes.

Un aspecto de suma importancia es el precio de la franquicia. Son numerosos los factores de análisis para determinar la política de contraprestaciones exigidas al franquiciado para operar un negocio de franquicia. Es preciso tener en cuenta el monto de la inversión inicial para la puesta en marcha, la cuota de derecho de uso de la marca, la cuota por publicidad.

Por otro lado, todas las obligaciones y derechos de la relación de franquicia se plasman en primer momento en la Circular de Oferta de Franquicia (COF) y finalmente en el contrato de franquicia. La práctica marca que no siempre se incluyen todas las actividades y costos para constituir la empresa como pudieran ser traslados, alojamientos durante el proceso formativo, las licencias de obra, cuotas municipales o pagos anticipados diversos. Una franquicia es un acuerdo mutuo para obtener beneficios compartidos que serán crecientes en la medida en que se colabore para el éxito de ambas partes.

# **CAPÍTULO 4**



## Recursos financieros para la creación y el desarrollo de empresas

Propósito: Ofrecer un panorama de recursos e instrumentos a los que puede acceder un emprendedor para la creación y el desarrollo de su negocio.

Los capítulos anteriores han destacado de la importancia de la franquicia y del proceso de formación y desarrollo de la misma. Pero para que la creación y desarrollo de las franquicias sea factible se requiere recursos humanos, técnicos y económicos. En este capítulo nos centraremos en presentar información sobre las opciones del emprendedor para recaudar recursos económicos. También describiremos cuáles son los programas de apoyo que existen en México para emprender proyectos empresariales aplicables al modelo de franquicia.

Para el emprendedor es fundamental contar con los recursos necesarios para establecer su proyecto de negocio. De la misma manera, para que el proyecto pase de una simple idea de negocio a una actividad empresarial requiere un capital inicial. Regularmente el emprendedor inicia actividades con capital propio, obtenido de ahorros o créditos personales lo que representa una ventaja pues evita el endeudamiento con otras instituciones (Vidal, 2006; Escamilla et al., 2012). Sin embargo, no siempre se cuenta con el 100% del capital inicial requerido para emprender el negocio. Afortunadamente, el emprendedor puede recurrir a las siguientes opciones: préstamos de familiares, amigos o conocidos; financiamiento en la banca; fondeos mediante los esquemas de financiación pública; bancas de desarrollo; participación de socios capitalistas; aportación de inversionistas; y crédito de los proveedores.

En el contexto de la franquicia, González-Díaz y Solís-Rodríguez (2012) mencionan que una forma de que los emprendedores atraigan recursos a sus negocios para hacer crecer su empresa es mediante la franquicia de su modelo de negocio. En donde, los franquiciados serán los actores clave que proporcionen los fondos necesarios para hacer crecer una cadena de franquicias. En todo caso, cualquier emprendedor requiere de fuentes de financiación que lo acompañe en su proceso de creación o expansión del negocio (Bermejo, 2010).

Es importante tener en cuenta que todo inversionista, institución bancaria u organismos de gobierno que decida apoyar un proyecto evalúa su valor. Una forma básica es valorar un documento que describa un plan de negocio que demuestre con argumentos sólidos que es viable y rentable con oportunidad de sobrevivencia. Los negocios de franquicia por su naturaleza de estandarización para crecer están soportados en activos intangibles como manuales, procesos y procedimientos para sus actividades diarias y programadas; por tanto, son sin duda una vía rápida de apoyo financiero. Sin embargo, las subvenciones o recursos destinados a fomentar esta actividad en particular se obtienen especificando que sean o no franquicias,

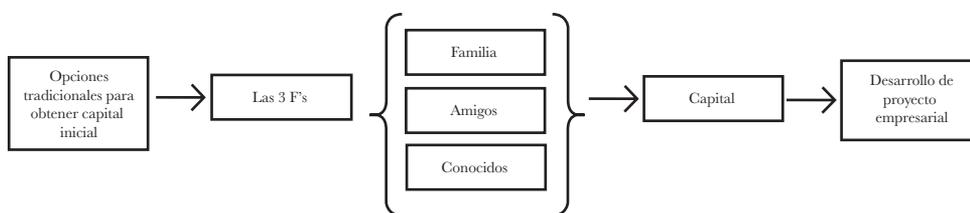
decir se puede acceder a recursos para PyMEs, para empresas gacelas, para empresas exportadoras o cualquier otra según sea el caso de la franquicia.

A continuación, se presenta información de varias de estas alternativas para el emprendedor, de manera que pueda elegir la o las que más le convengan y así iniciar su negocio.

## Préstamos de familiares y amigos

Por un lado, la opción más cautelosa para sumar al capital propio es buscar el apoyo económico de los familiares, amigos, y conocidos. Sin embargo, involucrar a la familia y a los amigos en el negocio propio no siempre tiene un final feliz. Por otro lado, si logra el voto de confianza y adquiere el recurso, podrá capitalizarse sin tener que pagar intereses y el plazo del retorno del préstamo puede ser a mediano o largo plazo según se acuerde. Asimismo, debe comunicar el plazo en el que el préstamo será saldado para evitar reclamos y problemas en el futuro. Esta opción es conocida como las 3F's por sus siglas en inglés (Family, Friends, Fools), y es considerada la opción tradicional para obtener el capital inicial del proyecto empresarial (Véase Figura 4.1.). Según datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2014) para México, recurrir a familiares y amigos es la tercera opción más utilizada por los emprendedores mexicanos. La primera opción es la recurrir a préstamos bancarios.

Figura 4.1. Opciones tradicionales de financiamiento para el emprendedor.



Fuente: Elaboración propia con base en GEM, 2014.

Otra opción es recurrir a un financiamiento en el banco o mediante esquemas de financiación pública. En ambos casos, es necesario demostrar la liquidez necesaria y analizar muy bien las expectativas, los compromisos que se adquieren, y las garantías de los préstamos. También es importante demostrar la viabilidad del proyecto y sus posibilidades de crecimiento (González-Díaz y Solís-Rodríguez, 2012). Asimismo, el emprendedor que busca recursos económicos y atraer fondos, deberá disminuir el riesgo y demostrar que el proyecto es rentable. Para ello, se recomienda realizar un plan de negocios que contenga de forma detallada información contable y financiera.

## **Préstamos bancarios**

De acuerdo con el informe del GEM (2014), la banca es la principal fuente de financiamiento para desarrollar proyectos emprendedores en México. Los expertos consideran que tiene mucho potencial de crecimiento. Sin embargo, con frecuencia se observa en los emprendedores una falta de confianza en el sistema bancario, principalmente por las altas tasas de interés que suelen manejar y la baja accesibilidad al crédito de las empresas, especialmente en las de reciente creación.

Acceder al crédito bancario no es fácil, se necesita un plan de negocios bien estructurado que demuestre la rentabilidad de la empresa. En la mayoría de los programas de crédito se requiere que la empresa demuestre unas finanzas sanas y tener un mínimo de antigüedad, lo que impide a los emprendedores a conseguir un crédito bancario para crear una empresa o para obtener mediante esta vía, recursos económicos para sus proyectos de negocio en los primeros años de vida. Cuando una empresa está en una etapa incipiente, es difícil que cumpla con los requisitos de los bancos. Pero en el caso de las franquicias, esta podría ser una excelente opción para desarrollar el proyecto de negocios enfocado a la transferencia del modelo empresarial.

Al solicitar el préstamo bancario los bancos suelen revisar y evaluar los siguientes aspectos:

- a. La necesidad de préstamo
- b. Historial crediticio
- c. La descripción del modelo de negocio
- d. La proyección de ventas
- e. El plan de mercadotecnia
- f. Los datos contables
- g. El análisis financiero
- h. El plan de presupuesto

El emprendedor que busca un crédito o préstamo bancario debe soportar el modelo financiero con números sólidos que demuestren una proyección financiera sana.

## **Inversionistas y socios capitalistas**

Por otro lado, se tiene la alternativa de recurrir a inversionistas o buscar socios capitalistas. Si el emprendedor considera que su modelo de negocio es atractivo, puede acercarse a inversionistas potenciales o a socios capitalistas interesados en invertir capital. Los inversionistas son individuos dispuestos a invertir en nuevos negocios participando en la sociedad de la nueva empresa por un periodo determinado (Vidal, 2006; Bermejo, 2010).

Para hacer que el modelo de franquicia sea atractivo para posibles socios o inversionistas, el emprendedor tiene que ofrecer un concepto de negocio único y de alto valor agregado. En ambos casos, se debe proporcionar información sustancial y detallada sobre el proyecto de negocio dejando claro cuál será la ganancia que los inversionistas y/o socios obtendrán. En México existen varias asociaciones dedicadas a la inversión de capital, algunos ejemplos son:

a. Ángeles Inversionistas. Es una red de inversionistas con alto capital que buscan negocios en dónde invertir. Individualmente el inversionista mediante la red recibe oportunidades de inversión innovadoras y también propuestas de empresas rentables.

b. Asociación Mexicana de Capital Privado A.C. (AMEXCAP). Es una organización sin fines de lucro que tiene como propósito impulsar el desarrollo de la industria de capital privado y capital emprendedor en México. En AMEXCAP los inversionistas profesionales invierten en empresas con gran potencial de crecimiento y contribuyen para incrementar el valor de las empresas en las que invierten.

c. Capitalistas de riesgo. Inversionistas que buscan una tasa de retorno más alta invirtiendo en proyectos de negocio de crecimiento acelerado. El capital de riesgo<sup>2</sup> es un método de financiación que consiste en la participación temporal del inversionista en el capital social de la empresa (Bermejo, 2010). El propósito de los capitalistas de riesgo es contribuir mediante sus recursos económicos y saber-hacer para que las empresas aumenten su valor.

d. Innovateur. Es un club de inversionistas privados que operan mediante un fondo de capital enfocado a realizar inversiones en etapas tempranas en los siguientes sectores:

- Aplicación de tecnologías innovadoras en servicios financieros
- Aplicación de tecnologías innovadoras en servicios de apoyo a negocios
- Tecnologías nuevas.

