

318308

5  
2ej



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**  
**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

1993  
MAYO 1993  
17 34  
15112

## FALLA DE ORIGEN

**LA FRANQUICIA AL OFRECER SEGURIDAD DE MERCADO, INVERSION  
MINIMA DE CAPITAL Y DISMINUCION EN EL RIESGO DE PERDIDA,  
SE CONSTITUYE COMO FACTOR QUE FAVORECE EL  
DESARROLLO DE PROYECTOS FINANCIEROS.**

**TRABAJO QUE PRESENTA:**

**ANA CECILIA VALENZUELA PELAEZ.**

**CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA.**

**ASESOR INTERNO: PROF. JORGE CEBALLOS RAYA.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

**En memoria del águila que se hizo presente  
a través de sus pensamientos y acciones;  
que supo elegir el lugar y el momento para  
darnos una obra genial, por lo vasto de su  
horizonte y la extensión de sus aplicaciones.**

**Un águila que con sus hechos, su  
conducta y su amor ha permitido que  
la recordemos eternamente.**

**A José Luis:**

Por el amor que compartimos; eres lo mejor que me ha sucedido en la vida.  
Te amo.

**A mis padres:**

Daniel Valenzuela y Guadalupe Peláez,  
Por todo su cariño, confianza y apoyo depositados en mí día con día; por enseñarme a distinguir y gozar las mejores cosas en la vida. No existen palabras. Mil gracias.

**A mis hermanos:**

Patricia y Daniel,  
Por todos los momentos que hemos compartido, son simple y sencillamente inigualables, los adoro.

**A mis cuñados:**

Alejandro y Fresia,  
Por estar siempre presentes, en las buenas y en las malas.

**A mis profesores,**

En especial a Jorge Ceballos, Enrique Santos Gaona y Jorge Angulano, por ayudarme a realizar una de mis metas en la vida.

**A la Universidad Latinoamericana,**

Por los conocimientos, amistades y experiencias otorgadas.

**A Grupo Nacional Provincial,**

Por las oportunidades y satisfacciones otorgadas, tanto en mi desarrollo profesional como personal.

**A Dios,**

Por hacer de la vida algo fabuloso; el estar aquí lo dice todo.

**Con profundo agradecimiento a todos mis familiares y amigos, que de una u otra forma me han apoyado a lo largo de mi vida.**

# INDICE

LA FRANQUICIA AL OFRECER SEGURIDAD DE MERCADO, INVERSION  
MINIMA DE CAPITAL Y DISMINUCION EN EL RIESGO DE PERDIDA,  
SE CONSTITUYE COMO FACTOR QUE FAVORECE EL  
DESARROLLO DE PROYECTOS FINANCIEROS.

## INTRODUCCION

<b>CAPITULO I. LOS PROYECTOS FINANCIEROS</b>	<b>1</b>
1. 1. <b>Proyectos Financieros</b>	2
1. 1. 1. <i>Generalidades</i>	3
1. 1. 1. 1. <i>Definición</i>	3
1. 1. 1. 2. <i>Clasificación</i>	4
1. 1. 2. <i>Estudio de los Proyectos Financieros</i>	6
1. 1. 2. 1. <i>Definición</i>	7
1. 1. 2. 2. <i>Niveles de estudio</i>	7
1. 1. 2. 3. <i>Procedimiento</i>	9
1. 2. <b>El Mercado</b>	13
1. 2. 1. <i>Definición</i>	13
1. 2. 2. <i>Investigación de Mercado</i>	14
1. 2. 2. 1. <i>Procedimiento</i>	15
1. 2. 2. 2. <i>Factores de Estudio</i>	16
1. 3. <b>La Inversión de Capital</b>	18
1. 3. 1. <i>Definición</i>	18
1. 3. 2. <i>Tipos de Inversión</i>	18
1. 4. <b>El Riesgo de Pérdida</b>	21
1. 4. 1. <i>Definición</i>	21
1. 4. 2. <i>Parámetros a analizar</i>	22
1. 4. 3. <i>Técnicas</i>	23
<b>CAPITULO II. LA FRANQUICIA</b>	<b>25</b>
2. 1. <b>Antecedentes</b>	28
2. 1. 1. <i>Desarrollo en el Mundo</i>	27
2. 1. 2. <i>Desarrollo en México</i>	29
2. 2. <b>Generalidades</b>	30
2. 2. 1. <i>Definición</i>	31

2. 2. 2.	<i>Partes de una franquicia</i>	32
2. 2. 3.	<i>Etapas de Evolución</i>	33
2. 2. 4.	<i>Características</i>	33
2. 2. 5.	<i>Clasificación</i>	35
2. 2. 6.	<i>Contrato de Franquicia</i>	36
2. 2. 6. 1.	<i>Definición</i>	37
2. 2. 6. 2.	<i>Procedimiento para su elaboración</i>	38
2. 2. 6. 3.	<i>Contenido</i>	39
2. 2. 7.	<i>Legislación</i>	42
2. 2. 8.	<i>Distribución</i>	46
2. 3.	<i>Forma de obtener una franquicia</i>	48
2. 3. 1.	<i>Características del franquiciatario</i>	48
2. 3. 2.	<i>Análisis de una franquicia</i>	49
2. 3. 3.	<i>A dónde acudir</i>	52
2. 3. 4.	<i>Requisitos</i>	53
2. 3. 5.	<i>Inversión a realizar</i>	56
2. 3. 6.	<i>Servicios bancarios</i>	56
2. 4.	<i>Funcionamiento de las franquicias</i>	58
2. 4. 1.	<i>Etapas</i>	59
2. 4. 1. 1.	<i>Previa</i>	60
2. 4. 1. 2.	<i>Inicial</i>	62
2. 4. 1. 3.	<i>Subsecuente</i>	63
<b>CAPITULO III. AMBIENTE ECONOMICO EN MEXICO</b>		<b>66</b>
3. 1.	<i>Estructura básica de la Economía en México</i>	67
3. 1. 1.	<i>Sectores Económicos</i>	68
3. 1. 2.	<i>Sectores Sociales</i>	70
3. 2.	<i>Antecedentes de la Economía en México</i>	71
3. 2. 1.	<i>La Economía Mexicana posterior a la Revolución.</i>	71
3. 2. 2.	<i>El comportamiento de la Economía Mexicana de 1970 a 1987</i>	73
3. 2. 3.	<i>Desarrollo de la Economía a 1993</i>	75
3. 3.	<i>La Economía Mexicana en la Actualidad</i>	77
3. 3. 1.	<i>Desenvolvimiento en 1994</i>	77
3. 3. 2.	<i>Sucesos al final de 1994 y principios de 1995</i>	79
3. 3. 3.	<i>Infraestructura Mexicana</i>	81
3. 4.	<i>La Franquicia en la Economía Mexicana</i>	88
3. 4. 1.	<i>Desenvolvimiento de la Franquicia en México</i>	88
3. 4. 2.	<i>Panorama Estadístico</i>	90
<b>CAPITULO IV. CASO PRACTICO</b>		<b>99</b>
4. 1.	<i>Procedimiento</i>	100
4. 2.	<i>Instrumentos de Recopilación de Datos</i>	101

