

22



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN DESPACHO DE CONSULTORIA PARA EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS EN MEXICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN: SILVIA ACUÑA RODRIGUEZ ROCIO ADRIANA CARSOLO VENEGAS MONICA ANGUIANO ZERMEÑO

DIRECTOR DE SEMINARIO: LIC. JORGE GARATE RUIZ

MEXICO, D. F.

1993



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

CAPITULO I METODOLOGIA

1.1	JUSTIFICACION DEL TEMA	1
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	
1.2.1	GENERAL	7
1.2.2	PARTICULARES	8
1.3	FUENTES DE INFORMACION	9
1.4	HIPOTESIS	11

CAPITULO II. ESTUDIO DE MERCADO

2.1	DEFINICION	12
2.2	LA FRANQUICIA	17
	El empleo de una marca o nombre registrado	21
	El pago de derechos o regalías	26
	El suministro de servicios	27
	Beneficios de la Franquicia	28
	Factores de éxito de una franquicia	31
	Aspectos que se deben considerar para evaluar si es franquiciable un negocio	33
	Siete cosas que las franquicias no son	34

Características de una buena franquicia	37
Requisitos Legales	40
Programa legal de Franquicia	42
Documento de Presentación	43
Pasos para obtener una franquicia	56
Cuadro resumen del sistema de franquicias	58
Origen de las franquicias que operan en México	60
2.3 EL SERVICIO A OFRECER	
2.3.1 ALCANCE	61
2.3.2 NATURALEZA	63
2.3.3 NORMAS Y REQUERIMIENTOS EN EL MERCADO ...	74
2.4 ANALISIS DE LA DEMANDA	75
2.4.1 ANALISIS DE LA DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA PARA EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS	76
2.4.2 CALCULO DE LA TENDENCIA DE LA DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA - FRANQUICIAS	77
2.4.3 PROYECCION DE LA DEMANDA	78
2.5 ANALISIS DE LA OFERTA	80
2.6 DEMANDA POTENCIAL	82
2.7 PRECIO	84

2.8	SISTEMAS DE COMERCIALIZACION	87
2.9	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE MERCADO ...	89

CAPITULO III. ESTUDIO TECNICO

3.1	DEFINICION	102
3.2	TECNOLOGIA, CONOCIMIENTOS PROFESIONALES, MOBILIARIO Y EQUIPO	104
3.3	FLUJO DEL PROCESO	105
3.4	LOCALIZACION Y TAMAÑO	108
3.5	INSUMOS Y MANO DE OBRA	110
3.6	ASPECTOS LEGALES Y DE ORGANIZACION	111

CAPITULO IV. ANALISIS FINANCIERO

4.1	DEFINICION	119
	Estructuración del Análisis Financiero (Fig. 4.1)	121
4.2	INVERSION INICIAL	122
	Costos de Producción (Cuadro 4.2)	123
	Costo Administrativo (Cuadro 4.3)	124
	Costo de Ventas (Cuadro 4.4)	124
	Intereses y Depreciación (Cuadro 4.5)	125

4.3	COSTOS TOTALES	
	COSTOS TOTALES ANUALIZADOS	126
	INGRESOS (Cuadro 4.6)	126
4.4	ESTADO DE RESULTADOS	127
4.5	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	127
	Crédito de Habilitación o Avfo (Cuadro 4.7)	129
	Crédito Refaccionario (Cuadro 4.8)	130
	Punto de Equilibrio con Método de Contribución	
	Marginal (Cuadro 4.9)	130
	Punto de Equilibrio por Método Gráfico	132

CAPITULO V. EVALUACION ECONOMICA

5.1	DEFINICION	133
5.2	VALOR ACTUAL NETO (VAN)	137
	Valor Actual Neto de la Inversión (Cuadro 5.1)	138
5.3	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	138
	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (Cuadro 5.2)	139
	Cálculo Comparativo de la Tasa Interna de Retorno con	
	Factores de Descuento (Cuadro 5.3)	140
	CONCLUSIONES	142

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

METODOLOGIA

1.1 JUSTIFICACION DEL TEMA

En la economía moderna, la distribución de bienes y servicios ha adquirido una gran importancia en el ámbito de la mercadotecnia; en muchos casos el proceso de distribución, si es desatendido, conlleva a la elevación del costo del producto y los servicios, por consiguiente, si a este proceso se le da la debida importancia, se puede lograr la racionalización de los costos de operación.

El Sistema de Franquicias podría ser la mejor forma para contar con suficientes canales de distribución, con bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad de éxito en el negocio. En determinados casos, funciona como una poderosa herramienta de MERCADOTECNIA, utilizando metodología rápida y segura de distribución, a través de la unión de dos partes en pro del desarrollo de un mismo negocio.

Los cambios que el país experimenta con la apertura comercial y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, obligan a las empresas, principalmente micro, pequeñas y medianas, a fortalecer sus estructuras operativas y una opción importante para su consolidación, a nivel internacional, es la participación o integración del sistema de franquicias.

Las franquicias representan una oportunidad importante para la modernización de distintas actividades productivas y comerciales en nuestro país, además de que permitirá fortalecer las ventajas competitivas y operacionales para la creación de más empresas.

La buena disposición y apoyo que el Gobierno Federal demuestra en favor de la actividad de las franquicias, permitirá que en el mediano plazo se inicie una apertura de los sectores comercial e industrial mexicano para acceder a los mercados internacionales, principalmente de Estados Unidos y Canadá.

La confianza que existe entre los representantes del sector privado, como el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco) y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), permite prever que la plataforma productiva del sector empresarial será mayor en el corto plazo, mediante la apertura de este novedoso esquema que entrañan las franquicias.

Los sistemas de franquicias tienen gran aceptación en el país y la eliminación de las reglamentaciones excesivas deben ser revisadas permanentemente por la autoridad, a manera de impedir que se conviertan en trabas del desarrollo de la industria y el comercio.

La actividad competitiva y productiva que se desarrolla en los países industrializados por medio del sistema de franquicias, es una muestra clara

de que en el futuro la explotación de estos mecanismos de comercialización será una base para incorporar a los sectores de la industria y el comercio a la actividad internacional prevista para el futuro inmediato.

En opinión del Consejo Coordinador Empresarial, en el mediano plazo, en México se incrementará de manera importante la actividad comercializadora de la franquicia, tanto nacionales como extranjeras, dando oportunidad a los pequeños y medianos empresarios de continuar activos en el desarrollo productivo del país.

La franquicia, como fuerza económica y social, mediante sus procesos estandarizados y fácil penetración en el mercado, hará del sistema productivo y de distribución uno de los medios que sirva mejor a los intereses de los consumidores.

El sistema de franquicias es considerado como una de las principales actividades que en el futuro imprimirán a las empresas el dinamismo de que requieren para fortalecer sus estructuras productivas, además de ser una base sólida de apoyo en los rubros macro y micro económico.

La Cámara Nacional de la Industria de Transformación expone que las cifras de apertura del sistema de franquicias en México son alentadoras, pues se conoce que durante 1992, por medio de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se autorizó el registro de 30,986 nuevas marcas en el país, lo cual significó un importante incremento de estas firmas que en su mayoría trabajarán bajo el concepto de franquicia.

Las franquicias son negocios que ofrecen a los consumidores las opciones de consumo que mejor satisfacen sus expectativas de calidad, fomentando el desarrollo y una cultura de consumo selectivo basada en la búsqueda de la calidad.

CIFRAS DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

No. de Empresas Franquiciantes hasta enero de 1990 (antes del Reglamento de Transferencia de Tecnología, Patentes y Marcas).	33
No. Total de Empresas Franquiciantes hasta diciembre de 1991.	112
No. de Empresas Franquiciantes en diciembre de 1992.	173
No. de Empresas Franquiciantes surgidas entre noviembre de 1991 y diciembre de 1991.	79
No. de Empresas Franquiciantes surgidas entre noviembre de 1991 y diciembre de 1992.	61
Tasa de crecimiento anual de 1991-1992.	74%
No. de Empresas en condiciones de otorgar Franquicias (Dic. 1992).	327
Para finales de 1992 existen aproximadamente 4,100 establecimientos franquiciados, un incremento de 37% respecto a 1991.	
Fuente: Mercamétrica	

En el sistema de Franquicias de un lado está la figura del Franquiciante y del otro la del Franquiciatario.

FRANQUICIANTE

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (Know how) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los Franquiciatarios.

FRANQUICIATARIO

Es quien adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la administración y manejo del negocio.

El concepto básico data del siglo pasado, pero el Sistema de Franquicias como tal, es nuevo (julio 1991, Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial) y su potencialidad es prácticamente inagotable. Entre sus variaciones se pueden distinguir tres modalidades:

1. FRANQUICIANTE - DISTRIBUIDOR

El Sistema de Franquicias de distribuidor patrocinado por el fabricante, se presenta básicamente en la industria automotriz, donde las armadoras licencian a concesionarios independientes que están obligados a cumplir con una serie de condiciones de venta y servicios.

2. LICENCIAS DE USO DE TECNOLOGIA

Esta segunda modalidad es poco utilizada, sin embargo, tiene bastante aceptación en las grandes compañías refresqueras. En este caso, el fabricante concede la fórmula y la marca a embotelladoras que a su vez preparan, embotellan y venden sus productos a los distribuidores locales.

3. SERVICIOS

Esta franquicia esta patrocinada por una empresa de servicios; en este sistema, una empresa organiza un servicio completo para ofrecerlo eficientemente a los consumidores. Estos servicios y/o bienes pueden ser: la renta de automóviles, comida rápida y ropa de moda en marcas reconocidas, entre otros.

La apertura económica del país desarrollada durante los últimos

diez años, ha insertado a México en el sistema de globalización internacional, proceso cuyo punto culminante será la inminente suscripción del Tratado Trilateral de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos.

En este orden de ideas, nos propusimos realizar un trabajo de tesis que contemplara dos aspectos fundamentales:

- a) Un estudio sobre el sistema de franquicias.
- b) Un estudio de factibilidad para establecer un despacho para el desarrollo integral de sistemas de franquicias de empresas mexicanas en vías de expansión, como una alternativa de desarrollo profesional.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 General.

Efectuar un estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad técnico-económica de la constitución y puesta en marcha de un despacho de asesoría para la comercialización y administración de franquicias.

1.2.2 Particulares.

- a) Realizar una investigación sobre la evolución y características de la franquicia en México y en la zona económica de América del Norte.

- b) Estructurar un análisis sobre la evolución de la oferta y la demanda de las franquicias en México, para determinar la demanda potencial, y por otro lado, estructurar, en caso de ser halagüeños los resultados, un plan de comercialización para las franquicias.

- c) Elaborar un estudio que permita evaluar la factibilidad técnica para la creación del despacho.

- d) Desarrollar un estudio económico que permita conocer las necesidades de inversión y las fuentes de financiamiento para poner en marcha un despacho de asesoría para la comercialización de franquicias.

- e) Con base en los lineamientos del Instituto Latinoamericano de Estudios para la Planificación Económica y Social (OEA), evaluar la rentabilidad financiera del proyecto.

1.3 FUENTES DE INFORMACION

Considerando que, según la Asociación Mexicana de Franquicias, cerca del 49% de las franquicias en operación tienen como franquiciante a empresas de origen estadounidense, la información relacionada con el sistema de franquicias, sus características y costos, se obtuvo, gracias a las facilidades y apoyo proporcionado por el personal del Centro de Comercio Estadounidense (U.S. Trade Center), dependiente de la Embajada de Estados Unidos en México.

Si bien la franquicia, como se estudiará en el segundo capítulo, es una modalidad de comercialización con cierta antigüedad, en México su utilización es reciente y por otro lado, la mayoría de las operaciones se efectúa con empresas nacionales actuando como franquiciatarias y muy pocas en su papel de franquiciantes.

Lo anterior indujo a considerar como franquiciantes potenciales a las empresas mexicanas con planes de expansión, pero cuyo principal obstáculo es la obtención de financiamiento, de ahí que se recurriera principalmente a los estudios estadísticos que periódicamente publica el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) como punto importante para la determinación de la demanda.

Es conveniente enfatizar que en las investigaciones de campo, algunos de los funcionarios de las empresas que se pretendió encuestar, mostraron una

abierta oposición a cooperar, argumentando entre otras razones: falta de tiempo, carecer de autorización de sus superiores, que los datos que se solicitaban eran confidenciales, etcétera; no obstante, se obtuvo valiosa información de muchos otros de ellos.

Asimismo se realizaron entrevistas a despachos cuya actividad principal es desarrollar el concepto de franquicia de diferentes negocios y/o la comercialización de franquicias, tales como **FRANCORP México** (Ing. Miguel Angel Roca, Vice Presidente Ejecutivo); **Centro Internacional de Franquicias** (Lic. José Antonio Amieva O. y Lic. Pedro de la Cruz, Consultores Senior); **Sonabend y Asociados S.C.** y **González Calvillo y Forastieri, S.C.**

Otra fuente de información fue la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., quien actúa como intermediario entre empresas interesadas en otorgar franquicias y personas físicas o morales mexicanas interesadas en adquirirlas.

Además, de la Conferencia Internacional de Franquicias, organizada por International Franchise Association con el apoyo de la Asociación Mexicana de Franquicias, se obtuvo información referente a las Oportunidades de Inversión en América Latina bajo este formato de Franquicias.

1.4 HIPOTESIS

"De acuerdo con la evolución que en México y en la zona económica de América del Norte ha tenido el otorgamiento de franquicias, es factible establecer un despacho para el desarrollo integral de franquicias mexicanas".

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 DEFINICION

"El estudio de mercado constituye el punto de partida de la presentación detallada de un estudio de inversión, porque las conclusiones del estudio de mercado sirven de antecedentes necesarios para los análisis técnicos, financieros y económicos del proyecto." 1/

Baca Urbina define el estudio de mercado como "... el análisis del área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados." 2/

Cabe advertir que el estudio de mercado abarca la investigación de algunas variables sociales económicas que condicionan el proyecto aunque sean ajenas a éste. Entre ellas puede mencionarse factores tales como el grado de necesidad o la cuantía de la demanda de los bienes o servicios que se quiere producir; las formas en que estas necesidades o demanda se ha venido atendiendo; la influencia que en estos aspectos tienen instrumentos tales como los precios o las tarifas.

1/ Qué es para la Presentación de proyectos; ILPES-Siglo XXI, México, 1990. p.71.

2/ Baca Urbina Gabriel; Evaluación de Proyectos; Mc Graw Hill, México, 1990. p.15.

Es necesario destacar que no hay que confundir los estudios de mercado con los estudios por productos que, a nivel microeconómico, se realizan fuera del contexto de cualquier proyecto. Estos estudios pueden aportar una información valiosa, pero sus resultados no están ligados necesariamente a un proyecto específico, cuya envergadura es mucho mayor.

En el caso de un estudio de factibilidad o proyecto, el análisis de mercado tiene como objetivo **determinar si existe un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades económicas que dadas ciertas condiciones, presenten una demanda que justificaría la puesta en marcha de un determinado programa de producción -de bienes o servicios- en un cierto período.** El estudio deberá incluir, asimismo, las formas específicas que se utilizarán para llegar a esos demandantes.

"El estudio de mercado de un proyecto debe presentar cuatro bloques de análisis, precedidos de una caracterización adecuada de los bienes o servicios que se espera producir y de los usuarios de esos bienes o servicios." 3/

DEMANDA. Este primer bloque se refiere a los aspectos relacionados con la existencia de demanda o necesidad de los bienes o servicios que se busca producir.

3/ Melnick, Julio; Manual de Proyectos de Desarrollo Económico; ONU, Estados Unidos, 1982. p.18.

OFERTA. El segundo bloque se relaciona con las formas actuales y previsible en que esas demandas o necesidades están o serán atendidas por la oferta actual y futura.

PRECIOS. El tercer bloque tiene que ver con las distintas modalidades que toma el pago de esos bienes o servicios, sea a través de precios, tarifas o subsidios.

COMERCIALIZACION. Finalmente, el cuarto bloque debe señalar las formas específicas de elementos intermedios que se han previsto para que el producto del proyecto llegue hasta los demandantes, consumidores o usuarios.

Ciertas materias que sirven de enlace entre el estudio de mercado y los demás estudios parciales deben presentarse de manera de evitar repeticiones innecesarias y precisar las vinculaciones existentes. Así, en los proyectos de carácter económico, la conclusión central del estudio de mercado es la estimación de la demanda actual y futura del producto y del proyecto, en su área de influencia y dentro de ciertos niveles de precios. Ese dato es uno de los enlaces importantes con varios de los demás estudios parciales. La estimación de la demanda aporta al estudio técnico el primer factor condicionante de la capacidad de producción que se instalará -tamaño de la nueva unidad-, que se examinará enseguida tomando en cuenta otras restricciones, como la disponibilidad de insumos y la capacidad técnica, financiera y administrativa de la empresa. Los

mismos datos de la demanda, con los precios respectivos, se transfieren al estudio financiero para el cálculo de los ingresos que se utilizará en la determinación de las necesidades de capital, y para estimar el movimiento de caja a través del tiempo. El análisis de la demanda en función de los precios del servicio y de los ingresos de la población consumidora permitirá calcular los coeficientes de elasticidad que se utilizarán en la proyección de la demanda, que sirven después para la evaluación económica del proyecto. Igualmente, al examinar el grado de competencia o de monopolización del mercado, el estudio respectivo aporta elementos de juicio para la misma evaluación económica.

Como se analizará posteriormente, para estudiar la demanda del bien que el proyecto se propone producir o prestar hay que especificar rigurosamente las características de los bienes o servicios que se producirán, a fin de prever con razonable seguridad la reacción del mercado a los precios y cantidades respectivas. Esta especificación es un elemento importante del estudio técnico, toda vez que el proceso de producción no se puede definir sin conocer también exactamente a qué producto se quiere llegar. Entre los dos estudios -el técnico y el de mercado- se procesa en la preparación del proyecto una forma de alimentación recíproca de información que por aproximaciones sucesivas llega a la definición adecuada del producto o servicio. Normalmente esta definición se incluye en el estudio técnico, iniciándose el estudio de mercado con una presentación muy sintética de la misma.

El análisis de la comercialización incluye asimismo el examen de los sistemas de crédito al consumidor que rigen en el mercado estudiado y de los que se piensa implantar con el proyecto. Las conclusiones de ese análisis pueden llevar a la decisión de plantear un sistema semejante como parte del proyecto, lo que implica prever en el estudio financiero las consecuencias financieras de tal sistema.

La asistencia técnica al usuario, como son los aspectos relacionados con la capacitación, el control contable, etc., que a veces es un elemento de decisión en la demanda de un insumo, un bien de capital o de consumo duradero, puede detectarse en el estudio de mercado como una necesidad del proyecto y aportar datos del estudio técnico y al estudio financiero para prever la organización, los equipos indispensables y los respectivos costos y financiamiento.

En el caso de que se verifiquen fuertes variaciones estacionales en la demanda del producto, el hecho, constatado en el estudio de mercado, condiciona los problemas de producción de la empresa y plantea al estudio técnico problemas que deberán resolverse, ya sea a través de adecuadas condiciones de almacenaje, transporte, ya de una programación flexible de la producción, con las consiguientes variaciones en el aprovisionamiento de insumos y demás requisitos de la conversión de un programa productivo.