De igual manera, en México existen plataformas de Fondo Colectivo (*crowdfunding*) que representan este tipo de capital.

e. Kubo Financiero. Bajo la figura de Sofipo<sup>3</sup>, Kubo financiero presenta un modelo de negocio novedoso especializado en *crowdfunding* y Peer to Peer (P2P) Lending<sup>4</sup> ofrece ventajas de bajo costos operativos, combina productos para

---

<sup>2</sup> El capital de riesgo también es denominado como Capital Inversión, Capital Desarrollo, o Venture capital.

<sup>3</sup> Institución del Sector de Ahorro y Crédito popular regulada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valor.

<sup>4</sup> Un método de financiación de la deuda que permite a las personas pedir prestado y prestar dinero sin el uso de una institución financiera oficial como intermediaria (entre pares).

microempresa y emprendedores que pueden ser ajustados para la adquisición de una microfranquicia. A diferencia del *crowdfunding* tradicional, presenta una alternativa de financiamiento para emprendedores muy atractiva con productos similares, pero con tasas bajas de interés y bajos costos de transacción

Respecto a los socios, los emprendedores que así lo deseen pueden buscar una o más personas que quieran compartir el riesgo del proyecto de negocio. Ésta es otra forma de conseguir recursos para echar andar el negocio. La sociedad deberá constituirse legalmente estableciendo desde un principio y por escrito, cuál será la participación de cada socio, las responsabilidades que adquieren y los beneficios esperados.

## Financiación pública

El Gobierno mexicano realiza labores de promoción y protección a la franquicia, además de desarrollar programas, como Credifranquicias y Certificación de Franquicias, promovidas por la Secretaría de Economía, que facilitarán el acceso a créditos impulsando su competitividad internacional. En cuanto a los esquemas de financiación pública, México cuenta con recurso Federal destinado a promover el emprendimiento desde la Secretaría de Economía. Mediante el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), se cuenta con el Fondo Nacional Emprendedor (FNE), a través del cual se puede acceder a las convocatorias para que los emprendedores puedan solicitar apoyos para crear una nueva empresa y/o hacer crecer su negocio.

El Programa Nacional de Franquicias está dirigido a emprendedores y empresarios que desean iniciar un nuevo negocio. Reconocen que no cuentan con la experiencia en el ramo, están dispuestos para que una empresa franquiciadora los guíe en su negocio y tienen capital disponible para invertir.

Cada año el INADEM lanza un número de convocatorias, éstas se concentran distribuidas en 5 categorías (véase el cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. Clasificación de categorías ofertadas desde el INADEM

Categoría	Nombre de la categoría	Descripción de la categoría
1	Programa de sectores estratégicos y desarrollo regional	Está enfocada a proyectos macros para empresas grandes con la finalidad de incentivar proyectos productivos que detonen un impacto económico en una determinada región. El financiamiento va de 1 millón de pesos a 5 millones de pesos.

2	Programas de desarrollo empresarial	A través de ésta categoría se brinda apoyo tanto para comprar equipamiento (mobiliario, insumos, equipo tecnológico u operativo), como para asistir u organizar eventos emprendedores.
3	Programa de emprendedores y financiamiento	En ésta categoría se fomenta el desarrollo de proyectos de alto impacto. Son programas dirigidos para impulsar a las startups o a empresas con modelos innovadores.
4	Programas para MiPyMEs	Programas de apoyo para capacitación y adquisición de modelos de baja inversión, potencializando a la microfranquicia.
5	Apoyo para la incorporación de tecnologías de la información y comunicaciones	Estás convocatorias están dirigidas a las MiPyMEs, se soluciona en una vitrina de soluciones tecnológicas. Se pueden equipar con software, capacitación especializada en uso de software.

Fuente: elaboración propia con información del INADEM (2016)

La categoría 1 cuenta con varias convocatorias (1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5), de las cuales solo la 1.1 y la 1.3, están dirigidas al crecimiento y desarrollo de proyectos emprendedores. En el ámbito empresarial la convocatoria 1.1 está dirigida a pequeñas, medianas y grandes empresas, clústeres empresariales y asociaciones civiles que busquen recursos para capacitación, certificaciones, equipamiento e infraestructura. Buscando que el beneficiario final sea una PyME. La convocatoria 1.3 está dirigida a micro o pequeños empresarios o emprendedores que deseen desarrollar su idea de negocio y/o consolidar el negocio. Esto con el objetivo de convertirlo en una empresa más competitiva. Desde esta convocatoria se ofrecen recursos económicos para incrementar la productividad y las ventas de la micro y pequeña empresa.

La categoría 2 considera siete convocatorias (de la 2.1 a la 2.7) de las cuales, la 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 están dirigidas directamente a los emprendedores y/o empresarios. La 2.3 está dirigida a los emprendedores con una idea de negocio en los sectores industria, comercio y servicio que este dado de alta ante Hacienda en un periodo no mayor a 12 meses. El apoyo que se ofrece desde esta convocatoria es capacitación y recursos económicos para compra o reembolso de equipo, mobiliario y/o

inventario; La convocatoria 2.4 está dirigida a emprendedores de MiPyMEs<sup>5</sup> que busquen consolidar su empresa o hacerla crecer geográficamente ya sea nacional o internacionalmente. El apoyo consiste en la asesoría especializada a través de las incubadoras de negocio y aceleradoras reconocidas por el INADEM; la convocatoria 2.5 brinda apoyo para asistir y organizar eventos de fomento emprendedor, así como para que los emprendedores puedan asistir a seminarios, talleres, cursos, ferias y otros eventos empresariales; La convocatoria 2.6 está dirigida a emprendedores y MiPyMEs que tengan la intención de desarrollar ideas innovadoras. Mediante ésta convocatoria el INADEM apoya para el proceso de investigación y ajuste de prototipos, así como en el diseño de estrategias para el posicionamiento del producto en el mercado. También ofrece apoyo económico para la compra de la tecnología necesaria para el desarrollo del proyecto innovador.

La categoría 3 tiene tres convocatorias (3.1, 3.2 y 3.3), la 3.2 y la 3.3 están especialmente dirigidas a la creación y crecimiento de las empresas startups y scaleups. La primera se especializa en potencializar un determinado sector económico que sea clave en la región en donde se desarrolle el proyecto y la segunda, se enfoca en impulsar el emprendimiento social y ambiental mediante proyectos de alto impacto. En ambas convocatorias el emprendedor puede obtener recursos para adquirir o implementar tecnología y maquinaria; para desarrollar aplicaciones y plataformas tecnológicas; obtener validaciones para la operación nacional e internacional que mejoren el posicionamiento en el mercado; y para hacer campañas de promoción y publicidad.

La categoría 4 tiene 2 convocatorias (4.1 y 4.2). La convocatoria 4.1 está orientada a la MiPyMEs legalmente constituidas. A través de esta convocatoria el emprendedor puede adquirir recursos para consultoría *in situ* en las instalaciones de la empresa que recibe el apoyo. Con ello se espera que las empresas beneficiadas puedan desarrollar proyectos empresariales para hacer crecer el negocio haciéndolas más productivas. En el contexto de la franquicia el INADEM oferta la convocatoria 4.2 denominada “Fomento a la Adquisición del Modelo de Microfranquicias”. Para ello, el emprendedor tiene que acceder a la “Red de Apoyo al Emprendedor”; cursar el programa de “Microfranquicias en Línea (MIL)” y obtener el diploma por parte del INADEM. Como parte de los requisitos, el emprendedor que concursa debe operar legalmente ya sea como persona Física o Moral y tener la empresa estratificada como Microempresa. Asimismo, debe elegir y ser aceptado por una Microfranquicia acreditada de la Vitrina de franquicias acreditadas por

---

<sup>5</sup> Término conocido para llamar a las micro y pequeñas empresas.

el INADEM. A su vez, el emprendedor tendrá que aprobar el Programa MIL<sup>6</sup>. Este es un programa de apoyo dirigido a los emprendedores y microempresarios que tienen la intención y el deseo de iniciar un nuevo negocio en la modalidad de microfranquicia, para ello el INADEM apoya con un monto del 70% de la inversión la cual tiene un tope de 35 mil pesos.

Los criterios de elegibilidad del emprendedor o empresario que desea adquirir una franquicia aplicando a esta convocatoria son: (a) estar legalmente constituida como persona física o moral estratificada como microempresa, (b) elegir y ser aceptado por una Microfranquicia acreditada de la Vitrina y, (c) aprobar el programa de Microfranquicia en Línea (MIL).

De acuerdo al INADEM, el Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias, tiene por objetivo incentivar e inducir el otorgamiento de créditos por parte de la Banca Comercial, a los emprendedores y empresarios que deseen invertir en la compra de una Franquicia.

Los créditos serán destinados exclusivamente para el financiamiento en la compra de alguna de las franquicias participantes en dicho Programa, hasta por el 50% de la cuota de franquicia, sin superar los \$2 millones de pesos y cuyas solicitudes de crédito se registren en el Sistema ubicado en la dirección web:

<http://franquicias.economia.gob.mx>, por los emprendedores y empresarios que cumplan los requisitos establecidos en la presente invitación.

Tales créditos serán otorgados por algunos de los bancos que operan en el país (p.e. Banorte, BBVA Bancomer y Santander); los cuales ofrecerán un producto de crédito homogéneo y estándar con algunas características y condiciones:

- a. Características del crédito: Destino: Activos fijos y/o capital de trabajo (no aplica para intangibles)
- b. Monto: Por ejemplo, hasta 2017, desde \$100 mil pesos hasta \$2 millones de pesos (sin superar el 50% de la inversión requerida)
- c. Plazo: hasta 54 meses para activo fijo y hasta 36 meses para capital de trabajo.
- d. El tipo de crédito es simple (con base en las políticas del Banco) con un período de gracia\* de hasta 6 meses en pago de capital (incluido en el plazo).
- e. La aportación mínima del emprendedor o empresario será del 50% del valor total de la inversión requerida en el modelo de Franquicia seleccionado.

