

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

ULACIT

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIA
PARA MISTER STEAM S.A.

DIRECTOR:
MBA. MIGUEL CUADRA
LECTORES:
MBA. JUAN RICARDO WONG

ALUMNOS :
Christian Azofeifa Sanchez 974049
Rodrigo Cedeño Sanou 974041

2000

TABLA DE CONTENIDOS

<i>CAPITULO I.....</i>	6
<i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</i>	6
Selección del Tema.....	6
Justificación de la investigación.....	7
Viabilidad de la investigación.....	10
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Delimitación del objeto de estudio.....	13
<i>CAPITULO II.....</i>	14
<i>MARCO TEORICO.....</i>	14
Estrategia de Construcción del Marco Teórico.....	14
Sistema de Franquicia.....	15
El sistema de franquicia en el contexto de globalización actual.....	15
Sistema de franquicia, su definición.....	17
Partes que integran un sistema de franquicia: Franquiciante y Franquiciado.....	19
Franquiciante.....	19
Franquiciado.....	19
Tipos y formatos de franquicias existentes.....	20
Franquicia Maestra o Principal:.....	20
Franquicia Normal o Estándar.....	21
Franquicia Corner o de Espacio o de Esquina de Local.....	21
Franquicia Industrial.....	22
Franquicias de Distribución.....	22
Franquicia de Servicios.....	23
Ventajas y desventajas que el sistema de franquicias presenta al franquiciante.....	23
Principales Ventajas.....	23
Principales desventajas.....	26
Ventajas y desventajas que el sistema de franquicias presenta al franquiciatario.....	28
Ventajas.....	28
Desventajas.....	28
<i>CAPITULO III.....</i>	30
<i>MARCO LEGAL ENTORNO A LA FIGURA DEL CONTRATO DE FRANQUICIAS.....</i>	30
Derechos de entrada y royalties.....	36
El pago inicial.....	38
El Valor del negocio o su reputación.....	38
Regalías.....	38
La Inversión inicial.....	39
La organización de las Franquicias.....	40

Obligaciones de las partes en el contrato.....	40
Obligaciones del Franquiciador.....	40
Obligaciones del Franquiciado	43
Extinción del contrato de franquicia e indemnizaciones	46
Posturas ante el conflicto (posibilidades de solución).....	47
Indemnización del personal del franquiciado	52
Indemnización por inversiones que efectuó el franquiciado:.....	52
Indemnización por la clientela lograda por el franquiciado.....	54
Duración del contrato, preaviso, causales de extinción y jurisprudencia	55
Duración y preaviso.....	55
Causas de extinción	56
El Contrato de Franquicia en el Derecho Comparado.	58
<i>CAPITULO IV.....</i>	<i>64</i>
<i>OPERACIÓN Y COMERCIALIZACION DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS</i>	<i>64</i>
Características del perfil del franquiciatario.....	78
Estrategia de promoción del sistema de franquicias	80
<i>CAPITULO V.....</i>	<i>88</i>
<i>EXPERIENCIAS DE FRANQUICIAS EN COSTA RICA</i>	<i>88</i>
El caso de Corporación Musmanni	89
El caso de DEMASA	97
<i>CAPITULO VI.....</i>	<i>103</i>
<i>VIABILIDAD ECONOMICA.....</i>	<i>103</i>
<i>CAPITULO VII.....</i>	<i>117</i>
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	<i>117</i>
Conclusiones	118
Recomendaciones.....	122
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	<i>126</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>129</i>

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por brindarme la fuerza necesaria para concluir satisfactoriamente este trabajo y sobrepasar cada obstáculo con determinación, confianza y ahínco.

Muy especialmente a mi madre por su apoyo moral y constante motivación; que desde mis inicios en carrera universitaria confió plenamente en mi persona y ahora es responsable de los éxitos alcanzados.

A mi hija y familia por todo el tiempo, apoyo y colaboración que tuvieron en todos estos años de carrera.

AGRADECIMIENTO

El trabajo aquí presentado es si bien en cierto el requisito final de nuestra maestría, pero más que eso representa un justo y merecido reconocimiento al esfuerzo de mis padres que durante años han creído en mí.

Les agradezco su apoyo, tenacidad y cariño siempre con la convicción de que este momento llegaría con la ayuda de Dios.

A mi hermana que siempre ha mostrado una gran disponibilidad para ayudarme y brindarme todos esos detalles que la hace única.

Finalmente a Milena, la persona que Dios me regaló para compartir mi vida.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Selección del Tema

En la actualidad mundialmente se experimentan cambios realmente significativos en los mercados, debido a corrientes tales como: apertura de mercados, globalización, alianzas estratégicas, cambios económicos, etc. Por esa razón a nivel empresarial comienzan a germinar distintas metodologías de hacer negocios, tal como las franquicias, sistema que se esta expandiendo con mucha rapidez a nivel mundial y empresas tales como: Mc Donald's, Burger King, Wendy's, Taco Bell, son fieles ejemplos de este tipo de comercialización.

Este sistema permite la combinación de cualidades de dos contrapartes, el franquiciador y el franquiciado, en el cual el franquiciador proporciona una marca comercial, el " Know How " y apoya al franquiciado con una oficina central; siendo un negocio provechoso para ambas partes. Desde el punto de vista legal ambas partes firman un documento o contrato comercial en el cual se conceden tanto derechos como obligaciones

En el caso de esta investigación, se propone como tema de investigación a la empresa Mister Steam Inc, dedicada al mercado de limpieza de alfombras, muebles, tapicería de vehículos y otros artículos. La compañía fue fundada en 1973, fecha desde la cual ha ocupado diversos locales comerciales con el fin de adaptarse a las exigencias de la demanda. En la actualidad la planta física se encuentra en Montelimar, Guadalupe y tiene un área de 850 m²; cuenta con 20 empleados entre los departamentos administrativos y productivos; posee equipos eficaces y una flotilla que le permite la cobertura del área central de San José y las ciudades de Alajuela, Heredia y Cartago.

El hecho de ser pioneros en el campo de la limpieza, ha exigido de la administración una gran cuota de iniciativa y "olfato" para seguir las nuevas tendencias del mercado, es por esto que el sistema de franquicias se ha definido en la organización como un aspecto relevante a desarrollar en el nuevo siglo.

Justificación de la investigación

La necesidad de capital de las empresas se convierte día a día en una de las barreras más fuertes en lograr superar; muchas recurren a la venta de sus

activos, préstamos bancarios con altas tasas de interés e incluso a factorar sus cuentas por cobrar, por citar algunas de las maneras más usadas.

Este problema que ataca tanto a la empresa pequeña como a la grande, obliga a impulsar nuevos mecanismos que permitan aplacar tal carencia de recursos; es por esa razón que a nivel mundial y propiamente en Estados Unidos el sistema de franquicias ha tomado bastante auge; ya que además de solventar en gran parte la necesidad de capital que presenta la empresa, esta se ve beneficiada en otros aspectos tales como el posicionamiento de su nombre en el mercado.

Costa Rica no está exenta de tales innovaciones y es por ello que constantemente vemos como empresas extranjeras de comidas rápidas, industrias tecnológicas y otras, deciden abrir sus puertas en nuestro país uniendo fuerzas con empresarios nacionales, tal efecto es traducido en un beneficio mutuo tanto para el franquiciador como para el franquiciado, ya que a cambio de un monto por la adquisición de la franquicia, se extiende un contrato que estipula un constante apoyo por parte de la casa matriz. En la actualidad en nuestro país son muy pocas las empresas con capital nacional que han desarrollado este sistema, lo cual genera un interés particular para ser investigado y aplicado por parte de empresas tales como Mr. Steam que buscan un crecimiento constante dentro del mercado, metodología que permitirá a

empresarios nacionales abrirse campo en Costa Rica, respaldados por un constante apoyo y prestigio por parte de la empresa, pues no cabe duda que el sistema de franquicia promete ser un arma efectiva ante la amenaza constante de apertura de mercados, globalización y cambios económicos que se experimentan en la actualidad.

En la búsqueda de soluciones para lograr un apalancamiento financiero, Mister Steam ha decidido escudriñar los alcances que eventualmente le podría suministrar la implantación de un modelo de franquicias en el territorio nacional. Si bien es cierto que la empresa cuenta con garantías suficientes para la solicitud de créditos industriales y un alto prestigio en lo que a operaciones bancarias se refiere, se necesita de una forma alterna de capitalizar para desarrollos futuros.

Dentro del aspecto social esto contribuiría a la generación de empleos en provincias, un ingreso tributario adicional por el pago de impuestos, como también a mejorar y estimular la higiene en cada uno de los puntos donde se establezcan oficinas de Mr. Steam.

Viabilidad de la investigación

El proyecto de investigación de franquicias para la empresa Mister Steam Inc. cuenta con una serie de elementos que sustentan ampliamente el desarrollo del estudio.

En primer lugar se resalta el hecho de que la empresa sea constituida en Costa Rica hace 25 años, lo que permite un vasto conocimiento del mercado nacional, entendiendo por ello: los servicios de mayor demanda, los segmentos más atractivos, la publicidad óptima para la promoción, la infraestructura necesaria, el tipo de tecnología en cuanto a equipos y sistemas que se requiere, así como el know-how del negocio.

En un segundo lugar se menciona el respaldo de la institución respecto de la investigación planteada, lo cual permitirá una apertura hacia la información y fuentes de la misma que facilitará la definición gradual de las etapas de delimitación del objeto.

Como tercer aspecto se incorpora la experiencia de los investigadores tanto dentro de una empresa que se desarrolla bajo el sistema de franquicia internacional como en el caso de formar parte activa del accionar de la empresa

en estudio. Es vital sin embargo mencionar, que se carece de un conocimiento formal del contrato comercial de franquicias, los requerimientos para su implantación y las experiencias vividas por otras empresas que han desarrollado este sistema. Se considera que estos aspectos podrían ser solucionados con el aporte de expertos en el área legal y mediante las entrevistas que se apliquen a empresarios familiarizados con el tema.

El acceso a medio tecnológicos como lo es el caso de Internet, se considera como un cuarto elemento de relevancia que brindará información de soporte para el análisis de las experiencias internacionales en lo que al sistema de franquicias se refiere.

En quinto lugar se propone un tiempo aproximado de estudio y desarrollo de la investigación que oscilará entre nueve y doce meses, lo cual es considerado como aceptable desde el punto de vista de la duración de la definición del marco teórico y de la elaboración de la propuesta final.

El aspecto de calidad y acceso a la información, se nombra en un sexto lugar, haciendo énfasis en la doctrina legal que cubre el objeto de estudio. Por ser un tema de poco conocimiento a nivel de Costa Rica y al no existir un marco jurídico

bien definido, se ha optado por solicitar la asesoría licenciados en derecho que cuentan con gran experiencia en el ámbito comercial.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar la propuesta de un sistema de franquicias para la empresa Mister Steam Inc. en Costa Rica.

Objetivos específicos

1. Describir el marco jurídico existente en Costa Rica respecto al sistema de franquicias.
2. Determinar los costos de implementación de la propuesta del sistema de franquicias.
3. Investigar casos de empresas nacionales que apliquen el sistema de franquicias.
4. Determinar los deberes y derechos tanto del franquiciador como del franquiciado.

Delimitación del objeto de estudio

El tema se desarrollará contemplando variables administrativas como la organización y el control; publicitarias como los medios y campañas; financieras como los reportes y estados; legales como los contratos y regulaciones; y productivas como la mano de obra y los equipos de la empresa.

El estudio abarcará desde los aspectos más generales de la teoría que explica el funcionamiento del sistema de franquicias, hasta el diseño de un plan modelo para la empresa Mister Steam, el cual será presentado a la misma, quedando a juicio de la administración la implantación o no del mismo.

La dimensión o enfoque de las distintas variables que abarca el estudio no busca de ninguna manera dogmatizar las ideas en él planteadas, sino, aportar desde un punto de vista experimental los conocimientos aplicados a una corriente empresarial moderna, o expresado de otra manera, facilitar a la empresa información actualizada y metódicamente presentada, permitiendo flexibilidad y apertura para la implementación de la misma.

CAPITULO II MARCO TEORICO

Estrategia de Construcción del Marco Teórico

De acuerdo al tema elegido para la investigación de esta tesis, denominado "Diseño de un sistema de franquicias para Mister Steam", se concluye que la estrategia de realización del marco teórico en que se basará el estudio, utilizará primordialmente para su desarrollo, una serie de teorías expuestas por diversos expertos en la materia que a través de libros, ensayos y conferencias tratan el tema en cuestión, desde varias dimensiones.

La forma en que será abarcada la información intenta crear una síntesis ecléctica de los datos recolectados, de forma que el lector pueda formarse una visión más amplia del concepto general que conlleva un sistema de franquicias.

La presentación del tema no se limitará a la simple transcripción de la teoría recolectada, sino que, será enriquecida por el aporte de los investigadores en el sentido de combinar y agrupar la información concerniente a un mismo tema, así como el hecho de crear un orden lógico y gradual a través del cual se le permita al lector la comprensión de las variables y objetivos planteados al inicio de la investigación.

El proceso de discriminación de información se llevará a cabo luego de un cuidadoso análisis de los textos elegidos y se tomarán aquellos cuya relevancia sea jerárquicamente mayor en función del diseño de un sistema de franquicias a nivel nacional.

Las consideraciones del entorno de Costa Rica como país en el cual se plantea el estudio, formarán parte vital de este capítulo, ya que en el caso de algunos factores como el orden jurídico, las normas comerciales y las conductas sociales, éstos tienen un lugar que debe ser respetado por el investigador para lograr un apego más fiel a la realidad buscada.

La teoría de un sistema de franquicias si bien es cierto, cuenta con bases teóricas y de experiencia internacional muy abundantes, se debe aclarar, que tiene intrínsecamente por su naturaleza, la cualidad de ser una forma versátil, flexible y adaptable *al modus operandi* de cualquier nación del mundo; por tanto en ningún momento se puede mentalizar el lector en el hecho de considerar al sistema de franquicias como un contrato rígido que exige que sus cláusulas sean las mismas para la competencia local, nacional y mucho menos extranjera, ya que en cada uno recae la responsabilidad y la astucia para hacer de este instrumento un "arma" comercial de gran valía para la organización.

Sistema de Franquicia

El sistema de franquicia en el contexto de globalización actual

La globalización y la apertura han generado mercados de tamaños gigantescos, lo cual para cualquier empresa resulta imposible competir en todos lados, el mundo es ahora el gran mercado lo que hace que cada empresa deba competir,

no sólo con las empresas del país de origen, sino con otros productores de otros países y continentes; los países del sudeste asiático, junto a Japón, que actúa como su locomotora, están liderando en productividad y eficiencia y, de esa forma logran ganar mercados en toda América y aún en Europa.

El mundo en estos momentos tiene una globalización identificable en tres grandes grupos que confirman el 90% de todo el PIB, por lo que asistiremos a una competencia de diferentes productos, precios más bajos que los fabricados en el resto de los países, con una tecnología cada vez más sofisticada, producidos en mayores cantidades, donde las altas series de producción bajarán costos, esto conlleva que países como el nuestro deban ser más competitivo y eficiente, ya sea bajando costos y en el punto que no sea posible, cambiando la forma de hacer marketing para no terminar en una pelea de productos contra productos, cuando se esta en desventaja.