En los proyectos llamados sociales, como puede ser una presa, una

escuela, etc., aunque el análisis se orienta hacia la estimación de necesidades colectivas, tengan o no tengan éstas el respaldo de un poder de compra de la comunidad interesada, el estudio de la "demanda" y de la oferta mantiene las mismas relaciones con los demás estudios parciales en cuanto al aporte recíproco de informaciones.

En cualquiera de los casos, el capítulo del documento que se titula Estudio de Mercado constituye una recopilación y análisis de antecedentes que permite estimar el comportamiento de una variable fundamental: la conveniencia de que se produzca un bien o un servicio para atender a una necesidad, sea que ésta se manifieste en el mercado propiamente tal a través de la disposición de la comunidad a pagar los precios fijados al producto del proyecto, sea que se le detecte a través de presiones sociales por mecanismos ajenos al mercado como son la pavimentación de calles, construcción de escuelas, etc. Los valores previstos de las cantidades de bienes o servicios que será conveniente producir y de los precios respectivos, -cuya relación es la "función de demanda"- son parámetros para todos los demás estudios del proyecto.

2.2 LA FRANQUICIA

Uno de los más modernos sistemas de intermediación son las franquicias, es decir, los privilegios o ventajas exclusivas.

Para Schwe "...la franquicia es una relación contractual (derivada de un

contrato) legal entre un abastecedor, ya sea el fabricante o un mayorista y varios o muchos minoristas pequeños independientes. Cuando se celebra un contrato de franquicia, el que la concede ejerce algunos controles sobre la manera en que se ha de dirigir el negocio y a su vez se proporciona una marca conocida bien establecida y asistencia en las operaciones de que se trate. Los tipos de asistencia varían enormemente ".4/

"El sistema de franquicia es aquel que permite al productor o propietario de una marca industrial registrada, acceder a un mercado más limpio mediante la concesión por contrato del uso de la misma."5/

El otorgamiento de franquicias permite a las compañías ampliarse con rapidez así como financiar una parte de ese crecimiento con dinero de terceros. Como ningún otro, este sistema de mercadotecnia proporciona al propietario del negocio los recursos necesarios para expandirlo a un ritmo que de otra manera sería imposible alcanzar. Al concentrarse en la propiedad independiente de las unidades, el otorgamiento de franquicias le permite soslayar los costos de abrir nuevas unidades y le proporciona una fuente adicional de capital difícil de conseguir. Le brinda la oportunidad de explotar mercados distantes que de otra manera quedarían fuera de su alcance. El otorgamiento de franquicias le ayuda a las grandes empresas a desarrollar los mercados desatendidos, así como los internacionales.

4/ Schwe, Charles D.: Mercadotecnia: Conceptos y Aplicaciones, Mc Graw Hill; México 1988, p. 420.

5/ Franchise Index/Profile: Small Business Administration; Gobierno de Estados Unidos, Washington, 1973, p. 44.

En la práctica, la franquicia es la exclusividad que se otorga a una persona física o moral de trabajar bajo una marca o vender determinado producto, bajo contrato, comprometiéndose al pago de regalías o a adquirir en reciprocidad en forma exclusiva también, los productos involucrados.

La idea de este tipo de comercialización no es nueva, desde el siglo pasado algunas empresas como Wells Fargo, American Express y otras ya funcionaban de esta forma. Sin embargo, la modalidad actual del sistema de franquicias es nuevo y por otro lado sumamente intrincado, aunque la potencialidad que ofrece a franquiciantes y franquiciatarios, compensa lo complicado de su otorgamiento.

Como se mencionó en el Capítulo I, las franquicias pueden otorgarse con tres modalidades, todas ellas interesantes y adaptadas, por supuesto, al giro y tamaño del negocio, éstas son:

1. Fabricante-Distribuidor,
2. Licencia de uso de tecnología, y
3. Servicios.

Un sencillo ejemplo de cómo funciona una franquicia, lo proporciona Vaughn, en su libro "Franquicia: su naturaleza, alcances, ventajas y evolución":

"Los que conceden franquicias están descubriendo que el exceso de libertad entre los subordinados puede dañar las ganancias. Todo el mundo está

prestando atención a la gafa que representa Southland Corporation y a su política empresarial de control estricto que está dando excelente resultado traducidos en ganancias sustanciales. Southland, propietaria de las tiendas 7-Eleven (por su servicio de 7 de la mañana a las 12 de la noche), tienen contratos con 2,295 personas repartidas entre las 5,935 tiendas con que cuenta, cuya inmensa mayoría se localiza en los estados de la costa occidental y norte de Estados Unidos.

La Southland tiene un control rígido de quienes tienen la franquicia, conservando el título de propiedad de cada bien inmueble con que cuenta. Por una determinada cantidad de dinero el interesado recibe un curso de adiestramiento de tres semanas para dos personas, una tienda equipada con toda su mercancía y otra cantidad para iniciar sus operaciones.

La Southland toma el 50% de las ventas brutas, maneja toda la comercialización, promoción y declaraciones financieras. Cada tienda de 7-Eleven informa diariamente sobre sus ventas y datos de inventario a uno de los 800 supervisores de territorio que atiende aproximadamente 8 tiendas. La Southland transmite los datos vía satélite hasta Dallas, en donde una computadora hace el procesamiento de los mismos y los devuelve a las oficinas de 198 distritos a la mañana siguiente". 6/

6/ Vaughn, Charles: Franchising: It's Nature, Scope, Advantages and Development; West, Estados Unidos, 1979, p.246.

Los tres elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia son:

- a) **EL EMPLEO DE UNA MARCA O NOMBRE REGISTRADO**
Para ser una franquicia, por ejemplo, un grupo de restaurantes, de dentistas o de gimnasios deben operar conjuntamente bajo un mismo nombre que los distinga. Ese nombre lo alquila el franquiciatario al franquiciante durante un período específico. Los nombres y las marcas registradas son el activo principal de las compañías franquiciadoras y son un elemento básico de la definición de una franquicia.

La aplicación de ciertas técnicas de derecho preferencial quizás no evite totalmente que las ideas se utilicen sin una autorización, pero con toda seguridad desalentará a quienes lo intenten.

Primero, se obtienen los registros legales que lo identifiquen como propietario de los elementos importantes de su franquicia. Y aunque los derechos de autor, las marcas registradas y las patentes no son una panacea, sí sirven para advertir a los demás que se poseen derechos legales sobre determinadas palabras, símbolos, frases e inventos.

La obtención de derechos de autor sobre manuales, anuncios publicitarios y enunciados de políticas es un proceso relativamente

fácil y barato. De hecho, se pueden marcar con la expresión "derechos reservados" cualquier material recién redactado que se haya creado. Sin embargo, para demostrar legalmente la propiedad, se debe solicitar y obtener el oficio respectivo ante el registro de derechos de autor, y marcar el documento con el consabido símbolo de copyright.

Ahora bien, los derechos de autor solo se aplican al documento, tal como esté redactado. Si otro autor parafrasea la información, no estará infringiendo los derechos de autor. Los derechos de autor solo tienen valor: 1. para evitar que terceras personas presenten como suyos documentos del autor y 2. como evidencia de que el autor es el verdadero creador de dichos documentos.

Las marcas registradas son un poco más complicadas e importantes. Técnicamente hablando, una marca registrada es cualquier nombre o símbolo adoptado y empleado por un fabricante o vendedor para identificar y distinguir sus bienes o servicio de los fabricados o vendidos por otros.

De modo más general, las marcas registradas sirven como nombre o identificación de una compañía. De ahí que resulten tan importantes para cualquier negocio pero en particular para las franquicias a las que proporcionan esa identificación instantánea que los nuevos franquiciantes necesitan para ganar de inmediato clientes

que los sigan.

Las patentes representan un último método para reclamar legalmente una parte del negocio de franquicia. Pero a diferencia de los derechos de autor y de las marcas registradas las patentes solo se aplican a dispositivos tangibles y funcionales resultantes de un esfuerzo original: inventos de cualquier tipo. Por lo tanto, las patentes no pueden aplicarse a ideas o procesos. La técnica de ventas de una compañía no puede patentarse. En cambio, sí se puede patentar, por ejemplo, un dispositivo que llame automáticamente a los clientes y les transmita un mensaje de ventas grabado de antemano.

Los franquiciantes fijan la cuota inicial de su licencia: si bien la cifra exacta que se fije dependerá de la naturaleza del negocio, existen ciertos criterios que pueden ayudar a aclarar las cosas. Primero, teóricamente la cuota inicial cubre el pago de los derechos de hacer negocios bajo la marca registrada y el sistema de negocios del franquiciante. Pero en el mundo real de las pérdidas y las ganancias, esa cuota también debe tener relación con los costos directos de las actividades para el otorgamiento de franquicias de negocio, así como con el establecimiento de cada unidad franquiciada individual. Como franquiciante, se debe determinar lo que cuesta comercializar la oportunidad y mantener la organización de ventas (sueldos, comisiones y premios). Estos costos deben servir como punto de partida para establecer la cuota

inicial. El promedio de los costos marginales de inauguración de las unidades franquiciadas disminuye a medida que la amortización de los costos fijos de arranque se distribuye entre más y más unidades. Otro criterio para fijar la cuota inicial es basándose en la competencia.

Cuando no se cuenta con un historial de éxitos, resulta muy arriesgado fijar una cuota mayor o hasta igual a la de los nombres más conocidos del ramo. Para compensar esta situación, muchos franquiciantes nuevos se subvalúan al principio del juego. Después, a medida que van creciendo el interés y el éxito van aumentando su cuota de acuerdo con la demanda. Esta estrategia tiene su mérito, si bien no debe llevarse al extremo para no reducir el valor de la oportunidad de la franquicia.

Por último, las utilidades también ocupan un lugar en la fijación de la cuota inicial. Todo empresario tiene derecho a ganar cierto rendimiento sobre su inversión. En el otorgamiento de franquicias no tiene por que ser diferente. El cobro ininterrumpido de regalías es la verdadera medida del vigor de una compañía franquiciadora.

Algunos franquiciantes prefieren cobrar la cuota inicial dividiéndola por categorías de acuerdo con los servicios prestados. Cobran por separado la capacitación, la mercadotecnia, la publicidad y la selección de la ubicación. Los franquiciatarios desean y deberían

recibir los servicios al amparo de una sola cuota. Pero hasta esta regla tiene sus excepciones. Como franquiciante cada vez que se contraten los servicios de un tercero para brindar a los franquiciatarios cierta ayuda que requiere, se tiene derecho a que se restituyan los gastos. Tomando como ejemplo los costos de publicidad y promoción de una ceremonia de inauguración. Estos dos componentes integrales de cualquier nueva empresa requieren un manejo experimentado. En consecuencia, muchos franquiciantes contratan directamente los servicios de una o varias agencias locales de publicidad para asegurar una coordinación efectiva de la compra de medios y de las relaciones públicas. En este caso se justifica plenamente el cobro de una cuota adicional al franquiciatario por todos los desembolsos en que incurre el franquiciante en el desempeño de labores que se salen de los límites de una relación normal entre franquiciante y franquiciatario.

Algunos franquiciantes acostumbraban cobrar sus cuotas cobrando la cantidad completa en el momento de firmar el contrato de franquicia. Otros prefieren dividirla para atraer más prospectos, y en tal sentido cobran, por ejemplo, 50% a la firma del contrato y 50% al terminar la capacitación.

Debido a que ciertos convenios de franquicia están sujetos a la selección de la ubicación y del local, el acuerdo para el cobro de la cuota inicial también puede incluir el pago de honorarios no

reembolsables por la asesoría en cuestión, honorarios que pueden acreditarse contra los derechos iniciales por la licencia. En este caso, el franquiciante se dedica a buscar un local para su prospecto y después recuperar sus gastos cobrándole cierta cantidad de dinero por ese trabajo, tenga éxito o no en la búsqueda. Este arreglo es perfectamente ético y practicado cada vez más en el ámbito de otorgamiento de franquicias.

b) EL PAGO DE DERECHOS O REGALIAS

El diccionario define la palabra regalía como un pago que se hace al inventor por cada unidad vendida. En cierta forma, es posible considerar así las regalías de una franquicia. Las regalías semanales o mensuales que los franquiciatarios pagan son una compensación por las ventas realizadas con el invento de la franquicia, a saber, la marca registrada y el programa de negocios desarrollados por el franquiciante. Los pagos de regalías, menos los costos de los servicios brindados, también comprenden las utilidades que los franquiciantes obtienen por los esfuerzos y el capital que arriesgan durante el arranque, la expansión y la operación de la franquicia.

No todos los franquiciantes aplican un porcentaje a las ventas brutas de sus franquiciatarios para determinar el monto de las regalías. Algunos cobran cuotas fijas. Y aunque tales cuotas parecen menos pesadas y más fáciles de administrar, contradicen uno de los preceptos básicos del otorgamiento de franquicias. Las

cuotas fijas no sirven de incentivo para que el franquiciante financie los servicios que los franquiciatarios necesitan para crecer. Con cuotas fijas, los ingresos del franquiciante son fijos. Su único incentivo para ganar más es abriendo más franquicias y no brindando a los franquiciatarios los conocimientos sobre mercadotecnia que necesitan para aumentar sus ventas.

"Fijación de las regalías

El primer paso para establecer las regalías consiste en determinar la rentabilidad relativa de un negocio. Normalmente, las regalías de las franquicias van de un 3 a un 10% de las ventas brutas. El segundo paso consiste en investigar el porcentaje que cobran los competidores (no se deben fijar regalías superiores a las que cobran las empresas más conocidas del ramo). El siguiente paso consiste en procurar que el nivel de las regalías se base en las metas y proyecciones financiera a futuro de la compañía. Por último, es posible no fijar ningún pago de regalías, en vez de ello, se puede obtener las utilidades únicamente por la venta de sus productos a los franquiciatarios en caso de operar una franquicia de producto."

7/

c) EL SUMINISTRO DE SERVICIOS

La Comisión Federal de Comercio estadounidense considera que un negocio es una franquicia si cumple con los requisitos anteriores

7/ Raab S., Matsky; Franquicias, como multiplicar su negocio, Lima, México, 1992. p. 167.

(incisos a y b) y, además, ejerce cierto control o proporciona asesoría o servicios calificables como importantes, tales como, proporcionar ayuda publicitaria, capacitar a los dueños de las tiendas nuevas u otorgar áreas del mercado en exclusividad, ciertamente son factores importantes.

En la mayor parte de los estados de la Unión Americana que reglamentan las franquicias, el establecimiento de un formato de negocio es elemento de una franquicia.

La franquicia como formato de negocio consiste en el establecimiento de un sistema de negocios que operan bajo un nombre o marca registrada compartida y pagan al franquiciante por derecho de operar bajo ese nombre o marca que funcionan conforme a un método o formato de negocio específico o controlado, o que también reciben asesoría o servicios importantes por parte del franquiciante.

BENEFICIOS DE LAS FRANQUICIAS

- *Crecimiento y desarrollo:* El otorgamiento de las franquicias permite crecer con mayor rapidez que de cualquier otra manera. Este sistema de comercialización permite a empresas pequeñas expandirse más allá de sus mercados locales y regionales. Convierte en gigantes a compañías de tamaño mediano, es un medio comprobado para que el negocio crezca con rapidez pero usando el dinero de los demás. Es un sistema de

mercadotecnia que libera de muchos de los costos asociados con la expansión al transferirlos a los franquiciatarios.

Las cuotas iniciales por franquicia generan ingresos que pueden regresarse a la matriz de la franquicia y emplearse para inversión, diversificación, mercadotecnia, publicidad, investigación y desarrollo y muchas funciones más esenciales para el éxito de los mercados de hoy. Por medio de este sistema el crecimiento se autogenera.

- *Mano de obra comprometida y leal:* El otorgamiento de franquicias garantiza la energía, el talento y la ambición de personas que, por sus instintos empresariales, no lograría que trabajaran para el dueño de la franquicia en otras circunstancias.

El franquiciatario posee un nivel de confianza y de habilidad que le exige buscar sus propias oportunidades. El otorgamiento de franquicias atrae personas competentes y entusiastas a la organización.

Los franquiciatarios representan una fuerza de trabajo leal y comprometida, su inversión no es solo en dinero sino también en amor propio y en orgullo. Libera al franquiciante de muchas responsabilidades de supervisión directa y disminuye los costos de administración.

- *Satisfacción personal:* Una compañía de franquicias es una empresa comercial altamente satisfactoria. La capacidad de duplicar con éxito un negocio, a menudo refleja un concepto acertado, vinculado a una administración competente. La comunidad empresarial acoge con beneplácito a las personas con visión y osadía que logran "empacar" su

éxito y ofrecerlo a otros a través del otorgamiento de franquicias. El franquiciante al proporcionar a los franquiciatarios los medios para que triunfen, brindarles una oportunidad legítima y mejorar sus condiciones de vida, desempeña un papel preponderante e integral en la vida de los demás.

- **Grupo de Talentos:** Al aumentar el número de socios, de establecimientos y de tiendas, el franquiciante adquiere la visión y la previsión de empresarios que comparten muchas de las mismas metas que este. Concentración de ideas creativas y rentables de los franquiciatarios, para afinarlas, sistematizarlas y después comunicarlas al sistema en su totalidad.

Un sistema de franquicias permite compartir los talentos y las energías de un grupo de personas dispares y competentes; este es un recurso y una ventaja estratégica que una compañía nunca podría tener por sí sola.

- **Diseminación de los riesgos:** En una compañía de Franquicias el riesgo del Franquiciante disminuye enormemente, porque los franquiciatarios cargan con el 100% de las responsabilidades financieras de cada nueva unidad. Al transferir el riesgo de las unidades individuales a los franquiciatarios, el franquiciante crea una situación de triunfo/triunfo ya que disminuye su responsabilidad financiera pero sin que pierda su potencial de crecimiento y expansión.

- **Publicidad amplia y global:** Virtualmente cada gran compañía de franquicias reúne un fondo con dinero de los franquiciatarios, y con él

financia programas publicitarios regionales o nacionales.

FACTORES DE EXITO DE UNA FRANQUICIA

No existe una fórmula que garantice el éxito. El sistema de comercialización es demasiado complicado para que se le pueda hacer un examen rudimentario. Empero, los puntos que a continuación se mencionan, sirven de directrices para determinar si el negocio puede crecer y prosperar como una compañía de franquicias. No todos los indicadores tienen que estar presentes, pero entre más criterios se logren cubrir, mayores serán las probabilidades de tener éxito al otorgar franquicias en la actualidad; así, se considera que una franquicia tendría éxito:

1. Cuando un negocio es rentable.
2. Cuando cuenta con un procedimiento operativo que presenta un mínimo de problemas.
3. Cuando el propietario del negocio desea expandirse con rapidez.
4. Cuando el negocio podría sistematizarse con facilidad y separarse en sus componentes esenciales.
5. Cuando el negocio pertenece a un sector que carece de una cantidad importante de grandes franquicias o de negocios propiedad de grandes compañías.
6. Cuando el negocio pertenece a un mercado establecido y el producto o servicio ya ha demostrado su valía.
7. Cuando el producto o servicio satisface una necesidad o un deseo legítimos de los consumidores.
8. Cuando el negocio es relativamente fácil de operar.