---

<sup>6</sup> Se recomienda revisar la vitrina de micro-franquicias del INADEM

El Fondo Inteligente de México S.A.P.I de C.V. SOFOME.N.R. siendo una institución privada con productos y servicios dirigidos a emprendedores pequeños y medianos empresarios, se orienta a proyectos viables y que necesiten emprender o impulsar. Para el caso de franquicias, el financiamiento está dirigido a empresarios que proyecten convertir su modelo de negocio exitoso en una franquicia, donde Finmex aporta el capital para el pago de consultoría especializada para el desarrollo del nuevo modelo de franquicias multiplicando el negocio de manera estandarizada.

Estas convocatorias son incentivos del gobierno para estimular la economía de las microempresas a través de un modelo de negocio con más certeza de supervivencia. En el apéndice de este capítulo se presentan algunas franquicias acreditadas por INADEM y que representan la adhesión de emprendedores o microempresarios.

Dentro de la Categoría 5, el INADEM cuenta con dos convocatorias (5.1 y 5.2) enfocadas a brindar apoyo para la incorporación de tecnologías de la información y comunicaciones. La primera, está pensada para beneficiar directamente a la micro o pequeña empresa legalmente constituida para que incorpore recursos tecnológicos de la información y de comunicación<sup>7</sup>. También, el emprendedor podrá obtener asesoría especializada. La segunda, no está dirigida a los emprendedores propiamente, sino que es una convocatoria mediante la cual organismos gubernamentales e instituciones públicas y privadas pueden obtener recursos para a su vez apoyar a microempresas en su desarrollo de tecnologías de la información y de comunicación, para la adquisición de equipo tecnológico, para la obtención de asesoría empresarial y/o para la elaboración de análisis de inteligencia de negocio. Si un emprendedor quiere aplicar a esta convocatoria, debe presentar su proyecto a través de los organismos intermedios del Gobierno Federal, Estatal, Municipal y otros.

Cabe mencionar que cada una de las convocatorias antes mencionadas puede estar sujetas a cambios ya que la información presentada en este capítulo se consiguió mediante fuentes de información secundaria validada para el año en curso al trabajo de investigación del presente libro<sup>8</sup>. Sin embargo, consideramos que dicha información puede dar una idea a los lectores sobre los diferentes programas de apoyo que se ofertan para la financiación pública desde el organismo gubernamental mexicano.

Otra opción para el emprendedor es el programa “Capital Semilla” el cual se impulsa desde la Secretaría de Economía mediante el Fondo PyME. El objetivo de este programa es brindar apoyo financiero a los proyectos de negocios viables,

---

<sup>7</sup> Se recomienda revisar la vitrina de Soluciones tecnológicas del INADEM

<sup>8</sup> Año 2017.

para la formación y operación de nuevos negocios egresados de las incubadoras reconocidas por el Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE).

En este mismo tenor, el emprendedor puede conseguir fondos a través del subsidio que se otorga desde algunas fuentes gubernamentales como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Uno de los programas dirigidos a emprendedores es el programa de apoyo para las empresas que invierten en proyectos de investigación, desarrollo de tecnología e innovación, dirigido al desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios. El programa incluye tres modalidades que se presentan en el Cuadro 4.2.

Cuadro 4.2 Modalidades del Programa de Estímulos a la Innovación de CONACYT

Modalidad	Descripción
INNOVAPYME	Modalidad dedicada exclusivamente a propuestas y proyectos cuyo proponente sea empresas MiPyMEs. En esta modalidad las empresas podrán presentar propuestas de manera individual o vinculada con IES -Instituciones de Educación Superior públicas o privadas nacionales-, CI - Centros e Institutos de Investigación Públicos Nacionales- o ambos.
INNOVATEC	Modalidad dedicada exclusivamente a propuestas y proyectos cuyo proponente sea empresas grandes. En esta modalidad las empresas podrán presentar propuestas de manera individual o vinculada con IES, CI o ambos.
PROINNOVA	Modalidad dedicada exclusivamente a propuestas y proyectos que se presenten en vinculación con al menos dos IES, o dos CI o uno de cada uno.

Fuente: CONACYT (2016)

Como se puede observar, hay varias opciones para obtener financiación pública para desarrollar los proyectos emprendedores. Algunos de los programas ofertados desde la Secretaría de Economía, el INADEM, CONACYT u otros. Los recursos económicos pueden ser o no a fondo perdido, según las características propias de cada convocatoria, por lo que se recomienda informarse muy bien sobre las características de cada convocatoria, los requisitos, beneficios y obligaciones que el emprendedor, los organismos intermedios (si hay) y la institución que oferta los programas obtienen al participar en dicha convocatoria.

## Banca de desarrollo

Otra opción para los emprendedores es la Banca de desarrollo. Éstas son instituciones que promueven el crédito o financiamiento y respaldo a los sujetos de crédito. En el cuadro 4.3 se presenta una relación de la banca de desarrollo en México.

Cuadro 4.3. Banca de Desarrollo en México

Nombre	Descripción	Programas de Apoyo
Nacional Financiera (NAFIN)	Es una banca de desarrollo que tiene como Misión facilitar el acceso de las MiPyMEs, emprendedores y proyectos de inversión prioritarios, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial, así como contribuir a la formación de mercados financieros y fungir como fiduciario y agente financiero del Gobierno Federal, que permita impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito PyME</li> <li>• Crédito para crecer juntos</li> <li>• Cadenas productivas</li> <li>• Crédito joven</li> <li>• Crédito para crecer juntos</li> <li>• Mujer PyME</li> <li>• Financiamiento a la Industria de la Construcción</li> <li>• Crédito productivo</li> <li>• Eco crédito empresarial</li> <li>• Apoyo a la industria textil, vestido y moda</li> <li>• Cuero y Calzado</li> <li>• Programa microcrédito</li> <li>• MIDAS</li> <li>• Estímulo al financiamiento para la modernización tecnológica</li> <li>• Proyectos sustentables</li> <li>• Programa para desarrolladores de software</li> <li>• Financiamiento para la distribución de automotrices</li> <li>• Garantía sobre finanzas (PyMEs)</li> <li>• Emergente de apoyo en desastres naturales.</li> </ul>

Bancomext	El Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. tiene por objeto contribuir al desarrollo y generación de empleo en México, por medio del financiamiento al comercio exterior mexicano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresarial y Corporativo</li> <li>• PyMEs</li> <li>• Crédito PyME (empresas exportadoras e importadoras)</li> <li>• Avals</li> <li>• Cartas de Crédito</li> <li>• Coberturas</li> <li>• Factoraje Internacional</li> </ul>
Banobras	Brinda financiamientos apoyados en el otorgamiento de créditos y garantías a aquellos proyectos desarrollados como Asociaciones Público-Privadas y que disponen de una fuente de pago propia, proveniente de la explotación de la concesión o contrato público o del cobro del servicio de que se trate.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofinanciamiento y Créditos Sindicados de largo plazo</li> <li>• Garantías Financieras</li> <li>• Fondo de Largo Plazo a Intermediarios Financieros</li> </ul>

Fuente: Nacional Financiera, Bancomext y Banobras

## Crédito de proveedores

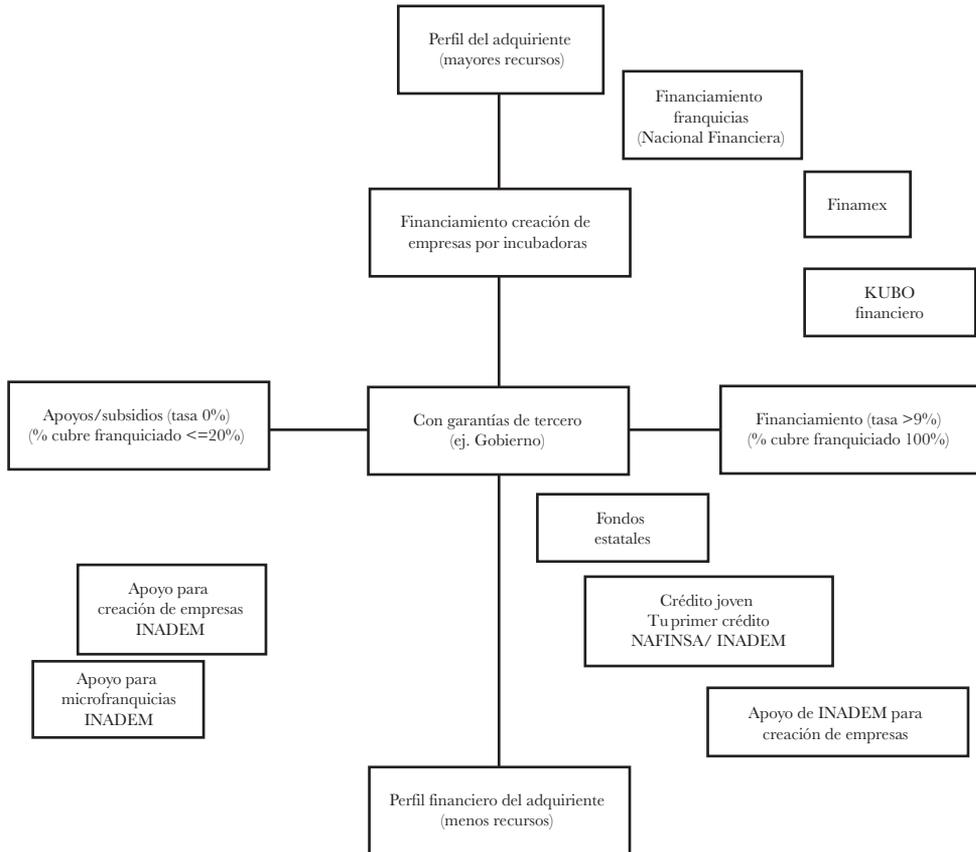
Finalmente, y como una estrategia de último recurso, el emprendedor podrá hacer acuerdos con sus proveedores y solicitar un crédito que le permitan financiar los primeros 3 o 6 meses de operación. En el que el proveedor “presta” el insumo o materia prima y una vez que vende sus productos, le paga la deuda. Hay que recordar que los proveedores tienen una gran influencia en la empresa, por lo que no conviene quedar mal con los pagos. También hay que ser cauteloso con esta práctica y no convertirla en una constante, de lo contrario se puede convertir en una mala práctica.