4. 3.	Cuantificación de Resultados	107
4. 4.	Tabla resumen	111
4. 5.	Cuadros de Interpretación	113
4. 6.	Resultados del análisis	115
4. 7.	Propuesta de Inversión	124
4. 8.	Conclusiones del Caso Práctico	127
<b>CONCLUSION</b>		<b>I</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>V</b>
<b>APENDICES</b>		<b>VII</b>
a.	<i>Marco Teórico</i>	<b>VIII</b>
b.	<i>Citas Bibliográficas</i>	<b>XIII</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>		<b>XVI</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>		<b>XIII</b>



## **Introducción**

En la actualidad, el poseer una fuente de ingresos extra y/o propia resulta necesario para poder satisfacer ciertas necesidades. Por ello juzgo importante dar a conocer un medio por el cual obtenerlos y además analizarlo para probar su factibilidad como proyecto financiero a desarrollar.

En esta investigación se analizará a la franquicia para determinar, por las ventajas que aparentemente ofrece (seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida), si se puede constituir como un factor que favorezca el desarrollo de un proyecto financiero.

De ésta se desprenden dos variables:

**1. Variable Independiente:**

Factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

**2. Variable Dependiente:**

La franquicia al ofrecer seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida.

Estas variables en conjunto son importantes, tanto en el ámbito social como en el teórico, a continuación se muestran ambos:

Sobre la primera es necesario mencionar que la importancia social de la investigación, radica en aportar una nueva perspectiva de desarrollo de proyectos financieros, para promover la generación de fuentes de empleo, bienes y servicios a la población para satisfacer sus necesidades, necesidades que son comunes tanto al inversionista como al usuario; así en la investigación se persigue la finalidad de ofrecer un panorama que permita a este binomio un beneficio mutuo.

Lo anterior es contextualizado desde la contaduría en donde se registra esta investigación y su importancia teórica como un elemento que permite establecer una serie de conocimientos acerca de la forma de obtención y operación de una franquicia para incrementar el campo de acción de la contaduría y dar así, una correcta y oportuna asesoría a las personas que lo requieran, en especial cuando la credibilidad de los proyectos de inversión es altamente cuestionable.

Del título de esta investigación se desprenden una serie de hipótesis alternas, las cuales al conjuntarlas me llevarán a formar una hipótesis central; esta hipótesis servirá de base para la investigación y al final se determinará si se cumple o no. Las hipótesis son:

#### **Hipótesis Alternas:**

1. Si la franquicia ofrece seguridad de mercado cuando se implementa su uso, por tanto se constituye como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros; luego entonces, a mayor implementación de la franquicia, mayor seguridad de mercado y mayor constitución de esta como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

2. Si la franquicia ofrece una inversión mínima de capital, por tanto se constituye como factor determinante que favorece el desarrollo de proyectos financieros; luego entonces, existe una menor inversión de capital y un mayor factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros cuando se incrementa la franquicia.
  
3. Si la compra de franquicias ofrece disminución en el riesgo de pérdida y esto la constituye como factor que amplía las posibilidades de desarrollar proyectos financieros, por tanto favorece la generación de empleos; luego entonces, a mayor compra de franquicias, mayor disminución en el riesgo de pérdida con mayores posibilidades de favorecer el desarrollo de proyectos financieros con mayor generación de empleos.

Hipótesis que permiten definir las características de la hipótesis que a continuación planteo:

Si el uso de la franquicia permite establecer una seguridad de mercado con inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, favorece el desarrollo de proyectos financieros, por tanto genera mayores posibilidades de inversión y seguridad en los proyectos financieros; luego entonces, a mayor uso de la franquicia, mayor seguridad de mercado, mayor inversión mínima de capital, mayor disminución en el riesgo de pérdida con un mayor desarrollo de proyectos financieros, así como mejores posibilidades de inversión y seguridad en los proyectos financieros.

La hipótesis central muestra su contraparte en la hipótesis nula que a continuación se presenta:

Si el uso de la franquicia permite establecer una seguridad de mercado con inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, esto no favorece el desarrollo de proyectos financieros, por lo tanto no genera mayores posibilidades de inversión y seguridad en los proyectos financieros; luego entonces, a mayor uso de la franquicia, mayor seguridad de mercado, mayor inversión mínima de capital, mayor disminución en el riesgo de pérdida, no hay mayor desarrollo de proyectos financieros, así como tampoco mayores posibilidades de inversión y seguridad en los proyectos financieros.

De la Hipótesis Central se desprenden los objetivos que persigue este trabajo, destacando principalmente:

**Objetivo General:**

Mostrar que la franquicia es un factor determinante que favorece la implantación de proyectos financieros.

**Objetivo Particular:**

Demostrar que la seguridad de mercado, la inversión mínima de capital y la reducción en el riesgo de pérdida, son ventajas determinantes en el desarrollo de un proyecto financiero.

**Objetivo Específico:**

Demostrar que la franquicia, por la seguridad de mercado que ofrece, la inversión mínima de capital y la reducción en el riesgo de pérdida, es una opción para el desarrollo de proyectos financieros.

Objetivos que al integrarse en el desarrollo capitular, destacan la presencia del objeto de estudio en este trabajo, el cual implica el desarrollo de proyectos financieros; éste se clasifica como objeto conceptual simple, de donde se desprenden como métodos generales los siguientes: Inductivo-Analítico-Sintético-Analógico. Y como particulares: la Investigación de mercado y la técnica de valuación financiera y proyectos de inversión.