9. Cuando el negocio genera suficientes ingresos para que el franquiciatario y el franquiciante puedan compartir sus beneficios.
10. Cuando el negocio podría duplicarse fácilmente. Cuando podría copiarse tal como es por una cantidad razonable de dinero.
11. Cuando el negocio podría reproducirse en cualquier cantidad de localidades.
12. Cuando el negocio podría funcionar con un inventario modesto.
13. Cuando el negocio depende de una tendencia y no de una moda, (las tendencias son a largo plazo; las modas son pasajeras).
14. Cuando una copia del negocio podría alcanzar el punto de equilibrio en un plazo razonable (2 años o menos).
15. Cuando el negocio podría generar suficientes ingresos para atraer a los franquiciatarios potenciales. Cuando una persona razonable se sentiría satisfecha trabajando a cambio de los ingresos que el negocio podría dejarle.
16. Cuando el negocio ofrece algo novedoso o mejorado. Un producto o servicio mejor que otros.
17. Cuando el negocio se presta para las relaciones públicas. Podría generar interés por sí solo.
18. Cuando el negocio está listo para establecer y mantener relaciones a largo plazo con operadores independientes.
19. Cuando el negocio podría ofrecer capacitación, ayuda y demás servicios de apoyo a los franquiciatarios.
20. Cuando el negocio cuenta con los fondos necesarios para emprender un programa de franquicias.

Cuando el negocio puede pormenorizarse. La uniformidad es uno de los elementos esenciales para que las franquicias tengan éxito. Una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que pueden identificarse los clientes. Esta estandarización se puede lograr por medio de manuales de operación completos que dejen poco a la imaginación y describa cada aspecto o elemento fundamental del negocio que todo franquiciatario necesita para operar con eficiencia y efectividad.

ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA EVALUAR SI ES FRANQUICIABLE UN NEGOCIO

Puede ser franquiciable cualquier negocio que cuente con las siguientes características:

- Cuando el producto que ofrece el negocio sea aceptado por el mercado.
- El negocio debe contar con un **prototipo triunfador**, desarrollar un sistema operativo eficiente y efectivo. Debe de generar suficiente dinero para atraer al franquiciatario. El nivel de rentabilidad del negocio prototipo dependerá del tipo de franquiciatario que se desee atraer.
- El éxito de toda compañía depende de su habilidad para **identificar y satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado en particular.**
- **La uniformidad** es uno de los elementos esenciales para que las franquicias tengan éxito. Una operación estandarizada aumenta la

eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que pueden identificarse los clientes.

La complejidad también aumenta el período de capacitación, lo que resulta una propuesta muy cara. La educación consume mucho tiempo y mano de obra. Para tener éxito se debe poder capacitar adecuadamente a sus franquiciatarios y regresarlos al campo lo más pronto que sea posible.

" SIETE COSAS QUE LAS FRANQUICIAS NO SON (SEGUN STEVEN S. RAAB Y GREGORY MATUSKY)

1. Una franquicia no es un sistema de distribución de muchos niveles. En otras palabras no se trata de Amway Products, que paga a las personas según las ventas logradas por quienes están por debajo de ellas. Tampoco se trata de una organización piramidal, donde las condiciones solo se basan en la cantidad de individuos que una persona logra atraer a la organización. En contraste, la compensación de un franquiciatario se determina por las ventas brutas de su negocio menos los costos operativos y las regalías pagadas al franquiciante.
2. Una franquicia no es una agencia donde los empresarios de cierta área son los representantes locales de grandes

pero lejanas compañías. En una franquicia, los franquiciatarios locales son sus propios representantes, ellos son los dueños del negocio, toman las decisiones y sufren las pérdidas o gozan de las ganancias.

- 3. Una franquicia no es una distribuidora ni una comercializadora.** Los distribuidores son intermediarios. Compran productos al mayoreo a los fabricantes y los revenden a los minoristas. Los comercializadores funcionan en forma parecida, excepto que normalmente venden directamente al público. En ambos casos, el comercializador o el distribuidor tienen derecho de comprar y vender productos a quienes ellos decidan. No están limitados por restricciones de calidad o de variedad, ni deben seguir un sistema de negocios prescrito por una compañía matriz. Solo pagan los productos que venden o piensan vender y no pagan ninguna regalía por el derecho a vender una marca en especial.
- 4. Una franquicia no es un valor o un instrumento de inversión.** Los inversionistas son observadores pasivos que dependen de los resultados corporativos para obtener dividendos o ingresos, así como un accionista puede depender de Dupont o de Exxon. En vez de ello, el franquiciatario es parte activa de su negocio. El hace el

balance, contrata o despide a sus empleados, ayuda a las operaciones, abre el negocio cada mañana y lo cierra por la tarde. La fortuna del franquiciatario depende más de su iniciativa personal que del desempeño del franquiciante. De hecho, la historia de los negocios está repleta de casos de franquiciatarios que sobrevivieron al franquiciante. Muchos franquiciatarios de restaurantes que combinan videojuegos, robots cantantes y pizzas siguen funcionando en la actualidad aún cuando ya no existe la compañía matriz.

5. Una franquicia **no es una relación fiduciaria**. En una relación fiduciaria, una persona adquiere la obligación legal de velar por los intereses de otro. En una franquicia, los servicios que deben brindar la compañía franquiciadora se establecen en un contrato y dicha compañía no tiene mayores obligaciones ante sus franquiciatarios. Sin embargo, esto quizás sea más bien ficción legal y no un hecho real. Los franquiciantes triunfadores señalan que por razones morales y comerciales se ven obligados a proporcionar muchos servicios más de los que especifican en el contrato de otorgamiento de franquicias. Se sabe que las responsabilidades van más allá de las que se establecen por escrito, pero por razones legales se establecen límites claros y definibles a lo que son las responsabilidades formales.

6. Una franquicia no es una sociedad ni una empresa conjunta entre el franquiciante y el franquiciatario. No existe propiedad común del negocio y ninguna de las partes es responsable de las deudas o responsabilidades de la otra. El franquiciante proporciona las especificaciones, el sistema de negocios y las marcas o nombres registrados; el franquiciatario es dueño y administrador del negocio.

7. Por último, una franquicia no es una relación laboral. Los franquiciantes no pagan el salario de los franquiciatarios ni tienen responsabilidad directa sobre ellos. De hecho, la mayoría de los franquiciantes consideran que los franquiciatarios que pueden administrar y operar en forma independiente con un mínimo de asesoría externa tienen mayores probabilidades de triunfar. " 8/

CARACTERISTICAS DE UNA BUENA FRANQUICIA

- Ofrece apoyo técnico para el análisis y localización, así como viabilidad económica del establecimiento a punto de venta.
- Otorga asistencia para la selección y compra de equipo.
- Hay proyecto y ejecución de instalaciones.
- Ofrece entrenamiento y capacitación técnica y gerencial para las ventas.

E / Raab S., Mabaky; Franquicias, como multiplicar su negocio; Limusa, México 1992, p.p. 43-45.

- Brinda asesoría en materia de publicidad y promociones.
- A base de manuales da a conocer procedimientos contables y de apoyo para vender.
- Proporciona centralización de compras e instrucciones para el control de inventarios.
- Concede orientación financiera y análisis de balance y
- Garantiza la continuidad en la prestación de dichos servicios.

Las operaciones de franquicia deberán celebrarse mediante contrato escrito, dado que son actos de comercio, al respecto, el Código de Comercio para el Distrito Federal, en su artículo 75 dispone que:

"La ley reputa actos de comercio:

1. Todas las adquisiciones, enajenaciones y alquileres verificados con propósito de especulación comercial, de mantenimientos, artículos muebles o mercadería, sea en estado natural, sea después de trabajados o labrados.

XXIV. Cualesquiera otros actos de naturaleza análoga".9/

Siendo en estas condiciones, la operación de franquicia un acto comercial, deberá inscribirse el contrato en el Registro de Comercio de la localidad a que corresponda el domicilio donde el franquiciatario la utilizará, o en su defecto, en el D.F.

El contrato a signarse se realizará mediante la escrituración que se haga ante Notario Público, quien dará fé del acto.

9/ Código de Comercio para el D.F.; Art. 75.

La escritura pública que redacte un notario, debe observar las siguientes reglas:

1. Expresará el lugar y fecha en que se extiende la escritura, su nombre y apellidos y el número de la notaría;
2. Indicará la hora, cuando la ley lo prevenga.
3. Consignará los antecedentes y certificará haber tenido a la vista los documentos que se le hubieren presentado para la formación de la escritura;
4. Al citar algún instrumento otorgado ante otro notario, expresará el nombre del notario y el número y fecha del mismo, así como la de la inscripción en el Registro Público de la Propiedad;
5. Consignará el acto en cláusulas redactadas con claridad y concisión y sin palabras inútiles o anticuadas;
6. Designará con precisión las cosas que sean objeto del acto; de tal modo que no puedan confundirse con otras;
7. Determinará las renunciaciones de derechos o de leyes que hagan válidamente los contratantes;
8. Dejará acreditada la personalidad de quien comparezca en representación de otro;
9. Expresará el nombre y apellidos, fecha de nacimiento, estado civil, lugar de origen, nacionalidad, profesión y domicilio de los comparecientes o contratantes y de los testigos de conocimiento, de los testigos instrumentales cuando la ley lo prevenga y de los intérpretes en su caso;

10. Hará constar bajo fe:

- a) Que se aseguró de la identidad de los otorgantes y que a su juicio, tienen capacidad legal;
- b) Que les fue leída la escritura a otorgantes, testigos e intérpretes;
- c) Que explicó a los otorgantes el valor y las consecuencias legales del contenido de la escritura, cuando así proceda;
- d) La fecha o fechas en que se firma. 10/

Fiscalmente, el franquiciante queda obligado a lo dispuesto en las Leyes de Impuestos: Sobre la Renta, al Activo, al Valor Agregado y sobre Erogaciones, que son obligaciones a las que cualquier empresa comercial está sujeta, por lo que no tiene repercusiones en los sistemas contables y de auditoría que franquiciantes y franquiciatarios habitualmente utilizan en sus operaciones normales. 11/

REQUISITOS LEGALES DE LA FRANQUICIA

Antes de que se pueda vender la primera franquicia, se necesita cumplir con los reglamentos estatales y federales sobre franquicias. Se redacta un documento de presentación, se consiguen los registros estatales y se deciden los lineamientos fundamentales de el contrato de franquicia. Entre

10/ Ley del Notariado para el D.F.: Porrúa, México, 1990. Art. 61.

11/ Recomendamos para mayor información: Reglamentos: 1992: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México, 1992. DISTR. GRATUITA.

los aspectos que deben incluirse están: selección de la ubicación, capacitación, publicidad, empleo y cumplimiento de los manuales de operación, registros y procedimientos contables, estándares de calidad, servicios de apoyo proporcionados, convenios de no competencia, territorios, derechos, regalías y causales de terminación del contrato de franquicia. El programa legal de una franquicia se inicia con las políticas y los procedimientos de la compañía. El control no es fácil en una empresa de franquicias donde tanto el franquiciante como el franquiciatario son empresarios independientes, separados por la distancia y por filosofías diferentes. Aquí las políticas fijan el comportamiento que deben seguir los franquiciatarios.

Las políticas que fijen deberán ser completas y cubrir los siguientes aspectos:

- Diseño y decoración de la unidad
- Integración y demás aspectos del personal
- Inventario y equipo
- Mercadotecnia y publicidad
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de abastecimiento
- Recepciones inaugurales
- Alcance de sus servicios
- Servicios especiales a los franquiciatarios en amparos
- Recomendaciones sobre precios
- Cumplimiento de los aspectos legales y contractuales
- Mantenimiento y limpieza de la unidad franquiciada.

Como se mencionó, en el programa legal de una franquicia, además del establecimiento de las políticas, es necesario establecer los procedimientos de la compañía lográndose estos a través de los manuales de operación que parten de las políticas y las directrices generales y las detallan hasta convertirlas en pasos fáciles de seguir.

Si bien las políticas fijan ciertos límites al comportamiento, los manuales de operaciones especifican las tareas que los franquiciatarios deben llevar a cabo para el funcionamiento, promoción y mejoramiento de los negocios.

Por ejemplo, un manual de operaciones determina la forma en que el franquiciatario debe pedir, recibir, almacenar, registrar y utilizar su inventario. Explica cómo motivar, manejar, atraer y conservar al personal. Describe los pasos que se deben dar en materia de publicidad, promociones y relaciones públicas.

Los manuales de operación representan el plan maestro por medio del cual los franquiciatarios sincronizan las operaciones; son un componente fundamental e integral de cualquier programa de franquicia.

El programa legal de la franquicia es un proceso en forma de diagrama de flujo que empieza con las consideraciones generales y termina con las obligaciones específicas y detalladas que los franquiciatarios deben aceptar y acatar. Debe tomar en cuenta, primero en el documento de presentación y después en el contrato de franquicia, los siguientes aspectos para

formalizarlos y codificarlos:

- Estructura de la oportunidad de franquicia.
- Políticas críticas desde los derechos iniciales de la licencia hasta los festejos de la ceremonia de inauguración.
- Programas publicitarios para ventas.

El documento de presentación es una hoja de datos o folleto para los franquiciatarios potenciales, una guía de referencias rápidas a las que pueden acudir para conocer más acerca de la oportunidad de la franquicia; la función principal de este instrumento legal es la estructura de las regalías.

Este documento de presentación informa a sus prospectos cuándo, dónde, cómo y de cuánto tienen que realizar sus pagos por concepto de regalías; también indica si todas esas regalías o parte de ellas son recuperables y la forma en que el franquiciante va a calcular su porcentaje.

El contrato de Franquicia deberá señalar con todo detalle el porcentaje exacto de sus regalías, la forma en que se van a calcular, la fecha en que se deberán pagar, así como los documentos que deberán acompañarlos (reportes y declaraciones de ingresos brutos). Pero también puede incluir estipulaciones sobre el pago de dichas regalías en caso de pleitos, arbitrajes o litigios entre el franquiciante y franquiciatarios. Con esta última disposición el franquiciante se asegura legalmente que no se verá forzado a seguir prestando sus servicios mientras los franquiciatarios le retienen el pago de sus regalías en tanto que no se dicta sentencia sobre algún

problema legal.

Por lo tanto, su fundamento legal es un proceso de tres etapas que gráficamente se pueden representar así:



POLITICA

Define la oportunidad de la franquicia.

DOCUMENTO DE PRESENTACION

Encapsula las políticas en un folleto y hoja de información.

CONTRATO DE FRANQUICIA

Presenta la información en formato legal.

Las políticas definen la franquicia y después se enuncian en el documento de presentación, para finalmente hacerse legalmente ejecutorias en un contrato de franquicia.

Elaboración del documento de presentación

La presentación puede basarse en la Circular Uniforme de una Oferta de Franquicia (UFOC) por su mayor nivel de aceptación ante las compañías. La UFOC obliga implícitamente a enunciar cualquier aspecto que pudiese afectar materialmente la decisión de un prospecto de pertenecer al negocio.

A continuación se presenta un análisis de cada una de las cláusulas de la UFOC.

Cláusula 1: El franquiciante y cualquier predecesor

Aquí debe hacer una lista con los nombres y direcciones del franquiciante y de cualquier predecesor, junto con una descripción del negocio. Básicamente, esta cláusula detalla la historia de su negocio y sus elementos actuales. Dice cuándo se fundó la compañía, cuándo y a quién cambió de manos, y ofrece algunos detalles sobre su mercado.

Cláusula 2: El personal del franquiciador

Esta cláusula pide los nombres, los puestos y experiencia profesional del personal clave de la organización, inclusive los directores, los socios, los principales encargados de las operaciones y las finanzas, así como el resto del personal que intervenga en la administración del negocio.

Cláusulas 3 y 4: Litigios y quiebras

Casi todos los empresarios tienen algún secreto que no desean que se

conozca. La presentación de la franquicia obliga a descubrirlo y exponerlo. Será necesario declarar toda acción judicial importante, de carácter civil o penal, relacionada con el negocio, que se haya interpuesto contra la compañía o contra cualquier directivo clave de la organización. También se deberá informar de cualquier declaración de bancarota que hayan presentado el franquiciante, su predecesor, sus socios o los funcionarios de la compañía.

Cláusulas 5 y 6: Derechos iniciales y demás cuotas

Estas cláusulas obligan a presentar absolutamente todos los derechos y cuotas que los franquiciatarios deberán pagar antes y durante la operación del negocio franquiciado, inclusive los derechos iniciales por el uso de la o las licencias, todas las demás cuotas únicas o recurrentes, por concepto de ayuda para la ceremonia de inauguración, de servicios, de publicidad y de capacitación, y sin olvidar las regalías.

A este respecto, se debe detallar la forma en que habrán de pagarse las regalías y si son reembolsables o no. Por ejemplo, la presentación podría anunciar que la cuota inicial total de \$10 000 dólares deberá pagarse:

1. \$5000 dólares a la firma del contrato de franquicia
2. \$5000 dólares una semana antes del inicio de la capacitación.

Además, si los derechos iniciales difieren para ciertos franquiciatarios, deberá explicar ese hecho y presentar la fórmula que empleará para calcular las diferencias.

Cláusula 7: Inversión inicial

Esta cláusula obliga a calcular el costo total de abrir una unidad franquiciada, el cual deberá incluir la cuota inicial total, el costo de los equipos, el inventario de apertura, los anuncios, la capacitación, el capital de trabajo, el terreno, la construcción, la remodelación y los demás gastos. Sus estimaciones deben ser razonables y exactas. También debe proporcionar información sobre la forma en que deberán cubrirse esos costos, cuándo y a quién deberán pagarse.

Cláusulas 8 y 9: Requisitos de compra de productos

Aquí se incluyen los planes para el control de la calidad. Todo requisito que se imponga a los franquiciatarios para que compren los productos directamente del franquiciante, o para que los compren o alquilen a proveedores que éste apruebe o señale, debe señalarse aquí, al igual que las especificaciones que se fijen para la adquisición de los productos y los criterios de tales especificaciones.

Cláusula 10: Financiamiento de la franquicia

Si se piensa financiar una parte o toda la inversión inicial del franquiciatario, los plazos y las condiciones de financiamiento deben estipularse, así como cualquier vínculo que el franquiciante tenga con terceros que pudiesen brindar financiamiento al franquiciatario.

Cláusula 11: Obligaciones del franquiciador

Esta es una disposición muy importante porque obliga al franquiciante a

detallar los servicios que pretende brindar como tal. Si piensa ayudar a preparar la ceremonia de inauguración de los franquiciatarios, debe decirlo. Si piensa ayudarlos a seleccionar, construir o remodelar su local, a seleccionar y contratar su personal, a capacitarlo, son aspectos que deberá aclarar. Si va a proporcionar publicidad regional, ayuda en mercadotecnia, desarrollo de nuevos productos o de promociones, dar capacitación de actualización, ayuda contable o un manual operativo, estos servicios deberán quedar descritos de acuerdo con lo que estipula esta cláusula.

Cláusula 12: Áreas o territorios exclusivos

En esta cláusula se debe detallar todas las áreas o los territorios que piensa otorgar en exclusividad. Y aquí la regla general consiste en mantener la mayor flexibilidad posible sin dejar de cumplir con las disposiciones del documento de presentación. Por ejemplo, quizá convenga describir los parámetros generales que va a emplear el franquiciante para delimitar los territorios -como ciudades o población- y dejar que los territorios específicos queden fijados en cada uno de los contratos de franquicia. Asimismo, si la franquicia va a estipular requisitos mínimos de desempeño, aquí deberán quedar explicados.