Finalmente, decir que el reto de la gran mayoría de las nuevas empresas se da en la etapa de desarrollo, especialmente por la dotación de recursos. Adicionalmente, durante la creación del concepto y el primer año de la empresa en que se prueba el modelo requiere mayores fuentes de financiamiento ya existentes, para su operación.

Para resumir en una clasificación de instrumentos financieros bajo algunos criterios se presenta en la figura 4.2. Esta clasificación presenta en el eje de las “x” el tipo de instrumento financiero según el porcentaje de subsidio (>% de subsidio a

subsidio 0), y en el eje de las “y”, el perfil financiero del adquirente según su nivel de recursos para respaldar un crédito.

Figura 4.2. Instrumentos de financiamiento de acuerdo al perfil financiero (nivel de recursos, historial y respaldo) del adquirente de la (micro) franquicia



Fuente: elaboración propia a partir de Martínez y Vásquez (2015).

**Kubo financiero.** Comunidad financiera en México especializada en *crowdfunding* y Peer to Peer (P2P) Lending regulada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Vincula personas que buscan créditos con inversionistas que desean apoyar proyectos de crédito mientras obtienen excelentes rendimientos.

**Finmex.** Entidad 100% mexicana, líder en el impulso financiero dirigido a empresarios y emprendedores de alto impacto. Nuestros productos y servicios están diseñados específicamente para apoyar e incentivar el crecimiento en México.

A la fecha, además de existir apoyos o instrumentos de financiamiento que podrían aplicarse para la adquisición de microfranquicias, existen algunos esquemas de financiamiento y/o alianzas para incrementar las opciones de financiamiento para microfranquicias, que podrían ser promovidas por FUNDES<sup>9</sup>.

Entre las franquicias mexicanas que los últimos años han destacado y se han reconocido como la mejores del país se encuentran (Forbes, 2016) las presentadas en el cuadro 4.4., en la lista no se encuentra ninguna microfranquicia, lo que marca un área de oportunidad y desarrollo para ellas.

Cuadro 4.4. Franquicias mexicanas destacadas en los últimos años

Franquicia	Rubro	Características generales relevantes
Farmacias del ahorro	Farmacia	Año en que comenzó a franquiciar: 2001 Establecimientos totales: 1 350 Empleos: 11 000 Presencia: 25 estados federativos Inversión: 5 millones de pesos (mdp)
Farmacias GI	Farmacia	Año en que comenzó a franquiciar: 1999 Establecimientos totales: 1056 Empleos: 5 000 Presencia: 32 estados federativos
Steren	Comercialización de productos electrónicos	Año en que comenzó a franquiciar: 1992 Establecimientos totales: 360 Empleos: 4 000 Presencia: 32 estados federativos Inversión: 2 mdp

<sup>9</sup> Fundación para el Desarrollo Sostenible. Es una firma de consultoría en Latinoamérica con sentido social, promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina.

La Michoacana	Heladería	Año en que comenzó a franquiciar: 1990 Establecimientos totales: 250 Empleos: 1 200 Presencia: 12 estados federativos Inversión: 405 000 pesos
Dormimundo	Productos para el descanso	Año en que comenzó a franquiciar: 1989 Establecimientos totales: 234 Empleos: 2 400 Presencia: 25 estados federativos Inversión: 400 000 pesos
Tintorerías MAX	Tintorería	Año en que comenzó a franquiciar: 2000 Establecimientos totales: 220 Empleos: 1 000 Presencia: 24 estados federativos Inversión: 5 mdp
Punta del cielo	Producción y venta de café, cafeterías	Año en que comenzó a franquiciar: 2004 Establecimientos totales: 180 Empleos: 1 100 Presencia: 17 estados federativos Inversión: 5 mdp
Pakmail	Empaques a la medida y envíos locales, nacionales e internacionales	Año en que comenzó a franquiciar: 1993 Establecimientos totales: 160 Empleos: 650 Presencia: 23 estados federativos Inversión: 3 mdp

Sushiito	Restaurante	Año en que inició a franquiciar: 1989 Establecimientos totales: 120 Empleos: 3 000 Presencia: 17 estados federativos Inversión: 7mdp
Benedetti's	Pizzería	Año en que comenzó a franquiciar: 1991 Establecimientos totales: 100 Empleos: 2 500 Presencia: 15 estados federativos Inversión: 6 mdp

Fuente: elaboración propia a partir de Forbes (2016)

Este listado permite observar que negocios de todos tamaños y valor pueden conformarse en una empresa rentable y consolidada, pudiendo ser a causa de un modelo de negocio probado, estructurado y estandarizado para mantener su mercado, así como su línea de crecimiento y expansión. Muy probablemente estas firmas recurrieron a algún tipo de financiamiento de los cuales se presentaron en este apartado.

Como conclusiones de este capítulo, se considera que la financiación es un factor importante para el desarrollo y la consolidación de los proyectos de negocios, no solo en el formato de la franquicia, sino para cualquier tipo de empresa. La falta de capital inicial puede ser un desmotivante para aquellos emprendedores que tienen una buena idea de negocios y quieren ponerla en marcha. Al respecto, diversos autores ponen de manifiesto que la falta de financiación puede causar un efecto negativo en las iniciativas empresariales (Kerr y Nanda, 2009; Santero et al., 2016), así como una de las principales causas de quiebra de la empresa de reciente creación y/o freno para su desarrollo, especialmente a las empresas de menor tamaño (Escamilla et al., 2012).

Por el contrario, el acceso a recursos económicos mediante el financiamiento puede ser un motivante para llevar a cabo un proyecto emprendedor. En este sentido, algunos autores consideran que el financiamiento es la mejor alternativa para financiar proyectos emprendedores (Cosh et al., 2009), por lo tanto, es considerado como un potenciador en el desarrollo empresarial.

En México existe una variada oferta de apoyos y subsidios para la creación y el desarrollo de las empresas, dirigidas principalmente a las de menor tamaño (MiPyMEs). Desde diversas instituciones se brindan oportunidades para que los emprendedores mexicanos cuenten con fuentes de financiación que les permitan cu-

brir sus necesidades respecto al desarrollo de sus proyectos empresariales. Si bien, la oferta de subsidios es reducida, los emprendedores cuentan con otras opciones que podrán analizar para elegir la más adecuada.

Algunos de los motivos por lo que el emprendedor no consigue el financiamiento para el desarrollo de su proyecto de negocio son los siguientes: falta de historial crediticio previo; restricciones crediticias; mayor incertidumbre sobre el éxito del proyecto; perfil de los socios; características poco atractivas del proyecto; falta de garantía y poca rentabilidad (Escamilla et al., 2012; Hoyos et al., 2013; Santero et al., 2016).

El financiamiento en México tiene severas restricciones. Algunas de estas restricciones son el costo, el plazo, la falta de capital de trabajo, y la regulación burocrática<sup>10</sup>. Los factores que influyen positivamente para el financiamiento son los siguientes: buen historial crediticio, demostrar rentabilidad, factibilidad y viabilidad del negocio, características innovadoras del proyecto de negocio y contar con una garantía (Escamilla et al., 2012). Estas características proporcionarán solidez al proyecto emprendedor y aumentará su éxito en la consecución de los recursos económicos necesarios para emprender.

## Apéndice del capítulo

Franquicias acreditadas por INADEM (2016):

<p><b>100% Natural</b> Alimentos y bebidas naturales franquicias@100natural.com.mx</p>	<p><b>ITO</b> Cuidado de prendas de vestir itos.mty@gmail.com</p>	<p><b>Angus</b> Restaurante joseldiaz561@gmail.com</p>
<p><b>La Crepe Parisienne</b> Crepas para llevar y café luis.soto@grupomyt.com</p>	<p><b>Anytime Fitness</b> Acondicionamiento físico manuelc@anytimefitness.com.mx</p>	<p><b>Lecto Nivelación</b> Centro de nivelación académica para niños viviana@lectosystem.com</p>
<p><b>Aspidpro</b> Soluciones cosméticas profesionales integrales monicajoya@aspidpro.com</p>	<p><b>Mail Boxes Etc.</b> Servicios de paquetería nterrazas@mx.mbelatam.com</p>	<p><b>Benedetti's Pizza</b> Pizzas, baguettes, entradas y postres kgarcia@benedettis.com</p>

<sup>10</sup> Para mayor información puede consultar el reporte que se presenta desde el Consejo Mexicano de Uniones de Crédito A.C. ConUnión <http://www.conunion.com.mx>

<p><b>Microtec</b> Distribución y comercialización de productos y servicios de telefonía celular. abastian@micro-tec.com.mx</p>	<p><b>Blatt Salat Haus</b> Alimentos y bebidas saludables franquicias@blattsalathaus.com</p>	<p><b>Midas</b> Servicio mecánico automotriz y llantas ecriollos@midas.com.mx</p>
<p><b>BodyBrite</b> Centro de belleza franquicias@bodybrite.mx</p>	<p><b>Model Art Spa</b> Spa's , centros de belleza administracion@modelartspa.com</p>	<p><b>BodyWrap</b> Centro de belleza mpiriz@bodywrap.com.mx</p>
<p><b>Moor Spa + Nails</b> Spa's , centros de bronceado y estética gperez@moorspa.com.mx</p>	<p><b>Café Colibrí Kafetzin</b> Pays, donas, panadería tradicional y cafetería meri@marcasoronado.com</p>	<p><b>More Shots</b> Coctelería en shots para eventos de cualquier tipo alemorenocordova@gmail.com</p>
<p><b>Coronado</b> Pays, donas, panadería tradicional y cafetería meri@marcasoronado.com</p>	<p><b>Moyo</b> Helados de yogurt natural sin grasa karlaj@moyo.com.mx</p>	<p><b>Corpobelo</b> Spa, centro de bronceado y estética slp-polanco@corpobelo.com.mx</p>
<p>Mundo Interactivo Servicios educativos y entretenimiento infantil salvador@mundointeractivo.org</p>	<p>Corpofitness Remodelación, tonificación y fortalecimiento corporal francisco@corpobelo.com.mx</p>	<p>Mustache Helados y raspados franquicias@mustache.com.mx</p>
<p><b>Cuerpo Sin</b> Cuidado personal, tratamientos de estética corporal derliz.diaz@gmt-europa.com</p>	<p><b>Pak Mail</b> Paquetería y mensajería franquicias@pakmail.com.mx</p>	<p><b>Dental Perfect</b> Salud dental armando.n@dentalperfect.com.mx</p>