Las demás características serán también irreversibles: mayor visión a medio y largo plazo, mayores necesidades de tecnología y, por lo tanto, de capital e inversión, todo esto supone una mayor necesidad de trabajo en conjunto, tanto a nivel de producción y de marketing como principalmente de distribución.¹

Uno de los aspectos de más relevantes que han tenido las franquicias lo es la economía, en la vida de cientos de miles de nuevos empresarios, en el comportamiento de los consumidores de bienes y servicios, de acuerdo a cifras presentadas por la Asociación Internacional de Franquicias y el departamento de Comercio de los Estados Unidos a finales de 1989, existían en ese país únicamente más de 509,000 franquicias. Para entender mejor los efectos que ha tenido la franquicia sobre la economía, de acuerdo a estas entidades 1 de cada 3 dólares pagados por los consumidores norteamericanos en la compra o contratación de bienes y servicios se hace a través de negocios que operan mediante este método.

En la actualidad un buen número de empresarios prefieren utilizar el sistema de franquicias, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus problemas de expansión².

Sistema de franquicia, su definición

Es importante destacar varias definiciones, de distintos autores en cuanto a franquicia, para Jorge A. Hermida en su libro "Marketing de concepto + Franquicia" :

¹ Hermida, Jorge A. Marketing de concepto más franchising. Buenos Aires AR. Ediciones Macchi, 1993.

“ Es el objeto del vínculo entre una empresa que ha desarrollado un sistema de distribución comercial en base a una marca, un logo y un diseño de local o de oficina, dándole a ese todo un carácter conceptual en términos comerciales, que trasciende la mera compraventa de productos.

La empresa concede o acuerda una franquicia con su distribuidor franquiciado, para que este desarrolle un negocio que en esencia es igual a otros que ya posee la empresa y a otros que luego serán concedido de la misma forma.”

Por otro lado, Enrique y Rodrigo González Calvillo en su libro Franquicias: La revolución de los 90:

“ Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica”

² González Calvillo, Enrique –González Calvillo, Rodrigo. Franquicia: la revolución de los 90. México D.F. MX. Mc Graw Hill, 1994.

Partes que integran un sistema de franquicia: Franquiciante y Franquiciado

Las partes que integran una franquicia son detalladas a continuación, de acuerdo a Jorge A. Hermina en su libro: "Marketing de concepto + Franquicia":

Franquiciante

Este es el nombre que recibe la empresa que otorgar las franquicias a través de las cuales quiere expandir su mercado y crecer.

La empresa franquiciante tiene que tener algo realmente atractivo en términos de imagen, difusión, conocimiento de los productos o servicios, trayectoria exitosa previa y un desarrollo tecnológico que sea transmisible a aquellos a quienes se otorgaran las franquicias.

Franquiciado

En este caso, se trata de la persona o empresa que recibe una franquicia de una empresa franquiciante.

El Franquiciado, al tomar esta decisión, está comprometido y atraído por las características del negocio ya existente que fue desarrollado por el franquiciante y al que considera exitoso y con futuro en términos de expansión geográfica.

El Franquiciado pasa en realidad a ser un "socio" del proyecto del franquiciante, crecerá y ayudará al crecimiento de toda la red, en tanto y en cuanto el proyecto este bien concebido y llevado a cabo.

Tipos y formatos de franquicias existentes

Desde un punto de vista general se podría citar como tipo de franquicias las que se citan en el libro: "Marketing de concepto + Franquicia" de Jorge A. Hermina:

Franquicia Maestra o Principal:

Es un tipo especial de franquicias, donde el franquiciado acuerda, a través de una negociación y un contrato, un área geográfica que concuerda con un país o varios países, para que el franquiciado, a través de políticas y programas específicos, la desarrolle en forma total y absoluta.

Quien recibe esta franquicia maestra se denomina franquiciado maestro y está autorizado, a partir de cierto momento al cumplir con determinados programas,

a otorgar subfranquicias a otros franquiciados, para zonas o territorios con límites precisos dentro del territorio nacional total que, como franquiciado maestro, tiene concedido.

Franquicia Normal o Estándar

Este es el tipo de franquicia más conocido que opera dentro de cada país; que desarrolla el concepto del negocio hasta hacerlo conocido y exitoso y que, a partir de allí, puede trascender las fronteras de un país y transformarse luego en franquicia maestra.

El termino en inglés que sugiere una traducción literal de negocio de franquicia formateada alude a que debe "empaquetarse" todo el know-how o la tecnología del negocio, que fue lo que posibilitó alcanzar el éxito y que, al estar en manuales y sistemas, permite que también el franquiciado que la recibe aleje lo más posible la probabilidad de fracaso y repita la conducta empresaria ganadora que obtuvo el franquiciante.

Franquicia Corner o de Espacio o de Esquina de Local

Este es un tipo de franquicia parcial que, como lo indica su nombre, esta referida, no a un local exclusivo, sino a una parte de un local.

Esta alternativa, que no está todavía muy difundida en Latinoamérica, es ideal para empresas franquiciantes que no tienen una gama muy amplia de productos o cuando la misma no alcanza para asegurar un nivel de rentabilidad para un local exclusivo.

Dentro de otro contexto más específico y si se quiere más acorde a nuestra realidad Arturo Díaz Bravo en su libro Contratos Mercantiles destaca tres tipos de franquicia los cuales son distinguidos por El Centro Francés de Comercio Exterior:

Franquicia Industrial

Supone la entrega al franquiciatario de conocimientos técnicos para la elaboración de los productos que este último empleará en la elaboración y venta de los productos respectivos; en tal forma operan las empresas embotelladoras de refrescos cuyas marcas son mundialmente conocidas.

Franquicias de Distribución

Involucra sólo la entrega que de sus productos elaborados hace el concedente al concesionario para que este último se limite a distribuirlos o a venderlos directamente.

Franquicia de Servicios

En la cual el licenciante faculta al licenciatarlo para prestar los servicios que ya opera el primero.

Ventajas y desventajas que el sistema de franquicias presenta al franquiciante.

Dentro del éxito acelerado que han tenido las franquicias también ha tomado de sorpresa a muchos empresarios que no han podido hacer un análisis cuidadoso de los beneficios o desventajas que esto podría significar, la mayoría de las empresas son de carácter familiar, el trabajo de una o varias generaciones se vería afectado de no tomar en cuenta ciertos puntos importantes, los cuales van a ser tratados a continuación.

Principales Ventajas

Agilidad y rapidez en la expansión

Como se mencionó anteriormente el franquiciante traslada al franquiciador la responsabilidad de aportar el capital y el recurso humano necesario para la instalación y operación de cada punto de venta, a raíz de esto el negocio

adquiere cobertura o penetración de su producto o servicio en uno o varios territorios de manera más ágil.

Fortalecimiento de la marca

Dentro de los requisitos más fuertes que tienen una franquicia lo es que la marca o nombre comercial que la distinguen sea sólida y que su penetración dentro de un territorio sea en forma plena. Es inconcebible el desarrollo de una franquicia si no existe una marca o nombre comercial ya sólido. Hay que recordar que uno de los mensajes de más impacto al consumidor es el crecimiento, además de transmitir una imagen de mayor servicio y apoyo al cliente, esto al acercar dichos productos y servicio al consumidor.

Es casi imposible que un productor de bienes y servicios encuentre una sala de exposición más potente que sus propios puntos de venta, además si es respaldada con toda una infraestructura de un sistema de unidades ubicados en puntos estratégicos, refleja el compromiso de dicha marca y de sus dueños, con la calidad y el servicio.

Menores gastos publicitarios y mayor difusión

Es bien sabido los gastos en que se incurre en medios masivos como televisión, radio y prensa, igual que con otros medios como el correo directo y el telemarketing. A pesar de ello sabemos que la comunicación, es decir transmitir al consumidor los beneficios de nuestro producto y finalmente, motivarlo para que visite nuestro negocio es importante. La única manera de poder absorber ese gasto es en equipo, repartiendo la carga y además justificando más los esfuerzos dentro de un territorio, lo cual genera mas economías de escala; todo mediante las franquicias, en donde por ejemplo McDonald's los franquiciatarios pagan un 4% de sus ventas brutas para pago de publicidad.

Mayor Facilidad y Eficiencia en la operación general del negocio

Con la franquicia nos encontramos que la operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida en que se delega la minuciosa y absorbente operación diaria de las unidades o negocios franquiciados en un " hombre de negocios", que además de contar con la capacitación y procedimientos adecuados, cuenta con la motivación de ser su propio jefe. Los intereses y motivaciones del franquiciatario son los mismos que los del franquiciante, lo cual produce un

efecto de " sinergia " en la cual la suma de los dígitos es más grande que el total de las partes.

Los franquiciatarios proveen de una invaluable fuente de talento

Una de las principales ventajas al trabajar en un sistema de franquicias, es obtener la creatividad e imaginación de hombres de negocios con los más diversos perfiles y con experiencias en las áreas mas variadas, ya que son personas que comparten los sueños y objetivos del franquiciante: el éxito del negocio ; además como se comentó con anterioridad los franquiciados están más cerca del mercado, por lo tanto las propuestas de cambio y mejorías estarán orientadas a las necesidades del consumidor, es decir en la mayoría de los casos para el franquiciante, el franquiciador será en muchos de los casos el vehículo de comunicación más importante.

Principales desventajas

Reducción de Independencia

En la experiencia de las franquicias el franquiciante debe estar dispuesto a compartir sus marcas, experiencias, conocimientos y en general su propia empresa con terceros; es parte por decirlo de alguna manera una regalía por la transferencia de sus conocimientos. Las decisiones que se tomen ya no van a

afectar solamente su negocio tendrá que considerar el éxito y futuro de sus franquiciantes, la duración del contrato debe ser a largo plazo cuya única salida legal es la terminación del contrato o la recompra de la franquicia; por esa razón es importante para el franquiciante medir el horizonte del negocio.

Reducción de control sobre las unidades o negocios franquiciados

Uno de los elementos más interesantes es que la empresa puede desarrollarse y crecer dentro de un mercado sin que el franquiciante tenga injerencia o participación directa y diaria en la operación del negocio del franquiciado. La delegación desde el punto de vista tecnológico, capital, recurso humano, llama la atención, sin embargo implica un alto costo: la pérdida de control.

El franquiciatario contará siempre con una autonomía de operación claramente superior a la de un empleado, cuyo criterio, en muchas ocasiones, no entra en los procesos ni en las decisiones de la operación diaria de un negocio. Algunos ejemplos sugieren la recomendación de precios, selección de proveedores y el seguimiento de campañas promocionales.

Como es obvio no puede pretender franquiciante alguno tener control absoluto de la operación de sus franquiciatarios.

Ventajas y desventajas que el sistema de franquicias presenta al franquiciatario

Ventajas

Permite que aquellos comerciantes con pequeños capitales establezcan con este contrato su propia empresa, con mayores posibilidades de éxito que si tuviera que emprenderla por si solo, es decir existe una gran posibilidad de una máxima y rápida expansión con un mínimo de gasto de capital. Poseerá el auxilio de una experiencia invaluable línea de productos que con la franquicia desarrollarán, lo que le permitirá competir con otras cadenas comerciales de productos similares o bien con compañías que tengan una basta red de distribución. Otro de los puntos financieros fuertes lo es las facilidades financieras a través de créditos que obtiene del propio franquiciador o, de forma indirecta, a través de los acuerdos que suele establecer este último con entidades de financiación en beneficio de sus distribuidores.

Desventajas

Por otro lado, estas desventajas van a depender de la capacidad de negociación de franquiciado, tales como: canon oneroso no justificado y unos porcentajes que no se justifican tampoco porque su aportación a aquellos es nula o casi nula, el caso de aprovisionamientos imperativos a precios abusivos o el de las

restricciones para la venta o traspaso de negocio por el franquiciado sin la conformidad del productor; también la obligación a la aceptación de las políticas comunes indicadas por este último, aunque no sean de su agrado o incluso resulten inadecuadas. Como un punto importante el franquiciado ve limitado su poder de actuación ante la amenaza de no-renovación o resolución de su contrato³.

³ Fuentes Vargas, Bernal –Jiménez V., Fabio. El contrato de franchising: el contrato de franquicia comercial. San José CR. IJSA, 1995.

CAPITULO III MARCO LEGAL ENTORNO A LA FIGURA DEL CONTRATO DE FRANQUICIAS

Con el contrato de franquicia (*o de franchising, que es la denominación que le otorga el sistema anglosajón, y del cual proviene esta figura comercial*) se pone de manifiesto que las relaciones de orden económico importadas por el nexo entre productor, intermediario y consumidor final, no se satisfacen en la actualidad con el reconocido remedio de las formas jurídicas para lograr la distribución mediante formas de coordinación entre productor e intermediario. Dicho en otras forma, la necesidad de distribución, que puede ser directa o indirecta en lo que hace a ésta última, hace de la franquicia una de las modalidades más interesantes para los empresarios lo cual se debe ver desde tres puntos, el perfil económico, el perfil empresarial y el perfil jurídico.

De esta manera presentamos el marco legal al que responde la figura de las franquicias, presentando al lector algunas consideraciones básicas sobre esta figura, la cual es base de este trabajo.

NATURALEZA JURIDICA DE LA FRANQUICIA.

Debemos definir la franquicia como un contrato, partiendo del concepto que generalmente ha venido aceptando la doctrina, la cual expresa que:

*"...el contrato se define como un acuerdo de voluntades para crear modificar o extinguir derechos y obligaciones de índole patrimonial."*⁴

De allí tenemos que la figura de la franquicia es ante todo un contrato que genera obligaciones entre las partes, dirigidas a una índole e interés meramente patrimonial.

El contrato objeto de nuestro estudio se origina en los Estados Unidos de América, donde se engendró la figura del "Franchise Method" cuando en el período de reconstrucción que tuvo lugar tras la guerra de secesión, los industriales norteamericanos, imposibilitados para extender su actividad hacia el oeste y el sur del país mediante una actuación directa y capital propio, recurren a la colaboración de viajeros y comerciantes locales dispuestos a arriesgar sus modestos capitales en la venta de unos productos amparados con nombres y marcas de prestigio ya reconocido.⁵

Es de este modo que encontramos plasmado esta forma contractual en los modernos medios comerciales de industrias norteamericanas. A principios del

⁴ Vide; ROJINA VILLEGAS, Rafael. *Compendio de Derecho Civil*, Volumen IV. Editorial Porrúa, México DF, México. 1979. Pag.7 y BRENES CORDOBA, Alberto. *Tratado de los Contratos*. Editorial Juricentro. San José, Costa Rica. 1975. Pag. 14 y 15.

siglo XX podemos citar a la SINGER SEWING MACHINE COMPANY, la GENERAL MOTORS, la HERTZ y más ejemplificante lo es la COCA COLA o MAC DONALS.⁶

Podemos definir al contrato de franquicia como un negocio jurídico en virtud del cual dos sujetos empresariales jurídicamente independientes, programan intereses futuros e interrelacionados de ejecución. O bien un sistema de colaboración entre dos empresas diferentes pero ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas concede a la otra, mediante el pago de una cantidad y bajo condiciones bien determinadas, el derecho de explotación de una marca o fórmula comercial representada por un símbolo gráfico o un emblema y asegurándole al mismo tiempo una ayuda y unos servicios regulares destinados a facilitar esta explotación.⁷

La franquicia aparece como un convenio entre un productor mayorista (**franquiciador**) y un distribuidor (**franquiciado**) en virtud del cual el primero trasmite al segundo sus productos o servicios; así como un complejo relativo a bienes de propiedad industrial, (licencias de patentes, marcas y demás signos distintivos *Know how*) asegurando la asistencia y la prestación de servicios

⁵ MOSSET ITURRASPE, Jorge. *Contratos*. Ediar S.A. Editora. Buenos Aires, Argentina. 1980. Pag 79-81
⁶ Citados por GALLEGO SANCHEZ, Esperanza. En su obra *La Franquicia*. Editorial Trivium. Madrid España. 1991 pag.19

⁷ FUENTES VARGAS, Bernal y JIMENEZ VARGAS, Fabio. *El Contrato de Franchising*. Investigaciones Jurídicas S.A. San José, Costa Rica. 1995. Pag. 54

necesaria para llevar a cabo la explotación de su empresa. Como contraprestación, el *franquiciado* asume toda una serie de obligaciones correlativas, entre las que destaca el pago al *franquiciador* de una suma fija al inicio del contrato o *entry fee* o bien rubros fijos y periódicos sobre la cifra de un porcentual o bien sobre ganancias, esto durante la vigencia del contrato. A éstos pagos periódicos se les conoce en doctrina comercial como "**royalties**".