Cláusulas 13 y 14: Declaración sobre marcas registradas, patentes y derechos de autor

Todos los franquiciatarios potenciales querrán saber si la compañía franquiciada posee los derechos legales sobre ciertos elementos esenciales

para la operación del negocio. En cumplimiento de las cláusulas 13 y 14, se deberá informar todo lo referente a marcas registradas, patentes y derechos de autor.

Si se trata de una marca registrada, debe declarar si está registrada en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. También debe identificar claramente los derechos y las obligaciones de los franquiciatarios en relación con la marca registrada.

Cláusula 15: Dueño/Administradores

La cláusula 15 pide que se diga quién espera el franquiciante que dirija las operaciones diarias del negocio franquiciado y que especifique cualquier restricción o control que piense fijar o ejercer sobre los administradores o demás empleados del franquiciatario.

Cláusula 16: Restricciones sobre bienes y servicios

Esta cláusula requiere una descripción de los bienes y servicios que los franquiciatarios se verán limitados a vender. Asimismo, se deberán señalar las restricciones que se pretenda establecer sobre clientes y mercados.

Cláusula 17: Renovación, terminación, recompra, asignación

Esta cláusula obliga a indicar el plazo del contrato de franquicia, términos de renovación y de terminación tanto para el franquiciatario como para el franquiciante; si se establecerán obligaciones posteriores a la terminación del contrato, disposiciones para la recompra de las unidades y cómo se

podrá vender o transferir el negocio.

Cláusula 18: Convenios con personajes públicos

Esta cláusula se remonta a los años de la década de 1960, cuando las compañía franquiciadoras recurrían al respaldo de personajes célebres para atraer a los franquiciatarios potenciales. En la actualidad, esos apoyos se emplean en las ventas al menudeo pero los requerimientos se han conservado y desempeñan un papel secundario en las presentaciones de las nuevas franquicias.

Cláusula 19: Proyecciones de ingresos

Si el franquiciante decide presentar cifras sobre proyecciones de ingresos, se deberá seguir al pie de la letra las disposiciones de la UFOC con la mayor objetividad posible. En este caso el reto consiste en presentar el negocio como algo viable y estimulante, pero sin caer en alguna responsabilidad de carácter legal resultante de esa misma revelación.

Cláusula 20: Cuántas franquicias posee

Este punto pide al franquiciante aclarar cuántas franquicias tiene y cuántas espera abrir durante el año siguiente. La primera parte es fácil. Basta contar cuántas tiene y anotar el número. La segunda es algo más problemática. El franquiciante no debe de sobreestimarse. No debe ser una lista de buenos deseos ya que se trata de una situación en que el testimonio puede utilizarse en contra del franquiciante. Por lo tanto, se deberá mostrar un optimismo conservador.

Cláusula 21: Estados financieros

La UFOC obliga al franquiciante a presentar a los franquiciatarios potenciales, estados financieros auditados de sus tres últimos años de operación y estados financieros no auditados de los últimos 90 días. Si actualmente no prepara tales documentos contables, va a tener que ponerse en contacto con un despacho independiente de contadores públicos titulados que tengan experiencia en cuestión de franquicias para que lo ayuden a cumplir esta cláusula con oportunidad. Las claves para su elección deben ser la experiencia y el servicio. El contador debe saber cómo se generan los ingresos de una franquicia y estar listo y dispuesto a preparar todos los registros financieros que el franquiciante necesite.

Cláusula 22: Anexos de todos los demás contratos

Esta cláusula sólo exige anexar a la presentación todos los convenios relacionados con la franquicia: contrato de franquicia, convenios de publicidad en colaboración, convenios para la selección del local, etc.

Cláusula 23: Firma de recibido

Esto sirve como evidencia de que el prospecto recibió su documento de presentación cuando menos 10 días antes de firmar el contrato de franquicia o de pagar alguna cantidad de dinero. Es un tecnicismo importante, por lo cual deberá presentarse en términos muy sencillos y conservarse en el expediente del prospecto/franquiciatario.

Pero la preparación del documento de presentación sólo es la mitad de la batalla legal. Una vez preparado este documento, deberá elaborarse el

contrato de franquicia, tarea igualmente seria.

Si por un lado el franquiciante logra la expansión de su empresa, por el otro, el franquiciatario tiene la oportunidad de establecer su negocio o ampliarlo auxiliándose del conocimiento y del financiamiento del franquiciante, puesto que en grandes rasgos obtienen:

- a) Apoyo técnico
- b) Entrenamiento y capacitación
- c) Asesoría administrativa
- d) Apoyo promocional y publicitario
- e) Centralización de compras
- f) Orientación financiera
- g) Disfrutar de las ventajas de una marca conocida

"El desarrollo del sistema de franquicias ha merecido en todo el mundo una serie de publicaciones y censos estadísticos que han procurado mostrar el estado de la evolución del sistema.

Hemos seleccionado datos significativos sobre el mismo, de gran utilización y sobre todo que demuestran su potencialidad...:

- Uno de cada tres dólares que los estadounidenses gastan actualmente en bienes y servicios es a través de franquicias.
- En estados Unidos, existen 498,000 franquicias que generan 591,000 millones de dólares, en ventas anuales. De dichas franquicias sólo el 10% existía hace 15 años.
- Se calcula que el 95% de las micro y pequeñas empresas se

manejan a través del sistema de franquicias.

- El Departamento de Comercio de E.U. verificó en una encuesta que sólo el 5% de las empresas que funcionan con franquicias han fracasado, en tanto que el 65% de los negocios independientes fracasan al primer año de ser constituidos.

Las franquicias son la ola del futuro, se considera que las perspectivas de las franquicias a largo plazo son sumamente brillantes y que el creciente número de pequeñas compañías que operan en los mercados locales o regionales acudirán a las franquicias como un nuevo medio para distribuir sus productos y servicios.

- Existen 120 tipos de negocios disponibles para su comercialización en todo el mundo, siendo las principales áreas:

Construcción y mantenimiento

Limpieza y conservación

Comidas rápidas

Super y mini mercados

Rentas de auto

Hoteles y Moteles

Vestuario

Entretenimiento

Agencias de viaje

Servicios automotrices

Recursos Humanos

Computadoras

Restaurantes

Transportes
Mobiliario
Educación
Bienes Raíces
Cultura." 12/

En México, las empresas vienen utilizando parcialmente este sistema sobre todo franquicias provenientes de Estados Unidos, tales como Coca Cola, Pepsi, Budget, Parafso Radisson, etc. y en menor medida en marcas de origen nacional como el Grupo Anderson que trabaja la marca Carlos and Charles.

El sistema de todas maneras es demasiado nuevo en el país, por lo que el crecimiento ofrece un gran potencial, sobre todo porque es la mayor alternativa para la comercialización de cualquier tipo de producto o servicio, y un extraordinario motor para la evolución y crecimiento de la micro y pequeña empresa que representa más del 80% de la economía mexicana y la principal fuente de empleo.

12/ Herold Lange, Juan; Sistema de franquicias; Asociación Mexicana de Franquicias, México, 1989. p.p. 11 y 12.

REQUISITOS PARA OBTENER UNA FRANQUICIA

En términos generales los requisitos para obtener una franquicia son:

- 1) Capital
- 2) Contar con locales o unidades específicas para el giro.

Los mecanismos:

- 1) Iniciativa personal del franquiciatario
- 2) Anuncios
- 3) Corredores de franquicias

De los requisitos el único que es indispensable es el capital, la forma más económica y segura de tramitarla es directamente con el franquiciante, la mayoría de los corredores reciben premios más elevados por colocar las franquicias de empresas con mayores riesgos de pérdidas.

Para un franquiciatario una buena franquicia puede ayudar a superar algunos problemas al iniciar o ampliar un negocio independiente, estas ventajas son:

- **Reducción de riesgos:** La operación de una franquicia asegura que los problemas de operación son identificados y eliminados por el franquiciante.
- **Facilidades iniciales:** El apoyo técnico, promovido por una estructura profesionalmente montada para apoyar toda la organización es una extraordinaria ventaja para iniciar o ampliar un

negocio.

- *Asesoría Técnica:* El usuario recibe capacitación y asistencia técnica para mantener la calidad de la marca o el servicio.
- *Sistemas administrativos y gerenciales:* La mayoría de los propietarios de micro-pequeñas empresas, habitualmente carecen de los recursos y experiencias para implantar mecanismos de control administrativo y contable, por lo que la ayuda que proporciona el franquiciante en las áreas administrativas, financiera y de mercadotecnia, contribuyen a incrementar las posibilidades de éxito.

Los pasos para la obtención de una franquicia en México, Estados Unidos y Canadá son similares, el proceso se realiza en los puntos que se describen a continuación:

1. El franquiciatario potencial detecta sus posibles franquiciantes y se pone en contacto con ellos.
2. La empresa que recibe la solicitud la turna a la división correspondiente, normalmente es la encargada de ventas a distribuidores.
3. Tratándose de empresas nacionales o con representación en México, la solicitud es remitida a un representante quien visita al interesado en sus oficinas para conocer sus requerimientos y sus condiciones, así como para exponer las características de la franquicia.

Cuando la solicitud se hace a empresas del extranjero, éstas envían un folleto ilustrativo de sus servicios o productos y un formato para que el usuario lo llene con los datos relativos a su empresa. Si al regresarlo a las oficinas de la empresa es aceptada su solicitud, deberá efectuar un depósito en garantía, notificándolo a la empresa.

Una vez recibido el depósito, la empresa envía un representante para que se contacte con el interesado y se definan las condiciones de la franquicia. Si después de la visita al usuario no fuera aceptado, el depósito en garantía cubre los gastos efectuados y se le devuelve el remanente.

4. Si en ambas operaciones (nacional y extranjera) se considera viable la franquicia, se procede al depósito del monto establecido como prima y se definen las cláusulas de reciprocidad de derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciatario, procediéndose a la firma de contrato ante notario público.
5. Se procede a la capacitación de personal, abastecimiento y estructuración o reestructuración administrativa y gerencial.
6. Mensualmente el franquiciatario recibe al representante de la franquicia, quien supervisa las operaciones y reporta a la empresa los resultados de su visita, puede combinarse este paso con la toma de pedidos para mantener al usuario con el inventario adecuado.

CUADRO RESUMEN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

ASPECTOS	ADQUIRIENDO LA FRANQUICIA	CON UN NEGOCIO INDEPENDIENTE
Marca Comercial	Derecho del uso de la marca comercial y logotipo, se diferencia de otros negocios, pues opera dentro de un sistema de red y el consumidor o cliente se identifica con la marca, nunca con el propietario	Se necesita establecer y crear una marca propia. Los consumidores o clientes conocen al propietario del establecimiento y nunca la marca.
Conocimiento del producto	Tendrá aceptación pública, con grandes beneficios si la red posee buena reputación, más ésta la perderá con malos franquiciatarios.	Necesita de tiempo para fortalecer el producto o servicio y pasar a conquistar la aceptación pública.
Entrenamiento	El entrenamiento puede apoyar en el cambio de giro para volverse propietario de su propio negocio y por lo consiguiente absorber nuevas tecnologías.	El negocio se basa en el perfil del propietario. La administración siempre dependerá de su capacidad individual.
Un negocio completo	En el sistema de franquicia el negocio siempre nace completo.	Comienza pequeño y requiere tiempo para desarrollarse, necesitando de apoyo externo.
Publicidad y Promoción	Anuncios nacionales patrocinados por el franquiciante así como apoyos promocionales.	El propietario patrocina íntegramente su publicidad y el material depende de su creación, producción y selección del medio.

ASPECTOS	ADQUIRIENDO LA FRANQUICIA	CON UN NEGOCIO INDEPENDIENTE
Proveeduría	El franquiciante especifica el material, identificando proveedores, existiendo descuentos y ventajas en compras por volúmenes.	Es libre para seleccionar materiales y proveedores, pero quizá no comprará con los mismos descuentos.
Desarrollo del Producto o Servicio	El franquiciante se encargará del desarrollo del producto, más siempre necesitará de tiempo para su implantación en el mercado.	Procurará responder con rapidez a los cambios que el mercado exige, más los recursos para el desarrollo de productos serán escasos.
Localización	El franquiciante selecciona e indica la localización disponible más adecuada.	Libertad para tomar y seleccionar la localización del punto de venta; el apoyo externo acarrearía la elevación de costos.
Resolución de problemas	El franquiciante, cuando sea requerido prestar apoyo, los asesores visitan a los franquiciatarios con frecuencia para la resolución de sus problemas.	Existe ayuda disponible, mas no será preventiva.
Prioridades	Tiene limitaciones para vender el negocio; el franquiciante tendrá preferencia para comprarlo.	Totalmente libre la venta del negocio.

FUENTE: Huerto Lange; *op. cit.*, pp. 40-41.

ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS QUE OPERAN EN MEXICO

El Sistema de Franquicias en México ofrecerá a los pequeños empresarios opciones de inversión productiva que conllevan a un menor riesgo operacional ya que el crecimiento de los negocios previamente perfeccionados ofrece al país una ventaja brillante para la creación de otras empresas.

Actualmente el rubro de las franquicias que operan en México está conformado de la siguiente manera:

Estados Unidos	49%
México	46%
Francia	2%
España	1%
Otros	2%

2.3 EL SERVICIO A OFRECER

Los diversos tipos de servicios que el Licenciado en Administración puede ofrecer a través de un despacho, van mucho más allá de la simple administración. La lista de los servicios que se citará es solamente enunciativa, no limitativa, por lo que ésta podrá incrementarse de acuerdo con las circunstancias del desarrollo económico del país y de las empresas.

2.3.1 ALCANCE DEL SERVICIO

1. Se contacta a clientes potenciales interesados en desarrollar el concepto de franquicia para su otorgamiento posterior.
2. Si está interesado se procede a la elaboración de un contrato por prestación de servicios profesionales para la estructuración de la franquicia que comprenderá:
 - a) Elaboración del contrato Empresa - Cliente franquiciatario.
 - b) En el caso de que ésta incluya estandarización del equipo proporcionar los equipos de trabajo tales como: diseñadores, carpinteros, plomeros, etc., para la habilitación de los locales.
 - c) Si la franquicia comprende capacitación técnica, se diseñarán los respectivos planes y programas de capacitación.
 - d) Establecer los mecanismos y sistemas de control contable y administrativo para el cobro de los derechos, cuando esto se desarrolle por comisiones periódicas.
 - e) Formular un estudio de factibilidad semejante al que constituye el tema de tesis, en el que se presente:
 - Entorno económico
 - Estudio de Mercado

- Estudio Técnico
- Estudio Financiero
- Evaluación Económica.

3. Lo anterior constituye la estructuración de la franquicia y es uno de los servicios del despacho, cuando el cliente opte por el paquete integral, entonces se seguirán los pasos que se mencionan a continuación;
4. Realizar la promoción y publicidad en revistas, periódicos, sobres protectores de boletos de aviación o anuncios radiofónicos en los noticieros matutinos, por hacer mención de algunos, para obtener clientes potenciales.
5. Detectado el cliente se le explican las características y procedimientos, en caso de estar dispuesto a efectuar la inversión se le pone en contacto con el franquiciante, se elaboran los respectivos contratos para darles fe pública ante notario, se le ofrecen cursos de capacitación, se le apoya en la instalación del local y se le brindan los servicios periódicos de apoyo contable y administrativo.
6. Mensualmente se le entregan sus estados financieros, con copia para el franquiciante, y se efectúan pagos fiscales y cobro de derechos por la franquicia, cuyo monto será entregado a la empresa

franquiciante.

7. Posteriormente se realizarán campañas publicitarias, con cargo al franquiciante, para la promoción de las ventas, estas campañas buscarán fortalecer la imagen corporativa.

2.3.2 NATURALEZA

Uno de los más desafiantes problemas que enfrentan las empresas modernas y sus ejecutivos es el cómo organizarse y estructurarse para responder los desafíos de los mercados y de la competencia, integrando las ventajas competitivas de la empresa, considerando sus limitaciones y restricciones y el clave aspecto de la motivación y dirección de los recursos humanos. Basado en lo anterior y partiendo de un concepto general en donde existen tres aspectos fundamentales:

- **ESTRATEGIA** --(ajustar las Aptitudes al Mercado),
- **ESTRUCTURA** --(ajustando los Recursos a la Estrategia), y
- **GESTION** --(ajustando Liderazgo, Controles y Premios a la Estrategia y a la Estructura), se tienen considerados los siguientes servicios que ofrecerá el despacho de consultoría en administración para franquicias:

I. ANÁLISIS DE MERCADO E INTERMEDIACIÓN FRANQUICIANTES Y FRANQUICIATARIOS POTENCIALES.

Básicamente este servicio estará constituido por las fases que a continuación se mencionan:

a) Definir y estructurar perfectamente el producto a ofrecer, es decir, determinar las características de la franquicia, en qué consistirá, cómo se trabajará, cómo se administrará, los recursos humanos y la capacitación técnica para trabajarla, y el equipo e instalaciones necesarias.

b) Realización de investigación de Mercados, lo cual consiste en el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia que afronta la compañía.

Esto se va a lograr utilizando una o más tipos de investigación que a continuación mencionaremos:

Investigación de Ventas y de mercado.

- Medición de los potenciales de mercado.
- Análisis de porción de mercado.
- Determinación de las características del mercado.
- Análisis de ventas.

Investigación corporativa y de economía del negocio.

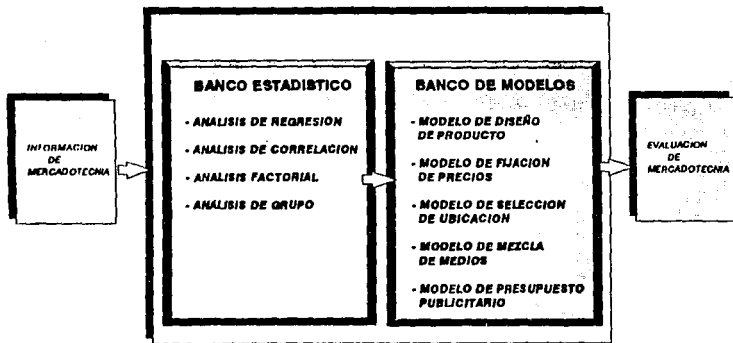
- Estudios de tendencias comerciales.
- Pronósticos a corto plazo.
- Pronósticos a largo plazo.
- Estudios de sistemas de información de mercadotecnia.

Investigación del producto.

- Estudios de productos competidores.
- Prueba de productos existentes.

Una vez recabados los datos a través de los sistemas de informes de mercadotecnia y de investigación de mercados se procederá a realizar un "sistema analítico de mercadotecnia" con el fin de interpretar la información recabada.

SISTEMA ANALITICO DE MERCADOTECNIA



El banco estadístico es un grupo de procedimientos estadísticos avanzados para aprender más acerca de las relaciones de un conjunto de datos y su confiabilidad estadística. Estos procedimientos permiten ir más allá de las distribuciones de frecuencia, medias y desviaciones estándar en los datos. Este tipo de procedimientos permiten responder dudas tales como:

- Variables que afectan a las ventas

- ¿Qué le pasaría a las ventas si se eleva el precio y aumentan los gastos publicitarios?
- Cuáles son las características de los consumidores de x marca.
- Variables para segmentación de mercado.