<p><b>Perfumes Europeos</b> Perfumes y cosméticos liliana@perfumeseuropeos.com</p>	<p><b>Depelle</b> Depilación y otros servicios de belleza franquicia@depelle.com.mx</p>	<p><b>Picbox</b> Cabina de fotografía de impresión al momento contacto@picbox.com.mx</p>
<p><b>Desigual</b> Ropa, calzado y accesorios infofranquicias@desigual.com.mx</p>	<p><b>Pizzeria La Sierra Thiessen</b> Pizzas gfothiessen@hotmail.com</p>	<p><b>Do it Clean</b> Lavandería y tintorería director@doitclean.com</p>
<p><b>Pizza Xtreme Factory</b> Pizzas natalia.arias@pizzaextremefactory.com</p>	<p><b>Dr. Auto &amp; Casa</b> Reparación, remodelación, mantenimiento residencial-comercial-industrial-autos administracion@dr-auto-casa.com</p>	<p><b>Pollos Rio</b> Pollos rostizados a la leña franquiciapollosriosdesde194@hotmail.com</p>
<p><b>Ecoclean</b> Tintorerías, lavanderías y planchadurías mramos@ecoclean.com.mx</p>	<p><b>Psi Pinturas</b> Pinturas, recubrimientos, esmaltes, impermeabilizantes comercializacionfranquicias@psipinturas.com.mx</p>	<p><b>EPS Servicio Automotriz</b> Taller automotriz fernandocortes@eps_mexico.com</p>
<p><b>Quickshine</b> Servicios integrales de limpieza alejandroherrera@quickshine.com.mx</p>	<p><b>Evercil</b> Centro de belleza cbelloncle@evercil.com</p>	<p><b>Salad Michel Fresh</b> Ensaladas, sandwiches y paninis direccionsaladfresh@hotmail.com</p>
<p><b>Fraiche</b> Comercialización de perfumes y esencias nancy.bravo@fraiche.com.mx</p>	<p><b>Sherbrooke Coffee</b> Bebidas y derivados de café gourmet j.tinajero@grupocai.mx</p>	<p><b>Gallantdale</b> Uniformes, calzado y accesorios para profesionales apacheco@gallantdale.com</p>

<p><b>Sipirily</b> Salones de fiestas infantiles sipirilyfranquicias@hotmail.com</p>	<p><b>Goc Make Up</b> Comercialización de cosméticos coord.franquiciasgoc@fashion-group.mx</p>	<p><b>Snowtea</b> Bebidas heladas a base de té franquicias@snowtea.com.mx</p>
<p><b>Green Clean</b> Tintorería y lavandería malvarado@greenclean.com.mx</p>	<p><b>SNAP Fitness</b> Gimnasio franquicias@snapfitness.com.mx</p>	<p><b>Grupo Médico Adrián Guzmán</b> Productos naturistas y complementos alimenticios. karen.guzman3@hotmail.com</p>
<p><b>Suspiros Pastelerías</b> Repostería casera fina, gelatinas y postres oponce@suspiropastelerias.com</p>	<p><b>Hakky al minuto</b> Reparación de ropa y calzado franquicias@segundasuela.com</p>	<p><b>The Barber's Spa</b> Barbería, peluquería y spa para caballeros ilse.atoyasociados@gmail.com</p>
<p><b>Imaginarium</b> Juguetes y productos para la infancia expansionmexico@imaginarium.info</p>	<p><b>Tintorerías Max</b> Tintorería y lavandería direccionfranquicias@tintoreriasmax.com</p>	<p><b>Impuestum Contadores</b> Servicios de asesoría contable y fiscal franquicia@impuestumcontadores.net</p>
<p><b>Tintorerías Pressto</b> Tintorería y lavandería expansion.mx@pressto.com</p>	<p><b>Inglés Universal</b> Servicio de enseñanza del idioma inglés franquicias@inglesuniversal.com</p>	<p><b>Todo para sus Pies</b> Cuidado de pies y manos franquicias@todoparasuspies.com</p>
<p><b>Interlingua</b> Escuela de idiomas franquicias@interlingua.com.mx</p>	<p><b>Yogen Früz</b> Helados de yogurt, smoothies, waffles yadira@yogenfruz.com.mx</p>	

Fuente: Secretaría de Economía, México, 2016.

# **CAPÍTULO 5**



## **Futuro y tendencias para el desarrollo de la microfranquicia**

Propósito: Presentar el alcance y relevancia de la microfranquicia para estimular la intervención de la academia en la empresa.

### **Megatendencias y retos**

Vivimos en un mundo complejo y de gran incertidumbre, sin embargo, dado que se evidencian ciertos patrones que traspasan fronteras, que tienen lecturas desde diferentes enfoques y van conformando megatendencias, éstas pueden ser aprovechadas, en este caso, por las microfranquicias, como conductores en su planeación y toma de decisiones estratégicas.

Compañías de consultoría reconocidas (p.e. KPMG, EY, Hay Group, Price Waterhouse Coopers) e institutos de investigación (p.e. Industrial Research Organization) publican periódicamente reportes de megatendencias que son considerados como fuentes claves para la toma de decisiones en diferentes industrias. Como los modelos de negocio no suelen ser inamovibles en el tiempo, las diferentes variantes del modelo de franquicia tampoco lo son, por lo que consideramos relevante que todo emprendedor involucrado en el mundo de las franquicias desarrolle el hábito de revisar las megatendencias globales. Así, desde una mirada prospectiva y no desde una fórmula prescriptiva, elegimos ocho megatendencias (Retief, Bond, Pope, Morrison-Saunders, y King, 2016; Tse y Esposito, 2017) como reflexión ante la dinámica del entorno actual, a fin de prepararse para el mañana. Éstas son:

1. Cambios demográficos rápidos
2. Desigualdad
3. Urbanización rápida
4. Innovación tecnológica acelerada
5. Cambios de poder
6. Escasez de recursos
7. Cambio climático
8. Dinámica emprendedora

Antes de explicar brevemente cada una de ellas, es importante mencionar que las megatendencias no suelen actuar de forma aislada, sino que interactúan con otras, surgiendo también variaciones en las tendencias y sus impactos en los diferentes contextos regionales del mundo (Retief et al., 2016). Identificar las megatendencias que impactan a la industria y al contexto que una organización atiende le permite anticiparse y realizar cambios más rápidamente. Tal vez lo más noble de la identificación de una megatendencia es que tenemos en nuestras manos su corrección si atenta contra la sostenibilidad del planeta, la sociedad y las personas (Esposito y Tse, 2017).

**1. Cambios demográficos rápidos.** Se estima que la población mundial seguirá creciendo hasta aproximadamente el año 2050 pasando a una etapa de estabilización con poco más de 9 000 millones de habitantes (Zubero, 2015). Algunas regiones, como el caso del continente africano se estima que duplicará su población entre 2015 y 2050, pero Europa la disminuirá lidiando con una población importante de adultos mayores, mientras que muchos países en desarrollo contarán con población joven que demandará educación, empleo y otros recursos que probablemente serán cada vez más escasos (Retief et al., 2016). Específicamente en el caso mexicano, algunos expertos piensan que son más probables dos escenarios, uno pesimista, que visualiza una población importante de 60 años o más sin seguridad social y las complicaciones que eso conllevará y otro optimista, que considera la posibilidad de vidas dignas en la vejez, si en el presente el país genera suficientes empleos y políticas públicas previendo las futuras necesidades de este grupo demográfico (Miranda, 2016).

**2. Desigualdad.** Esta tendencia se enfoca en cómo los recursos y los resultados son pobremente asignados y distribuidos (Tse y Esposito, 2017). Por ejemplo, si un crecimiento demográfico rápido excede el de los recursos, con ello, se generarán carencias nuevas para los grupos humanos y como consecuencia surgirán nuevas tensiones y conflictos (De Ayala, 2016). Por tanto, en ese sentido las sociedades deben detener el deterioro de sus recursos y esforzarse por reducir las desigualdades (De Ayala, 2016).

La equidad social consolida el estado de bienestar, pero las últimas décadas se han caracterizado por un notable incremento de la desigualdad repercutiendo en pobreza y precariedad (Piketty, 2014). Como desigualdad y pobreza suelen presentarse juntas, su comprensión requiere de la comparación con los otros dentro de un estado-nación y con respecto a otras personas en el mundo. Una mayor interconexión y movimiento de los factores de producción (p.e. personas, capital, bienes, tecnología, ideas) conlleva a mayor dependencia de otras naciones en la generación de los ingresos de un país. Las soluciones actuales a la desigualdad implican básicamente que los países pobres impulsen y mantengan un crecimiento económico alto, que los países ricos redistribuyan un poco de su riqueza para ayudar a países pobres y la emigración (Milanovic, 2016). Pocos esfuerzos se están realizando para frenar la desigualdad, por lo que puede tener un fuerte impacto en muchas dimensiones de nuestro futuro (Esposito y Tse, 2017). El desarrollo siempre tiene que ver con los seres humanos por lo que se necesitan pensamientos divergentes en las agendas de desarrollo, a fin de que reducir las asimetrías y conducir a un progreso integral.

**3. Urbanización rápida.** Esta megatendencia se presenta como un proceso que no puede detenerse y que altera los asentamientos humanos irreversiblemente (Hurtado, 2010). Su mayor desafío implica responder proactivamente a la tendencia con una planeación más innovadora y sostenible del uso de la tierra, mejores

lugares habitables e infraestructura física adecuada (Retief et al., 2016). Una urbanización rápida puede ser positiva si se realiza de forma ordenada, considerando la implementación de sistemas energéticos convenientes, con asentamientos inclusivos, seguros, resilientes, sustentables y en coordinación con las políticas públicas territoriales (Hurtado, 2010), lo contrario, suele desencadenar despilfarros, mayor emisión de carbono en las ciudades, desorden, inconformidad y miseria (Hurtado, 2010; McGranahan, Schensul y Singh, 2016).