Una cuestión que debemos hacer hincapié es el hecho de que en Costa Rica aunque se conoce esta figura jurídica, lo cierto es que no está regulada expresamente por la ley, lo cual la convierte en un contrato atípico⁸ que tiene su amparo jurídico en lo siguiente:

El Código de Comercio expresamente en su artículo 2 prescribe:

" Cuando no exista en este Código, ni en otras leyes mercantiles, disposición concreta que rijan determinada materia o caso, se aplicarán por su orden y en lo pertinente, las del Código Civil, los Usos y Costumbres y los Principios generales del Derecho. En cuanto a la aplicación de los Usos y

⁸ Aquellos contratos que están regulados por una normativa expresa se conocen como contratos típicos, pues la ley los tipifica, *a contrario sensu* los que no gozan de una regulación expresa se denominan doctrinariamente como contratos atípicos. Nota de los autores.

Costumbres, privarán los locales sobre los nacionales; los nacionales sobre los internacionales; y los especiales sobre los generales."

En virtud de lo anterior, debemos explicar que para el Derecho Comercial los denominados *Usos y Costumbres*, se conocen como la **Lex Mercatoria** la cual tal y como se expresó, se aplica para el caso del contrato de franquicia, donde lo que priva es la costumbre comercial reiterada que ha venido utilizando y dándole vida a este contrato, el cual cada día se ve con más frecuencias en nuestras relaciones comerciales.

De esta manera podemos decir con certeza que el contrato de franquicia tiene su amparo jurídico en la *Lex Mercatoria*, la cual es fuente de Derecho tal y como lo expresa el Código de Comercio de la República de Costa Rica, en la norma del artículo 2.

CARACTERISTICAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

1. Se trata de un contrato bilateral llevado a cabo entre empresas donde se deben destacar "sujetos empresariales contratantes" estos sujetos pueden ser personas físicas o bien personas jurídicas, pero ambos deben tener aptitud legal para adquirir derechos y contraer obligaciones.

2. Destacan dos sujetos principales en la relación contractual, los cuales se conocen como *franquiciador* o concedente y *franquiciado* o concesionario.
3. El objetivo del contrato lo es la transmisión de un complejo de derechos, facultades o bienes que el franquiciado no podrá adquirir de otro, sea un conjunto de bienes inmateriales.
4. Una franquicia moderna deberá tener necesariamente: a) Una identidad, basada en un nombre comercial, protegido para el uso exclusivo de los franquiciados. b) Un sistema de operaciones, o formato de empresas, listo para ser transferido al franquiciado que cancele el derecho de entrada. c) Una relación financiera continua, generalmente una suma de dinero pagada con antelación, un royaltie continuo basado en un porcentaje establecido de los ingresos brutos.⁹
5. El contrato se plasma por escrito, mediante un documento rigurosamente preparado bajo la figura de contrato privado.

⁹ GALLEGO SANCHEZ, Esperanza. Op. Cita. Pag 43.

6. Las especificaciones en cuanto a espacio, tiempo, demarcación territorial y competencia en donde se ejerce el contrato deben acordarse y plasmarse dentro del contrato.

DESARROLLO PRACTICO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Derechos de entrada y royalties

El derecho de entrada: Es una cantidad fija que el franquiciador recibe al inicio del contrato, pudiendo también darse en forma indirecta, *verbigratia la cotización de un fondo, establecer un fondo de garantía, compra obligatoria de acciones, remuneración del personal del franquiciador, etc.*

El derecho de entrada sin embargo ha presentado algunos puntos de discrepancia en la Doctrina Jurídica, ya que las opiniones mayoritarias se han dividido en cuatro puntos de vista.

a) Para un sector se trata de una remuneración de las prestaciones a las que se obliga al franquiciador que es quien ha proveído de bienes y materiales al franquiciado, por la apertura de un punto de venta.

- b) Para otros se trata de la cantidad de dinero que sirve de entrada al negocio mientras dure el contrato.
- c) Otros lo analizan como el pago por el uso de la marca industrial o del Know How, que son títulos que pertenecen al franquiciador y que se debe indemnizar.
- d) Para otros es un simple depósito de garantía que deberá ser pagado al franquiciador.

Los Royalties. Se define como cantidades fijas, las cuales pueden estar consignadas en el contrato, se habla de cánones periódicos que se liquidan mensual o anualmente según sea pactado. Estos se pueden calcular ya sea por un porcentaje fijo establecido o bien por un porcentual de las ganancias o ventas brutas variable de acuerdo al flujo de mercado.

La mayoría de las personas ven al precio inicial de un contrato de franquicia como una ganancia para el franquiciador, sin embargo este paga representa más bien el costo de los componentes del franquiciado, y es más bien del pago de los royalties que se obtiene la ganancia.

El pago inicial.

Cuando se ha transado acuerdo entre ambas partes sobre el pago inicial, para sí compensar al franquiciador por los costos de reclutamiento, el pago inicial debe tomar en consideración los siguientes aspectos de importancia:

- El valor del negocio o su reputación en el campo comercial.
- El valor dentro del área de comercio.
- El costo de reclutamiento, entrenamiento y mantenimiento.

El Valor del negocio o su reputación

Al iniciar, no se tiene ningún tipo de Franquicia abierta y mucho menos vendida, o sea que entre más nueva sea la Franquicia más pequeño será su valor, y la reputación será el valor menor de todas las variables.

En el comercio, el valor de la reputación se percibe, no se calcula, pues un nombre comercial es inestimable en realidad.

Regalías

Estas regalías como lo es el pago inicial, van a basarse en el crecimiento y desarrollo de los negocios. Es por ello que los primeras Franquicias se ofrecen a una baja regalía y a un bajo precio inicial, y que pocos inversionistas quieren ser los primeros franquiciados en operar una figura de este tipo. Pero al empezar a abrir nuevas franquicias, tanto el precio inicial como el de las regalías va en aumento.

La Inversión inicial

En cada inversión debe tomarse en cuenta el pago inicial, el costo de obtener un lugar apropiado. Deben mostrarse el capital de trabajo en el precio inicial, el costo de los equipos para el inicio del negocio, los préstamos para el arrendamiento de local y los accesorios, además de los inventos que se necesitan para el manejo del negocio y en que éste sea provechoso.

Como ejemplo de lo anterior podemos ver un desglose de lo que abarca la inversión inicial de un franquiciado: *pago inicial, préstamos, mejoras, equipo/accesorios, inventos, seguros, clasificación/legal, capital de trabajo.*

La organización de las Franquicias

La organización de un sistema de Franquicia, se hace dependiendo de cómo se van a realizar los pagos iniciales y regalías. Teniendo en consideración que si se adquiere una franquicia por medio de un intermediario, se estaría pagando las regalías al intermediario y no al franquiciador originario.

Obligaciones de las partes en el contrato.

Tal y como nos lo comentan los autores nacionales Fuentes y Jiménez¹⁰ podemos hablar de las obligaciones de las partes contratantes de la siguiente forma:

Obligaciones del Franquiciador

Los contratos de franquicias difieren unos de los otros en varias partes, sobreentendiéndose que cada contrato lleva consigo cláusulas, algunas de carácter prohibitivo, otras permisivas. También existen obligaciones tanto para el franquiciado como para el franquiciador.

Las obligaciones del franquiciador son particularmente las siguientes :

1. Asistencia Financiera: financiando una parte, toda la inversión, o sólo el pago inicial. Hay otros casos en los que no se da ningún tipo asistencia financiera de parte del franquiciador, éste tienen lazos con los bancos locales o compañías de inversión los cuales hacen la transacción para obtener el préstamo del banco y que pueda el franquiciado adquirir el franquicia.
2. Aseguramiento de los productos que suministra: Con esto lo que se asegura el franquiciador al franquiciante, es el hecho de que los productos que él suministra nunca van a faltar, y que los va a tener en el momento que desee.
3. Material promocional o de publicidad, para poder llegar a adquirir una cobertura del producto no sólo a nivel local o regional, sino nacional, e incluso llegar a convertirse en una corporación de carácter multinacional.
4. Selección del lugar y su extensión: En este caso se debe negociar si le otorgan un territorio ya protegido por el franquiciador, para así no permitir la entrada en el territorio con todo franquiciado.
5. Especificaciones de equipos necesarios y muebles: es el franquiciador el encargado de decir cómo debe de ser el equipo, los muebles, qué

¹⁰ FUENTES VARGAS, Bernal y JIMENEZ VARGAS, Fabio. Op. Cita. Pag. 95 y96

- características deben tener, (color-tamaño-textura) y qué manejo debe dárseles.
6. Asistencia a los empleados en arrendamiento: esto tiene relación con el entrenamiento del personal, ya que pueden ser estos empleados los que van a decir cómo hacer las cosas a los empleados del Franquiciado.
 7. Entrenamiento del personal y del franquiciado: muchos de los contratos estipulan unas horas a varias semanas; en ellos se va a decir quien paga por el entrenamiento, si incluye la transportación y la comida, o si se le va a pagar un salario por un largo período de entrenamiento.
 8. Manuales de operación del negocio: en la mayoría de las ocasiones el franquiciador necesita controlar diariamente las operaciones del franquiciado es por ello que con este manual de procedimientos políticas del franquiciador, va a actuar el franquiciado, ya que con esto se van a incluir los detalles. Los procedimientos y políticas de operación del franquiciador, forman un área que puede causar insatisfacción al franquiciado cuando un nuevo negocio se ha establecido con éxito.
 9. Ayuda en las consultas, entrenamiento de la planilla, además de la lógica colaboración: debe estar siempre en disposición de ayudar al franquiciado, en cualquier tipo de consulta que sea necesaria para resolver los problemas de la manera más adecuada.

10. Sistema de Contabilidad: el franquiciado, como primera persona interesada en que el negocio salga adelante, debe llevar una contabilidad exacta de las ventas del día, para así poder saber cuáles pueden ser las posibles ganancias en el mes y llegar a obtener un porcentaje para el pago de las regalías a la persona del Franquiciador.
11. Asistencia de la apertura del negocio: el franquiciador debe servir de apoyo al franquiciado en la apertura del negocio, y dar al franquiciado todo tipo de ayuda, no sólo financiera sino también con respecto al entrenamiento del personal, y construcción de los edificios.
12. Planos y especificaciones para los edificios y para el perfeccionamiento de otros sitios: esta en la obligación de dar al franquiciado, los planos de la construcción de los edificios en que se va a construir.

Obligaciones del Franquiciado

1. La construcción debe ser de acuerdo con los planos que le suministró el franquiciador, y las especificaciones provistas por él. Es de importancia notar si en la construcción, existe un esquema, ya que el tiempo es trascendental y el simple caso de un problema de trabajo, atrasando la obra, podría tomarse como un rompimiento del contrato.

2. Mantenimiento de la construcción y apertura de los inventarios: a la construcción debe dársele un mantenimiento completo. Ya que tanto las estructuras externas como internas de un edificio, son las que describen la calidad del servicio que se da en local, cosa que es de gran importancia sobre todo si es un local que tiene poco tiempo en el mercado.
3. Compromisos de arrendamiento: si existe un serio compromiso por el franquiciado para desarrollar una franquicia en un determinado territorio, debe existir si es el caso de un arrendamiento una relación duradera para que el negocio llegue a tomar auge y renombre.
4. Rebajar el seguro requerido: con la finalidad de proteger las inversiones y cumplir con las obligaciones de ley.
5. Experimentar con el entrenamiento solicitado: quiere decir que el entrenamiento dado por el franquiciador debe ser puesto en práctica en el nuevo local, y además debe ser llevado a cabo de la mejor manera, para así poder llegar a lograr resultados esperados por el franquiciado.
6. Provisión de un adecuado capital de trabajo: muy importante, porque entre mayor sea el capital de trabajo, mayores van a ser las posibilidades del negocio de salir adelante.
7. Debe darse un esfuerzo completo de cada uno de los empleados que trabajan en el local, para así poder obtener un mayor grado de efectividad y de ganancia en el local.

8. La adquisición de productos, y otros artículos del franquiciador o de un proveedor aprobado: antes de empezar el negocio debe conocerse cuales van a ser los productos que se van a negociar, quien va a ser el proveedor, si será el mismo franquiciador o si será el franquiciador el que nos va a indicar quién va a ser el proveedor o a quién va a ser el proveedor o a quién nos recomienda.
9. Acuerdo para atenerse a las operaciones del manual: debe estar de acuerdo en el funcionamiento del negocio, cuya base es el manual de operaciones en el cual se especifica de parte del franquiciador, el tipo de procedimientos que debe desarrollar el franquiciado, e incluso los lineamientos de tipo político empresarial que debe conllevar el negocio.
10. Reparación y mantenimiento del sitio del edificio.
11. Reporte financiero y pago puntual de las deudas: el reporte debe hacerse diariamente, para saber cuál fue la cantidad vendida durante ese día, y así tener un conocimiento aproximado de las ganancias semanales o mensuales, y poder llegar a tener un debido control del porcentaje correspondiente a las regalías que deben pagarse a la persona del franquiciador, así como también las salidas por concepto de planillas, suministros de equipo y accesorios.
12. Debe hacerse un uso debido del nombre comercial: para poder hacer un uso debido del nombre comercial, las marcas, los diseños especiales y las

patentes de los productos que se va a representar, deben éstas registrarse en el Registro de la Propiedad Intelectual en el Registro Público para poder proteger su uso; y es el franquiciador el que debe indicarlo. El franquiciador debe hacer una lista y escribir todos los logos, slogans, y otros símbolos comerciales, como también si existen trabajos de arte que deben ser reproducidos.

13. Participación en la colocación de anuncios publicitarios en sedes nacionales o regionales: la participación del franquiciado en la colocación de anuncios, tanto en las áreas en que él tiene su negocio como fuera de ellas, es de gran importancia porque no sólo va a ayudar a otros franquiciados a salir adelante son su negocio, sino que le va a dar realce al nombre para que pueda ser conocido no sólo en el país del franquiciado, sino también a nivel internacional.

Extinción del contrato de franquicia e indemnizaciones

Por distintas razones un franquiciador pretenda por su sola decisión extinguir el contrato con el franquiciado. Básicamente son dos las situaciones:

La primera, que decida no renovar el contrato y la segunda, que sea por causa justificada o injustificada y que pretenda (según la situación fáctica) la resolución

contractual, lo cual traería al franquiciado (en caso de ser el demandado) consecuencias que la doctrina discute en cuanto a si proceden o no indemnizaciones.