El banco de modelos es una colección de modelos matemáticos que ayudarán a tomar mejores decisiones de mercadotecnia. Cada modelo consiste en un conjunto de variables interrelacionadas que representan algún sistema, proceso o resultado existentes. Estos modelos pueden ayudar a contestar las preguntas -¿qué pasa si...?, -cuál es mejor...?.

SERVICIO DE RASTREO DE CANDIDATOS

Este servicio consiste en identificar, contactar y asesorar candidatos en las negociaciones conducentes a la adquisición de la franquicia en cuestión, se ofrecerán al cliente 2 o más alternativas señalando las virtudes de cada una de ellas, se hará una sugerencia pero el franquiciante tendrá la última palabra al elegir a sus franquiciatarios.

SERVICIO DE VENTA DE FRANQUICIAS

Consiste en el establecimiento de planes de promoción y publicidad así como la definición de los puntos de ventas más idóneos para la comercialización de las franquicias; también el establecer las políticas y condiciones de venta de la franquicia, y la elaboración de formatos y trámites necesarios para la compra-venta de ésta.

2. ELABORACION DEL FOLLETO DE FRANQUICIA

Se elaborará un **DOCUMENTO DE PRESENTACION** que en términos genéricos es una hoja de datos o folleto para los franquiciatarios potenciales, una guía de referencias rápidas a las que pueden acudir para conocer más acerca de la oportunidad de la franquicia; en esta pieza se dará a conocer la estructura de las regalías. Dicho documento tendrá por objeto informar a los prospectos cuándo, dónde, cómo y cuánto tienen que realizar sus pagos por concepto de regalías; también indicar si todas esas regalías o parte de ellas son recuperables y la forma en que el franquiciante va a calcular su porcentaje.

3. ASESORIA JURIDICA

Aún cuando pueda resultar innecesario mencionarlo, el mundo de los negocios se mueve, en la actualidad, en un marco jurídico sumamente intrincado, en el que se manejan las siguientes ramas del derecho:

- a) Registral o Notarial
- b) Mercantil
- c) Civil
- d) Laboral
- e) Fiscal
- f) Penal
- g) Internacional Privado

Lo cual implica que en cualquier acto contractual se haga indispensable la asesoría de un perito en derecho; el despacho, materia de estudio trabajará principalmente:

-El registral o notarial, colaborando con los franquiciantes, en primer término en la elaboración de los "contratos tipo", en los que se definirán los clausulados particulares para la operación de los diferentes tipos de franquicias, de la misma forma se procederá a la contratación de los servicios de un Notario Público para la protocolización de los mismos y su respectivo registro en los libros de la Propiedad y el Comercio del Distrito Federal.

-Mercantil. Asesoría para que en los casos necesarios, tanto franquiciantes como Franquiciatarios se constituyan en una nueva sociedad o bien modifiquen los estatutos de las originales, procediéndose al registro y ala consecución de los diferentes permisos y autorizaciones que la ley determina.

-Laboral. Asesoría de abogación patronal en caso de conflicto.

-Fiscal. Asesoría en caso de contingencias ante el Tribunal Fiscal de la Federación.

4. PLANEACION

Considerando que gran parte del éxito de las organizaciones se debe a la planeación tanto empresarial como financiera, el despacho ofrecerá tanto capacitación como asesoría en la definición de políticas y objetivos de la empresa, base del respectivo manual de políticas y procedimientos; sobre planeación financiera, tanto en el aspecto presupuestal como en la detección y acceso a fuentes de financiamiento.

En infinidad de ocasiones el crecimiento y evolución de las empresas influye para que éstas adquieran otras sociedades o bien que se fusionen con otras organizaciones, lo que implica propiamente la formulación de planes y programas de inversión por la vía de un proyecto, por lo tanto el despacho entre sus funciones incluirá la formulación y evaluación de proyectos de inversión.

5. ORGANIZACION

En este apartado se incluyen todos los aspectos relacionados con el alto nivel de la empresa desde el punto de vista de la organización y comprenderá:

- a) **Definición de Estructuras de Organización:**
Consiste primordialmente en la asesoría para la selección del esquema organizacional más adecuado para la empresa,

es decir, si ésta se organizará por áreas funcionales o lineales, lineo-funcional, estaf, comités o matricial.

Para llevar a cabo esta organización existen varias técnicas que nos servirán de herramientas como lo son: organigramas, manuales, diagramas de flujo, análisis de puestos.

b) Selección de ejecutivos:

La selección de ejecutivos, según los modernos teóricos de la administración como Stephen P. Robbins es un campo que reviste una importancia trascendental para el alcance de los objetivos organizacionales, lo que ha generado una verdadera especialización para la selección del personal idóneo la cual considera múltiples factores no sólo de la capacidad académica y de la experiencia laboral, sino de la personalidad. Incluso se han formado empresas encargadas exclusivamente del reclutamiento de ejecutivos.

Además uno de los factores que desde el punto de vista tecnológico puede afectar la organización y consecuentemente influir en pérdidas económicas es la selección de equipos de informática, constituidos en la actualidad en verdaderos paquetes de organización. En este campo se hace indispensable realizar estudios que permitan la toma de decisiones para la adquisición que consideren aspectos tales como la sensibilidad de la rentabilidad por obsolescencia, costos de mantenimiento, adaptabilidad, etc.,

por lo que se tiene contemplado ofrecer este tipo de asesoría.

5. DIRECCION

Es fácil apreciar que los servicios que el despacho ofrecerá se ajustan a los pasos del proceso administrativo en general; así, en la fase de asesoría para la dirección y ejecución de la operación de las franquicias se realizará la **Coordinación del esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización, esto se llevará a cabo dando asesoría en el campo de:**

- Toma de decisiones
- Principios de Dirección
 - coordinación de intereses,
 - impersonalidad del mando (la autoridad y su ejercicio),
 - de la supervisión directa (apoyo y comunicación del jefe al subordinado),
 - de la vía jerárquica (respetar los canales de comunicación),
 - aprovechamiento del conflicto (para visualizar nuevas estrategias)
- Integración
 - Atraer y elegir los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones establecidas para ejecutar los planes, con recursos materiales y humanos.
 - Obtención del personal idóneo para el mejor desempeño de

las actividades en la organización.

- Motivación
- Comunicación
- Autoridad

6. CONTROL

El despacho asesorará a las empresas-clientes para evaluar y medir la ejecución de los planes con el fin de detectar y prevenir desviaciones, o bien, para establecer las medidas correctivas necesarias en caso de desviaciones. Para este efecto será necesario establecer estándares con base en los cuales se efectuará el control.

Se asesorará a las empresas-clientes en el diseño de sistemas de información para el control de:

- a) Mercadotecnia
- b) Tráfico y distribución de mercancías
- c) Costos de producción
- d) Control interno
- e) Procesos de auditoría interna
- f) Administración de comisiones y regalías sobre franquicias.

Asimismo se proporcionará asesoría mensual para el seguimiento del sistema implantado.

2.3.3 NORMAS Y REQUERIMIENTOS EN EL MERCADO

En la actualidad, los servicios de consultoría en administración son casi un campo "exclusivo" para los contadores públicos, incluso el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) define como consultor en administración: "...cualquier miembro del IMCP que practica la contaduría pública en forma independiente y que es contratado para prestación de un servicio de consultoría en administración". ^{13/}

También se incluye en este concepto a cualquier persona que bajo la dirección y responsabilidad de un miembro del Instituto preste servicios de consultoría en administración.

Consideramos que a todas luces es una definición y una idea sumamente arbitraria, toda vez que la administración es una profesión independiente y que de acuerdo con la Ley de Profesiones, requiere para su ejercicio de título y cédula profesional.

El mismo IMCP considera que la consultoría en administración: "...es la función de proporcionar formalmente asesoría profesional a la administración de las empresas, organismos públicos u otro

^{13/} Comisión de consultoría del IMCP: Boletín 3, IMCP., México, 1991.

tipo de entidades, en la utilización más eficaz y eficiente de sus recursos, para el logro de sus objetivos." 14/

En términos generales, no existen normas y requerimientos específicos para la consultoría en administración en el mercado. Sin embargo, conviene tomar en cuenta las siguientes observaciones:

- El Licenciado en Administración que actúe como consultor sólo deberá prestar servicios en aquellas áreas en las que tenga la capacidad técnica (él o su despacho), y el entrenamiento y experiencias requeridos.
- El Licenciado en Administración debe asociarse con otros profesionales como abogados, contadores, etc., pero será la firma o el despacho responsable de los trabajos de consultoría ante terceros y público en general.

2.4 ANALISIS DE LA DEMANDA

"Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado." 15/

14/ Ibid.

15/ Baca Urbina, G.; op. cit., p.17

Algunos autores acostumbran llamar a la demanda: consumo nacional aparente, que es la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere y se puede expresar como:

$$\text{DEMANDA} = \text{CNA} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

En el caso específico de los servicios de consultoría en administración para desarrollo de franquicias, la demanda se forma como se muestra en el cuadro 2.4.1.

Cuadro 2.4.1

**ANALISIS DE LA DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA
PARA EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS**

AÑO	EMPRESAS FRANQUICIANTES	INCREMENTO	INCREMENTO
		REAL	%
1987	2	-	-
1988	4	2	100%
1989	17	13	300%
1990	33	16	94%
1991	112	79	239%
1992	173	61	54%

FUENTE: Mercamétrica y CANACINTRA

Mercamétrica considera que según encuestas realizadas por su personal, en diciembre de 1992, existían 327 empresas en condiciones de otorgar franquicias además de que estaban funcionando 4100 establecimientos franquiciados, lo que produce un promedio de 23.7 clientes por franquicia otorgada.

Por lo anterior, en el cuadro 2.4.2 se describe la situación en cuanto a la demanda.

2.4.2 CÁLCULO DE LA TENDENCIA DE LA DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA - FRANQUICIAS

Cuadro 2.4.2

EVOLUCION DE LOS SERVICIOS (1987 - 1992)

AÑO	EMPR. FRANQUICIANTES	PROM. DE CLIENTES	INTEGRACION DE FRANQUICIA I/CLIENTE *	N° DE CONTRATOS I/CLIENTE*	N° DE SERVICIOS DE APOYO (12 ANUAL)	TOTAL DE SERVICIOS
1987	2	23.7	23.7	23.7	568.8	616
1988	4	23.7	23.7	23.7	1137.6	1232
1989	17	23.7	23.7	23.7	4634.8	5451
1990	33	23.7	23.7	23.7	9385.2	10144
1991	112	23.7	23.7	23.7	31852.8	35597
1992	173	23.7	23.7	23.7	49201.2	52093

FUENTE: Estimaciones de las Autoras con base en datos de Mercamétrica y CANACINTRA
 * Sólo se considera el incremento real anual, del cuadro 2.4.1.

Cuadro 2.4.3

PROYECCION DE LA DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA

AÑO	No. SUCESIVO DEL AÑO X	DEMANDA DE SERVICIOS Y	XY	X ²
1987	0	616	0	0
1988	1	1232	1232	1
1989	2	5451	10902	4
1990	3	10144	30432	9
1991	4	35597	142388	16
1992	5	52093	260465	25
$x = 15$ $y = 105133$ $xy = 445419$ $x^2 = 55$				

Ecuación para determinar la regresión lineal: $Y = a + bx$ con base en:

$$(1) \quad y = n a + b x$$

$$(2) \quad xy = a x + b x^2$$

(Son ecuaciones simultáneas)

Sustituyendo:

$$(1) \quad 105,133 = 6(a) + b(15)$$

$$(2) \quad 445,419 = a(15) + b(55)$$

Despejando por igualación:

$$(1) \quad 105,133 = 6a + 15b \quad (\text{Multiplicamos por } 15)$$

$$(2) \quad 445,419 = 15a + 55b \quad (\text{Multiplicamos por } 6)$$

$$(1) \quad 1\,576,995 = 90a + 225b$$

$$(2) \quad -2\,672,514 = -90a - 330b \quad (\text{cambiamos signos para restar})$$

$$-1\,095,519 = -105b \quad (\text{multiplicamos ambos términos por } -1 \text{ para convertirlos a signo positivo})$$

$$1\,095,519 = 105b \quad (\text{cambiamos posiciones})$$

$$105b = 1\,095,519$$

$$b = \frac{1\,095,519}{105}$$

$$b = 10,433.51$$

Despeje en (1)

$$105,133 = 6a + 15(10,433.51)$$

$$105,133 = 6a + 156,502.65 \quad (\text{invertimos})$$

$$6a + 156,502.65 = 105,133$$

$$6a = 105,133 - 156,502.65$$

$$a = \frac{-51,369.65}{6}$$

$$a = -8,561.6$$

Despeje en (2)

$$445,419 = 15(-8,561.6) + 55(10,433.51)$$

$$445,419 = -128,424 + 573,843.05$$

$$445,419 = 445,419.05 = 445.419 \text{ por ajuste decimal}$$

Por lo tanto la proyección de la demanda se determina con la ecuación:

$$Y = -8,561.6 + 10,433.51x$$

CUADRO 2.4.4
PROYECCION DE LA DEMANDA

$$Y = -8,561.6 + 10,433.51x$$

AÑO	AÑO SUCESIVO (x)	DEMANDA (y)
1993	6	54,039
1994	7	67,473
1995	8	74,906
1996	9	85,340
1997	10	95,774
1998	11	106,207
1999	12	116,641
2000	13	127,074

2.5 ANALISIS DE LA OFERTA

De acuerdo con la investigación realizada existen los siguientes despachos dedicados al ramo de la consultoría en franquicias:

- a) Asociación Mexicana de Franquicias
- b) Centro Internacional de Franquicias
- c) FRANCORP México
- d) Sonabend y Asociados
- e) González Calvillo y Forastieri
- f) Agencia Internacional de Franquicias (IIF)

Los dos primeros son propiedad del señor Juan Huerdo Lange, en tanto que las restantes funcionan efectiva y realmente como sociedades colectivas.

Con excepción de Francorp México, Sonabend y Asociados, y González calvillo y Forastieri, los despachos citados sólo se dedican a la intermediación, por lo que no cuentan con personal especializado en las áreas administrativas, su objetivo es eminentemente el de comercializar, es decir vender las franquicias y obtener su comisión; aún cuando algunas en su publicidad destacan que "desarrollan el concepto de franquicia", su función es la citada.

Aún así, la actividad es altamente redituable para todos los despachos puesto que el mínimo que cobran por honorarios cuando actúen como intermediarios es el de 10 mil dólares pero sus servicios concluyen al celebrarse el contrato de franquicia.

Así, la oferta de servicios de consultoría para franquicias, en México se conforma como lo representa el cuadro 2.5.1.

CUADRO 2.5.1
OFERTA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA
1992

EMPRESA	INTEGRACION DE FRANQUICIA	CONTRATACION DE FRANQUICIA	SERVICIOS DE APOYO
A.M.F.		X	
CIF		X	
FRANCORP	X	X	X
SONABEND Y A.	X	X	X
GLZ. C. Y F.	X	X	X
I.I.F.		X	

2.6 DEMANDA POTENCIAL (EMPRESAS MEXICANAS QUE DESEAN FRANQUICIAR SU NEGOCIO)

Se concluye que el mercado potencial para consultoría en integración de franquicias es de 327 clientes, que de acuerdo con la investigación de Mercamétrica están interesadas en otorgar franquicias.

Es lógico suponer que si los datos proporcionados por la misma empresa son verídicos y existen 327 empresas interesadas en otorgar franquicias (franquiciantes), con sus 23.7 clientes en promedio, resulta un total de 7,750 (franquiciatarios); ni considerando que los seis despachos ofrecieran servicios de integración de franquicias y

de apoyo administrativo estarían en condiciones de abastecer el mercado, dado que lo anterior significa atender 54 establecimientos con sus 23.7 franquiciatarios en promedio por cada uno.

De acuerdo con Gerardo Du Tilly Margain, representante en México del Instituto Internacional de Franquicias, el 50% de las franquicias que se manejan en el país son nacionales, 16/, por lo que partiendo de esta base hay un mercado potencial para la integración de franquicias de 164 empresas mexicanas.

Se pretende durante la primera etapa cubrir el 3% de este potencial, es decir 5 empresas franquiciantes, obteniendo en la comercialización cuatro clientes por franquicia desarrollada, otorgando apoyo adicional de un servicio mensual a cada uno de los 20 clientes que significarían las 5 franquicias desarrolladas, como se muestra en el cuadro 2.6.1.

CUADRO 2.6.1

SERVICIOS A VENDER

FRANQUICIAS, DESARROLLO DEL CONCEPTO	5
FRANQUICIATARIOS 4 POR CADA FRANQUICIA (CONTRATOS DE OTORGAMIENTO)	20
12 APOYOS ANUALES A 20 FRANQUICIATARIOS	240
12 APOYOS ANUALES A 5 FRANQUICIANTES	60

17/ *Contacto*: México, año 3, no. 34, Julio 1993. p.7.

2.7 PRECIO

Para establecer las cotizaciones de los servicios, es conveniente realizar una estimación de los costos de operación. Para realizar una estimación se puede tener como base cotizaciones por hora, determinadas con base en la categoría del personal (socio, gerente, supervisor, etc.). El importe correspondiente a cada una de estas cuotas será determinado por el o los socios del despacho, tomando en cuenta ciertas circunstancias, como puede ser:

- a) Costo real de los sueldos incluyendo bonos o gratificaciones,
- b) Características del servicio que se va a prestar.
- c) Habilidad y experiencia que debe tener el personal que se asigne al trabajo, con el objeto de que éste sea prestado eficientemente.
- d) Gastos generales del despacho.
- e) Margen de utilidad razonable en donde se pueda obtener:
 - Utilidad para los socios.
 - Una mayor capacidad técnica y económica para los miembros del despacho.
 - Un servicio en el que no se sacrifique la calidad, teniendo siempre presente los principios éticos de la profesión, aún cuando no se descuide el punto de vista lucrativo.

Un procedimiento práctico para calcular las cuotas por hora de cada uno de los miembros del despacho es el siguiente:

- a) Elaborar el calendario de horas estándar, por quincena y por

mes, de todo el año. En este calendario se deben tomar las horas hábiles que hay en cada quincena. Es conveniente cerrar cada quincena al día 14 y penúltimo de cada mes. En semanas de 40 horas el total de horas al año será de aproximadamente 2,000.

- b) Desarrollar como un pronóstico la asignación de horas "no cargables" a clientes, y restándolas de las horas estándar determinadas según el inciso anterior, se determinan las "horas cargables" a clientes, es decir, las horas susceptibles de ser trabajadas para clientes en el año.
- Dividiendo este total de horas entre el número de horas estándar, se establece el "plan de utilización" en porcentaje, de cada uno de los miembros del Despacho.
- c) La tercer etapa en este procedimiento consistirá en presupuestar cual será la compensación de cada persona, incluyendo bonos y/o gratificaciones anuales, pero sobre la base de sueldos actuales. En el caso de socios, podrá tomarse el retiro a cuenta de utilidades, que efectúen cada mes.