Por otra parte, las técnicas que se utilizarán para la recopilación de datos serán:

- Análisis de contenido.
- Técnica de fichaje.
- Instrumento de medición pretest-postest en el sondeo de la situación.
- Estudio del caso.

Este trabajo se llevó a cabo desde Febrero de 1993 a Mayo de 1995, en la Cd. de México, principalmente en la Universidad Latinoamericana, la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. y en diversos negocios franquiciados.

Por último, como toda investigación, se presentan en ésta una delimitación teórica, así como una serie de limitaciones, las cuales a continuación se mencionan:

En esta investigación se desarrolla como delimitación teórica un análisis de los proyectos de inversión a partir del conocimiento de la franquicia en cuanto a sus características como instrumento que favorece la inversión, especialmente al analizar las características referentes a sus elementos tecnológicos o ideológicos; en tal medida se observa que la investigación tiene como eje de proyección el área financiera en la Lic. de Contaduría.

**En el desarrollo de la investigación se encuentran como limitaciones la disponibilidad de información ya que ésta se encuentra limitada respecto a la actualidad y vigencia; y sobre el mecanismo de las franquicias y su posibilidad de generalizarlo ya que cada franquicia presenta sus particularidades.**

**En tal medida, en la investigación se desarrollan los siguientes temas de acuerdo a su orden de aparición: Los Proyectos Francieras, La Franquicia y El Ambiente Económico en México, cuyo contenido se muestra en las siguientes páginas.**

## CAPITULO I

### I. LOS PROYECTOS FINANCIEROS

#### 1. 1. Proyectos Financieros

##### 1. 1. 1. Generalidades

###### 1. 1. 1. 1. Definición

###### 1. 1. 1. 2. Clasificación

##### 1. 1. 2. Estudio de los Proyectos Financieros

###### 1. 1. 2. 1. Definición

###### 1. 1. 2. 2. Niveles de estudio

###### 1. 1. 2. 3. Procedimiento

#### 1. 2. El Mercado

##### 1. 2. 1. Definición

##### 1. 2. 2. Definición de Investigación de Mercado

###### 1. 2. 2. 1. Procedimiento

###### 1. 2. 2. 2. Factores de Estudio

#### 1. 3. La Inversión de Capital

##### 1. 3. 1. Definición

##### 1. 3. 2. Tipos de Inversión

#### 1. 4. El Riesgo de Pérdida

##### 1. 4. 1. Definición

##### 1. 4. 2. Parámetros a analizar

##### 1. 4. 3. Técnicas

El ser humano por el simple hecho de existir requiere resolver un problema básico: la satisfacción de necesidades. Estas necesidades son diferentes para cada individuo, es decir, que cada uno determina la jerarquía de éstos de acuerdo a la sociedad donde vive, las circunstancias que lo rodean, costumbres, formas de vida , etc.

### **1.1. Los Proyectos Financieros.**

La difícil situación que se vive actualmente, ha llevado a una gran cantidad de personas a buscar por diversos medios la captación de recursos financieros para poder satisfacer todas las necesidades que se generan en la vida cotidiana. Estos medios pueden ser, por ejemplo, la incorporación a nuestra vida de otra actividad, o bien, el desarrollo de algún proyecto financiero. El primer medio posiblemente sea el más fácil y seguro de llevar a cabo, pero su retribución económica podría no ser suficiente, en cambio, el desarrollo de algún proyecto financiero puede, si se realiza correctamente, generar recursos financieros suficientes para satisfacer nuestras necesidades.

Es por ello que se vuelve indispensable el conocer qué es un proyecto financiero, sus características y los diferentes factores que pudieran influir en el desarrollo mismo.



### **1.1.1. Generalidades.**

Todos los días hacemos uso de una gran variedad de bienes y servicios para vivir. Para alimentarnos, contamos con un sinnúmero de lugares y tipos de productos, para vestirnos existen diversas telas, colores, estilos; lo mismo sucede con la vivienda y con las diversas comodidades que nos rodean: aparatos eléctricos, muebles, calles, puentes, herramientas, etc. Sin embargo, nunca nos hemos detenido a pensar la gran cantidad de ideas que se fueron realizando para que nosotros podamos disfrutar de todo y vivir mejor. Con esto podemos determinar que absolutamente todo lo que nos rodea ha sido creado a partir del desarrollo de proyectos financieros que buscan la satisfacción de necesidades de una población determinada. Pero, ¿qué es un proyecto financiero?

#### **1.1.1.1. Definición.**

Diversos autores lo definen como:

"La búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana." (1)

"Se entiende por proyecto financiero el conjunto de objetivos que se pretenden alcanzar combinando recursos humanos, técnicos y materiales, que se aplican a una idea original plasmada en un programa de trabajo." (2)

"...es simplemente una oportunidad de inversión que requiere de recursos y ofrece la perspectiva de obtener un rendimiento para el mismo." (3)

De estas definiciones podemos concluir que un Proyecto Financiero es el conjunto de ideas que mediante la utilización de recursos humanos, técnicos y materiales, buscan alcanzar un objetivo común: la satisfacción de necesidades.

#### **1.1.1.2. Clasificación.**

Estos proyectos se pueden dividir en una forma general en:

- **Económicos**
  - **Sociales**
  - **De servicios**
- 
- **Económicos:** Son económicos cuando se ubican en cualquier sector de la economía (agricultura, comercio, industria, etc.).
  - **Sociales:** Son sociales cuando pretenden satisfacer determinada necesidad de la comunidad (salud, educación, vivienda).

- **De servicios:** Son de servicio cuando se pretende que los beneficiarios aporten únicamente los recursos necesarios para mantener en operación el bien que satisface la necesidad (obras públicas).

Estos tipos de proyectos se pueden combinar entre sí, por ejemplo, un proyecto en el que se pretende comprar una parcela de tierra para sembrar maíz, es un proyecto económico-social. Es económico ya que pertenece al sector de la agricultura y social porque satisface la necesidad de alimentación de una comunidad. Por lo tanto, al igual que proyectos económicos-sociales, existen también proyectos sociales-de servicios, y económico-de servicios.

Los proyectos financieros a su vez se dividen en:

- **Tácticos**
- **Estratégicos**

- **Tácticos:** Se les denomina tácticos cuando implican generalmente la inversión de una cantidad relativamente pequeña de recursos y no se alejan demasiado de las actividades que se han venido realizando en el pasado.