Posturas ante el conflicto (posibilidades de solución)

Es evidente que el Franquicia es una figura contractual nueva y que, como lo vimos al analizar su naturaleza jurídica, no se trata de un sencillo contrato de producción, sino que "engloba" aspectos tan particulares como la venta y la distribución. Pero lo más sorprendente es que lo hace en una única figura. Para aclarar este punto concreto válganos citar nuevamente como las Naciones Unidas comprenden al Franquicia:

"...Contrato detrás del cual conviven la transferencia de servicios, la consultoría, el know how, marcas, nombres y aún paradójicamente productos...."

Puede efectivamente considerarse al contrato de franquicia como un contrato de "confianza", por las múltiples responsabilidades y situaciones particulares para ser consideradas por las partes. De otro lado, ¿cómo aplicar normativa especial

para situaciones jurídicas particulares al contrato de franquicia? No sólo se forzan convenios jurídicos, sino también que esta normativa regula aspectos parciales de la figura que nos ocupa. Esta es una primera postura al no existir legislación especial aplicable específicamente al contrato de franquicia (es decir, atendiendo a su naturaleza y a lo que las partes pactaron realmente).

La segunda postura es la que pretende aplicar la ley número 6209, de protección al representante y distribuidor de Casas Extranjeras, es la que tutela como "ley especial" esta materia que da cuantiosas indemnizaciones que se deben cancelar en virtud de incumplimiento.

Se discute doctrinariamente la procedencia a indemnizar por:

- 1- El stock que el franquiciado tenga a su haber por cualquiera de las razones dadas al finalizar el contrato.
- 2- El personal dependiente del franquiciado, virtualmente cesado.
- 3- Las inversiones que efectuó el franquiciado.
- 4- La clientela que logró el franquiciado.

- 1- El stock (Indemnización)

Partiendo del clausurado contractual, el franquiciado deberá provisionarse de productos dados pro el franquiciador, con la finalidad de mantener una clientela satisfecha. Al finalizar la relación contractual, circunstancialmente habrá una gran cantidad de bienes muebles y de bienes protegidos por la propiedad intelectual (signos distintivos-marcas) los cuales deberá tener el Franquiciado en su haber, acarreándole eventualmente pérdidas a éste en el caso de que no consiguiera vender o liquidar estos bienes.

Existen varias teorías ante lo expuesto anteriormente para resolver este problema.

- El franquiciador debe de readquirir del franquiciado el stock que tenga a su haber.
- Es el franquiciado el que debe tener derecho a la venta de la mercadería. El problema que presenta esta teoría, es que al haber cesado este contrato el franquiciado ya no puede hacer uso de los signos y marcas que lo identifican con al antigua cadena del franquiciador.

Por ello se sostiene como posible alternativa que. El remedio consiste en autorizar al franquiciado a vender dicha mercadería por cierto período de tiempo

o hasta que se acabe el stock: el franquiciado continúa usando la marcas sólo para vender su stock en el mercado.

- Teoría que pretende que la recompra no sea absoluta, y sólo mantiene cuando el franquiciado no tenga posibilidad jurídica o material de venderla. La conservación de los stocks sería para él, el precio de su libertad. Esta solución parece contraria a la equidad.
- Teoría en virtud de la cual se sostiene que, al ser una empresa jurídica independiente la que adquiere las mercaderías del franquiciador debe asumir las eventualidades del caso. En este caso la readquisición por el franquiciador constituirá para el Franquiciado una ventaja que las partes no habían previsto en el contrato.

Es por ello que analizadas estas cuatro vertientes doctrinales, y sus inconvenientes, se opina que lo pertinente entonces será analizar el caso concreto, el clausulado contractual, la eventual existencia de leyes especiales al respecto y en última instancia atender la naturaleza de la figura, lo que las partes pactaron realmente y los principios contractuales aplicables tales como los principios de Equidad, Estabilidad y Unidad.

En nuestro país (tomando la segunda postura: posibilidad de solución), el artículo 2 de la ley 6209 antes dicha, del 9 de marzo de 1978 dispone:

“..Artículo 2: Si el contrato de representación, de distribución o de fabricación es rescindido por causas ajenas a la voluntad del representante, del distribuidor o del representante, o cuando el contrato a plazo llegare a su vencimiento y no fuere prorrogado por causas ajenas a la voluntad de éstos, la Casa Extranjera deberá indemnizarlos, con una suma que se calculará sobre la base del equivalente de cuatro meses de utilidad bruta, por cada año o fracción de tiempo servido. EL valor de la indemnización en ningún caso se calculará en un plazo superior a los nueve años de servicio. Para establecer la utilidad bruta de cada mes, se tomará el promedio mensual devengado, durante los cuatro últimos años o fracción de vigencia del contrato, en el caso de los representantes y fabricantes y el promedio de los últimos dos años o fracción, en el caso de los distribuidores”.

Se advierte retomando la primera postura, que nos encontramos ante una forma contractual que no tiene específica regulación en nuestro ordenamiento y, por ende, que no estemos contractualmente frente a una representación, distribución o fabricación.

Indemnización del personal del franquiciado

Hay un sector que pregona que debe ser el franquiciador quien asuma los gastos por indemnización. Otro, por su parte, en el caso de que existiere un "nuevo franquiciado" opina que él será quien cubra estas indemnizaciones. No obstante, mayoritariamente se establece que será el franquiciado el que indemnice; básicamente por:

- a. Ser una empresa independiente y;
- b. Tener patrimonio propio.

Existe la siguiente jurisprudencia (en relación con una representación) que establece una unidad económica, según el Artículo 2. Ley 6209 del 9 de marzo de 1978: "... si la sociedad matriz demandada y la filial para Centroamérica, codemandada, constituyen una unidad económica, ambas deben responder solidariamente por la indemnización a que están obligadas a favor de la actora representada, como obligación comercial que es.."

Indemnización por inversiones que efectuó el franquiciado:

Se parte del despliegue de inversiones realizadas por el franquiciado y no recuperadas por éste al finalizar el contrato. Se sustenta tal indemnización (bajo la primera postura) en el principio de la buena fe ante los gastos realizados y no amortizados. Se atiende, entonces, el caso concreto, proveniente de la antigua relación contractual; se observa en especial si el franquiciado pudo en un "período razonable" recuperar la inversión dada.

Se trata de resolver en equidad; por esto debe explicarse que período razonable es aquel en el cual pueda "efectivamente" recuperarse la inversión con el antiguo franquiciador.

Si no está satisfecha la inversión, que en muchos casos fue obligada en virtud del contrato de franquicia y en común con el franquiciador, debe estimarse el "monto efectivamente razonable" que deberá cumplirse para con el franquiciado.

Si tomamos la segunda postura, nuestra legislación indemniza a partir del criterio de "utilidad bruta"; criterio que es definido en el artículo 2 del Reglamento a la Ley número 6209 que reza en lo que interesa:

"Artículo 2: Para establecer la utilidad bruta...se tomará como tal la diferencia entre el precio de venta del producto y su costo."

El precio de venta, evidentemente, lleva un componente de recuperación de la inversión realizada por el franquiciado y tienen por límite reglamentario un máximo de 36 meses de indemnización (artículo 3 del reglamento). Aparejado a lo anterior existe en adición un porcentaje razonable de la inversión que está fijado en un 10% del total de las existencias y gastos, fijado en el decreto número 8599 del 5 de mayo de 1978, este 10% cubre gastos financieros.

Indemnización por la clientela lograda por el franquiciado

Existen autores que señalan que la clientela nunca la hubiese obtenido el Franquiciado, sin la existencia del contrato mismo; y por lo anterior es que desde ningún punto de vista es indemnizable (la clientela siempre ha sido y será del franquiciador). En un principio mencionamos que el contrato de franquicia lleva una "colaboración informada"; razón por la cual, en última instancia, el Franquiciador sin tal, jamás (en este tiempo, espacio y con el franquiciado que contrató) hubiera logrado la clientela. ¿Qué pasaría si el franquiciador contratara con un nuevo franquiciado? ¿No se estaría beneficiando de la labor realizada por el otro contratante? Por ello es que resulta indemnizable. La indemnización

procede en virtud de una antigua colaboración informada que logró la clientela para ambos.

Duración del contrato, preaviso, causales de extinción y jurisprudencia

Duración y preaviso

En doctrina existen los contratos de duración indeterminada y de duración determinada. La limitación en el tiempo da lugar a dos problemas, el problema de la llegada del término porque al no haber cláusulas previstas no existiría un derecho de renovación o prórroga; sin tomar en cuenta la antigüedad en las relaciones de ambos sujetos, las promesas de renovación y renovaciones anteriores, entre otras.

Es por eso que existe la necesidad de dar un "preaviso", ante la eventualidad de una terminación contractual; este preaviso vendría a ser una especie de protección al Franquiciado y debe darse necesariamente antes de la finalización del contrato. Este preaviso se debe a que las partes "no necesariamente conocen el día y la hora de terminación de su contrato". Así el preaviso es necesario aún cuando no estuviere pactado en el contrato. Se protege a la parte débil de la relación; con el preaviso se rescata el principio de la buena fe comercial y se

evita abusos y manejos abruptos contra el franquiciado. En la práctica cotidiana observamos que ningún contrato es indeterminado; esto por cuanto se está sujeto entre muchas causas a consecuencias de la realidad económica y competitividad, etc.

El contrato es "intuita personae" e "intuita instrumento". Con lo primero observamos la inequívoca comparencia, presencial y actuación de los sujetos empresariales contratantes. Con el segundo, la franquicia como "negocio empaquetado", tiene por ventajas la asistencia de documentos de información básica, de administración así como de "know-how", sin los cuales no podría llevarse a cabo la actividad - objeto del contrato. Por esto es que deviene la consecuencia ya vista de la eventual duración de la extinción, y sus consecuentes indemnizaciones.

Causas de extinción

La ley número 6209 que establece la irrenunciabilidad de los derechos obtenidos por la misma, así como la jurisdicción de los tribunales costarricenses que establecen como causales.

Se concluye el presente análisis jurídico poniendo de manifiesto la importancia de este tipo de contrato mercantil, el cual cada día cobra más y más importancia.

Se considera que es necesario que el contrato que se acuerde entre las partes esté detallado y con las cláusulas de acuerdo a los Usos y Costumbres comerciales más aceptados, de manera que exista equidad entre ambos contratantes y no se preste para abusos del derecho o las conocidas cláusulas leoninas, que podrían causar nulidad del contrato.

Como se analizó al inicio de este capítulo el contrato de franquicia está regido por la Lex Mercatoria, y es por este mismo motivo que se recomienda también que por tratarse de un contrato atípico sujeto a los usos y costumbres comerciales, cualquier controversia que se suscite entre las partes deba ser conocida en un tribunal arbitral, que aplique equidad y justicia, basado en la Lex Mercatoria. Para ello basta con insertar dentro del contrato una cláusula compromisoria arbitral, en la cual se establezca que si surge una diferencia entre las partes contratantes dicho conflicto de intereses será resuelto mediante un laudo arbitral de acatamiento obligatorio entre las partes.

En la praxis comercial la mayoría de controversias de este tipo se resuelven en procesos arbitrales, los cuales son rápidos y expeditos, mientras que el de la

jurisdicción ordinaria no solo se tarda mucho tiempo, sino que muchas veces por tratarse de una figura jurídica novedosa y atípica, no se le da el tratamiento acorde.

La franquicia como contrato que es debe producir obligaciones y derechos para ambas partes, y es así como su uso debe producir satisfacción para los participantes, de lo contrario no será provechoso ni funcional.

El Contrato de Franquicia en el Derecho Comparado.

Como se ha venido analizando, el Contrato de Franquicia está regulado y encuentra su amparo legal en los *Usos y Costumbres Comerciales "Lex Mercatoria"*, sin embargo podemos realizar un pequeño análisis en torno a lo que algunos países han legislado en cuanto a esta figura jurídica.

ESTADOS UNIDOS:

Explora los usos y costumbres comerciales al máximo, fue en el Derecho Anglosajón donde nace esta figura, y cada Estado ha reconocido distintas leyes para regular la figura de las franquicias, sin embargo en los Estados Unidos priva

el Derecho que establece que mientras los usos y costumbres no contravengan las leyes ni las enmiendas constitucionales, debe ser necesariamente aceptado.

La figura del Franchising en este país, se basa sobre todo en el contrato, y las cláusulas que se integren al mismo.

BRASIL:

Promulgó el 15 de diciembre de 1994 la denominada Ley de Contrato de Franquicia Empresarial número 8955, en la cual se regula la figura del Franchising, y se le otorga una serie de regalías y beneficios a aquellos que busquen expandir sus horizontes comerciales y negociales.

También se puede de manifiesto la figura del Contrato como fuente generadora de obligaciones entre las partes tanto franquiciador como franquiciado.

ITALIA:

Siendo una de los países en donde el Derecho Comercial ha encontrado gran desarrollo, se promulgó en el año 1996 la Ley 59-67 denominada Ley sobre

franquicias y distribución, la cual busca fomentar el desarrollo de los establecimientos comerciales y sus expansiones.

La ley establece que el contrato se franquicia se regirá por las cláusulas integradas a él, pero no podrán contravenir a las disposiciones legales en cuanto a obligaciones y derechos de los franquiciados.

CANADÁ:

En Canadá no existe una Ley expresa sobre Franquicias, sin embargo en el año 1995 se promulgó un documento redactado en Montreal en el cual se busca fomentar los contratos de Distribución y Franquicias, dándoles facilidades económicas tanto a franquiciadores como franquiciados, facilitándose así los préstamos bancarios y las regalías estatales.

GUATEMALA:

Es uno de los países de Centroamérica con mayor cantidad de franquicias dentro de su mercado.

El contrato de Franquicia tiene total aceptación dentro del país siempre que no altere o perturbe alguna legislación específica. Siendo el contrato ley entre las partes, el franchising ha encontrado en este país una gran aceptación jurídica.

Por otro lado Guatemala ha sido el promotor de grandes franquicias comerciales con sede en este país pero con desarrollo en los demás países del Istmo.

ESPAÑA:

España tampoco tiene una legislación específica sobre el tema de nuestro estudio, sin embargo se pone de amparo y marco legal la "Lex Mercatoria", y la figura del contrato como generador de obligaciones para los contratantes.

En España existe una Asociación de Franquicias que busca unirse para encontrar facilidades de expansión y mejor tratamiento como entidades jurídicas independientes.

COSTA RICA:

Tal y como vimos anteriormente, en nuestro medio existe la práctica comercial de establecer el contrato de franquicias, si embargo el amparo legal está reglado en nuestro Código de Comercio, y más específicamente en la "Lex Mercatoria".

Costa Rica cuenta con una Cámara de Comercio que no solo fomenta la inversión extranjera, sino que busca también incentivar a aquellas empresas que quieran expandir sus horizontes comerciales.

No se pueda hablar de grandes diferencias entre los Ordenamientos Jurídicos analizados, ya que una de las cosas que caracteriza al Derecho Comercial, lo es el ser un derecho práctico, en el cual se pueda comerciar sin fronteras, razón por la cual el contrato de franquicia así como el de Distribución, Know How, etc, han encontrado gran eco, pues no existiendo una ley que los limite, los Usos y Costumbres hacen que los comerciantes busquen la facilidad de integrar cláusulas mundialmente aceptadas, a fin de que se transe el negocio de la franquicia.

Algunas de las franquicias de mayor prestigio que destacan en estos países son las siguientes:

McDonald's, Burger King, Wendy's, Westin Hotels, Marriott Hotels,
Ramada Hotels, Crowne Plaza Hotels and Radisson Hotels.