El total de la compensación anualizada se dividirá entre las horas "cargables a clientes", determinando así el costo directo por hora trabajada. En un Despacho mediano se considera que los gastos indirectos como son los de ocupación local, impuestos derivados del pago de nómina, entrenamiento, de operación de oficina, de

viaje, etc., puede ascender a un importe semejante al costo directo de mano de obra y que una utilidad razonable para los socios sería otro tanto; por lo que para determinar el "precio de venta" por hora de cada elemento del Despacho, se multiplicaría el costo directo por hora trabajada por el factor de 3.

En el caso de despachos pequeños, este factor puede ser de 2, 2.5 ó 3, dependiendo del monto de gasto que tenga el despacho. Por el contrario, en despachos grandes con una infraestructura costosa, el factor pudiera ser de más de 3.

La forma 4.20 es una hoja de trabajo que ayudará a determinar mejor la cuota por hora a "precio de venta" a los clientes.

Las formas más comunes para realizar el cobro son:

- a) Cobros parciales, al comenzar el trabajo, durante el desarrollo y al concluirlo.
- b) A través de igualas mensuales.

La forma más adecuada depende de la estructura organizacional y de las necesidades financieras del despacho.

2.8 SISTEMAS DE COMERCIALIZACION DEL SERVICIO

En este apartado, las autoras designamos como funcionamiento del despacho a los sistemas de comercialización de los servicios.

Tousley define la comercialización como "... la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar." ^{17/}

Este es el aspecto de la mercadotecnia más vago y por esa razón, el más descuidado. Al realizar un estudio de factibilidad, muchos investigadores simplemente informan en él que la empresa podrá vender directamente el bien o servicio al público o al consumidor, con lo cual evitan toda la parte de comercialización. Sin embargo, al enfrentarse a la realidad, cuando la empresa está en marcha, surgen todos los problemas que la comercialización representa.

No es la intención de este trabajo efectuar una disertación sobre el campo de la comercialización, pero si resulta oportuno, realizar algunas observaciones al respecto.

La comercialización, a pesar de ser poco favorecido en los estudios, en el funcionamiento de una empresa es parte vital. Se puede estar produciendo el mejor bien o servicio en su género, al mejor precio, pero si no se tienen

^{17/} Tousley, Rayburn D., et al.: Merchandotecnia. UTEHA, México, 1986. p. 47.

los medios para hacerlo llegar al consumidor en forma eficiente, esa empresa irá a la quiebra.

Dos aspectos básicos debe considerar la comercialización:

- a) Canales de distribución, que es la ruta que toma un producto o servicio para pasar del productor a los consumidores finales.
- b) Promoción y publicidad, que son los mecanismos por los que se crea en el público consumidor la necesidad psicológica de adquirir un bien o servicio.

En el caso particular de los servicios de consultoría para el desarrollo integral de franquicias, el canal de distribución más adecuado es el directo, es decir, productor-consumidor; puesto que "... este canal es la vía más corta, simple y rápida." 18/

Los servicios de esta naturaleza no se pueden comercializar a través de intermediarios, el despacho deberá designar directamente al personal idóneo para el desarrollo del trabajo.

En relación al aspecto promocional y publicitario, la televisión obviamente por su costo tan elevado, se deberá descartar y centrarse la publicidad en medios masivos, exclusivamente en periódicos, revistas especializadas y

18/ Kotler, Philip; Marketing: Diana, México, 12989. p. 119.

boletines informativos de las diferentes confederaciones y cámaras industriales, comerciales y de servicios.

La promoción directa con empresas mexicanas en expansión se desarrollará por los socios del despacho, mediante la elaboración de cartera de clientes potenciales y concertación de citas por la vía telefónica con los responsables de franquiciar el negocio.

2.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

Concluyendo en lo que es el estudio de mercado se hace evidente que existe un mercado potencial para la operación de un despacho de licenciados en administración para ofrecer consultoría administrativa relacionada con el desarrollo de franquicias mexicanas, así como para la comercialización de las mismas. Por lo tanto desde el punto de vista del mercado, el proyecto es viable.

La investigación de mercado se realizó con el objetivo de determinar si existe un número de entidades económicas representantes de una demanda que justifique la puesta en marcha de un despacho cuyo giro sea el desarrollo integral de sistemas de franquicias de empresas mexicanas en vías de expansión. Entre los servicios a ofrecer, basado en la investigación de mercado, se determinaron como básicos los siguientes:

- Análisis del Negocio
- Planeación financiera
- Plan de Expansión
- Acceso a una lista de empresas que operan a través de franquicias (oferentes y demandantes).
- Fungir como vínculo y/o contacto entre franquiciantes e inversionistas mexicanos.
- Mantener un intercambio constante con entidades afiliadas, promoviendo y participando en congresos, seminarios, debates y eventos internacionales relacionados con el sistema de franquicias para dar un mejor cumplimiento al punto anterior.
- Información detallada acerca de las tendencias de negocios que se generen en el área de franquicias.

Para la obtención de esta información se asistió en primer lugar a una Conferencia Internacional de Franquicias en donde pudimos conocer las diferentes oportunidades de inversión en América Latina. El fenómeno de las franquicias ha tenido un gran desarrollo, no sólo en países como los Estados Unidos, Canadá, Japón e Inglaterra, sino también en países en crecimiento tales como Brasil, en donde un porcentaje importante de la comercialización de productos y servicios ya se hace a través de franquicias. Así mismo tuvimos la oportunidad de observar que los diferentes franquiciantes que presentaron su sistema de franquicias, aproximadamente 25, tienen actualmente desarrollado un plan integral para el otorgamiento de dichas franquicias puesto que son ellos quienes cuentan

con todo el acervo de conocimientos para este efecto. Por otro lado estos franquiciantes ya se encuentran inscritos en la Asociación Mexicana de Franquicias quien tiene como objetivo proporcionar el intercambio de información para beneficio de empresas mexicanas acerca de este sistema de franquicias.

La creación y desarrollo de franquicias en México no se ha dado con el dinamismo de otros países debido a distintos factores. De ellos quizá el más importante es el de la falta de información que ha habido sobre el tema, por lo anterior, y considerando que las franquicias representan una oportunidad importante para la modernización de distintas actividades productivas y comerciales en nuestro país, además de que permitirá fortalecer las ventajas competitivas y operaciones para la creación de más empresas, consideramos que un despacho de esta naturaleza fomentará en nuestro país la creación y desarrollo de franquicias de empresas mexicanas en vías de expansión.

Para este efecto se aplicaron 50 entrevistas a empresas de los siguientes giros: cadenas de restaurantes, escuelas, y comercios; algunas de ellas mostraron un gran interés en desarrollar el concepto de franquicia exponiendo que actualmente no habían pensado en franquiciar su negocio por no contar con la estructura adecuada para una comercialización de sus productos y servicios a través de franquicias (56%), aproximadamente el 26% comentó que simplemente no lo habían considerado como una alternativa de expansión y el 18% restante nos encontramos que prefieren

su crecimiento y expansión únicamente abriendo sucursales.

Como un complemento del estudio de mercado, las autoras publicaron durante los días 21 y 24 de mayo de 1993, un anuncio en el periódico de tiraje nacional "El Universal" ofreciendo los servicios del despacho como una empresa de apoyo para el proceso integral del funcionamiento de la franquicia.

Para este efecto se utilizó la misma guía aplicada en las entrevistas. A continuación se transcribe dicho cuestionario el cual esta formado por trece items o datos:

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**GUIA DE ENTREVISTA REALIZADA A
EMPRESAS MEXICANAS EN VIAS DE EXPANSION**

- 1.- Nombre de la empresa.
- 2.- Nombre del Representante o Apoderado legal.
- 3.- Domicilio.
- 4.- Giro de la Empresa.
- 5.- Ventas anuales.
- 6.- Número de empleados o trabajadores.

Señale con el símbolo (X) la o las aseveraciones que corresponda.

- 7.- Area de influencia del mercado que se pretende abarcar:
 - a) LOCAL
 - b) REGIONAL
 - c) NACIONAL
 - d) INTERNACIONAL

- 8.- Servicios que se pretende ofrecer:
 - a) PROMOCION Y PUBLICIDAD
 - b) ASISTENCIA TECNICA
 - c) ASISTENCIA ADMINISTRATIVO-CONTABLE
 - d) ASESORIA JURIDICA
 - e) DISEÑO Y EQUIPAMIENTO DE TIENDAS U OFICINAS
 - f) PROVEEDURIA DE MERCANCIAS O MATERIAS PRIMAS
 - g) ASESORIA FISCAL

- 9.- Sistema de operación de la franquicia:
 - a) VENTA POR TIEMPO DETERMINADO
 - b) INVERSIONES EN MOBILIARIO Y EQUIPO
 - c) INVERSION EN MERCANCIAS O MATERIAS PRIMAS

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**GUIA DE ENTREVISTA REALIZADA A
EMPRESAS MEXICANAS EN VIAS DE EXPANSION**

- 10.- Tipo de franquicia:
- a) ASOCIADO MEDIANTE PAGO UNICO INICIAL
 - b) ASOCIADO MEDIANTE PAGO INICIAL Y PORCENTAJE MENSUAL SOBRE VENTAS O UTILIDADES
 - c) PROVEEDURIA SIMPLE
- 11.- Servicios del Despacho en que está interesado:
- a) COMERCIALIZACION
 - b) APOYO ADMINISTRATIVO-CONTABLE A SUS FRANQUICIATARIOS
 - c) APOYO ADMINISTRATIVO-CONTABLE AL FRANQUICIANTE
 - d) APOYO JURIDICO
 - e) PAQUETE INTEGRAL
- 12.- Fecha tentativa de iniciación de operaciones:
- a) DE 1 A 6 MESES
 - b) DE 6 A 12 MESES
 - c) DE 12 A 18 MESES
- 13.- Ubicación de las oficinas para control de franquicias:

FECHA:
CONDUCTO POR EL QUE SE CONTACTO AL PROSPECTO:

RESPONSABLE DE LA APLICACION DEL CUESTIONARIO:

FIRMA DEL RESPONSABLE

A la convocatoria acudieron 8 representantes de empresas mexicanas interesadas en la comercialización de franquicias y, aunada a la información obtenida de las entrevistas realizadas, a continuación se presentan los resultados obtenidos mediante las gráficas 1 a 8; conviene señalar que cinco items no son mesurables estadísticamente.

GIRO

PREGUNTA N° 4

RESTAURANTES	22
INDUSTRIA METAL MECANICA	1
HELADOS	9
ESCUELAS	4

VENTAS ANUALES

PREGUNTA N° 5

DE MENOS DE N\$500,000.00	1
DE N\$500,001.00 A N\$1,000,000.00	27
DE MAS DE N\$1,000,000.00	8

TAMAÑO DE LA EMPRESA,

CLASIFICACION DE ACUERDO AL NUMERO DE EMPLEADOS

PREGUNTA N° 6

MICRO (1 A 15)	1
PEQUEÑA (16 A 100)	27
MEDIANA (101 A 205)	8
GRANDE (206 EN ADELANTE)	0

AREA DE INFLUENCIA**PREGUNTA N° 7**

LOCAL	24
REGIONAL	10
NACIONAL	2
INTERNACIONAL	0

SERVICIOS A OFRECER**PREGUNTA N° 8**

PROMOCION Y PUBLICIDAD	36
ASISTENCIA TECNICA	36
ASISTENCIA ADMINISTRATIVA-CONTABLE	36
ASESORIA JURIDICA	30
DISEÑO Y EQUIPAMIENTO DE TIENDAS U OFICINAS	36
PROVEEDURIA DE MERCANCIAS O MATERIAS PRIMAS	21
ASESORIA FISCAL	36

SISTEMA DE OPERACION DE LA FRANQUICIA**PREGUNTA N° 9**

VENTA POR TIEMPO DETERMINADO	20
INVERSIONES EN MOBILIARIO Y EQUIPO	9
INVERSION EN MERCANCIAS O MATERIAS PRIMAS	7

TIPO DE FRANQUICIA

PREGUNTA N° 10

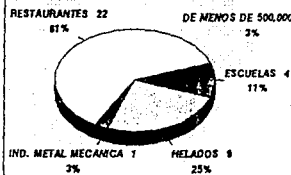
ASOCIADO MEDIANTE PAGO UNICO INICIAL	0
ASOC. MEDIANTE PAGO INICIAL Y PORC. MENSUAL	30
SOBRE VENTAS O UTILIDADES	4
PROVEEDURIA SIMPLE	2

SERVICIOS DEL DESPACHO EN QUE ESTA INTERESADO

PREGUNTA N° 11

COMERCIALIZACION	0
APOYO ADMVO-CONTABLE A SUS FRANQUICIATARIOS	0
APOYO ADMVO-CONTABLE AL FRANQUICIANTE	0
APOYO JURIDICO	0
PAQUETE INTEGRAL	36

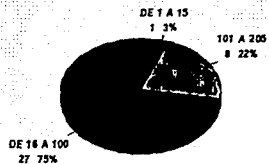
GIRO DE LA EMPRESA



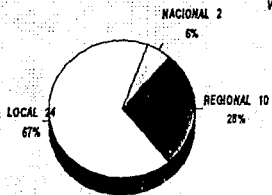
VENTAS ANUALES



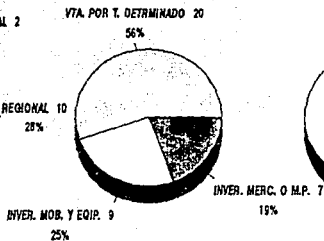
NUMERO DE EMPLEADOS



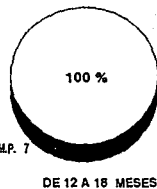
AREA DE INFLUENCIA

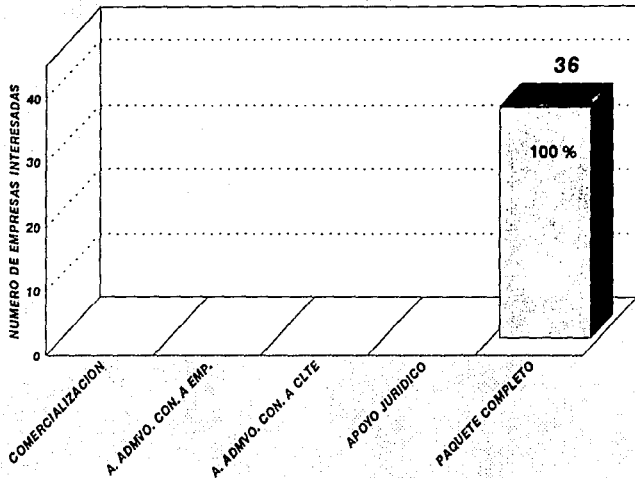


SISTEMA DE OPERACION



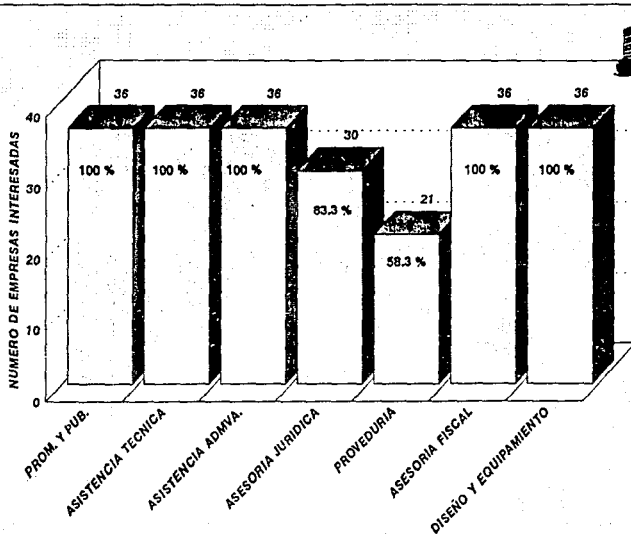
FECHA PROBABLE DE INICIACION



SERVICIOS DEL DESPACHO QUE DESEAN

SERVICIOS

SERVICIOS DE INTERES



CAPITULO III

ESTUDIO TECNICO

3.1 DEFINICION

"Se conoce como estudio técnico a la parte de un proyecto de inversión cuyos objetivos son:

- a) Verificar la posibilidad técnica de la fabricación o producción de un bien o servicio.
- b) Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización que requieren para realizar la producción." 1/

Habitualmente, esta parte del estudio puede dividirse a su vez en cuatro partes que son: determinación del tamaño óptimo, la localización, la ingeniería del proyecto o del proceso y el análisis administrativo.

Para determinar el tamaño óptimo es fundamental tomar en consideración los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado, es decir la demanda potencial determinada, puesto que mientras no se determine la cantidad de productos o de servicios que el mercado puede absorber, es imposible decidir sobre el tamaño de las empresas.

1/ Guía para la presentación de proyectos; ILPES Siglo XXI, México, 1988, p. 91.

Una vez decidida la cantidad de bienes o servicios a producirse o a ofrecerse, se podrán estimar las ventas y consecuentemente el tamaño de la producción, los turnos a laborar, el personal administrativo, la maquinaria y equipo, etc.

"Acerca de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no sólo factores cuantitativos como pueden ser los costos de transporte de materia prima y el producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, y otros. Recuérdese que los análisis deben ser integrales, pues si se realizan desde un sólo punto de vista pueden conducir a resultados poco satisfactorios." 2/

La Organización de las Naciones Unidas define la "ingeniería del proyecto" como "...aquella parte del estudio que se relaciona con su fase técnica, es decir con la participación de los ingenieros en las etapas del estudio, instalación, puesta en marcha y financiamiento del proyecto". 3/

2/ Baca Urbina, Gabriel; Evaluación de proyectos; Mc. Graw Hill, México, 1991. p.8.

3/ Melnick, Julio; Manual de Proyectos de Desarrollo Económico; ONU México, 1984. p.64

Es necesario subrayar que el término ingeniería se refiere a la estructuración de procesos de producción, en las que se incluye también pero no únicamente, la civil, la industrial, la eléctrica, la mecánica, etc.

En el caso particular del trabajo de tesis, este se enfoca al diseño del proceso que agilice la prestación del servicio y obviamente la selección del mobiliario y equipo necesario para la fase operativa.

3.2 TECNOLOGIA, CONOCIMIENTOS PROFESIONALES, MOBILIARIO Y EQUIPO

Un despacho de la naturaleza del que se piensa instalar depende tecnológicamente de un equipo de Procesamiento Electrónico de Datos (PED).

Referente a ello existe disponibilidad de equipo y programas de cómputo electrónico adecuados para el control contable y administrativo de los clientes del despacho.

Profesionalmente se requieren expertos en las siguientes áreas:

- a) Derecho, especialista en contratos, en Derecho Civil o Mercantil.
- b) Contador Público, implantación de control interno, evaluación y capacitación contable.
- c) Administración, áreas de Personal, Mercadotecnia y Organización, diseño de planes y programas de capacitación y desarrollo.

El proyecto inicial es llegar a cubrir cuando menos el veinte por ciento del mercado actual, es decir 7 empresas mexicanas en vías de expansión iniciando primero con una y al llegar al noventa por ciento del objetivo del servicio con un resultado satisfactorio, se dará inicio a la segunda empresa. Para la realización del siguiente servicio se deberá tener un determinado porcentaje de avance en la segunda empresa, el cual se determinará en función del tamaño y grado de complejidad de esta última.