- **Estratégicos:** Se les conoce como estratégicos cuando involucran la inversión de una gran cantidad de recursos y por lo general suelen alejarse de las actividades que se realizaban con anterioridad.

El interesado en el desarrollo del proyecto determinará el tipo, en base a los anteriores mencionados, que se adapte a la idea que tiene en mente. Esto con el fin de poder iniciar la toma de decisiones pertinentes para su desarrollo.

#### **1.1.2. Estudio de los Proyectos Financieros.**

A lo largo de nuestra vida debemos tomar un sinnúmero de decisiones, unas de ellas triviales y otras tantas de importancia. En estas últimas se debe procurar seguir un procedimiento que va a implicar.

- 1) Identificar en primera instancia, todos los diferentes factores que pudieran intervenir en nuestra decisión.
- 2) Una vez identificados los factores, se debe proceder a analizar las repercusiones que pudieran tener en nuestra decisión, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Este procedimiento para la toma de decisiones es indispensable ya que sería desalentador darnos cuenta que por considerar algún factor, nuestra decisión resultó errónea al no llegar a los objetivos deseados. Hay que tener siempre en cuenta que a mayor importancia o magnitud de nuestra decisión, corresponderá un mayor análisis.

De la misma manera, el procedimiento antes mencionado, se debe aplicar cuando queremos desarrollar un proyecto financiero. Dicho proyecto debe estudiarse para conocer si es conveniente desarrollarlo o no, en base a si satisface determinada necesidad humana de manera eficiente, segura, rentable. Para ello es preciso conseguir que se dispongan de los antecedentes e información necesarios que permitan asignar en forma correcta los recursos a la solución viable de la necesidad humana, así como investigar la posibilidad de una mayor efectividad en la reasignación de los recursos.

#### **1.1.2.1. Definición.**

De acuerdo a lo anterior, el estudio de proyectos financieros se puede definir como: "...el conjunto de antecedentes que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas que presenta la asignación de recursos a una determinada iniciativa."<sup>(4)</sup>

#### **1.1.2.2. Niveles de Estudio.**

Para llevar a cabo dicho estudio, es necesario considerar ciertos puntos, los cuales a continuación se explica, para la correcta decisión respecto a la implementación del

proyecto. Cabe mencionar que la profundidad con que se realice dicho estudio dependerá de cada proyecto en particular.

Existen tres niveles dentro del estudio de los proyectos, estos son:

- 1) Perfil
- 2) Prefactibilidad
- 3) Factibilidad

- 1) **Perfil:** Es el nivel inicial, lo constituye la identificación de la idea que satisface determinada necesidad y que a simple vista parece atractivo realizarla. En este estudio se presentan posibles soluciones o alternativas de desarrollo de esa idea, como por ejemplo: giros, lugares, organización, etc. y cada una de estas alternativas constituirá un proyecto financiero que aparenta ser viable. En esta etapa es fundamental hacer algunas consideraciones previas acerca de qué pasaría si no se implementara el proyecto antes de tomar una decisión.
- 2) **Prefactibilidad:** Esta se caracteriza por descartar las soluciones o alternativas identificadas en la etapa de perfil. Para ello profundiza la investigación para definir ciertas variables críticas como mercado, capacidad de inversión, técnicas de producción, etc., basándose principalmente en fuentes de información secundarias, es decir, en datos estadísticos o promedios de otras investigaciones.

- 3) Factibilidad:** Representa el estudio mas detallado; se elabora sobre antecedentes precisos obtenidos principalmente a través de fuentes primarias de información, o sea información obtenida de análisis específico de nuestro proyecto. El estudio de las variables o factores, que resultaron de la etapa anterior, debe ser lo suficientemente demostrativo para justificar las decisiones tomadas acerca de la mejor alternativa.

#### **1.1.2.3. Procedimiento.**

El estudio de proyectos financieros sigue un proceso, dicho proceso se muestra en la siguiente figura:

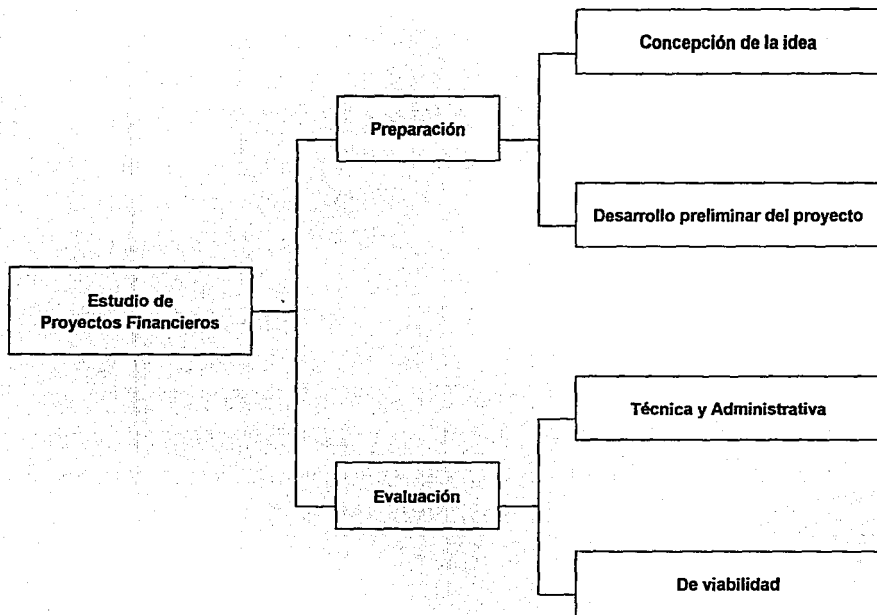


Fig. 1.1 Proceso del estudio de proyectos financieros



Como se puede apreciar el procedimiento del estudio de proyectos financieros se divide principalmente en dos puntos:

**1) Preparación**

**2) Evaluación**

**1) Preparación:** En este primer punto se va a trabajar la idea que generó el desarrollo del proyecto financiero. Este punto consta de dos divisiones:

- Concepción de la Idea
- Desarrollo Preliminar del Proyecto

- **Concepción de la Idea:** Se da desde el momento en que surge la idea y a partir de aquí se determinan los elementos que van a integrar el proyecto como recursos materiales, humanos, organizacionales, administrativos, etc.; esto con base en información que se tenga a partir de conocimientos propio o ajenos.