CAPITULO IV

OPERACIÓN Y COMERCIALIZACION DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

La empresa costarricense Mister Steam Inc. se ha dedicado durante 27 años de existencia, a la prestación de servicios de limpieza de alfombras, muebles, autos y otros artículos tanto a domicilio como en sus instalaciones. La cobertura territorial actual de la organización se centra en su mayor parte dentro del Valle Central, sin embargo, existe capacidad para la atención de mercados rurales.

Mister Steam Inc. es un negocio de naturaleza familiar lo que ha provocado que la mayor parte de las directrices y decisiones, diarias sean tomadas por el presidente de la empresa quien este caso cumple también las funciones de gerente general.

Todo lo concerniente al manejo administrativo, políticas de personal, procesos productivos, sistemas informáticos y estrategias mercadológicas han ido creándose paulatinamente en el tiempo como resultado de la experiencia y asesoría externa contratada para ciertas tareas específicas.

Ahondando en el área de publicidad y mercadeo, Mister Steam Inc. es una empresa que ha gozado desde su inicio –primera empresa de limpieza en el país– de un esfuerzo publicitario bastante abundante en comparación con sus competidores.

El posicionamiento y reconocimiento del mercado hacia la marca de Mister Steam es el resultado de la participación de la empresa en medios de prensa (revistas, guías telefónicas, periódicos, otros); televisión (publireportajes y anuncios) y radio.

La solidez con que cuenta Mister Steam dentro del mercado local de la limpieza en Costa Rica junto con las tendencias actuales mundiales, permite crear una combinación óptima para desarrollar una estrategia de expansión por una de las vías más aceptadas y utilizadas hoy: el sistema de franquicias.

Para que la empresa se pueda adaptar a los continuos cambios del mercado y brindar respuestas acordes a estos requerimientos, es necesario que se lleve a cabo un proceso de planeación estratégica que se puede conceptualizar como “el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los

objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.”¹¹

Durante la práctica de este proceso—planeación estratégica- se detectan oportunidades de negocios que en algunos de los casos pueden llevar a la organización por la vía de la diversificación del crecimiento. La oportunidad como concepto se definirá como “ un campo atractivo para la acción de mercadotecnia de la compañía, en el cual disfrutará de una ventaja competitiva”.¹²

Como ejemplo de estas oportunidades que se logran obtener del mercado costarricense, se pueden mencionar la escasa existencia de competidores en zonas rurales, la minimización de costos de transporte y producción en zonas alejadas al valle central, obtención de mejores tarifas por concepto de equipos y químicos, reforzamiento de la marca en todas las regiones del país y otras.

Ejemplos dentro de este tema que se aplican al caso de las franquicias son la estrategia de penetración de mercado que “busca las formas de incrementar la participación en el mercado de sus productos actuales en sus mercados actuales”

¹¹ Kotler Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control. México DF MX. Editorial Diana, 1986. Pág. 38

¹² Idem. Pág. 55

y la estrategia de desarrollo del mercado que consiste en "buscar nuevos mercados cuyas necesidades puedan satisfacerse con sus productos actuales".¹³

La empresa Mister Steam ha procurado conocer cual es el sentir y la opinión de sus clientes con respecto al servicio y calidad del mismo. De esta forma se han confeccionado hojas de evaluación, encuestas y técnicas de telemarketing tanto con personal propio de la empresa como externo.

Los aspectos evaluados van desde la puntualidad y atención telefónica hasta el conocimiento real de los servicios y grado de satisfacción que se obtuvo. Las respuestas del público en general y de los clientes permanentes de la empresa han permitido a la organización identificar sus fortalezas y debilidades, pero igual de importante es el hecho de que se hayan determinado también las oportunidades y amenazas existentes en el medio.

El análisis del mercado, ha dado a la empresa un mejor conocimiento de lo que ocurre en él y es ahora cuando como consecuencia directa de estas oportunidades, -que brinda el ambiente externo de la empresa- surgen además los riesgos que se definen como "los retos planteados por una tendencia o

¹³ Idem. Pág. 52

desarrollo desfavorable en el ambiente, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida, a la erosión de la posición de la empresa".¹⁴

Internamente la empresa debe contar con elementos que le permitan hacer suyas las oportunidades que le brinda el mercado y para esto requiere del reconocimiento de sus fortalezas y de su vulnerabilidad o debilidad para hacerle frente a los retos planteados.

Conociendo una organización el mercado dentro del que actúa, las condiciones externas e internas que intervienen en sus funciones y la misión que guía todas sus acciones, es aconsejable la definición de metas que hagan más alcanzables y concretos los objetivos establecidos. Así mismo, el ordenamiento jerárquico de estas metas beneficiará la obtención de las mismas, ya que así se determinarán cuales son las más importantes y necesarias de cumplir, a un plazo determinado en el tiempo. El equipo de trabajo que tenga a su cargo esta labor, deberá ser consciente de que las metas deberán ser alcanzables bajo las condiciones que da el mercado y los recursos con que cuenta la empresa.

Hasta el momento el equipo de trabajo que labora en Mister Steam ha sabido hacer de la empresa una organización en crecimiento continuo, sin dar tregua a

¹⁴ Op. Cit. Pág. 57.

sus nuevos y viejo competidores; y sin perder de vista la naturaleza propia del negocio y los recursos con que cuenta para su funcionamiento.

En los últimos años en Mister Steam se han propuesto metas en cuanto a importar las últimas técnicas y equipos de limpieza, así mismo se ha innovado el diseño de sus instalaciones y se han adquirido sistemas informáticos que agilicen su capacidad de respuesta.

Los nuevos objetivos de la empresa, giran en torno al tema del sistema de franquicias por cuanto se considera que, es el momento propicio de madurez de la empresa en el que se cuenta con los recursos financieros, productivos, mercadológicos y humanos para llevar a cabo el proceso.

Una vez que se definen los objetivos se plantea una estrategia para tratar de desarrollar sus proyectos. Existen tres tipos funcionales y prácticos de estrategia que pueden ser aplicados al caso de las franquicias, a saber:

“Liderazgo en costos generales: aquí el negocio trabaja arduamente para lograr los costos más bajos de producción y distribución, de manera que le permitan fijar precios menores que los de sus competidores y así ganar una participación importante del mercado...”

Diferenciación: En este caso el negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en algún área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo...

Enfoque: En este tipo de estrategia el negocio enfoca uno o más segmentos estrechos del mercado, más que en ir en pos de todo el mercado..."¹⁵

La parte medular de estas estrategias está comprendida en los programas que enuncian las etapas que se deberán seguir para cumplir con la estrategia definida que se enriquece con la participación del recurso humano para el logro de las metas y objetivos que se plantea la organización. Mister Steam, ha determinado que para que el sistema de franquicias sea viable es importante que todo el personal tenga una identificación clara con las nuevas directrices.

Las franquicias contemplarían los tres servicios básicos, como lo son la limpieza de alfombras, muebles y autos, así como las líneas adicionales de limpieza de yates, aviones, peluches, persianas, cenefas, billares y otros.

¹⁵ Op. Cit. Pág. 62.

Absolutamente toda publicidad que en adelante realice Mister Steam nombrará todas las franquicias que al momento sean parte del sistema, sin importar el medio, la frecuencia y la estrategia. Así, se lograría incentivar e informar a cada una de las regiones a recurrir al representante más cercano, lo que comprometería a la casa matriz a que se brinde un servicio de calidad al igual que el prestado en el Valle Central.

Tanto la operación como comercialización de las franquicias son pilares que requieren de un gran esfuerzo de coordinación y comunicación entre las partes. De ellas dependerá en gran parte la rentabilidad y recuperación de la inversión.

Retomando la importancia del contrato de franquicia –ampliamente comentado en el capítulo anterior-, se concluye que sin él, no es posible hablar de una real asociación entre el franquiciador y el franquiciado; y para efectos prácticos de la empresa, la confección de los manuales es indispensable para el proceso operacional de la franquicia.

Los diferentes tipos de manuales son considerados por los expertos como anexos al contrato de franquicia y servirán a la dirección para el establecimiento de las normas generales y específicas, responsabilidades, funciones, procesos y otros

datos relevantes. Los manuales deben ser actualizados periódicamente según las necesidades particulares de cada empresa.

Los campos que normalmente abarcan estos manuales se pueden resumir de la siguiente manera según Bittel & Ramsey:

- **Política:** Se engloban las normas generales de los principales aspectos relacionados con las actividades propias de la organización.
- **Operaciones:** Se desarrollan los procedimientos que se han de seguir en los procesos normales de la transformación de las organizaciones concretas en cuanto su naturaleza de bienes o servicios.
- **Soporte:** Trata sobre las funciones que la organización lleva a cabo en forma de servicios o auxiliares de estos.
- **Administración:** Establece los procedimientos de oficina o actividades generalmente asociadas a las áreas de contabilidad, ventas y procesamiento de datos.

- Organización: Se detalla la estructura administrativa y se presta atención a las descripciones de los puestos de trabajo con sus respectivas cuotas de autoridad y responsabilidad, haciendo énfasis en actividades financieras, jurídicas, firma de documentos y manejo de personal.
- Recursos Humanos: Se ocupa de todo lo relacionado con los empleados, abarcando salarios, despidos, indemnizaciones, ascensos, seguridad e higiene, despidos y prestaciones.
- Normas estándar: Costos, ingeniería, diseño, procesos y productos son algunos de los elementos incluidos dentro de las especificaciones de este tema.

El contenido general de estos documentos esta dado por todas aquellas áreas – antes expuestas- que con sus detalles y particularidades constituyen la empresa. Este contenido varía dependiendo de la organización, su tamaño, estructura, naturaleza, producto o bien ofrecido y otras tantas variables que aún y cuando no permiten establecer un mismo patrón, sí proporcionan una lista de componentes básicos.

Estos componentes son la declaración concisa de las políticas por medio de una descripción, que incluya la razón fundamental de cada materia y la correspondiente instrucción específica de implementación. Las instrucciones ordenadas de acuerdo a las políticas de procedimientos o secuencias específicas son el reconocimiento de las diferencias y variaciones de aplicación entre los distintos componentes de una organización (sus departamentos, sucursales, plantas de producción y otras tantas que pueden existir); la prevención de los problemas de interpretación sobre aspectos críticos o complejos que se resuelven mediante un estilo de preguntas y respuestas o mediante ejemplos; y finalmente cuando existan formularios se explicarán las formas debidas de su manejo a cada uno de los responsables de llevar a cabo esta función. Con el fin de normalizar y facilitar la comprensión de los manuales se han creado una serie de requisitos para llevar a cabo el formato de los mismos.

Los elementos básicos de los manuales según Bittel & Ramsey son los siguientes:

- Formato físico: Se recomienda redactar el manual en hojas, de modo que su revisión sea más sencilla y la actualización de los mismos se lleve a cabo periódicamente, sin criticar de esta manera aquellos que se encuadernen.

- **Amenidad de estilo:** Existen aspectos importantes para una mejor interpretación y graficación del mensaje. Algunos de ellos son la redacción, selección de la tipografía, justificación del texto y utilización de ilustraciones.
- **Facilidad de referencia:** La distribución del material impreso en los manuales deberá seguir un orden establecido, recomendándose abarcar en primer lugar la función, luego el departamento, seguidamente los problemas y finalizando con alguna otra forma coherente típica de pensar de la organización.
- **Costo:** No se deben exceder los costos destinados a la elaboración de los manuales, sino por el contrario, hacerlos de la manera más práctica y funcional posible, sin perder de vista su fin particular.

Para poder comunicar y traspasar el conocimiento y práctica del negocio de la mejor manera posible se ha elaborado un concepto llamado "Package de Franquicia", que según la empresa consultora TORMO (España) el Package consiste en:

"...los métodos que empleemos para informar a potenciales franquiciados, para formalizar el acuerdo y para transmitir a los franquiciados las experiencias adquiridas."¹⁶

Con base en lo anterior se procede a enumerar cada uno de los elementos que integran el Package y a dar una breve descripción de los mismos con el fin de comprender de una forma más amplia su concepto.

- Documentos informativos: se refiere a los datos generales del negocio que se le brindan de una forma amplia al candidato y este a su vez hace del conocimiento del franquiciado su perfil y características que lo respalden para la obtención de la franquicia.
- Documentos contractuales: se refiere principalmente al contrato que establece los elementos que regirán entre las partes aspectos tales como duración y formas de renovación, obligaciones financieras, concesión de derechos de propiedad, derechos y obligaciones de ambas partes, causas de rescisión y otros tantos durante todo el tiempo de su vigencia. Además se deben incluir en este apartado los Códigos de Conducta que algunos países

¹⁶ www.tormo.com Tormo Asesorías. España.

como España y Australia han publicado, por ejemplo con el fin de regular las acciones de ambas partes.

- **Manuales operativos de negocio:** se enmarcan en este punto todos aquellos elementos propios de la gestión y de vinculación con el franquiciador que hagan referencia las estrategias de mercadeo, ofertas publicitarias de productos o servicios, sistemas de control y supervisión, estructura formal, organigrama central y concepto empresarial.
- **Manual económico – financiero:** este manual se distingue por ser el único que variará entre los diferentes locales franquiciados. La razón es que cada uno de estos puestos tendrá un presupuesto económico y planes financieros particulares dependiendo de las circunstancias y lugar en donde se encuentre. Este presupuesto se realiza con una proyección de tres años durante el primero se deberá llevar un detalle mensual con el fin de evaluar el comportamiento del local y de corregir los eventuales problemas que se presenten.
- **Manual de imagen corporativa:** En este manual se van a establecer todas las directrices en cuanto al uso y diseño gráfico de los emblemas, logos y demás materiales que utiliza la empresa para promocionar sus bienes o servicios.

Abarca desde la papelería hasta la rotulación del transporte y desde el tipo de letra hasta el color de las figuras.

- Manual de adecuación y decoración del local: establece lo concerniente a la decoración, distribución, presupuestos, planos y equipamiento del local que será utilizado por el franquiciado y que por tanto deberá cumplir con los estándares de la cadena.

Características del perfil del franquiciatario

La determinación del perfil de franquiciatario, es parte del proceso de implementación del sistema de franquicias.

La labor analítica e investigativa a que deben avocarse los miembros de la empresa franquiciante, deberá contar con una planificación definida, la que se desarrollará en tres fases diferenciadas:

- La determinación del nivel poblacional estimado para la rentabilidad de la actividad.

- La parametrización de la zona de exclusividad territorial de la unidad franquiciada tipo.
- Establecimiento de los objetivos anuales de aperturas y la cobertura temporal y geográfica del mercado.

Aunado a esto, es importante argumentar que la definición de los objetivos debe contener los siguientes factores:

- Especificación del territorio de expansión de la franquicia: El franquiciador habrá de concretar aquellos territorios en los que pretenda conceder franquicias, aquellos otros que quedarán excluidos para el establecimiento de unidades operativas o los que se reservará la propia empresa para la apertura de unidades propias y/o pilotos.
- Mercados de implantación y prioridades de localización: Será preciso localizar los mercados en los que fuera posible la explotación de una unidad de negocio franquiciada y ponderarlos de acuerdo a su grado de importancia respecto al proyecto de expansión y la difusión de marca.

- Determinación del número máximo de aperturas por localidad
objetivo: Las características de los mercados y su mayor o menor adaptación a los requerimientos establecidos en las fases anteriores del plan, determinarán la potencialidad de aperturas en cada uno de ellos.