3.3 FLUJO DEL PROCESO

El flujo del proceso se inicia cuando se ha detectado formalmente una actividad a desarrollarse, ésta puede provenir de nuevos clientes o bien de clientes cautivos, desde luego que esto incluye también los servicios que el despacho proporciona periódicamente.

Las gerencias en que dividirá la operación de la firma son: Administrativa, Operativa y Contable, que incluirán auditoría operativa, mercadotecnia y capacitación; adicionalmente existirá un área staff de asesoría jurídica.

La responsabilidad y autoridad en las tres gerencias queda delegada por parte del Gerente General, pero todas las órdenes de trabajo deberán ser autorizadas por él.

Este, remitirá las respectivas órdenes autorizadas al área correspondiente,

según se indique en los procedimientos.

Las actividades a realizar en el proceso para el desarrollo integral de la franquicia son los siguientes:

1. Captar al prospecto
2. Sensibilizar al prospecto
 - Franquicias potenciales
 - Beneficios de las franquicias
 - Factores de éxito de las franquicias
3. Cotizar el estudio preliminar
4. Realizar el estudio preliminar
 - Levantamiento de información general de la situación actual del negocio
 - Evaluar si es franquiciable el negocio
5. Elaborar cotización del desarrollo integral de la franquicia.
6. Determinar actividades a desarrollar y elaborar el programa integral de trabajo.
7. Presentar y obtener autorización de cotización y programa integral de trabajo.
8. Formalizar el servicio a ofrecer
9. Levantamiento de información a detalle de la situación actual.
10. Análisis de la información
11. Elaborar Manual de Organización
12. Elaborar Manual de Operación

13. Definir la oferta de la franquicia
14. Estructurar la franquicia
15. Definir canales de comercialización
16. Documentación sobre servicios de mercadotecnia
 - Estudio de mercado
 - Estudio de factibilidad
 - Estudios de territorialidad
 - Análisis de competencia
 - Instrumentos para la venta de franquicia
 - Logística de abastecimiento y proveedores
 - Estrategia mercadológica y publicitaria
17. Definir aspectos legales
 - Obligaciones que deben asumirse
 - Elaboración del contrato de franquicia
 - Registro de documentación legal
18. Definir controles del sistema de franquicias
19. Analizar y definir aspectos administrativos relevantes.
20. Elaborar el documento de presentación
21. Implantación del sistema de franquicia
 - Capacitación sobre manuales
 - Controles administrativos
 - Contrato
22. Análisis financiero de la franquicia
23. Planeación financiera de la franquicia potencial
24. Análisis de la estructura de costos y precios

3.4 LOCALIZACION Y TAMAÑO

Curiosamente se presentan, en el Distrito Federal, dos zonas en las cuales se concentran por un lado la actividad comercial y por el otro las oficinas de las diferentes cadenas comerciales, el sur en una franja que comprende desde la avenida Insurgentes Sur, hasta la avenida Canal de Miramontes en Coapa y en el norte de la avenida Melchor Ocampo hasta el Periférico Norte, con un eje central constituido por la avenida Ejército Nacional.

Así, el despacho puede localizarse en cualquiera de las dos zonas, sin embargo, el costo del arrendamiento en Polanco asciende actualmente a 50 nuevos pesos por metro cuadrado, en la Unidad Habitacional Villa Coapa es posible conseguir departamentos de 100 metros cuadrados con autorización de uso de suelo, para oficinas, en 1,500 nuevos pesos. Por esta razón se decidió ubicar las instalaciones en este lugar.

Por el momento se encuentran desocupados tres departamentos en planta baja en la avenida Canal de Miramontes, entre avenida Acoxta y Periférico Sur, cuyas rentas fluctúan entre 1500 y 1800 nuevos pesos.

Considerándose que el plan inicial contempla la consultoría de 1 hasta 7 clientes por lo que se requiere ubicar un total de 8 personas, el área requerida para trabajar deberá ser de 70 metros cuadrados.

De acuerdo con el Reglamento de Construcciones para el D.F. debe dejarse un vestíbulo o sala de espera de "... por lo menos 0.25 metros cuadrados por concurrente" 4/, es decir de 3.5 metros cuadrados en el caso del despacho, además deberán existir pasillos para la circulación de "... un ancho mínimo de 90 cm." 5/

El Reglamento de Construcción para el D.F. también exige un nivel mínimo de iluminación artificial de 300 luxes." 6/

En el caso de oficinas, el Reglamento no establece área mínima por persona pero si que "...Los edificios para comercios de más de 1000 metros cuadrados y los edificios para oficinas deberán tener servicios sanitarios para empleados y para el público, debiendo estar separados los destinados a hombres de los destinados a mujeres, y ubicados en tal forma que no sea necesario salir o bajar más de un nivel para tener acceso a cualquiera de ellos.

Por los primeros 400 metros cuadrados o fracción, se instalará un excusado, un migitorio y un lavabo para hombres; y un excusado y un lavabo para mujeres. En las áreas de oficinas cuya función sea dar servicio al público, se deberá disponer del doble del número de muebles que se señala." 7/

4/ Reglamento de Construcción para el D.F.; Pormía; México, 1992; Art. 69

5/ Ibid; Art. 77

6/ Ibid; Art. 120

7/ Ibid; Art. 140

Por lo tanto, sólo una casa o departamento que tenga dos sanitarios podrá ser utilizada, independientemente de que deberá ser de al rededor de 70 metros cuadrados y con las instalaciones y espacios anotados.

3.5 INSUMOS Y MANO DE OBRA

Las dimensiones del despacho para 7 clientes obliga a la adquisición del siguiente equipo:

EQUIPO	PRECIO UNITARIO (N\$)	TOTAL (N\$)
4 Escritorios ejecutivos	2,860.00	11,440.00
4 Escrit. secretariales	1,600.00	6,400.00
4 Sillones ejecutivos	990.00	3,960.00
4 Sillas secretariales	770.00	3,080.00
1 Sala de recepción	2,640.00	2,640.00
1 Mesa de centro	700.00	700.00
2 Máquinas de escribir	1,500.00	3,000.00
4 Calculadoras	500.00	2,000.00
1 Computadora IBM 30386 dx	5,000.00	5,000.00
Programas de cómputo		2,800.00
1 Impresora HP Lasser IV	7,000.00	7,000.00
1 Fax	1,000.00	1,000.00
		<hr/> <hr/>
TOTAL		49,020.00
+ IVA		4,902.00
		<hr/> <hr/>
		53,922.00
Papelería y artículos de escrit. (10%)		5,392.00
		<hr/> <hr/>
		59,314.00

SUELDOS

1 Gerente General	4,000.00	4,000.00
3 Gerentes	3,000.00	9,000.00
1 Asesor Externo	3,500.00	3,500.00
2 Analistas	1,800.00	3,600.00
1 Secretaria	1,000.00	1,000.00
		<u>21,100.00</u>
+ 35% Costo social (IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.)		7,385.00
		<u>28,485.00</u>

3.6 ASPECTOS LEGALES Y DE ORGANIZACION

Por la circunstancia especial que guardan los despachos de consultoría, profesionales asociados, la ética impide que estos se constituyan como sociedades anónimas o abiertamente mercantiles, así, la forma más adecuada es la de sociedad colectiva.

La Ley General de Sociedades Mercantiles estipula que las sociedades "... se constituirán ante notario y en la misma forma se harán constar sus modificaciones..." 8/

8/ Ley General de Sociedades Mercantiles: Porrúa, México, 1992., Art. 5.

La escritura constitutiva deberá contener:

1. Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas
2. El objeto de la sociedad
3. Su razón social o denominación
4. Su duración
5. El importe del capital social
6. La aportación de cada socio
7. Domicilio de la sociedad
8. Las bases para administración y facultades de los administradores
9. Nombrar los administradores
10. La manera en que se distribuirán las utilidades y pérdidas
11. El importe del fondo de reserva
12. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente
13. Las bases de liquidación." 9/

La sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

9/ *Ibid*; Art. 5

La razón social se formará con el nombre de uno o más socios y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía" u otras semejantes, como "...y asociados".

Este tipo de sociedad impide que los socios por cuenta propia o ajena se dediquen a los negocios del mismo género de los que constituyen el objeto de la sociedad, y a formar parte de sociedades que los realicen, salvo con el consentimiento de los demás socios.

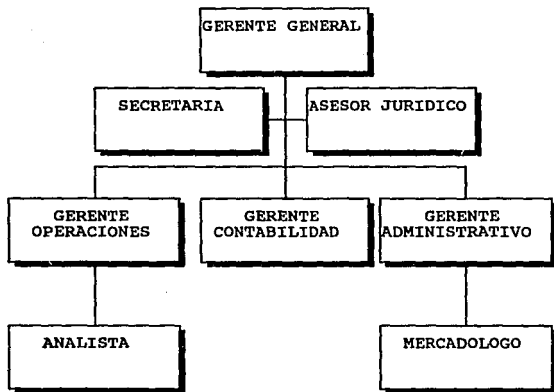
Además, los socios deberán recibir salvo pacto en contrario, las cantidades que periódicamente necesiten para alimentos; cantidades que se computarán en los balances anuales a cuenta de utilidades.

El contrato de sociedad colectiva se puede rescindir a un socio por:

1. Uso de la firma o del capital social para negocios propios.
2. Por infracción al pacto social.
3. Por infracción a las disposiciones fiscales que rijan al contrato.
4. Por comisión de actos fraudulentos o dolosos contra el despacho.
5. Por quiebra, interdicción o inhabilitación para ejercer el comercio.

A reserva de que se realice el manual de organización definitivo, inicialmente el organigrama que es adecuado manejar y las funciones a realizar son como a continuación se describe:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Cd. Universitaria, octubre 1993.

F U N C I O N E S

GERENTE DE CONTABILIDAD

- Planeación financiera de la franquicia potencial (proformas del negocio en tres escenarios).
- Contabilidad del despacho
- Pago de impuestos
- Análisis financiero de la franquicia potencial
- Análisis de la estructura de costos y precios

ASESOR EXTERNO JURIDICO

- Esquema legal de la franquicia
- Definición de obligaciones franquiciante-franquiciatario
- Contrato de franquicia
- Registro de Documentación Legal

GERENTE DE OPERACIONES

- Venta del servicio
- Evaluación del negocio
- Determinación del producto de la franquicia

- Estructura de la franquicia
- Supervisión y autorización interna
- Análisis de la inversión de franquicia
- Determinación del valor de la franquicia
- Determinación del sistema de regalías
- Definición de canales para la comercialización de franquicias
- Servicio de Relaciones Públicas

ANALISTA

- Levantamiento de Información
- Elaboración de Manuales de Organización y de Operación
- Análisis del negocio

MERCADOLOGO

- Estudio de mercado
- Estudio de factibilidad
- Estudios de territorialidad
- Definición de la oferta de la franquicia
- Análisis de competencia

- Instrumentos para la venta de franquicia
- Logística de abastecimiento y proveedores
- Estrategia mercadológica y publicitaria
- Documentación sobre el servicio de mercadotecnia
- Rastreo de candidatos

GERENTE ADMINISTRATIVO

- Elaboración de la nómina
- Formulación de programa de capacitación para el franquiciatario potencial
- Capacitación de manuales
- Planeación estratégica para el desarrollo de la franquicia
- Planes de financiamiento
- Elaboración del folleto de franquicias (documento de presentación).
- Implantación del concepto de la franquicia
- Control de la franquicia otorgada
- Aspectos administrativos relevantes para la operación del negocio.

Al principio y con apoyo en la Teoría Z, es recomendable que la gerencia general y las gerencias administrativa y operativa, efectúen labores multifuncionales, sobre todo en lo concerniente al aspecto promocional, en el que las tres personas de los niveles superiores deberán participar ya sea acudiendo directamente con clientes potenciales que requieran información, como ofreciendo pláticas a las asociaciones y confederaciones empresariales sobre las bondades y la importancia de las franquicias como alternativa de crear un negocio o de ampliar sus operaciones.

CAPITULO IV

ANALISIS FINANCIERO

4.1 DEFINICION

"El análisis financiero es la penúltima etapa de los proyectos. Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica." ^{1/}

El estudio financiero deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles. Asimismo se deberá evaluar la decisión de comprometer esos recursos financieros en el proyecto en comparación con otras posibilidades conocidas de colocación.

En el proceso de evaluación de un proyecto determinado, para juzgar su viabilidad y prioridad entre otras posibilidades de inversión, los resultados del análisis financiero deben confrontarse con los que se obtienen en la

^{1/} Ray, Anandrup: Análisis de beneficios - costos; Banco Mundial, España; 1986; p.10.

evaluación económica; de ese modo se llegará a una síntesis de los juicios que permiten tomar una decisión final sobre la realización del proyecto. En este análisis financiero, se utilizan las informaciones obtenidas en el estudio de mercado y en el estudio técnico.

Las decisiones que se adoptan en el estudio técnico corresponden a una utilización del capital que debe justificarse de diversos modos desde el punto de vista financiero, como son volumen de ventas, personal a ocupar, equipo por adquirir, etc.

"En primer lugar, hay que demostrar que los realizadores del proyecto cuentan con recursos financieros suficientes para hacer las inversiones y los gastos corrientes que implica la solución dada a los problemas de proceso, tamaño y las decisiones complementarias sobre adaptación u otras físicas, organización y calendario del proyecto." 2/

En la presentación del estudio debe empezarse por indicar las necesidades totales de capital, desglosadas en capital fijo y capital circulante.

Cuando corresponda por las características de cada proyecto, debe indicarse qué parte de los recursos financieros necesarios pueden conseguirse en moneda nacional y qué parte en moneda extranjera. El análisis financiero pretende demostrar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo

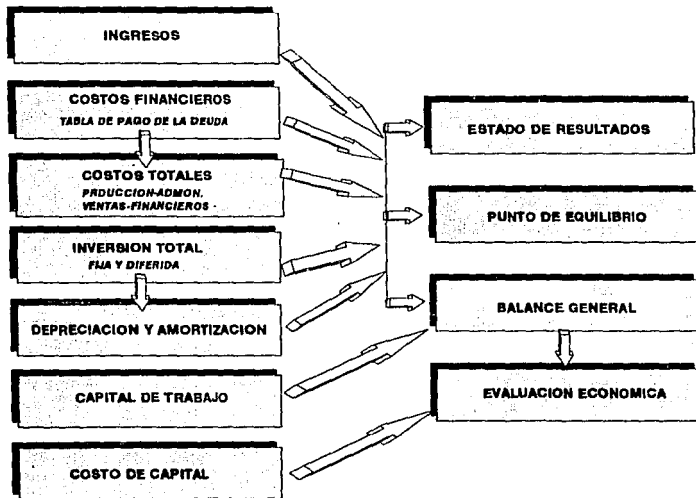
2/ *Ibid*; p.12.

total de la operación del despacho (que abarque operación, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán de base para la parte final y definitiva del proyecto.

En la figura 4.1 se muestra la estructuración general del análisis financiero.

Figura 4.1

ESTRUCTURACION DEL ANALISIS FINANCIERO



FUENTE: Schneider, Erich; Teoría de la Inversión; El Ateneo, Argentina, 1960. p.79.

4.2 INVERSION INICIAL

Para determinar la inversión mínima requerida se investigó entre los proveedores de equipo, como se mencionó en el capítulo correspondiente; los resultados obtenidos son los siguientes:

INVERSIONES

(Nuevos Pesos)

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
4	Escritorios ejecutivos	2,860.00	11,440.00
4	Escritorios secretariales	1,600.00	6,400.00
4	Sillones ejecutivos	990.00	3,960.00
4	Sillas secretariales	770.00	3,080.00
1	Sala de recepción	2,640.00	2,640.00
1	Mesa de centro	700.00	700.00
2	Máquina de escribir	1,500.00	3,000.00
4	Calculadora	500.00	2,000.00
1	Computadora IBM	5,000.00	5,000.00
1	Programa Aspel SAE-5.0	2,000.00	2,000.00
1	Programa Aspel COI-5.0	800.00	800.00
1	Impresora H.P. Lasser IV	7,000.00	7,000.00
1	Fax	1,000.00	1,000.00
INVERSION MINIMA REQUERIDA			N\$49,020.00
I V A			4,902.00
T O T A L			N\$53,922.00

Cuadro 4.2
COSTOS DE PRODUCCION
(Nuevos Pesos)

a)	Materiales y servicios de oficina:	
	(10% Sobre Inversión de Equipo	
	en tres meses)	N\$ 4,902.00
b)	Salarios de producción (Mano de obra)	
	2 analistas	1,800.00
	En tres meses	10,800.00
	1 Secretaria	1,000.00
		3,000.00
c)	Varios: (10% sobre materiales + Renta	
	en tres meses)	4,990.00
		23,692.00
A tres meses:		
	(Incluye Materiales+ Varios+Salarios	
	en tres meses)	23,692.00

Total de Mano de obra: N\$ 13,800.00 + 35% Prestaciones = 18,630.00.

Anualizado = N\$ 74,520.00

Cuadro 4.3

COSTO ADMINISTRATIVO

(Nuevos Pesos)

S U E L D O S :

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	TOTAL
1 GERENTE GENERAL	4,000.00	4,000.00
1 ASESOR JURIDICO	3,500.00	3,500.00
3 GERENTES	3,000.00	9,000.00
TOTAL MENSUAL		16,500.00
A TRES MESES	+ 35%	49,500.00 17,325.00 66,825.00

Cuadro 4.4

COSTO DE VENTAS

(Nuevos Pesos)

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	TOTAL
GASTOS DE REPRESENTACION	10% SOBRE SUELDOS TOTALES	1,650.00
4 ANUNCIOS PERIODISTICOS	200.00	800.00
TOTAL MENSUAL		2,450.00
A TRES MESES		7,350.00

Cuadro 4.5
INTERESES Y DEPRECIACION
(Nuevos Pesos)

INTERESES		
INVERSION:	53,922.00	
CAPITAL DE TRABAJO:	<u>102,697.00</u>	
	156,619.00	
0.3828 x 138,334.00		59,954.00
DEPRECIACION		
10% SOBRE MOBILIARIO Y EQPO. DE OFNA. <u>1/</u>		5,392.00
TOTAL ANUAL		63,346.00
<u>1/</u> LISR Art. 44		

CAPITAL DE TRABAJO: (3 MESES DE)

MATERIALES Y VARIOS	4,902 + 4,990 =	9,892.00
+ MANO DE OBRA		18,630.00
SUELDOS ADMINISTRATIVOS		66,825.00
GASTOS DE VENTA		7,350.00
		102,697.00

GASTOS FIJOS:

ADMINISTRACION	267,300.00
INTERESES Y DEPRECIACION	63,346.00
	330,646.00

COSTOS VARIABLES 474,134.00

MENOS 330,646.00

143,448.00

4.3 COSTOS TOTALES

COSTOS TOTALES ANUALIZADOS

(Nuevos Pesos)

1.- OPERACION		
MATERIALES	19,608.00	
MANO DE OBRA	74,520.00	
VARIOS	19,960.00	
INTERESES Y DEPREC.	63,346.00	177,434.00
2.- ADMINISTRACION		
SUELDOS		267,300.00
3.- VENTAS		
PROMOCION Y PUBLIC.	29,400.00	29,400.00
TOTAL (Los gastos de representación se incluyen en promoción y publicidad en atención al Art. 25, fracc. V, de la LISR).		N\$474,134.00

Cuadro 4.6

INGRESOS

(Nuevos Pesos)

VENTAS	
25 CLIENTES A CUOTA FIJA DE N\$ 1,000.00 MENSUALES (25 x 12,000 ANUALES)	300,000.00
20 ASESORIAS JURIDICAS CONTRACTUALES (20 x 20,000.00)	400,000.00
5 DESARROLLOS DE CONCEPTO DE FRANQUICIA (5 x 120,000.00)	600,000.00
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	N\$1'300,000.00

4.4 ESTADO DE RESULTADOS

(Nuevos Pesos) (1)

INGRESOS	1'300,000.00
(-) COSTO DEL SERVICIO	177,438.00
UTILIDAD MARGINAL	1,122,562.00
GASTOS ADMINISTRACION	267,300.00
GASTOS DE VENTAS	29,400.00
UTILIDAD BRUTA	825,862.00
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA 35%	289,052.00
(-) REPARTO DE UTILIDADES (Exenta)	
FLUJO NETO DE EFECTIVO	N\$536,810.00

(1).- Con base a recomendaciones de Beca Urbina, G.; op.cit., p. 709.