**4. Innovación tecnológica acelerada.** Las últimas décadas se han caracterizado por más innovaciones disruptivas e incrementales, no obstante, aún se espera un incremento acelerado en innovaciones de modelos de negocios, procesos, productos y servicios y paradigmas, especialmente aquellas que puedan crear valor sostenible o un espacio para el intraemprendimiento social en las organizaciones (Martin, 2014). Algunas áreas consideradas como críticas para desarrollar innovación son comunicación y energía. Se esperan mejoras rápidamente en la capacidad y calidad de los dispositivos digitales especialmente en los microprocesos, capacidad de memoria, sensores y resolución de pantallas. Asimismo, se prevén contribuciones tecnológicas orientadas al bienestar humano en materia de educación, salud y acceso a energía (Retief et al., 2016).

Vendrán tecnologías disruptivas a partir del combate al terrorismo y el comercio ilegal, así como el desarrollo de más alimentos genéticamente modificados. Estudios recientes evidencian también la necesidad de innovaciones hidrográficas, sobre nuevas herramientas en la planeación y gestión de las aguas, monitoreo de cantidad y calidad, así como desalinización (Galizia y Matsumura, 2017). Por este dinamismo serán más comunes las evaluaciones del impacto tecnológico y el establecimiento de mecanismos gubernamentales para la implementación de propuestas tecnológicas y su seguimiento (Retief et al., 2016).

**5. Cambios de poder.** Los expertos consideran que habrá una mayor interdependencia e interconexión entre países sin que se perciba un solo jugador dominante en las estructuras de poder económico y financiero. Por tanto, es probable que se refuercen y emerjan alianzas alrededor de intereses comunes que permitan mantener los intereses individuales de los países. Asimismo, se ha detectado una fractura en las relaciones de poder entre ciudadanos y líderes, ya que, con el incremento del acceso a la información y el empoderamiento individual a través de los medios digitales, las conversaciones, la interconectividad global y la toma de decisiones entre pares se han fortalecido (Retief et al., 2016).

**6. Escasez de recursos.** Todo parece indicar que la humanidad enfrentará un futuro con escasez de recursos como agua, tierra, materiales, energía y alimentos, ya que su demanda continúa incrementándose, junto con la continua urbanización de

los territorios. La escasez de recursos está fuertemente correlacionada con otras megatendencias, por lo que existe una fuerte presión sobre su utilización porque, después de una fuerte y continua explotación global por mucho tiempo, se avista una rápida disminución en su cantidad y su calidad (Esposito y Tse, 2017). En un territorio donde existe menos cantidad de un determinado recurso, mayor es su demanda de éste, si esta condición se presenta al mismo tiempo en muchos territorios, entonces se genera un ciclo de incrementos y volatilidad de los precios de los *commodities*<sup>1</sup>.

Aún hay mucho por hacer en esta dimensión. Se necesita inventariar y cuidar mejor las reservas de los países, disminuir los costos de energías denominadas como alternativas, desarrollar innovaciones incrementales y radicales enfocadas a la reducción del uso de los recursos, mejorar su eficiencia, aprovechar mejor su utilización, desarrollar la reutilización y reciclado, reducir los desperdicios y generar soluciones desde materiales sustitutos (Retief et al., 2016; Esposito y Tse, 2017). Algunos consideran que el incentivo de modelos como la economía circular son esperanzadores, pero requieren para funcionar del involucramiento y la cooperación de más personas, compañías, sociedades y gobiernos (Esposito y Tse, 2017).

**7. Cambio climático.** Aunque algunos niegan que se esté presentando un efecto devastador en el planeta debido a nuestro estilo de vida actual, la comunidad científica ha demostrado que las emisiones de gas de efecto invernadero, las formas de uso de la tierra y el agua y otras megatendencias tienen efectos en los sistemas naturales y la vida terrestre. Se ha hecho poco para prevenir los efectos de esta dimensión (Retief et al., 2016), sin embargo, algunas regiones del planeta, especialmente Europa, ha comenzado a trabajar en adaptaciones, a fin de cambiar los componentes biofísicos, sociales y económicos de sus sistemas, buscando convertir los riesgos en oportunidades, invirtiendo de inicio especialmente en la provisión de agua a las ciudades, aumentando el tamaño y el número de depósitos de los suministros de agua y mejorando el manejo de los ecosistemas naturales (EEA Report, 2016).

**8. Dinámica emprendedora.** Esta megatendencia implica cómo los negocios y los avances tecnológicos serán utilizados y el impacto que tendrán, por tanto, requiere poner atención en los modelos de negocios emergentes en cualquier lugar del mundo y en cómo las tecnologías son contextualizadas, adaptadas y asimiladas en diferentes realidades para servir a los mercados locales. Por tanto, se requiere examinar invenciones, innovaciones, así como nuevas y diferentes dinámicas e interacciones que pueden provenir del propio modelo de negocio o de otros actores, como los clientes (Esposito y Tse, 2017).

---

<sup>1</sup> Bienes genéricos primarios o materias primas que no tienen una diferenciación entre ellos.

Los avances tecnológicos están modificando tareas con las que comúnmente los emprendedores trabajan, como conceptos, diseños de prototipos, búsqueda de fondos, investigación de mercados, manufactura, manejo de inventarios, búsqueda y negociación con canales de distribución y ventas, lo que consume tiempo y dinero. Cada vez más negocios se desenvuelven en el mundo virtual y se prevé el cambio de más modelos de negocios y sus cadenas de valor en los siguientes años (Esposito y Tse, 2017).

Realizarse y responderse una serie de cuestionamientos puede ser clave para ampliar su visión de futuro, incorporamos algunas preguntas que pueden dar inicio a muchas otras que serían muy útiles para reflexionar un rumbo estratégico, ¿hacia dónde se está moviendo el mercado? ¿Cómo impactará esto a mi compañía? ¿A dónde se están moviendo los capitales? ¿Cómo puedo hacer que mi negocio prospere considerando las megatendencias en los mercados? ¿Qué productos y servicios demandarán las personas en uno, cinco, quince o cincuenta años? ¿El cambio climático es una amenaza real para mi microfranquicia? ¿Este modelo de negocio tendrá vigencia en la industria en la que opera? ¿Han surgido nuevos modelos de negocios en otros contextos a partir del que tenemos desarrollado? ¿Cómo podemos aprovechar las tecnologías de información para escalar el modelo de negocio? ¿Necesitamos reconsiderar la provisión y uso de los recursos que utiliza la franquicia?

### **¿Por qué el futuro necesita microfranquicias?**

La literatura de emprendimiento señala la necesidad de nuevos modelos de negocio para fortalecer el desempeño empresarial en aquellos países en proceso de desarrollo. En este sentido, una microfranquicia es un micronegocio que incluye, además del microfranquiciante y el microfranquiciatario, otros actores que hacen un sistema sea sostenible.

FUNDES es la Fundación para el Desarrollo Sostenible creada en Colombia en 1984 inspirada en la visión y valores del empresario suizo Stephan Schmidheiny preocupado por el desempleo que golpeaba con dureza a los sectores más pobres de Panamá y de América Latina en ese momento. Su intención fue implementar un modelo de negocio de microfranquicia para enfrentar varios retos socioeconómicos como los que vive México en la actualidad: la falta de empleo, la informalidad económica, la pobreza y la falta de habilidades empresariales en la población de bajos recursos.

La microfranquicia tiene 4 elementos clave en común con la franquicia tradicional: (1) procesos estandarizados establecidos en (2) sistemas y manuales con rutinas de capacitación y seguimiento, (3) una marca reconocida y (4) una red de proveedores. Sin embargo, se diferencian por dos componentes: (1) el impacto social por su enfoque en las personas que se encuentran en la base de la pirámide; y (2) su tamaño, dado que requieren una menor inversión. Además, a diferencia del

modelo tradicional, la microfranquicia propone un esquema ganar-ganar donde no sólo el dueño de la empresa adquiere un beneficio sino también quien compra la microfranquicia (microempresario). Estos aspectos diferenciales son los que hacen de la microfranquicia un esquema de innovación social al incentivar la sostenibilidad empresarial. Fairbourne (2006) destaca como característica diferencial en la franquicia la búsqueda de crecimiento y rentabilidad, mientras que en la microfranquicia se pretende generar empleo y aliviar la pobreza.

Al diferenciar una microfranquicia se pueden citar cinco características diferenciales: (1) es práctica, (2) es escalable, (3) es social, (4) es sostenible y (5) es incluyente; además, puede nacer desde cualquier tamaño de empresa, una gran empresa, una PyME (pequeña y mediana empresa) o una empresa social -con y sin fines de lucro-. Es deseable que la empresa franquiciadora sea reconocida y esté consolidada, así como tener interés en ampliar su red de distribución entre emprendedores de escasos recursos, jóvenes recién graduados y personas sin empleo en busca de contribuir a generar ingresos sostenibles para la población (FUNDES, 2016).

Entre los elementos institucionales que dan soporte y legitimidad a la microfranquicia se encuentran las organizaciones no gubernamentales, fundaciones, diseñadores de microfranquicias, organismos de gobierno e instituciones financieras, entre otros. Estos organismos articuladores tendrán como propósito la creación de empleo para aliviar la pobreza mediante la microfranquicia como estrategia empresarial que ayude a las personas de bajos ingresos a superar las barreras no empleo, de acuerdo a su concepción (Wankel, 2008).

La razón para lo cual fue creada la microfranquicia es para generar riqueza y desarrollo como respuesta a la necesidad de emprendimiento. El mecanismo de transferencia de conocimientos es el binomio microcrédito-microfranquicia. El modelo de microfranquicia se apoya en el modelo de microcrédito con beneficio social, paralelo a la creación de empleos de arranque, impulsando positivamente el ahorro como mecanismos de contribución económica desde la economía informal. Esta idea fue concebida por Stephen W. Gibson en Filipinas a principios de 2004, fue orientada a los estudiantes emprendedores para crear empresas en la base de la pirámide económica, y apoyada por Jason Fairbourne (2006).