- Fijación de los objetivos temporales y geográficos de desarrollo de la cadena: Este plan de crecimiento progresivo por localizaciones de implantación adquiere gran importancia dado que la misma condicionará las acciones de comunicación necesarias para la consecución de los objetivos previstos. Por otra parte, prever el crecimiento de la red de puntos de venta será básico para estimar el flujo de ingresos y gastos de la central en su función de expansión.

- Elaboración de presupuestos de comunicación para la búsqueda de franquiciados.

Estrategia de promoción del sistema de franquicias

La estrategia mercadológica que se utilice para promover un sistema de franquicias; tal y como en el caso de otros bienes y servicios, deberá ir enfocada a los segmentos potenciales más atractivos del mercado para este fin y combinando las necesidades y expectativas del cliente, basados en las experiencias anteriores de aquellos que se conocen como pioneros de las franquicias.

Resalta el hecho de que, la particularidad de la naturaleza del negocio, las condiciones sociales, económicas, culturales, macroeconómicas y en general todas aquellas que influyen a la empresa, le brindarán un distintivo único a la promoción y estrategia empleada.

Se indican a continuación algunos elementos que los clientes potenciales buscarán satisfacer con la adquisición de la franquicia:

1. Asistencia en la selección de tareas.
2. Análisis de la ubicación de la unidad.
3. Ayuda para el desarrollo de la unidad.
4. Ayuda en la materia de compras y/o leasing.
5. Diseño de la unidad.

6. Colocación y diseño del equipamiento.
7. Entrenamiento para gerentes y empleados.
8. Capacitación continua.
9. Controles en operaciones estandarizadas.
10. Controles centralizados en masa.
11. Asistencia financiera para el negocio.
12. Territorio de exclusividad
13. Terminación.
14. Honorarios de las regalías.
15. Regalía inicial del franquiciado.
16. Requisitos en materia de ventas de la franquicia.
17. Opiniones de los actuales franquiciados.
18. Reputación de "tratos justos" con franquiciados y usuarios/consumidores.
19. Datos de costos e ingresos.
20. Programa de comercialización.
21. Cumplir con los requisitos gubernamentales, donde se requiera.
22. Requerimiento de capital.
23. Competencia.
24. La posición del franquiciante en el mercado.
25. La posición del franquiciante para adquirir más cuota del mercado.
26. Requerimientos honorarios del personal.

27. Datos del éxito de otros franquiciantes.
28. Políticas básicas de relación franquicia-franquiciante.
29. Protección de marcas registradas y nombre comercial.
30. ¿En qué pleitos se han vistos envueltos los principales franquiciados?
31. Políticas de rehabilitación.
32. Renovación de la franquicia.
33. Relaciones comerciales y referencias financieras.

De parte del franquiciador deberá existir un plan publicitario y de promoción que respalde tanto la apertura de cada franquicia como el desarrollo de la misma a largo plazo. El patrocinio de las campañas publicitarias no es exclusivamente compromiso del franquiciador, sino que también puede intervenir los franquiciados de forma conjunta.

La promoción en medio masivos es un elemento que hace realmente atractiva la franquicia como tal para quienes opten por la misma. Es por esto que en la definición de las cláusulas del contrato deberá definirse claramente la participación de éste con el fin de que obtenga mayores beneficios por su inversión.

Por otro lado, la calidad de los servicios prestados debe ser estándar en todos los locales franquiciados de modo que se mantenga el perfil que ha venido desarrollando el franquiciador a lo largo de su existencia.

Para esto se deberá establecer un plan de capacitación completa que abarque desde la atención telefónica hasta el procedimiento de cotización utilizada por los representantes de venta. Por la naturaleza misma del servicio que presta Mister Steam, se deberán impartir cursos prácticos y teóricos a los operadores de producción en cuanto a los procedimientos para cada tipo de pieza a tratar, entendiendo por estas las alfombras, muebles, autos u otros.

En el momento en que se proceda a la contratación de un operario en cualquier franquicia, este deberá asistir a un curso de varios días en las instalaciones de Mister Steam, para poder optar por el puesto solicitado. Un supervisor vigilará diversos aspectos técnicos, de producción, humanos y aquellos que se consideren convenientes para elaborar el reporte final de evaluación.

Así mismo se instruirá sobre los materiales de las piezas (cuero, algodón, lana, vinyl, etc.) y por consiguiente en los diversos químicos especializados para cada tratamiento y equipo específico para su aplicación.

Todos los químicos y solventes utilizados en los procesos de limpieza serán única y exclusivamente suministrados a los franquiciados por Mister Steam. Estos serán ordenados directamente a las oficinas centrales y de aquí se distribuirán a los locales franquiciados.

Igualmente los equipos de limpieza y accesorios serán adquiridos a través de Mister Steam quien tendrá la obligación de brindar asesoría, servicio técnico y suministro de repuestos. Las marcas recomendadas para el tratamiento de las piezas serán las únicas que podrán ser utilizadas por los operarios de las franquicias. Esto garantizará un resultado óptimo del servicio a los clientes que acudan a una franquicia Mister Steam.

La rotulación de las unidades móviles en que se trasladarán las piezas y el uniforme utilizado por los representantes de la empresa seguirá un mismo patrón establecido por el franquiciador en el mismo momento en que se concrete el contrato entre las partes. Cada unidad presentará los datos generales (teléfono, fax y dirección) del franquiciador y franquiciados.

La papelería básica utilizada no variará en su formato y tanto facturas, recibos, proformas, contratos, papel membretado y tarjetas de presentación serán

iguales en todas las unidades existentes. Todos los artes correspondientes serán entregados por el franquiciador.

Con esto se buscará posicionar una imagen corporativa a nivel nacional de la marca Mister Steam, lo cual a su vez ayudará al franquiciado ya que gozará del respaldo de una empresa reconocida y con experiencia.

Los locales comerciales en donde se instale el franquiciado será supervisado con anterioridad por el franquiciador con el fin de velar que cumpla con las especificaciones técnicas mínimas requeridas para el funcionamiento. Se analizarán factores técnicos de producción, seguridad laboral y presentación al público potencial. Se le proveerá al franquiciado de elementos publicitarios que favorezcan la generación de ventas tales como rótulos, mantas y todos aquellos que se consideren convenientes en cada caso.

La elaboración de estrategias de promoción independientemente del contenido que posean, deberán ser autorizadas por Mister Steam con el fin de uniformar estas iniciativas y de prever posibles conflictos entre los diferentes franquiciados.

La publicidad que realice Mister Steam mencionará siempre a sus franquiciados como se indicó anteriormente tanto en directorios telefónicos, revistas,

periódicos, volantes, brochures, anuncios de televisión o cuñas radiales, el franquiciador buscará motivar e incrementar las ventas de sus franquiciados.

CAPITULO V

EXPERIENCIAS DE FRANQUICIAS EN COSTA RICA

En nuestro país existen empresas que con el objetivo de desarrollar su negocio han adoptado como método alternativo el sistema de franquicias, desarrollado en otros países como Estados Unidos, Italia, México y Argentina con gran éxito.

Este crecimiento puede llevarse a cabo por varias vías: aumentando sus líneas de productos o bien abriendo oficinas regionales; sin embargo, el sistema de franquicias ha tenido un mayor auge pues permite que la empresa franquiciadora estipule controles de calidad, sistemas de mercadeo, distribución, precios y aumente su capacidad de demanda.

Algunas empresas en Costa Rica motivadas por el éxito obtenido en otros países se han dado a la tarea de incursionar en este método. Por esa razón a continuación se detallan dos experiencias de este sistema, extraídas de entrevistas realizadas a funcionarios de ambas compañías, la primera de una empresa que mantiene en la actualidad un crecimiento sostenible y la segunda de una empresa que cambió su estrategia de mercado.

El caso de Corporación Musmanni

Entrevista al Sr. Mauricio Pereira Pérez

Asistente Franquicias

Musmanni

Corporación Musmanni Internacional, S.A.

La Corporación Musmanni en 1996 pensando en expansión de mercado introduce al país el sistema de franquicias, contando en estos momentos con 154 franquicias en todo el país, 7 en Panamá y 6 en Nicaragua.

¿Cómo obtener una franquicia?

El primer paso es llenar una hoja de aplicación, la cual será analizada por el Gerente de Desarrollo y el Comité de Franquicias. Si la misma es aprobada se procede a analizar la ubicación de la panadería. Cuando se tienen el punto (el posible local donde se instalará la panadería debe medir como mínimo 80 m²), se procede a realizar un estudio de mercado, el cual determinará el potencial de ventas, así como el nivel de inversión requerido para satisfacer la demanda del mercado estudiado. Si la panadería se instalara dentro de un negocio en

operación, ejemplo un supermercado, se evaluará la estadística de ventas de éste para determinar el potencial de la panadería.

Existe un costo de formalización de franquicias equivalente a \$5,000 para panaderías en Costa Rica que se desglosa a continuación:

Gastos legales (Contrato de Franquicias)

Diseño de la panadería.

Para ello la corporación cuenta con un arquitecto, el cual de encarga de:

Diseñar la panadería

Hacer el plano de la distribución del equipo

Hacer el plano eléctrico

Hacer el plano mecánico

Dar asesoramiento respecto a las remodelaciones que haya que hacerle al local y a las instalaciones eléctricas y mecánicas.

Soporte administrativo con respecto a:

Estimación de inversión

Puntos de equilibrio

Proyecciones de ventas

Seguimiento en todo el proceso de establecimiento de la panadería

Visitas del personal ejecutivo de la Corporación al establecimiento y/o negocio.

Capacitación

Entrenamiento del personal de la panadería, a cargo de los técnicos de capacitación con que cuenta la empresa.

Entrenamiento del administrador de la panadería

Asesoramiento Constante:

Cuando se abra la panadería, se trasladará el equipo humano de aperturas, (grupo de personas encargadas de abrir panaderías), el cual consta de: técnicos de producción, asistente de franquicias, y altos ejecutivo de la corporación, por el tiempo necesario hasta que la panadería pueda funcionar satisfactoriamente con su propia estructura humana.

Rotulación

Cada punto de venta cuenta con su respectiva rotulación externa (toldo o rótulo), el cual es aportado por la corporación. Una vez que se realiza la apertura, la Corporación cuenta con un equipo de asistentes de franquicias, para

lo cual se designará uno de ellos, que será el encargado de estar visitando periódicamente la panadería, para así poder darle seguimiento a la misma.

Mercadeo

La corporación brinda todo el respaldo mercadológico a sus puntos de venta. Muchos de los esfuerzos publicitarios se hacen de acuerdo al nivel de cada punto de venta, en función de sus propias necesidades.

Productos

La corporación sule a sus franquiciados con todas las materias primas necesarias para la elaboración de los productos, así como la asesoría técnica necesaria al respecto. Las panaderías están autorizadas a vender toda la línea de productos aprobada por la Corporación Musmanni. Cualquier producto adicional que el franquiciado desee vender en la panadería debe ser aprobado previamente por la corporación.

Royalty

A diferencia de otras empresas franquiciadoras, el concepto de la corporación no contempla el pago de royalty, de manera que las ventas efectuadas en cada punto de venta son en su totalidad del mismo franquiciado.

Inversión

La inversión en cada punto de venta está en función del potencial de mercado del punto de venta. En promedio, en Costa Rica la inversión oscila entre \$50.000 y \$65.000.

Procesos Productivos

Existen tres procesos productivos diferentes para la elaboración de los productos: premezcla (dry mix), congelado y precocido congelado. La premezcla se utiliza principalmente para la elaboración de la línea de panes, en donde es importante tener un buen volumen para justificar esa inversión.

Los productos congelados son principalmente aquellos de la línea de repostería, aunque toda la línea de panes también se encuentra disponible bajo esta tecnología. Por último los productos precocidos son principalmente panes, los cuales han tenido prácticamente todo su proceso de producción y horneado en la planta principal, y en la panadería solamente serán horneados por algunos minutos para darle el tueste y el color.

Rentabilidad

El negocio de la panadería está fundamentado en lograr la atención de un número importante de clientes por día, ya que el promedio de compra por

transacción en una Panadería Musmanni apenas supera los trescientos veinticinco colones. Con esto se demuestra la importancia de que existiera el mercado necesario.

La rentabilidad bruta de una panadería en Costa Rica que trabaja con el 100% de su materia prima congelada corresponde a un 50-51% de las ventas (pan y repostería). Esta cifra no incluye dentro de la mezcla de ventas, la comercialización de productos lácteos, embutidos y gaseosas, los cuales son un complemento muy interesante para los productos de panadería. Al tener estos productos márgenes mucho menores que los del pan y repostería, el margen de utilidad disminuye a un 40-42%.

Áreas de influencia

Cada panadería tendrá un área de influencia específica, la cual estará definida por las condiciones de mercado propias de la zona. La corporación siempre velará, porque no exista ningún tipo de competencia desleal entre una panadería Musmanni y otra. Todo esto fundamentado en los estudios de mercado de cada zona de influencia.

Además de contar con gran cantidad de franquiciados en el país, Nicaragua y Panamá, es proveedor del pan para las empresas Pizza Hut y Subway en nuestro país.

La empresa desde 1996 que comenzó con el sistema de franquicias ha desarrollado gran experiencia en este campo. Es por eso que para el buen funcionamiento y calidad tanto de servicio como de producto la corporación exige una estructura organizacional de la siguiente forma:

	Salario Promedio
- Panadero	84,000 Colones
- Cajero	89,000 Colones
- Vendedor	80,000 Colones más comisión
- Administrador	119,000 Colones más 0.5% de comisión sobre las ventas.

Con una jornada laboral de Lunes a Domingo de 5 a.m. a 9 p.m., todos los días solamente el Viernes Santo se cierran las panaderías.

Otra de las formas de apoyo con que cuenta la empresa es el financiamiento; con un acuerdo entre Banco Promerica y Corporación Musmanni donde financian el equipo a un 22.5% de interés a 5 años.

En caso de que el franquiciado quiera colocar productos complementarios como leche, quesos, gaseosas etc. se cuenta con descuentos que oscilan de la siguiente manera: Dos Pinos 7%, Coca Cola 6% y Cinta Azul 6%, productos que deben ser adquiridos directamente en Musmanni.

Corporación Musmanni le otorga respaldo total a todos sus franquiciados, tanto desde el punto de vista productivo, como administrativo y de mercadeo. La experiencia vivida por los franquiciados siempre es compartida con otros, de manera que existe transferencia de información constante entre todos.

La marca es muy importante para Musmanni, por lo que siempre están a la par de sus franquiciados para asegurarse que todas las operaciones funcionen de acuerdo a los estándares establecidos.

El caso de DEMASA

Entrevista al Sr. Minor Chavez.

Coordinador Recursos Humanos

Empresa Demasa

El grupo MASECA de capital Mexicano abre sus puertas en nuestro país como productor de Harina de Maíz, después de unas negociaciones e incentivos solicitados por el entonces presidente Sr. José Maria Figueres con el dueño Sr. Roberto González Barrera.

Si bien es cierto la empresa estuvo localizada y creada en México, fue en Costa Rica el primer lugar en iniciar una planta productora de tortillas la conocida marca TORTIRICAS, con una maquinaria que producía cerca de 600 tortillas por minuto. Sin embargo por el tamaño, estructura y sistema de distribución la producción era mayor a la cantidad demanda.