- **Desarrollo Preliminar del Proyecto:** Una vez que se posee lo necesario para el desarrollo del proyecto (la idea, los recursos, etc.) podemos proseguir a unirlos de tal manera que ya se pueda identificar claramente la estructura del proyecto para poder evaluarla.

**2) Evaluación:** Este punto busca analizar detalladamente el resultado obtenido de la preparación, es decir, la estructura general del proyecto para poder determinar

al final de la evaluación si éste es rentable o no. Al igual que la preparación, este punto consta de dos divisiones:

- Evaluación Técnica y Administrativa
  - Evaluación de la Viabilidad
- 
- **Evaluación Técnica y Administrativa:** De este análisis se podrá obtener principalmente información acerca de las necesidades de recursos humanos y materiales, de procedimientos administrativos y de la organización, tanto la puesta en marcha como para la operación posterior del proyecto. Así mismo, de la evaluación técnica y administrativa deberán determinarse los requerimientos de espacio físico para oficinas, estacionamiento, planta de producción, etc. El análisis de todos estos elementos permite determinar las principales características organizacionales del proyecto.
  - **Evaluación de la Viabilidad:** El objetivo de esta evaluación es identificar y analizar los diferentes factores, los cuales se mencionarán mas adelante, que pudieran intervenir en el desarrollo del proyecto financiero con el fin de determinar qué tan conveniente es el desarrollo y prever determinada circunstancias que pudieran alterar su rentabilidad.

Esta última evaluación es de importancia ya que las conclusiones que se obtienen en el estudio de los factores, son las que van a animar a los interesados a desarrollar el proyecto o no. Los factores que generalmente aquí se evalúan son aplicables a cualquier tipo de proyecto financiero, ya que determinan características globales para que el proyecto sea viable.

Estos factores son:

- a) Mercado.
- b) Inversión de capital
- c) Riesgo de pérdida

A continuación se define a cada uno de estos factores y se mencionan sus características principales, así como su objeto de estudio.

## 1.2. El Mercado.

Posiblemente el mercado constituye el principal factor en el estudio de la viabilidad en un proyecto financiero, ya que es aquí en donde se ve la aceptación que tiene nuestro producto o servicio en una comunidad determinada.

### 1.2.1. Definición.

Se entiende por mercado: "...el conjunto de personas o unidades de negocios que consumen/utilizan un producto o servicio o las que se puede inducir a que lo consuman/utilicen." (5)

Esta definición nos lleva a pensar en cómo se va a lograr que la gente consuma o utilice nuestro producto o servicio, es decir, qué características debe tener, la necesidad que va a satisfacer, la organización que se debe tener para agradar al cliente y principalmente qué es lo que el cliente esta buscando.

### 1.2.1. Investigación de Mercado.

Todo esto trae como consecuencia la realización de estudios para poder resolver preguntas de manera clara y objetiva, a estos estudios se les denomina *Investigación de Mercado*. La investigación de mercado es "la técnica que permite allegarse de información a cerca de las necesidades y preferencias del consumidor, para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos y simbólicos de los productos o servicios."<sup>(6)</sup>

La Investigación de Mercado persigue tres objetivos fundamentales:

- 1) **Objetivo Social**
- 2) **Objetivo Económico**
- 3) **Objetivo Administrativo**

- 1) **Objetivo Social:** Tiene como finalidad precisar la información generada por la investigación de mercado desde el punto de vista de los consumidores y del producto, así como del servicio o empresa que se está estudiando. Dicha información resulta de lo que determinada comunidad espera, desea o necesita para su satisfacción.

- 2) **Objetivo Económico:** Este objetivo permite conocer a la investigación de mercado las posibilidades de éxito económico que podría tener una empresa en el mercado al cual va dirigido, con esta información se puede decir si resulta económico o no el objetivo del proyecto financiero a desarrollar.
  
- 3) **Objetivo Administrativo:** Su finalidad es servir de elemento de análisis en el proceso de planeación de cualquier proyecto para ayudar a marcar los caminos a seguir en el desarrollo del producto o servicio con base en lo que desean, esperan y necesitan los consumidores.

Una vez identificados los objetivos que persigue la investigación de mercado podemos determinar el proceso a seguir para poder llevarla a cabo.

#### **1.2.2.1. Procedimiento.**

Este proceso consta de tres etapas:

- 1) **Análisis histórico del mercado**
- 2) **Análisis de la situación vigente**
- 3) **Análisis de la situación proyectada**

- 1) **Análisis histórico del mercado:** Pretende evaluar el resultado de algunas decisiones tomadas en otros proyectos para identificar los efectos (positivos o negativos) que se lograron. Es de importancia ya que nos permite evitar cometer errores producidos por una decisión, o bien, imitar las acciones que produjeron beneficios.
  
- 2) **Análisis de la situación vigente:** Nos permite tener bases para cualquier predicción, ello obviamente respaldado por el análisis histórico, en sí esta etapa es una consecuencia entre el análisis histórico y el análisis de la situación proyectada.
  
- 3) **Análisis de la situación proyectada:** Posiblemente sea el más relevante para analizar el mercado del proyecto financiero, debido a que nuestra decisión se basará en las conclusiones de este análisis. En este se toma la experiencia del análisis histórico y se proyecta para lograr una serie de alternativas para la toma de decisiones.

#### **1.2.2.2. Factores de Estudio.**

Por medio de estas etapas es posible analizar ya los factores que tienen influencia sobre las decisiones que se tomaron respecto al proyecto. Dentro del mercado consideramos que existen tres factores básicos a analizar:

- **Proveedor**
- **Competidor**
- **Consumidor**

- **Proveedor:** Muchos proyectos tienen una dependencia grande acerca de la cantidad, calidad, oportunidad de la recepción, costo de los materiales, condiciones de compra, sustitutos, necesidades de infraestructura especial para almacenar los materiales, etc., debido a ella es necesaria la investigación de dichos puntos para asegurar el mercado proveedor.
- **Competidor:** Se entiende por competidor al conjunto de empresas que elaboran o venden productos o servicios similares a los del proyecto que pensamos desarrollar. Es necesario conocer la estrategia comercial que siguen estos competidores para poder así enfrentarnos de mejor forma y en base a ello definir nuestra propia estrategia. La estrategia incluye precios a los que vende, condiciones de pago, canales de distribución, descuentos que ofrece, etc.
- **Consumidor:** La complejidad del consumidor hace que se tornen imprescindibles varios estudios específicos sobre él. La imposibilidad de conocer los gustos, los deseos y necesidades de cada individuo hace necesaria la agrupación de determinadas características para su estudio como: nivel social, nivel educativo, edad, sexo, región geográfica donde habita, actividades que comúnmente realiza, etc. En base a ello se podrá determinar si nuestro producto o servicio cubre las necesidades de estas características en forma idónea para poder desarrollar nuestro proyecto.