4.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para el cálculo de intereses se consideró que las condiciones de financiamiento serían, para el capital de trabajo, (circulante), un crédito de habilitación o avío y las inversiones mediante crédito refaccionario, a través de Nacional Financiera, en los términos planteados por su director general, Lic. Oscar Espinosa Villarreal, de aceptar el otorgamiento de crédito derivado de tesis profesionales en proporción 1:100; a un interés anual sobre saldos insolutos del 34.8% más IVA, igual al 38.28%; el plazo para el de habilitación o avío a 3 años y el refaccionario a 5 años.

Vale la pena destacar que el crédito de habilitación o avío obliga al acreditado "... a invertir el importe del crédito precisamente en la adquisición de las materias primas y materiales, y en el pago de los jornales, salarios y gastos directos de explotación indispensables para los fines de su empresa." 3/

Quedan garantizados con "...las materias primas y materiales adquiridos y con los frutos, productos o artefactos que se obtengan con el crédito, aunque estén futuros o pendientes." 4/

Los créditos de habilitación o avío, por otro lado, "se pagarán con preferencia a los refaccionarios." 5/

En el caso de los créditos refaccionarios, el acreditado "...queda obligado a invertir el importe del crédito precisamente en la adquisición de aperos, instrumentos, útiles de labranza, abonos, ganado o animales de cría, en la realización de plantaciones o cultivos cíclicos o permanentes; en la apertura de tierras para el cultivo, en la compra e instalación de maquinarias y en la construcción o realización de otros materiales necesarios para el fomento de la empresa del acreditado." 6/

3/ Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito; Porrúa, México, 1993. Art. 321.

4/ *Ibid.* Art. 322

5/ *Ibid.* Art. 328

6/ *Ibid.* Art. 323

De la misma forma puede utilizarse para cubrir adeudos fiscales y pago de adeudos, con una antigüedad no mayor de un año a la fecha del contrato.

La garantía se constituye "...simultánea o separadamente, con las fincas, construcciones, edificios, maquinaria, aperos, instrumentos, muebles y útiles, y con los frutos o productos, pendientes o ya obtenidos, de la empresa a cuyo fomento haya sido destinado el crédito." 7/

Cuadro 4.7.

FINANCIAMIENTO AL 99% 1/

CREDITO DE HABILITACION O AVIO AL 38.28 % ANUAL

(Nuevos pesos)

PERIODO	MONTO	INTERES	AMORTIZACION	SALDO
1	102,697.00	39,312.00	34,232.00	68,465.00
2	68,465.00	26,208.00	34,232.00	34,233.00
3	34,233.00	13,104.00	34,233.00	-----

1/ Con recursos propios: N\$ 1,027.00; se opta por manejar la cifra total.

7/ B44. Art. 324

Cuadro 4.8
FINANCIAMIENTO AL 99%
CREDITO REFACCIONARIO AL 38.28% ANUAL
(Nuevos pesos)

PERIODO	MONTO	INTERES	AMORTIZACION	SALDO
1	53,922.00_1/	20,641.00	10,785.00	43,137.00
2	43,137.00	16,513.00	10,785.00	32,352.00
3	32,352.00	12,384.00	10,784.00	21,568.00
4	21,568.00	8,256.00	10,784.00	10,784.00
5	10,784.00	4,128.00	10,784.00	-----

_1/ Inversión propia: N\$ 539.00, se deja cifra total.

Cuadro 4.9
PUNTO DE EQUILIBRIO CON METODO DE CONTRIBUCION
MARGINAL_1/

INGRESOS:	371,679.00	100%
MENOS GASTOS VARIABLES	41,033.00	11.04%
CONTRIBUCION MARGINAL	330,646.00	88.96%
MENOS GASTOS FIJOS	330,646.00	88.96%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	---	---

_1/ Con base en: El Comercio Directo como Instrumento Promotor de Exportaciones; IMCE, México, 1980, pp. 20 a 22.

POR MÉTODO MATEMÁTICO

$$PQ = CF + CV$$

Donde:

P = Precio

Q = Volumen

CF = Costos Fijos

CV = Costos Variables

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{P \times Q}} = \frac{330,646}{1 - \frac{143,488}{1,300,000} \cdot 0.8896} = 371,679$$

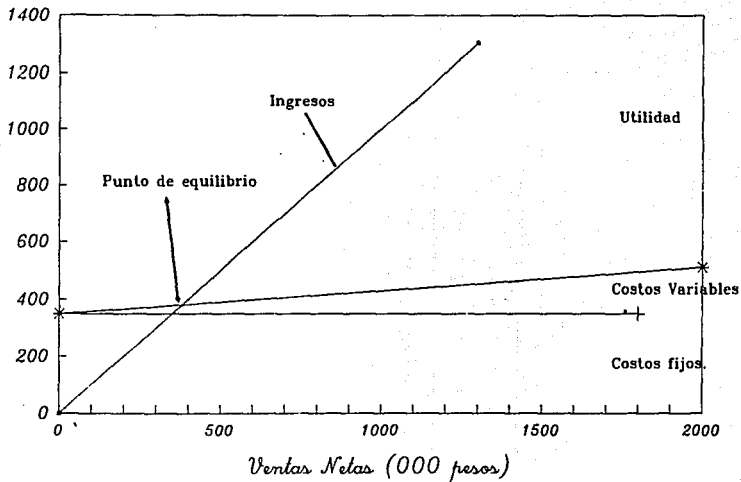
$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \text{N\$ } 371,679.00$$

Punto de Equilibrio

Método Gráfico.

Ingresos Egresos.

132



CAPITULO V

EVALUACION ECONOMICA

5.1 DEFINICION

"La evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto y su objetivo es analizar la rentabilidad económica de las inversiones.

Si no han existido contratiempos se sabrá al llegar a esta fase que existe un mercado potencial atractivo; se habrán determinado un lugar óptimo para la localización del proyecto y el tamaño más adecuado para este último, de acuerdo con las restricciones del medio; se conocerá y dominará el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva, además de que se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto." 1/

En esta etapa surge el problema sobre el método de análisis que se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto. Es conveniente recordar que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente.

1/ Baca Urbina, G.: op. cit., pp. 218 y 219.

Esto implica que el método de análisis empleado deberá tomar en cuenta ese cambio de valor real del dinero a través del tiempo.

Aunque probablemente, esté por demás exponerlo, intentaremos describir brevemente cuál es la base de su funcionamiento.

Supongamos que se deposita una cantidad **D** en un banco, en la misma forma que se invierte cierta cantidad de dinero en una empresa. La cantidad **D** es el monto del dinero en el presente o período de estudio o tiempo cero (**t0**). Esta cantidad después de cierto tiempo de estar depositada en el banco o invertida en la empresa, deberá generar una ganancia o cierto porcentaje de la inversión inicial **D**.

Si de momento se le llama "**i**" a esa tasa de ganancia y "**n**" al número de períodos de tiempo en que ese dinero gana la tasa de interés "**i**", "**n**" será entonces, el número de períodos capitalizables. Con estos datos, la forma en que crecería el dinero depositado en el banco, sin retirar los intereses o ganancias, sería:

En el primer período de capitalización (**n=1**), generalmente un año, llamaremos **F** (**futuro**) a la cantidad acumulada en ese futuro:

$$F_1 = D + Di = D (1 + i) = D (1 + i)^1$$

Es decir, el dinero futuro en el primer año F_1 será igual al dinero invertido más el producto del dinero por el interés que es lo mismo que el producto del dinero por el total del 1 (uno) más el interés, que a su vez es igual al producto del dinero por el resultado de elevar a la "n" potencia (número de período) la suma de 1 más el interés; representado numéricamente:

$$D = 1000$$

$$i = 10\%$$

$$n = 1 \text{ período}$$

$$F_1 = 1000 + (1000 \times 0.10) = 1000 + 100 = 1100, \text{ o}$$

$$F_1 = 1000 (1 + .10) = 1000 (1.10) = 1,100, \text{ o}$$

$$F_1 = 1000 (1.10)^1 = 1000 (1.10) = 1,100$$

En el período 2, la cantidad hacia el fin de año, sin retirar la primera ganancia sería:

$$F_2 = D (1 + i)^2 = 1000 (1.10)^2 = 1000 \times (1.10 \times 1.10)$$

$$F_2 = 1,210$$

De lo anterior es fácil deducir una fórmula general

$$F_n = D (1 + i)^n$$

Así, llegamos a un concepto de equivalencia, si se pregunta a cuánto equivalen 1,000 pesos de hoy dentro de tres años, considerando una inflación de 12%, retomamos la fórmula:

$$F_n = D (1 + i)^n$$

Se sustituyen los valores:

$$D = 1000$$

$$n = 3 \text{ años o períodos}$$

$$i = 12\% \text{ (la inflación anual)}$$

entonces:

$$F_3 = D(1 + 0.12)^3 = 1000 (1.12 \times 1.12 \times 1.12) = 1\ 000 (1.4049)$$

$$F_3 = 1,404.92$$

Esto significa que si la tasa inflacionaria de cada uno de esos tres años fue de 12%, da exactamente lo mismo tener 1000 pesos al principio que 1,405.00 a los 3 años. Si se puede comprar un artículo al principio del primer año por 1000 unidades monetarias, a los tres años sólo se podrá adquirir el mismo artículo aunque se tenga aparentemente más dinero.

"Cuando se hacen cálculos de pasar, en forma equivalente, dinero del presente al futuro se utiliza una tasa de interés (i) o de crecimiento del dinero; pero cuando se quiere pasar cantidades futuras al presente, se usa una "tasa de descuento", llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo

cero se les llama flujos descontados." 2/

5.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN) se define como "el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial".

Se considera que la vida de un proyecto está definida por el plazo de los créditos que se obtengan o por el que los inversionistas fijen para la recuperación de la inversión, aunque obviamente después del plazo, la empresa seguirá funcionando.

La tasa de descuento que es oportuno manejar, debe considerar el costo financiero (interés) del dinero, más la tasa inflacionaria que en promedio se espera para los años de vigencia del proyecto.

En el presente caso esta tasa se formará con el interés de Nacional Financiera, 38.28% más 10% de tasa inflacionaria promedio o sea: 48.28%.

Los criterios de evaluación son:

- Si el VAN es mayor o igual que cero debe aceptarse la inversión.
- Si el VAN es menor que cero debe rechazarse.

2/ *Ibid.*, p. 220

Cuadro 5.1
VALOR ACTUAL NETO DE LA INVERSION
(Tasa de Descuento: 48.28%)

Flujo Neto de Efectivo

$$\text{Fórmula} = \text{Inversión} - \frac{\text{Flujo Neto de Efectivo}}{(1 + 0.4828)^n}$$

AÑO	INVERSION	FNE	FACTOR	VAN	SALDO
0	(156,619)	--- ---	1.0000	(156,619)	(156,619)
1		536,810	1.4828	362,024	205,405
2		536,810	2.1986	244,160	449,565
3		536,810	3.2602	164,655	614,220
4		536,810	4.8342	111,044	725,264
5		536,810	7.1682	74,888	800,152

VAN A 5 AÑOS = N\$ 800,152.00

5.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno se define como "...la tasa de descuento que hace que le Valor Actual Neto sea igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial." ^{3/}

^{3/} Ibid. p. 221

Se determinó como una tasa mínima de rendimiento la formada por el interés del crédito más la tasa inflacionaria del 10% anual, en total 48.28%, con el criterio de aceptación que recomienda el Instituto Latinoamericano de Planeación Económica y Social (ILPES) si la TIR es mayor que este mínimo, la inversión debe aceptarse, porque es económicamente rentable.

Cuadro 5.2

Cálculo de la Tasa Interna Retorno con Financiamiento al 100%

AÑO	INVERSION	FNE	MENOS PAGOS	TOTAL	FACTOR	TOTAL	SALDO
0	(156,619)	---	---	(156,619)	1.0000	(156,619)	(156,619)
1		536,810	45,017		1.4828	331,665	175,046
2		536,810	45,017		2.1986	223,685	398,731
3		536,810	45,017		3.2602	150,847	549,578
4		536,810	10,784		4.8342	108,795	658,373
5		536,810	10,784		7.1682	73,383	731,756

Los flujos recuperan la inversión desde el primer año, la tasa interna de retorno en estas condiciones, en los cinco años el rendimiento es de 467%, con un promedio anual de 93.4%, mayor que el 48.28%, tasa mínima aceptable de rendimiento.

Cuadro 5.3

**Cálculo Comparativo de TIR con factores de descuento de
13.08% (Cetes a 91 días)* y 48.28%**

AÑO	FNE	FACTORES		VALOR PRESENTE	
		R1=13.08	R2=48.28	V1	V2
0	(156,619)	1.0000	1.0000	(156,619)	(156,619)
1	536,810	1.1308	1.4828	474,717	362,024
2	536,810	1.2787	2.1986	419,809	244,160
3	536,810	1.4459	3.2602	371,263	164,655
4	536,810	1.6350	4.8342	328,324	111,044
5	536,810	1.8490	7.1682	290,324	74,888
				1'727,818	800,152

* Al 24 de octubre de 1993.
Según metodología recomendada por el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP)

FORMULA:

$$TIR = \frac{(R_2) (V_1) - (R_1) (V_2)}{V_1 - V_2}$$

$$TIR = \frac{(0.4828) (1,727,818) - (0.1308) (800,152)}{1727,818 - 800,152}$$

$$\text{TIR} = \frac{834,190 - 104,660}{927,666} = \frac{729,530}{927,666} = 0.7864 = 78.64\%$$

Lo cual significa una tasa superior al mínimo aceptable de 48.28%, la inversión puede efectuarse.

TIEMPO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

$$\text{TR} = \frac{\text{INVERSIONES}}{\text{FLUJO NETO DE EFECTIVO}}$$

$$\text{TR} = \frac{156,619}{536,810} = 0.29 \text{ años, es decir en casi 106 días se recupera la inversión.}$$

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el estudio de mercado fue posible detectar que existe una amplia demanda potencial para la operación de un despacho de licenciados en administración para ofrecer consultoría administrativa relacionado con el desarrollo del concepto, así como para la comercialización de las mismas.

Por otro lado, conviene subrayar que la creación y desarrollo de franquicias en México no ha presentado el mismo dinamismo que en otros países, debido a la falta de información, sin embargo, éstas representan una oportunidad extraordinaria para que las empresas mexicanas puedan enfrentar con éxito el reto que significa la apertura económica emprendida por las dos últimas gubernaturas sexenales.

2. Los resultados obtenidos en el estudio técnico hicieron evidentes que los conocimientos con que cuentan los egresados de la carrera de licenciatura en administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM son suficientes desde el punto de vista administrativo y mercadotécnico para la puesta en marcha de un despacho de consultoría como el que se pretende implantar.

Respecto al tamaño de la firma, este se ha seleccionado tomando en cuenta dos aspectos fundamentales: el mercado potencial y la capacidad financiera de las autoras, aunque este puede ampliarse en función de la

operación del mismo.

Debido a la sencillez de las actividades, basadas más en los conocimientos profesionales que en el desarrollo tecnológico, los requerimientos de mobiliario, equipo así como de procesamiento automatizado de datos, se encuentran disponibles en el mercado.

Habiendo realizado un análisis sobre las diferentes alternativas de organización legal que el marco jurídico vigente ofrecía, se optó por el de sociedad colectiva.

3. Con base en los programas de Nacional Financiera, S.A., tiene estructurados para apoyar financieramente los proyectos de inversión derivados de tesis profesionales, cuya garantía se exige en una proporción de 1:100, se decidió en caso de ponerse en marcha la firma, por solicitar directamente a esta institución los créditos de habilitación o avío y refaccionario industrial, a las tasas de interés vigentes en este momento.

Los plazos para la amortización de los créditos se ajustaron a los máximos que establece la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

4. El análisis de rentabilidad de la firma, tanto en lo referente al Valor Actual Neto que resultó positivo en N\$ 800,152.00, como en la Tasa Interna de Retorno la cual ascendió en los cinco años de vida del proyecto a 467%, permite recomendar el establecimiento del despacho.

El tiempo de recuperación de la inversión, según la misma evaluación económica, es de 3 meses 16 días, sumamente rentable.

5. Se concluye en lo general que la inversión y puesta en marcha de la firma de consultoría en franquicias debe hacerse desde los puntos de vista mercado, técnico y económico.

Ciudad Universitaria, D.F., 1993.

BIBLIOGRAFIA

1. BACA URBINA, Gabriel; Evaluación de Proyectos; Mc Graw-Hill, México, 1990.
2. CÓDIGO DE COMERCIO, Porrúa, México, 1993.
3. Comisión de Consultoría del IMCP: Boletín 3; IMCP, México, 1991.
4. Contacto; México, año 3, N° 34, Julio de 1993.
5. Franchise Index / Profile; Small Business Administration; Gobierno de Estados Unidos, Washington, 1973.
6. Guía para la Presentación de Proyectos; ILPES-Siglo XXI, México, 1990.
7. HUERDO LANGE, Juan; Sistema de Franquicias; Asociación Mexicana de Franquicias, México, 1989.
8. KOTLER, Philip; Mercadotecnia; Diana, México, 1989.
9. Ley del Notariado para el D.F.; Porrúa, México, 1990.
10. Ley General de Sociedades Mercantiles; Porrúa, México, 1992.
11. MELNICK, Julio; manual de proyectos de desarrollo económico, O.N.U., Estados Unidos, 1982.
12. Mercamétrica; México, Junio de 1993.

13. RAAB, S., Matusky; Franquicias. cómo multiplicar su negocio; Limusa, México, 1992.
14. RAY, Anandarup; Análisis de Beneficios - Costos; Banco Mundial, España, 1986.
15. Reglamentos: 1992; Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México, 1992.
16. Reglamento de Construcciones para el D.F.; Porrúa, México, 1992.
17. SCHNEIDER, Erich; Teoría de la Inversión; El Atenco, Argentina, 1980.
18. SHEWE, Charles D.; Mercadotecnia: Conceptos y Aplicaciones; Mc Graw-Hill, México, 1988.
19. TOUSLEY, Rayburn D., et al; Mercadotecnia; UTEHA, México, 1986.