Fue de esa manera como creció la idea del sistema de franquicias básicamente con tres ideas:

- 1) Sistema de Distribución: Demasa no contaba con un sistema adecuada que fuera capaz de abarcar el mercado que demandaba sus productos
- 2) Garantizarse otro ingreso: de manera tal que los franquiciados tuvieran que comprar directamente a DEMASA la materia prima, tecnología, etc.
- 3) Captar mayor volumen constante: con la demanda por parte de los franquiciados DEMASA se aseguraba que los franquiciados compraban una cantidad constante de los productos.

Fue en la década de los ochentas cuando comienzan a regir el sistema de franquicias, comenzando con personas de mucha confianza, en principio fueron los mismos empleados quienes vieron un futuro de negocio propio de una actividad que bien conocían.

El sistema de DEMASA era bastante beneficioso ya que las exigencias eran de calidad del producto, con lo cual proporcionando a los franquiciados de la tecnología sin costo, la empresa no pedía una cuota de entrada simplemente fijaba cuotas por sector y ofrecía un descuento al franquiciado que lograra financiar los gastos fijos.

El franquiciado tenía que aportar el local, mano de obra y distribución, el descuento otorgado por DEMASA estaba entre un 30% - 35%. El negocio

funcionaba para ambas partes obviamente respetando el territorio; sin embargo comienzan a presentarse algunos problemas que eran de gran importancia para la empresa DEMASA.

En los años de 1995 – 1996 la empresa comienza a retomar el sistema, por razones de peso:

- 1) Calidad del Producto: se comenzaron a presentar diferencias en la calidad del producto, a pesar que del control y supervisión que existía por parte de la empresa, la calidad no era estándar, en algunos sectores era excelente, en otros mediano y en los demás pésima; de hecho las ventas bajaron en cantidad.
- 2) Posibilidad de Crecimiento: la empresa tenía en esos momentos una flotilla de 280 carros con los cuales podía hacerse cargo de una muy buena parte de la distribución.
- 3) Reducción de Costos.
- 4) Políticas de Distribución.

El éxito obtenido en Costa Rica con la producción de tortillas fue excelente de hecho sirvió de laboratorio para abrir después una planta en los Estados Unidos

de Norteamérica y de último en México, país que es muy escéptico a las tortillas de planta, la cultura esta acostumbrada a confeccionarlas en casa.

Esto trajo la idea de una Macroplanta situada en Heredia que abasteciera la producción nacional, con una tecnología de última línea que es capaz de producir 6000 tortillas por mínimo con un grado de desperdicio caso de cero, pues los cortes restantes de un tiraje son reciclados, esta planta empieza la producción a las 4 p.m y termina a las 4 a.m; los fines de semana 24 horas.

La ruptura de contratos de franquicia fue todo un proceso de transición, pues se entró en proceso de negociación con los franquiciados para que pasaran de productores a distribuidores. De manera que ambas partes no perdieran y más bien se retomara la idea de negocio.

Fue así como se eliminaron las franquicias no como una medida que no era rentable sino que la estrategia cambia, debido a los problemas de calidad, a una estrategia de capturar todo el mercado nacional a través de distribuidores.

La gran mayoría acepto, muy pocos fueron los que abandonaron el negocio, de hecho la empresa les hace entrega de los pedido de tortillas en el lugar que se escoja aproximadamente a las 4 a.m..

El contrato de distribución tiene la misma filosofía de respeto de territorio, de hecho existe un compromiso de ambas partes de entregar los productos lo más temprano posible, pues DEMASA tienen como objetivo que el cliente encuentre los productos desde buena mañana bien frescos.

El equipo utilizado en los lugares de los franquiciados fue retomado y por su antigüedad estaban totalmente depreciados y fueron vendidos como chatarra.

Acotaciones

Existe un factor común una vez analizadas ambas entrevistas, las empresas son líderes en el mercado, cuentan con sistemas desarrollados y probados para la operación, administración y distribución en los puntos de venta. Brindan un riesgo menor, si se comparan con una empresa naciente y auguran el éxito por su trayectoria y seriedad en su forma de hacer negocios.

Ambas permiten mediante una inversión de capital razonable, obtener una posibilidad de negocio rentable en el punto que se maneje de acuerdo a las políticas de las empresas y apoyo mercadológico que estas ofrecen; estando presente desde la aprobación del local, al inicio y durante su operación transmitiendo continuamente conocimientos y experiencias adquiridas durante

los años, respaldando siempre con innovaciones tecnológicas y nuevas tendencias del mercado.

Se logra mantener una imagen de cadena ante el consumidor mientras los franquiciados tienen acceso a información reciente sobre los nuevos esquemas productivos y de comercialización. Así mismo, los sistemas contables y administrativos garantizan y simplifican la operación de los negocios, los cuales son frecuentemente visitados con el fin de brindar asesoría, apoyo y control de los estándares establecidos por las empresas franquiciantes.

CAPITULO VI

VIABILIDAD ECONOMICA

El sistema de franquicia, tal y como se ha venido comentado a través de esta investigación, es hoy en día una de las maneras mas rápidas y seguras de crear y hacer crecer un negocio, pero para poder iniciar un negocio de esta índole se hace necesario disponer de cierto capital; el cual en este caso va a depender al cien por ciento del tamaño, tipo y clase negocio que se quiera desarrollar.

Ahora bien, el iniciar un nuevo negocio conlleva un riesgo alto, más si se inicia individualmente, según la Organización de Comercio Europeo un 90% de los comercios de este tipo fracasan antes de cumplir los 5 años.

Sin embargo, el mismo informe de esta organización el 98% de los comercios que se establecen en sistema de Franquicia con una marca determinada sigue funcionando cinco años después de su apertura. Uno de los aspectos más importantes a destacar de las empresas exitosas lo es el Estudio de Viabilidad que incluye aspectos tales como:

Concepto de negocio

Ya que para poder franquiciar cualquier concepto de negocio es preciso que éste haya sido previamente probado y constatado mediante la explotación de centros piloto y debe ser éste un requisito imprescindible antes de dar cualquier paso.

Mercado

En el cual se aplicarán básicamente dos requisitos que deberá verificar el mercado potencial del producto o servicios, estabilidad, es decir el interés del público por el producto o servicio y la amplitud de la zona exclusiva que pudiera asignársele al franquiciado.

Producto o Servicio

El producto o servicio deberá cumplir con ciertos requisitos para su comercialización tales como: diferenciación, originalidad, competitividad y rentabilidad.

En el caso específico de rentabilidad para la compañía Mr. Steam, se aplicará en este capítulo un flujo proyectado de ingresos y gastos cuyo horizonte financiero

es cinco años, el cual esta acorde a las tendencias del mercado nacional y proyectos de la gerencia general.

Inversión Inicial

Como apoyo por parte de la empresa franquiciadora Mr. Steam se determina una inversión en publicidad y promoción de un millón de colones, esto con el fin de dar a conocer al mercado nacional su crecimiento alrededor del país a través de negocios franquiciados, así como seiscientos mil colones destinados a la confección de rótulos y decoración de los locales.

Además en gastos legales se proyecta trescientos mil colones, esto para efectos del contrato de franquicia el cual deberá ajustarse a nuestra legislación y deberá ser revisado por ambas partes. Se pretende para estos efectos mantener un contrato estándar que sea aplicable para todos los franquiciados.

Aunque los rubros de mantenimiento de edificios y entrenamiento, en su mayoría son costos asumidos por el franquiciado, Mr. Steam pretende no dejar descubierto ningún detalle y brindar ayuda financiera para estos efectos, cuatrocientos cincuenta mil colones y doscientos cincuenta mil correspondientemente.

Lo cual nos lleva a un monto de dos millones seiscientos mil colones como inversión inicial en el año cero.

Antes de entrar a detallar los ingresos, es importante destacar el pensamiento conservador y realista en el cual la gerencia a deseado manejar las cifras; por ello se aplica a partir del primer año de acuerdo a las estadísticas nacionales un doce por ciento por concepto de inflación.

Ingresos

Según los proyectos de Mr. Steam el abrir una franquicia por cada provincia es algo sumamente factible, esto sin considerar San José ya que es acá en donde se encuentran las oficinas centrales.

Para tales efectos existen dos formas de recibir las cuotas por franquicia, la primera un monto estipulado por la casa franquiciadora y la segunda un porcentaje de las ventas; para efectos de este estudio se tomó la primera opción la cual se compone de: cinco en franquicias las cuales podrían ser localizadas en cualquiera de las provincias, Cartago, Limón, Puntarenas, Guanacaste, Alajuela y Heredia por un monto unitario de setenta y cinco mil colones mensuales; considerando como rubro aparte la cuota inicial que deberán cancelar cada uno

de los negocios el cual se determina en quinientos mil colones, monto que se difiere y se reconoce anualmente durante los cinco años del proyecto.

El siguiente rubro dentro de los ingresos corresponde a la venta de maquinaria y productos a los franquiciados, esto con el fin de estandarizar la calidad de servicio que se preste y que esté acorde a los utilizados por la casa matriz; para ello Mr. Steam se compromete a proveer el cien por ciento de cada uno de la maquinaria y productos. Estos se calculan en inversión mínima inicial por dos millones de colones en equipo y cuarenta mil colones por mes de productos para todos las franquicias, son ocho mil colones por cada una.

Gastos

Uno de los rubros de mayor importancia y apoyo para los franquiciados corresponde a publicidad y promoción, para estos efectos la empresa proyecta un gasto de un millón de colones anual.

Mr. Steam preocupado por un mayor control y apoyo personalizado al proyecto, contratará una persona exclusivamente que este a cargo de todos los detalles administrativos por un salario de ciento cuarenta y cuatro mil colones mensuales,

esta persona deberá tener un conocimiento básico en todas las áreas administrativas pero muy específicamente en mercadeo y ventas.

Como parte de la expansión en nuevas técnicas de limpieza y productos se proyecta un gasto mensual de treinta y cinco mil colones mensuales para tales efectos.

Por último el incremento en la utilización de la flotilla de carros de Mr. Steam para este nuevo proyecto, se estipula un monto de diez mil colones mensuales.

Cada uno de estos rubros se encuentran en forma detallada en el flujo proyectado, en el cual se puede observar la utilidad neta para cada uno de los años; ahora bien el proyecto se castigo con un veintiséis por ciento de costo de capital. Teniendo al final un valor actual neto de ciento cincuenta y cuatro mil seiscientos treinta y ocho.

Análisis Financiero - Económico

Inversión Inicial

En la inversión inicial del proyecto se desglosa como primer rubro la publicidad y promoción, la cual se estima en ochenta y tres mil colones aproximadamente ya

que se pretende utilizar la publicidad que actualmente lanza la empresa Mr. Steam en televisión, radio y prensa, obviamente con modificaciones que haga mención de los nuevos locales con los que cuenta la empresa para utilizar la economía en escala y que el mercado perciba el respaldo que la empresa brinda a los nuevos franquiciados.

En el segundo rubro los gastos legales se estimaron según los datos obtenidos por el Lic. Juan José Nassar Güell en trescientos mil colones por concepto de confección de contrato el cual será estándar para todos los posibles franquiciados.

En tanto los rubros de mantenimiento y entrenamiento se estiman en setecientos mil colones, por el respaldo que la empresa Mr. Steam desea brindar a los franquiciados, es importante destacar la responsabilidad que tienen la empresa en brindar la capacitación inicial, no así en el mantenimiento de los edificios que los franquiciados pongan a disposición de los clientes pues son estos quienes tienen que cumplir con los requerimientos físicos mínimos deseados por el franquiciador.

Por último, de acuerdo a la disposición financiera con que cuenta la empresa, la inversión inicial es financiada totalmente con capital propio, lo cual beneficia y facilita la puesta en marcha del proyecto; no generando pasivos por préstamos ni

intereses financieros, variables exógenas en las cuales la empresa no tiene injerencia ni poder de decisión en cuanto a cambios en las tasas activas de los bancos. Dando como resultado un costo de implementación de dos millones de colones.

Cuota Inicial

La cuota inicial de acuerdo a los datos estimados de cinco franquicias y basados en el último informe sobre Indicadores económicos presentados en la Edición Internacional de la revista actualidad económica de los meses Julio - Setiembre del año 2000, en relación con el crecimiento anual del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) del orden del 8.2% en 1999, se estima en un 6% de las utilidades generadas por Mr. Steam en el último año.

Cuota Mensual

Se determina una cuota mensual de setenta y cinco mil colones mensuales, los cuales responden a un porcentaje promedio del precio de alquiler de locales en el país, en el caso que Mr. Steam deseara realizar la inversión directa en las distintas provincias, así como la utilización del nombre por parte de terceros.

Venta de productos - Costo de ventas

Los productos a ser utilizados por los franquiciados para el desempeño del servicio, deberán ser suministrados en su totalidad por la empresa franquiciante, estimando una venta mínima del orden de los ocho mil colones mensuales por cada franquicia, estos productos de primera calidad son importados directamente por la empresa Mr. Steam la cual contará con un inventario que satisfaga las necesidades en el momento requerido y en el punto de venta por la persona a cargo del departamento de franquicias. El costo del producto según los datos obtenidos directamente por la empresa son de un 40% del precio venta lo cual genera un margen bruto de utilidad sobre las ventas de productos de 60%.

Gastos del Personal

Si bien es cierto la empresa cuenta en estos momentos con personal altamente capacitado para el desarrollo del proyecto, es deseable medir el plan de franquicias como una unidad económica separada de las operaciones del negocio como medida de control. Por esa razón se contratarán los servicios de un profesional en Administración de Negocios como encargado del proyecto que permita dar un margen de independencia y que permita cuantificar con certeza el gasto administrativo del sistema de franquicia.

Otros Gastos

Los gastos por entrenamiento responden a una actualización continua en cuanto a productos y servicio de limpieza se refiere, los cuales corren por cuenta de la empresa Mr. Steam; conocimientos que deberán ser transmitidos a las empresas franquiciadas.

La utilización de la flotilla para el traslado a los diferentes puntos de venta se ven reflejados dentro del flujo proyectado considerando variables como combustible, mantenimiento y un porcentaje de depreciación; este último sumado al final por ser escudo fiscal no significando erogación de efectivo para el análisis.

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

De acuerdo a los datos obtenidos del flujo proyectado del Sistema de Franquicias se deduce lo siguiente: el valor actual neto del proyecto es positivo lo que técnicamente da como resultado aprobar el proyecto, sin embargo es importante destacar que manteniendo los valores actuales la empresa Mr. Steam debe colocar o vender como mínimo cuatro franquicias si desea mantener un flujo proyectado positivo.

En el caso de colocar solamente cuatro franquicias, si bien es cierto su flujo es positivo el monto no es significativo, alrededor de los ciento cincuenta y cuatro mil colones, lo que significa que la decisión de aprobar el proyecto debe ser muy bien estudiada. En buena teoría un proyecto que de como resultado inclusive cero en su VAN puede aprobarse pues no significa que sea rentable pero tampoco generador de pérdidas; sin embargo el riesgo es un factor importante en este tipo de proyectos.

El flujo como tal presenta una tasa de costo de capital del 26%, el cual representa en buen plano la tasa de interés pasiva que en promedio se encuentra en un 17.5% y 18% anual, esto significa que su tasa de interés de retorno soporta un castigo y genera un cincuenta y nueve por ciento.