### **1.3. La Inversión de Capital.**

Si el proyecto que se quiere desarrollar cumple con los puntos antes mencionados para tener mercado, se puede pasar a evaluar el segundo factor que considero de importancia: *la inversión que se requiere de capital.*

#### **1.3.1. Definición.**

Se entiende por inversión: "...la dedicación de recursos con la esperanza de obtener beneficios durante un periodo de tiempo..."<sup>(7)</sup>, es decir, que los recursos con los que se cuentan, y que se ponen a trabajar con el objetivo de llegar a las metas que se establecieron al iniciar el proyecto.

#### **1.3.2. Tipos de Inversión.**

La inversión de capital en un proyecto es de dos tipos:

- 1) Inversiones previas a la puesta en marcha**
- 2) Inversión para la operación normal**



1) **Inversiones previas a la puesta en marcha:** Este tipo de inversiones pueden ser a su vez de dos tipos:

- **Activos Fijos:** Son todas aquellas inversiones que se realizan en los bienes tangibles y que se van a utilizar en el proceso de fabricación de un producto o bien que sirven de apoyo a la operación del negocio. Este tipo de inversiones pueden ser, por ejemplo: terrenos, edificios, muebles, herramientas, maquinaria, vehículos, etc.
  
- **Activos Diferidos:** Son aquellas inversiones intangibles que se realizan para poder poner en marcha el proyecto. Las principales inversiones que se realizan de este tipo son:
  - a) **Gastos de organización.** Incluyen las erogaciones originadas por la adecuación del lugar de trabajo (electricidad, teléfono, agua, etc.), así como la instalación de los muebles y maquinaria principalmente.
  
  - b) **Licencias.** Corresponden al pago por el derecho de uso de una marca o proceso productivo, autorizaciones notariales y licencias en general que certifiquen la autorización para el funcionamiento del proyecto.
  
  - c) **Capacitación del personal.** Son los gastos relacionados al adiestramiento y preparación de los empleados para el desarrollo de las habilidades y conocimientos que deben adquirir con anticipación para poder llevar a cabo las funciones que su trabajo requiera.

- d) *Imprevistos*. Suelen calcularse como un porcentaje de la inversión total, y se utilizan para afrontar aquellas inversiones que no se consideraron en la evaluación y contrarrestar las contingencias que pudieran presentarse.

- 2) **Inversión para la operación normal**: Una vez reunidos los conceptos relativos a las inversiones iniciales en activos fijos y diferidos, se puede proseguir a evaluar las inversiones para la operación normal del proyecto. Estas constituyen el conjunto de recursos necesarios para solventar los gastos generados en cada ciclo productivo, es decir, desde que se empiezan a llevar a cabo las funciones necesarias para generar un producto o servicio, hasta que este se ofrece a una comunidad determinada.

Para poder evaluar correctamente este tipo de inversiones, es necesario elaborar un calendario para identificar las fechas y el monto de las inversiones que se van a realizar en diversos periodos. A esta calendarización de inversiones se le denomina también *Flujo de Efectivo*.

#### **1.4. El Riesgo de Pérdida.**

Una vez determinada la inversión que se requiere de capital para el desarrollo de nuestro proyecto, es necesario por último estudiar el riesgo que corre este para poder desarrollarse adecuadamente. El analizar el riesgo es un factor importante en el estudio de la viabilidad ya que dependiendo de su grado, se va a implementar el proyecto o no.

##### **1.4.1. Definición.**

La mayoría de los proyectos financieros están rodeados de cierto riesgo, más que de incertidumbre, respecto principalmente, a su rentabilidad y por consiguiente a su resultado, es decir, "...si nosotros tenemos antecedentes, o bien, si poseemos una estadística que nos permita asignar una probabilidad de ocurrencia a cada posible resultado, nos estaremos refiriendo a un caso típico de riesgo. Por el contrario, si nos encontramos capacitados para atribuir algún valor probabilístico a los posibles resultados, nos enfrentaremos a un caso de incertidumbre..."<sup>(8)</sup>. Es así que al hablar de proyectos financieros podemos decir que tienen un determinado riesgo, ya que contamos con estudios previamente elaborados que nos permiten identificar los posibles eventos que pudieran alterar el desarrollo del mismo.

#### **1.4.2. Parámetros a analizar.**

Los dos factores anteriormente expuestos respecto al estudio de la viabilidad del proyecto, el mercado y la inversión de capital, están íntimamente relacionados con el estudio del riesgo de pérdida de un proyecto financiero, ya que de estos se desprenden tres parámetros básicos que se deben analizar para determinar el riesgo del proyecto. Estos son:

- 1) El valor de la inversión**
- 2) Los flujos de efectivo que se esperan generar**
- 3) La vida del proyecto**

- 1) El valor de la inversión:** Se refiere a que la inversión de Capital que se requiere está elaborada a estimaciones, las cuales están sujetas a una serie de cálculos que pueden verse afectados por cualquier error y repercutir en forma significativa en cuanto a la determinación del capital a invertir.
- 2) Los flujos de efectivo que se esperan generar:** Llevan consigo un alto grado de riesgo, ya que se trata de ingresos y egresos diferidos en el tiempo sujetos a un sinnúmero de circunstancias factibles de ocurrir en un periodo determinado.
- 3) La vida del proyecto:** Pese a que el estudio de mercado nos da un panorama amplio del comportamiento que va a tener nuestro producto o servicio en una comunidad, este no puede determinar con exactitud el

tiempo que dicha comunidad sienta que nuestro producto o servicio satisface su necesidad, o bien, qué tiempo le llevará a la tecnología convertirlo en obsoleto.