A una década de distancia, pero con evidente cambio en la dirección de la visión individual, institucional y global de las empresas, la microfranquicia va en busca de la distribución equitativa de la riqueza, tema olvidado de la Economía. En ese sentido el concepto de negocio, siguiendo la Guía rápida de microfranquicias de FUNDES (2016), se orienta a:

- a. Apoyo filantrópico de corporaciones con responsabilidad social para implementar redes pioneras.

- b. Creación y vinculación estratégica con incubadoras de negocios, replicadoras de franquicias, empresas participantes y aceleradoras de iniciativas emprendedoras.
- c. Las multinacionales intervendrán creativamente con la participación de ONG para compartir riesgos y aumentar la probabilidad de éxito.
- d. La sustentabilidad sería el nuevo mantra del desarrollo.

A manera de colofón de esta obra se considera conveniente puntualizar algunas pautas de los creadores de la microfranquicia, Stephen W. Gibson y Jason Fairbourne, en Magleby (2008), cuyo modelo empresarial resulta propicio para intervenir en el desarrollo y transformarlo en sostenible por su capacidad de proporcionar bienes sociales y económicos a comunidades de bajos ingresos. Ello dado por:

- a. Crecimiento económico relativamente dinámico.
- b. Generación de empleos.
- c. PyMEs fuertes para construir ventajas y dinamizar la economía.
- d. Conocimiento (*know how*) esencial para atender volúmenes mayores de demanda.
- e. Ofrecen ayudar para apalancar los recursos de organismos e instituciones benefactores con capital local humano, social y financiero. También pueden incrementar el número de empresas exitosas de una economía y consolidar algunas redes de microfranquicias.
- f. Las instituciones microfinancieras pueden mejorar su cartera de desempeño e impacto al ofrecer a sus clientes formatos empresariales de microfranquicias mejorados con paquetes financieros.
- g. Las ONG humanitarias pueden convertirse en parcialmente sostenibles desplegando el modelo empresarial de microfranquicias a lo largo de sus operaciones en los países en desarrollo.
- h. Las microfranquicias pueden ayudar a crear un capitalismo autóctono e inclusivo.

Nos corresponde entender y asumir el compromiso para que los billones de humanos marginados puedan mejorar su calidad de vida mediante la adopción de tecnología sustentable y en armonía con el medio ambiente, incorporando la innovación. El modelo empresarial de la microfranquicia está creado para responder a este compromiso y escalar sus beneficios a nivel mundial, con formatos empresariales de microfranquicias mejorados con paquetes financieros.

## Lista de referencias

- Alon, I. y McKee, D. (1999). Towards a Macro Environmental Model of International Franchising, *Multinational Business Review*, 7 (1), 76-82.
- Alonso, M. (2003). *La franquicia de la A a la Z: Manual para el franquiciador y el franquiciado*. España: Editorial LID editorial empresarial.
- Ángeles Inversionistas (2016). “Ángeles inversionistas”. Desde: <https://www.angelesinversionistas.com.mx/>
- Asociación Mexicana de Capital Privado A.C. (AMEXCAP, 2017). *Asociación Mexicana de Capital Privado A.C.* Desde: <https://amexcap.com/>
- Asociación Mexicana de Franquicias (2015). “Tipos de franquicias, ¿Cuál es la tuya?” Desde: <http://franquiciasmexico.org.mx/tipos-de-franquicias-cual-es-la-tuya/>
- Ater, I. y Rigbi, O. (2015). Price control and advertising in franchising chains. *Strategic Management Journal*, 36(1), 148-158.
- Baena G. V. (2010) Teorías y Sistemas de Investigación en el Sistema de Franquicias: Una Revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10 (2), 43-66.
- Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT, 2016). *Bancomext*. Desde: <http://www.bancomext.com/>
- Benedetto, A. (2013). *De la Innovación al Escalamiento. Reflexiones a partir de dos procesos de innovación local*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Bermejo, M. (2010). Lo que un emprendedor debe saber sobre capital de riesgo. En R. Hernández, M. Fuentes y L. Rodríguez-Ariza. *Creación de empresas Aproximación del Estado del Arte*. España. Juruá.
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., y Loos; P. (2011). Analyzing the business model concept-a comprehensive classification of literature. *Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011*, 1-19.
- Christensen, L., Parsons, H. and Fairbourne, J. (2010). Building Entrepreneurship in Subsistence Markets: Microfranchising as an Employment Incubator. *Journal of Business Research*, 63, 595-601.
- Churchill, N. y Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, May-June, 3-9.
- Cosh, A. D., Cumming, D. y Hughes, A. (2009) Outside entrepreneurial capital. *Economic Journal*, 119(540), 1494-1533.
- Costello, T. G. y Costello, A. O. (2013). Creating Value in Franchise Systems: Aligning the Interests of Franchisors and Franchisees. *Journal of Business and Behavior Sciences*, 25(2), 3-16.
- Croonen, E.P.M., Brand, M.J. and Huizingh, E.K.R.E. (2016). To be entrepreneurial, or not to be entrepreneurial? Explaining differences in franchisee en

- trepreneurial behavior within a franchise system. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 2, 531–553.
- Dada, O., Watson, A., y Kirby, D. (2015). Entrepreneurial tendencies in franchising: evidence from the UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22 (1), 82-98.
- Dada, O., y Watson, A. (2012). The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. *International Small Business Journal*, 31(8), 95-977.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., y Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43, 326-342.
- Dant, R. P., Grünhagen M. y Windsperger J. (2011). Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.
- De Ayala, J.E. (2016). El escenario geopolítico mundial en el siglo XXI. *Gaceta Sindical*, 26, 23-52.
- Dewett, T. y Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of management*, 27(3), 313-346.
- Diez de Castro, E., Navarro, A. y Rondán, F. (2005). *El Sistema de Franquicia. Fundamentos Teóricos y Prácticos*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), 319-343.
- Dudnik, N. (2010). “Social entrepreneurs. Tricky issues of sustainability and scale”. *Harvard Business Review*. Desde: [http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/social\\_entrepreneurs\\_tricky\\_is.html](http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/social_entrepreneurs_tricky_is.html)
- Eaton, J. (1986). Self-employment or Self-exploitation: The Case of Franchising. *Academic Journal*, 8 (4), 14-16.
- EEA Report (2016). *Urban adaptation to climate change in Europe 2016. Transforming cities in a changing climate*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Escamilla, Z., Caldera, D., y Carrillo, S. A. (2012). Burocracia y Financiamiento ¿Inhibiciones del Emprendimiento en México? Un Breve Análisis. *Anuario Electrónico de Estudios de Comunicación Social “Disertaciones”*, 5(2), Artículo 8 Desde: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>
- Esko, S., Zeromskis, M. y Hsuan, J. (2013). Value chain and innovation at the base of pyramid. *South Asian Journal of Global Business Research*, 2(2), 230-250.
- Esposito, M., y Tse, T. (2017). DRIVE: The Five Megatrends that Underpin the Future Business, Social, and Economic Landscapes. *Thunderbird International Business Review*, 1, 1-10.
- Evans, D. S., y Jovanovic, B. (1989). An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints. *Journal of political economy*, 97(4), 808-827.

- Fairbourne J. (2007). Why microfranchising is needed now. In: Fairbourne J, Gibson S, Dyer G, editors. *Microfranchising: Creating wealth at the bottom of the pyramid*. Edward Elgar Publishing, 1-16.
- Fairbourne, J. (2006). Microfranchising: A New Tool for Creating Economic Self-Reliance. *ESR Review*; Summer 2006; 8, 1; 18-23.
- Falbe, C. M., Dandridge, T. C. y Kumar, A. (1999). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 125-140.
- Federación Europea de la Franquicia, *Código Deontológico Europeo de la Franquicia*, <[http://www.guia.ceei.es/archivos/Documento/Codigo\\_Deontologico\\_Europeo\\_franquicia.pdf](http://www.guia.ceei.es/archivos/Documento/Codigo_Deontologico_Europeo_franquicia.pdf)>
- Felder-Kuzu, N. (2009). "Microfinance and beyond. Introducing microfranchising and social businesses". USA: Author Ferro, J. M. (2014). Franquicia como estrategia de expansión, Fondo Nacional Emprendedor (2016). *Información General*. Desde: <https://www.sistemaemprendedor.gob.mx/>
- Forbes (2016). "Las 10 franquicias mexicanas más importantes en 2016", Desde: <http://www.forbes.com.mx/las-10-franquicias-mexicanas-mas-importantes/#gs.=w2lcss>
- FUNDES Fondo Multilateral de Inversiones del BID y Fundes Latinoamérica. (2016). *Guía rápida de microfranquicias*. México, 1-37.
- FUNTEC (2016). *Soluciones crediticias preferentes*. Desde: <http://www.innovateur.com.mx/>
- Galizia, J., y Matsumura, T. (2017). Science, Technology, Innovation and Water Resources: Opportunities for the Future (pp. 149-169). En B. de Matos, C.E. Galizia, J. Crotasao, y M. Scheuenstuhl (Eds.). *Waters of Brazil*. USA: Springer International Publishing.
- Garrigós, F., González-Cruz, T. y Contreras-Pacheco, O. (2017). Policies to enhance social development through the promotion of SME and social entrepreneurship: a study in the Colombian construction industry *Entrepreneurship & Regional Development*, 29, 1-2.
- Gibson, S.W. (2007). Microfranchising. The next step on the development ladder. (pp. 17-42). En Fairbourne, J., Gibson, S.W., y Dyer, G. *Microfranchising. Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid*. USA: Edward Elgar Publishing.
- Global Entrepreneurship Monitor (2014). Reporte Nacional 2014 para México. *GEM*, Desde: <http://gemconsortium.org/report>
- González-Díaz, M. y Solís-Rodríguez, V (2012). Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation, *Journal of Business Venturing*, 27 (3), 325-341.
- Gray, E. R. y Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.