Si la colocación de franquicias baja a tres su flujo sería negativo, lo que significa rechazar la idea del proyecto, el punto más importante del análisis financiero – económico precisamente es el mínimo de franquicias que pueda colocar la empresa Mr. Steam; el estudio actual presenta cinco franquicias lo que da como resultado que el estudio financieramente es aprobado, sin embargo al bajar a cuatro franquicias su VAN baja a un monto considerable, ciento cincuenta y cuatro mil colones y su tasa de interés de retorno en un 26% resultado que tal vez no satisfagan las expectativas de la gerencia de Mr. Steam, pero responda a

una estrategia no tanto de crecimiento financiero sino de posicionamiento en el mercado, que le permita a la empresa crecer en imagen sin tener que efectuar gastos adicionales que no cuenten con un respaldo de ingreso proveniente del incremento en publicidad.

FLUJO PROYECTADO
PROYECTO DE FRANQUICIA MR. STEAM

INVERSION INICIAL AÑO 0	
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1,000,000.00
GASTOS LEGALES	300,000.00
MANTENIMIENTO EDIFICIOS	450,000.00
ENTRENAMIENTO INICIAL	<u>250,000.00</u>

TOTAL INVERSION INICIAL 2,000,000.00

	AÑO 20001	AÑO 20002	AÑO 20003	AÑO 20004	AÑO 20005
Ingresos :					
CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00
CUOTAS FRANQUICIA 75,000 Mens	4,500,000.00	5,040,000.00	5,644,800.00	6,322,176.00	7,080,837.12
VENTAS DE PRODUCTOS	<u>480,000.00</u>	<u>537,600.00</u>	<u>602,112.00</u>	<u>674,365.44</u>	<u>755,289.29</u>
Total Ingreso Bruto	5,480,000.00	6,077,600.00	6,746,912.00	7,496,541.44	8,336,126.41
Costo de Ventas :					
VENTA DE SUMINISTROS	<u>192,000.00</u>	<u>215,040.00</u>	<u>240,844.80</u>	<u>269,746.18</u>	<u>302,115.72</u>
Total Ingreso Neto	5,288,000.00	5,862,560.00	6,506,067.20	7,226,795.26	8,034,010.70
Gastos :					
Publicidad y Promocion	1,000,000.00	1,120,000.00	1,254,400.00	1,404,928.00	1,573,519.36
Salario Personal	1,728,000.00	1,935,360.00	2,167,603.20	2,427,715.58	2,719,041.45
<i>Cargas Sociales :</i>					
Enfermedad 9.25%	159,840.00	179,020.80	200,503.30	224,563.69	251,511.33
Ivalidez Vejez y Muerte 4.75%	82,080.00	91,929.60	102,961.15	115,316.49	129,154.47
Banco Popular .50%	8,640.00	9,676.80	10,838.02	12,138.58	13,595.21
IMAS .50%	8,640.00	9,676.80	10,838.02	12,138.58	13,595.21
INA 2%	34,560.00	38,707.20	43,352.06	48,554.31	54,380.83
Asignaciones Familiares 5%	86,400.00	96,768.00	108,380.16	121,385.78	135,952.07
Entrenamiento	420,000.00	420,000.00	420,000.00	420,000.00	420,000.00

Combustible y mantenimiento	120,000.00	134,400.00	150,528.00	168,591.36	188,822.32
Porcentaje de Depreciación del Carro	5,833.00	5,833.00	5,833.00	5,833.00	5,833.00
Total Gastos	3,653,993.00	4,041,372.20	4,475,236.90	4,961,165.37	5,505,405.26
Utilidad Bruta	1,634,007.00	1,821,187.80	2,030,830.30	2,265,629.89	2,528,605.44
Menos Impuestos 30%	490,202.10	546,356.34	609,249.09	679,688.97	758,581.63
Porcentaje de Depreciación	5,833.00	5,833.00	5,833.00	5,833.00	5,833.00
Utilidad Neta	1,149,637.90	1,280,664.46	1,427,414.21	1,591,773.92	1,775,856.81

Análisis Financiero :

Costo de Capital	26%
Valor Actual Neto	¢1.623.373.15
Tasa Interna de Retorno	59%

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis correspondiente en las diferentes áreas de la empresa Mister Steam, en función de la posible adaptación a un sistema de franquicias a nivel nacional; se han logrado desarrollar a lo largo de este documento los diversos enunciados que se plantearon al inicio de la investigación.

Se sintetizan a continuación los aspectos de mayor relevancia para apoyar la toma de decisiones gerencial sobre el tema, de forma tal que se convierta esta tesis en un instrumento funcional y práctico para el análisis. A la vez se adjuntan en cada aspecto las recomendaciones y conclusiones que se consideran óptimas en caso de que la organización considere oportuna la implementación de la misma.

Conclusiones

- Según consultas a expertos en derecho comercial, en el mercado costarricense, aunque se conoce esta figura jurídica, lo cierto es que no está expresamente regulada por la ley, lo cual lo convierte en un contrato atípico. Los contratos que a la fecha se han realizado han sido elaborados con base en jurisprudencia extranjera o requerimientos que el franquiciador suministra a una firma de abogados.
- El contrato de franquicias tiene su amparo jurídico en los usos y costumbre y los principios generales del derecho conocidos como Lex Mercatoria.
- Según expertos en el tema de franquicias, cuando se realizan comparaciones entre las franquicias nacionales y extranjeras, es difícil establecer un patrón operativo rígido o un esquema administrativo estándar. Sin embargo debe hacerse mención a la guía y ejemplo que brindan las empresas que ya han optado por este tipo de contratos internacionalmente.

- Es necesario que Mister Steam realice una inversión inicial en áreas estratégicas (publicidad y promoción) que apoyen el sistema de ventas para cada una de las franquicias los cuales están detallados dentro de la inversión inicial que como total son dos millones de colones incluyendo gastos legales, mantenimiento edificios y entrenamiento inicial.
- De acuerdo a las proyecciones y necesidades financieras requeridas por el departamento contable y gerencia general de Mister Steam, se confirma, basados en la información del capítulo V, la viabilidad del plan siempre y cuando se logren vender al menos cuatro franquicias, que permitan un valor actual neto positivo, que si bien es cierto puede no satisfacer las necesidades de la Gerencia General de la empresa permite un mayor grado de posicionamiento.
- Se concluye, que en el caso de no vender un mínimo de cuatro franquicias el valor actual neto reflejaría un monto negativo, dato que sirve como base para establecer el punto de equilibrio en la evaluación del proyecto.
- La inexistencia de manuales y otros documentos como es el caso de los procesos, capacitación equipos y operaciones en general, son necesidades

- patentes para llevar a cabo una verdadera transmisión del “know how” y no perder por ende la calidad del servicio.
- De acuerdo a la experiencia de franquicias en Costa Rica se logra mantener una imagen de cadena ante el consumidor mientras los franquiciados tienen acceso a información reciente sobre los nuevos esquemas productivos y de comercialización. Así mismo, los sistemas contables y administrativos garantizan y simplifican la operación de los negocios, los cuales son frecuentemente visitados con el fin de brindar asesoría, apoyo y control de los estándares establecidos por las empresas franquiciantes.
 - Necesidad de incluir a los franquiciados en medios publicitarios utilizados actualmente.
 - Sin el abastecimiento de materia prima, soporte técnico y capacitación permanente al franquiciado no se logra una operación eficiente.
 - Se lograron determinar los requerimientos y aspectos de mayor importancia para los potenciales franquiciados los cuales se detallan en una lista, presentada en el capítulo IV; y se toman como elementos

sobresalientes la asistencia en la selección de tareas, ayuda para el desarrollo de la unidad, entrenamiento para gerentes y empleados, territorio de exclusividad, datos de costos e ingresos, competencia, la posición del franquiciante en el mercado y las políticas básicas de relación franquicia-franquiciante.

- Mister Steam deberá estar consciente de las consecuencias que este sistema puede traer para la empresa y sus accionistas, como es el caso de la reducción de independencia y control sobre las unidades franquiciadas.

Recomendaciones

- Es imperativo contratar asesoría legal comercial especializada en el tema de franquicias y comercio internacional con el fin de elaborar un contrato genérico.
- Se considera que es necesario que el contrato que se acuerde entre las partes esté detallado y con las cláusulas de acuerdo a los Usos y Costumbres comerciales más aceptados, de manera que exista equidad entre ambos contratantes y no se preste para abusos del derecho o las conocidas cláusulas leoninas, que podrían causar nulidad del contrato.
- Se recomienda también que por tratarse de un contrato atípico sujeto a los usos y costumbres comerciales, cualquier controversia que se suscite entre las partes deba ser conocida en un tribunal arbitral, que aplique equidad y justicia, basado en la Lex Mercatoria. Para ello basta con insertar dentro del contrato una cláusula compromisoria arbitral, en la cual se establezca que si surge una diferencia entre las partes contratantes dicho conflicto de intereses será resuelto mediante un laudo arbitral de acatamiento obligatorio entre las partes.

- El franquiciador deberá contar con reglamentos, normas, procedimientos y estatutos de manera uniforme, para su aplicación clara y general a los franquiciados.
- De acuerdo a los estados financieros proporcionados por la empresa y el estudio de factibilidad del sistema de franquicias, se recomienda la utilización de capital propio, esto con el fin de no incurrir en un apalancamiento con terceros.
- Por otro lado, la decisión de implementar el sistema es financieramente viable en el caso de que se vendan al menos cuatro franquicias, lo cual permitiría un valor actual neto positivo. No es así en el supuesto de colocar tres o menos franquicias ya que los costos fijos y el monto de la inversión supera el valor actual requerido como mínimo.
- Utilizar la técnica del benchmarking de empresas nacionales con experiencia en franquicias en las áreas de control, operación, administración, servicio y mercadeo; que sirvan como base para la adaptabilidad de los procesos propios de Mister Steam.

- La empresa deberá desarrollar por departamentos, manuales operativos detallados que incluyan funciones, procesos y normas que sirvan de guía a los potenciales franquiciados, con el fin mantener los estándares de calidad con los que cuenta en la actualidad.
- Tomando como ejemplo el éxito de casas extranjeras que han aplicado el sistema de franquicias, se recomienda una supervisión efectiva y permanente capacitación del personal, por medio de capacitación técnica por expertos de la empresa.
- Como estrategia de mercadeo y publicidad es necesario contratar a profesionales especializados en la materia que definan un plan de medios que administren el presupuesto publicitario anual con el fin de maximizar efectividad y reducir gastos.
- Para colaborar con el plan de ventas de los franquiciados, Mister Steam deberá incluir en el plan de medios publicitarios existentes, una mención a los nuevos locales.
- La estrategia de publicidad deberá enfocarse a lograr el fortalecimiento de la marca a través de mayor difusión en medios masivos, utilizando y

aprovechando los medios de comunicación masivos como son el radio, televisión y prensa escrita, así como en revistas especializadas sobre aspectos del hogar.

- Mister Steam por su amplia experiencia en el mercado costarricense de la limpieza doméstica y corporativa deberá implementar el sistema de franquicias para ampliar su cobertura de mercado a través de nuevas técnicas mercadológicas y financieras en momentos en que los términos de negociaciones que exigen más dinamismo para alcanzar mayores porcentajes de mercado independientemente del sector industrial, comercial o de servicios en que se desarrolle.
- Adaptar sistemas de diversificación de servicios por medio de la implementación del sistema de franquicias, tal como lo hacen empresas de la misma naturaleza en otras naciones, como por ejemplo evaluar la creación de servicios como: fumigación, restauración de muebles, limpieza institucional, productos de limpieza, equipos y accesorios de limpieza, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

González Calvillo, Enrique. La experiencia de las franquicias. México D.F. MX. Mc Graw Hill, 1994.

Boroian, Donald D. Las ventajas del franchising. México D.F. MX. Ediciones Macchi, 1993.

Hermida, Jorge A. Marketing de concepto más franchising. Buenos Aires AR. Ediciones Macchi, 1993.

Raab, Steven S. –Matusky, Gregory. Franquicias: cómo multiplicar su negocio. México D.F. MX. Limusa. Noriega Editores, 1992.

Bermejo, Manuel –Rubio, Isabel-Vega, Ignacio de la. La creación de la empresa propia, consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito. Madrid ES. Mc Graw Hill, 1994.

Introducción a los negocios. Santafe de Bogotá. Mc Graw Hill Interamericana, 1994.

Fuentes Vargas, Bernal –Jiménez V., Fabio. El contrato de franchising: el contrato de franquicia comercial. San José CR. IJSA, 1995.

Bolea (de) Antas, Adelaida. Los grados de la franquicia: el secreto de su éxito. Madrid ES. Ediciones Ciencias Sociales, 1998.

Díaz Bravo, Arturo. Colección textos jurídicos universitarios. Contratos Mercantiles. México DF MX. Harla, 1994.

Kleidermacher, Jaime L. Franchising: aspectos económicos jurídicos. Buenos Aires AR. Abeledo-Perrot, 1993.

Ruiz Peris, Juan Ignacio. Cuadernos civitas. El contrato de franquicia y las nuevas normas de defensa de la competencia. Madrid ES. Editorial Civitas, 1991.

Farina, Juan M. Contratos comerciales modernos: modalidades de contratación empresarial. Juan M. Farina. Buenos Aires. Editorial Astrea, 1997.

González Calvillo, Enrique –González Calvillo, Rodrigo. Franquicia: la revolución de los 90. México D.F. MX. Mc Graw Hill, 1994.

Lambling, Peggy. Empresas pequeñas y medianas. Peggy Lambing; Charles Kuehl. México D.F. MX. Prentice may, 1998.

Marzorato, Osvaldo J. Sistemas de distribución comercial. Osvaldo J. Marzorati. Buenos Aires AR. Astrea, 1995.

Mauro, Paulo C. -Saporosi, Gerardo. Sea su propio jefe a través del franchising: todo lo que usted tiene que sabe antes de comprar una franquicia. Buenos Aires AR. Ediciones Macchi, 1993.

Retana Chaves, Eduardo E. Propuesta de un sistema de información de mercado y servicio al cliente para el departamento de ventas. Franquicias Demasa. San José CR. ULACIT, 1994.

Tacsan Chen, Rodolfo. Comercio Internacional. San Jose CR. EUNED, 1987.

Kennedy, Gavin. Cómo negociar en el mercado internacional. Madrid ES. Ed. Deusto 19--.

Torres Gaytán, Ricardo. Teoría del comercio internacional. México MX. Siglo Veintiuno Editores, 1989.

Moreno, Jose María. Marketing Internacional: contenido y estrategias para lograr la excelencia. Buenos Aires AR. Ediciones Macchi, 1991.

Ries, Al. La guerra de la mercadotecnia. Bogotá CO. Mc Graw Hill, 1989.

Robinson, Richard. Administración de empresas internacionales. México DF MX. Editorial Continental, 1980.

Kotler Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control. México DF MX. Editorial Diana, 1986.

Stanton, William J. Fundamentos de mercadotecnia. México DF MX. Mc Graw Hill, 1988.

Kotler Philip. Mercadotecnia. México DF MX. Prentice Hall.

Moreno, Jose María. Marketing Internacional: contenido y estrategias para lograr la excelencia. Buenos Aires AR. Ediciones Macchi, 1991.

<http://www.tormo.com> / Tormo Asesorías

<http://www.impacte.com/beatriz/text.htm> / Beatriz de Cardauneur

<http://www.franquicia.net/port.html> / Feria Virtual de la Franquicia

<http://www.wfcnet.com/> / World Franchise Consultants

<http://www.mcdonalds.com.ar/mcdisca.html> / Mc Donalds

<http://www.franquiciapemex.com/i1.html> / Franquicias PEMEX

<http://www.entremkt.com/index.shtml> / A World of Franchises

ANEXOS