### 1.4.3. Técnicas

Una técnica utilizada para contrarrestar los efectos del riesgo es clasificar los posibles eventos que pudieran ocurrir, en cada uno de los tres parámetros anteriores, en tres grados de ocurrencia:

- El más probable
  - El pesimista
  - El optimista
- 
- **El más probable:** Nuestro análisis va a partir de los diversos eventos que se presenten en el proyecto que tengan mayor probabilidad de ocurrir, para que de esta manera se puedan detectar desviaciones y aciertos en un período determinado y hacer las correcciones pertinentes.
  - **El pesimista:** Una vez determinados los eventos con mayor probabilidad de ocurrencia, es necesaria la elaboración de un análisis que incluya como base dichos eventos pero desde un punto de vista pesimista, con el fin de poder

determinar planes de acción que nos ayuden a disminuir los perjuicios que pudieran ocasionar estos eventos.

- **El optimista:** Por último, se elaborará de la misma manera un análisis que incluya ahora los eventos desde un punto de vista optimista, ello, para estar preparados, en caso de darse, y poder aprovechar de la mejor manera posible los beneficios que se presenten.

Es así que mediante esta técnica podemos anticiparnos a los eventos y reducir el riesgo de pérdida que lleva consigo todo proyecto financiero.

Una vez que se presentó en este capítulo qué es un proyecto financiero, su objetivo y características, así como los factores que pudieran alterar su desarrollo como son: el mercado, la inversión de capital y el riesgo de pérdida (con sus respectivas características y objeto de estudio), los especialistas estarán en posibilidad de evaluar cualquier proyecto, pudiendo determinar si este cubre de manera segura, eficiente y rentable la necesidad humana que lo originó.

## CAPITULO II

### II. LA FRANQUICIA

#### 2. 1. Antecedentes

- 2. 1. 1. *Desarrollo en el Mundo*
- 2. 1. 2. *Desarrollo en México*

#### 2. 2. Generalidades

- 2. 2. 1. *Definición*
- 2. 2. 2. *Partes de una franquicia*
- 2. 2. 3. *Etapas de Evolución*
- 2. 2. 4. *Características*
- 2. 2. 5. *Clasificación*
- 2. 2. 6. *Contrato de Franquicia*
  - 2. 2. 6. 1. *Definición*
  - 2. 2. 6. 2. *Procedimiento para su elaboración*
  - 2. 2. 6. 3. *Contenido*
- 2. 2. 7. *Legislación*
- 2. 2. 8. *Distribución*

#### 2. 3. Forma de obtener una franquicia

- 2. 3. 1. *Características del franquiciatario*
- 2. 3. 2. *Análisis de una franquicia*
- 2. 3. 3. *A dónde acudir*
- 2. 3. 4. *Requisitos*
- 2. 3. 5. *Inversión a realizar*
- 2. 3. 6. *Servicios bancarios*

#### 2. 4. Funcionamiento de las franquicias

- 2. 4. 1. *Etapas*
  - 2. 4. 1. 1. *Previa*
  - 2. 4. 1. 2. *Inicial*
  - 2. 4. 1. 3. *Subsecuente*

Como se mencionó en el capítulo anterior, la satisfacción de necesidades ha obligado al hombre a buscar por otros medios, recursos suficientes para la satisfacción de éstas. Uno de esos medios es la puesta en marcha de un negocio propio. Por muchos años, esta ha sido la meta de millones de personas, pero debido a la dificultad que esto representa por la escasez de recursos, los altos costos e intereses, lo complicado de desarrollar sistemas operativos y administrativos adecuados, entre otras cosas, este objetivo resulta, si no imposible, difícil de lograr.

Existe desde hace unos años un sistema por medio del cual algunas personas han logrado ser dueñas de un negocio; este sistema, que se ha desarrollado en todo el mundo, se denomina franquicia. La franquicia puede constituir actualmente un proyecto financiero viable para aquellas personas que desean establecer su propio negocio. En este capítulo se explicará el significado de un sistema de franquicia para tener conocimiento de lo que es, lo que implica, su funcionamiento y forma de obtención para así evaluar más adelante si efectivamente es viable como proyecto financiero.

## **2.1. Antecedentes**

El antecedente de la franquicia se remonta a mediados del siglo pasado, aunque cabe aclarar que este fue un tipo primitivo de franquicia. La compañía creadora de esta nueva forma de mercadotecnia fue J.M. Singer & Co. En ese entonces esta compañía pasaba por serios problemas de distribución a nivel nacional. En 1851 uno de sus representantes de ventas logró juntar una lista considerable de personas interesadas



en conocer el funcionamiento de las máquinas, así que mandó pedir algunas muestras de éstas, pero como la compañía no tenía capital para la manufactura de más máquinas, se perdió la oportunidad de lograr una gran venta. Ante tal frustrante situación, la J.M. Singer & Co. decidió cambiar su estructura funcional; a partir de ese momento comenzó a vender sus máquinas a sus representantes en \$60 dólares permitiéndoles revenderlas a un sobreprecio, con ello eliminó su carga de asalariados y resolvió su problema de ventas y distribución. Podría decirse que este esquema de concesionarios constituye el origen de los sistemas de franquicias actuales, ya que posteriormente, a finales del siglo pasado fue adoptado por compañías que ahora son líderes en el mercado y que entonces pasaban por los mismos problemas que J.M. Singer & Co., como son Coca Cola y General Motors.

#### 2.1.1. Desarrollo en el mundo

El auge de las franquicias se dió en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial. La extensa migración que hubo de los campos a las ciudades originó la demanda de mayores servicios de apoyo, los avances tecnológicos permitieron la creación y desarrollo de los mismos y los inversionistas hallaron en la franquicia el medio para distribuirlos.