- Grewal, D.; Gopalkrishnan R.; Rajshekhkar G. y Radulovich, L. (2011) Franchise Partnership and International Expansion: A Conceptual Framework and Research Propositions, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 35 (3), p533-557.
- Hallowell, R. (2001). "Scalability": the paradox of human resources in e-commerce. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 34-43.
- Hatch, J. (2007). Opportunities for partnership: how microfinance and microfranchising complement each other. (pp. 99-110). En Fairbourne, J., Gibson, S.W., y Dyer, G. *Microfranchising. Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid*. USA: Edward Elgar Publishing.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. y Shepherd, D.A. (2005) *Entrepreneurship*. USA, Editorial McGraw-Hill.
- Holmberg, S. R., y Morgan, K. B. (2003). Franchise turnover and failure: New research and perspectives. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 403-418.
- Hurtado, J. G. (2010). La urbanización del mundo. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 111, 41-55.
- Iglesias, I. (2016). McDonald's una nueva receta para seguir creciendo. *Forbes*. Desde <http://www.forbes.com.mx/mcdonal%C2%B4s-una-nueva-receta-para-crecer/#gs.egoMbEo>
- Illetschko, K. (2011). Microfranchising. The theory. (pp. 8-21) En Sireau, N. (2011). *Microfranchising. How Social Entrepreneurs are building a new road to Development*. UK: Greenleaf Publishing.
- Instituto Nacional Emprendedor (INADEM, 2016). Sistema emprendedor. Desde. <https://www.inadem.gob.mx/>
- Jones, L. Parsons, H., y Fairbourne, J. (2010). Building Entrepreneurship in Subsistence Markets: Microfranchising as an Employment Incubator. *Journal of Business Research*, 63,595-601.
- Kerr, W. y Nanda, R. (2009) Financing Constraints and Entrepreneurship. NBER. *Working paper no.* 15498, 1-15.
- Kotler, P. y Keller, L. K: (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson. 775 pp.
- Kumar, D. (2010). *Enterprise Growth Strategy: Vision Planning and Execution*. USA: Ashgate Publishing Group.
- Magleby, K. (2007). Microfranchise business models (pp. 133-148). En Fairbourne, J., Gibson, S.W. y Dyer, W. G. *Microfranchising. Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid*. USA: Edward Elgar.
- Magleby, K. (2008). Microfranquicias: La solución a la pobreza global. Versión en Castellano de la Obra *Ending Global Poverty. The Microfranchise Solution*. ISBN 1-59971-588-0. Editorial Provo, Utah: Power Think Pub. 2007. Edit. Asociación Ecuatoriana de Franquicias, Perú.

- Maltz, E. y Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 47–61.
- Martin, M. (2014). Driving Innovation through Corporate Impact Venturing: A Primer on Business Transformation. *Impact Economy Primer Series*, 3, 1-2.
- Martínez, C. y Vásquez, E. (2015). *Investigación de instrumentos de financiamiento para microfranquicias en México*. Fondo Multilateral de Inversiones y Fundes Latinoamérica, México.
- Mathaisel, D.F.X. (2015). Is scalability necessary for economic sustainability? *Journal of Sustainable Development*, 4 (2), 275-282.
- McGranahan, G., Schensul, D., y Singh, G. (2016). Agenda Inclusiva: ¿Puede alcanzarse una Agenda en 2030 sin inclusión? *Medio Ambiente y Urbanización*, 84(1-2), 13-54.
- Mena, A. (2015). *Como hacer un negocio de franquicia*. Estados Unidos – México: Editorial Alex Mena.
- Mendelsohn, M. (2005). *The guide to Franchising USA*: Thomson.
- Menezes, G. and Canever, M. D. (2016). A estrutura empresarial e a taxa de formação de empresas: Análise de sua dinâmica. *Revista Brasileira de Economia de Empresas / Brazilian Journal of Business Economics*, 16,1, 111-123.
- Milanovic, B. (2016). La desigualdad global de los ingresos en cifras: en el pasado y ahora. Una visión general. *Gaceta Sindical*, 26, 113-140.
- Miranda, R. (2016). Reflexiones sobre la transición demográfica en México. *Carta Económica Regional*, (87), 52-58.
- Montagu, D. (2002). Franchising of Health Services in Developing Countries. *Health Policy and Planning*, 17(2), 121-130.
- Mundo Franquicia (2016). La adecuación, decoración y equipamiento del punto de venta. *Mundo Franquicia*. Desde <http://www.mundofranquicia.com/consejos-para-franquiciadores/5181/>
- Nacional Financiera (NAFIN, 2016). “Productos y Servicios”. Desde: <http://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>
- Nenonen, S.; y Kaj, S. (2010). Business model design: conceptualizing networked value cocreation, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2 (1), 43-59.
- Osterwalder, A.; y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pirkul, H.; Narasimhan, S.; y Prabuddha, D. (1987). Firm expansion through franchising: a model and solution procedures, *Decision Sciences*, 18 (4), 631-645.
- Prahalad, C.K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of product innovation management*, 29(1), 6-12.
- Preble, J. F., y Hoffman, R. C. (2006). Strategies for business format franchisors to expand into global markets. *Journal of Marketing Channels*, 13(3), 29-50.

- Priede, B. T., López-Cózar, N. C. y Benito, H. S. (2010). *Creación y Desarrollo de Empresas*. España: Editorial Pirámide.
- Retief, F., Bond, A., Pope, J., Morrison-Saunders, A., y King, N. (2016). Global megatrends and their implications for environmental assessment practice. *Environmental Impact Assessment Review*, 61, 52-60.
- Rojó, A., Diéguez, J. y López, P. (2011). Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de Empresa Familiar*, 1, 1, 53-67.
- Ross, P., McGowan, C. G., & Styger, L. E. (2012). A comparison of theory and practice in market intelligence gathering for Australian micro-businesses and SMEs. *19th International Business Research Conference: Research for Re-thinking* (pp. 1-17). Australia: Social Science Research Network.
- Salar, M., y Salar, O. (2014). Determining pros and cons of franchising by using SWOT analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 122, 515-519.
- Sánchez, C.M. y Schmid, A.S. (2013). Base of the pyramid success: a relational view. *South Asian Journal of Global Business Research*, 2(1), 59-81.
- Santero, R. S., Fuente-Cabrero, C., y Laguna, S. P. (2016) Efectos de la Crisis sobre la Financiación bancaria del emprendimiento. Un Análisis de las Microempresas Españolas desde el Sector de las Sociedades de Garantía Recíproca, *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 88-93.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Shane, S. (2005). Is franchising right for your industry? FT Press. Desde: <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=360649>
- Shane, S. A. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Sherman, A. J. (2003). *Growth Via Business-Format Franchising*. USA: Sireau, N. (2011). *Microfranchising How Social Entrepreneurs are building a new road to Development*. UK: Greenleaf Publishing.
- Sistema Nacional de Incubación de Empresas (2016). *SNIE*. Desde: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/casos-de-exito/19-mexico-emprende/281-sistema-nacional-de-incubacion-de-empresas>.
- Suspiros Pastelería (2016). “Nuestra empresa”. Desde: <http://www.suspirospastelerias.com>
- Swee Ann Lee, R. (2011). Scaling the microfranchise at the base of the pyramid (pp. 146-173). En Sireau, N. (ed.) *Microfranchising. How social entrepreneurs are building a new road to development*. UK: Greeleaf.

- Torikka, J. (2004). Analysing the Effectiveness of Franchisee Training Program: Empirical Observations from Finland. *International Journal of Entrepreneurship*, 8, 103-114.
- Townsend, D., y Hart, T. (2008). Perceived institutional ambiguity and the choice of organizational form in social entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(4), 685-700.
- Tse, T., y Esposito, M. (2017). *Understanding how the future unfolds. Using drive to harness the power of today's megatrends*. USA: Lioncrest publishing.
- Ullrich, J., Wieseke, J., Christ, O., Schulze, M. y Van Dick, R. (2007). The identity matching principle: Corporate and organizational identification in a franchising system. *British Journal of Management*, 18(1), 29-44.
- Vidal, R. (2006). La Industria de la Iniciativa Empresarial. *Debates IESA*, 11(3), 24-28.
- Volkman, C.K., Tokarski, K.O., y Ernst, K. (2012). Background, Characteristics and Context of Social Entrepreneurship. (pp. 3-30). En Volkman, C.K., Tokarski, K.O. y Ernst, K. *Social Entrepreneurship and Social Business. An Introduction and Discussion with Case Studies*. Berlin: Springer.
- Von Krogh, G. y Cusumano, M. A. (2001). Three strategies for managing fast growth. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 53-57.
- Wankel C. (2008). *Alleviating Poverty through Business Strategy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Watson, A. (2008). Small Business Growth Through Franchising, *Journal of Marketing Channels*, 15 (1), 3-21.
- Weber, C., Kroeger, A. y Lambrich, K. (2014). A theoretical model for understanding the scalability of social impact (pp. 112-153). En Phan, P.H., Kickul, J., Bacq, S., y Nordqvist, M. (eds.) *Theory and Empirical Research in Social Entrepreneurship*. USA: Edward Elgar.
- Welsh, D.H.B. y Krueger, N. F. (2013). The evolution of social entrepreneurship what have we learned? *Journal of Technology Management in China*, 7(3), 270-290.
- Winter, S. G. y Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization science*, 12(6), 730-743.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O. y Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 2(2), 117-131.
- Zott, C. y Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, 29 (1), 1-26.
- Zubero, I. (2015). ¿Superpoblación o sobreconsumo? Malthusianismo práctico, exclusión global y población sobrante. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 19, 741-798.

*Microfranquicias: Una guía para emprendedores* de Jannett Ayup González, publicado por la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Colofón, se terminó de imprimir en agosto de 2019 en los talleres de Ultradigital Press S.A. de C.V. Centeno 195, Col. Valle del Sur, C.P. 09819, Ciudad de México. El tiraje consta de 300 ejemplares impresos de forma digital en papel Cultural de 75 gramos. El cuidado editorial estuvo a cargo del Consejo de Publicaciones UAT.