El principal precursor de la franquicia que actualmente se conoce fue Ray Kroc, fundador de McDonald's. En el año 1948 Ray Kroc era vendedor de batidoras para malteadas; en su afán de incrementar sus ventas, contactó con un pequeño restaurante en San Bernardino, California, interesado en comprar varias batidoras. Kroc tuvo curiosidad de conocer el restaurante que pudiera necesitar tal cantidad de batidoras y encontró que dicho establecimiento tenía excelente clientela atraída

principalmente por la calidad permanente de los productos, las instalaciones limpias y porque contaba con ventanillas de atención directa a los clientes. De inmediato Kroc se puso en contacto con los hermanos McDonald, dueños del lugar, y les planteó la idea de expandirse a nivel nacional. Después de varias pláticas aceptaron con la condición de que el mismo Kroc fuera responsable de la comercialización del restaurante a cambio de la mitad de los ingresos que obtuvieran. El trabajo no fue fácil, tuvo que generalizar procesos para mejorar las áreas de operación, desarrolló especificaciones y guías operacionales, desde la estandarización del tiempo de servicio de una comida promedio hasta el peso preciso de la carne de la hamburguesa. Todo ello para que políticas y procedimientos fueran exactamente igual en todos los futuros restaurantes.

A partir de este momento surgió la franquicia con el formato que actualmente se conoce. En consecuencia, alrededor de los años 70's, con el éxito que tuvo este tipo de negocio, surgieron franquicias alrededor del mundo, principalmente en Canadá, Japón, Inglaterra, Francia, Australia y Brasil, todas ellas, a excepción de Brasil, de origen estadounidense. Los casos palpables de la expansión internacional de la franquicia, es la entrada de McDonald's a la anteriormente denominada Unión Soviética y la de Kentucky Fried Chicken a China. El caso particular de Brasil es de los más interesantes, ya que las franquicias existentes surgieron de una forma distinta a los demás países que importaron sus primeras franquicias de Estados Unidos. Debido a las exigentes leyes que regían los controles de divisas y la salida de dividendos y regalías del país, se produjo en Brasil un fenómeno parecido al de la post-guerra en Estados Unidos: que a falta de tecnología exterior se vieron obligados a desarrollar la propia. Actualmente existen 430 franquicias de las cuales únicamente el 10% son de origen extranjero.

### 2.1.2. Desarrollo en México

Respecto a los antecedentes de la franquicia en México, estos son sumamente recientes. Resulta difícil no incluir el caso de McDonald's en la historia de la franquicia en México, ya que fue esta la que abrió paso a otras franquicias extranjeras en el mercado mexicano. McDonald's tomó la decisión de entrar al país en los primeros años de los 80's, cuando éste se encontraba pasando por una difícil situación económica y de incertidumbre respecto al futuro. Celebró dos contratos de franquicias de dos restaurantes que abriría en la ciudad de México y en Monterrey. La primera unidad fue abierta en 1985, para ello, fue necesario obtener la aprobación y registro de sus contratos, lo cual representó un trámite difícil y complicado ya que se trataba del registro del primer contrato de franquicia celebrado en México. Para que esto fuera posible, fue necesario que las autoridades comprendieran qué era una franquicia, sus elementos básicos, las principales diferencias que existían entre este tipo de contratos y los que tradicionalmente se habían venido presentando; de esta manera, este caso permitió que en proyectos posteriores se partiera de una base firme para la aprobación y registro de franquicias.

El 16 de Junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México, la cual atrajo alrededor de 100 empresarios. Esta conferencia representó un éxito, ya que se mostró interés en la apertura de nuevos negocios y en crear una asociación de franquicias. A finales de 1988 este proyecto se logró llevar a cabo a través de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.; año en que se formó y cuyos propósitos fundamentales serían "la difusión y promoción de las franquicias en el país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México."<sup>(9)</sup>

Dentro de las principales franquicias que han penetrado al mercado mexicano podemos citar a Howard Johnson, Friday's y Fuddruckers en 1987, Rent a Car y Hard Rock Cafe en 1988, Burger King y Domino's Pizza en 1990 y Wendy's, Subway y Arby's en 1991. Como se podrá apreciar, el mercado de comida rápida ha sido uno de los mejores recibidos y con mayor desarrollo en México. Respecto a las franquicias nacionales, en 1988 se produjo el desarrollo de la franquicia Vip's, la cual representa uno de los proyectos de mayor potencial que se ha dado en el país. También podemos mencionar a Videocentro, Dormimundo, Helados Bing y Helados Holanda creados en 1989, la Mansión, la Tablita y Price Club en 1990, y un sin fin de empresas más entre 1990 y 1991, registrándose estos años como los de mayor evolución de franquicias a nivel mundial.

## **2.2. Generalidades**

Es así como este nuevo concepto de mercadotecnia se ha venido desarrollando en el mundo, pero a todo esto, ¿qué es una franquicia, cuáles son sus elementos y características y cómo es su funcionamiento?

Una vez que se comentó cómo se ha venido desarrollando la franquicia a través de los años, considero oportuno explicar qué es exactamente este sistema de mercadotecnia, las partes que lo componen y las diversas características que lo conforman.

### 2.2.1. Definición

Diversos autores coinciden en que la franquicia es un método para distribuir bienes o servicios; que es un sistema de comercialización, o bien, que es una forma para hacer negocios, que involucra la comercialización de productos o servicios. Todo ello es correcto, pero no explican en sí lo que es una franquicia. Una de las definiciones más claras surgió en el año 1982 por parte de Harry Kursh, que en su libro *The Franchise Book* indica:

"El sistema de franquicia es una relación permanente en que el otorgante de franquicia concede el privilegio de explotación de un negocio bajo licencia; además de esto, concede una ayuda en la organización, en la formación, en la comercialización y gerencia, en el concepto de contraprestación a cambio de un pago por parte del concesionario."<sup>(10)</sup>

En México, fue hasta Enero de 1990 que se incluyó en la Ley de Transferencia de Tecnología una definición de franquicia, y ya en forma más detallada, en Diciembre de 1990, en el artículo 142 de la Ley de Propiedad Intelectual. La Ley de Transferencia de Tecnología indica:

"Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmita conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica."<sup>(11)</sup>

Por su parte la Ley de Propiedad Intelectual dice en su artículo 142:

"Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme o mediante métodos operacionales, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue."<sup>(12)</sup>

### 2.2.2. Partes de una franquicia

En estas definiciones anteriores se desprenden dos partes: quien desarrolla el sistema y presta su nombre o marca y quien adquiere el derecho de operar el negocio bajo dicho nombre o marca. El primero recibe el nombre de franquiciante y el segundo de franquiciatario.

- **"Franquiciante:** Es aquel que posee una determinada tecnología (know how) de comercialización de un bien o servicio, que cede, por medio de un contrato (contractualmente) los derechos, transferencias o uso de éstos y provee de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.
- **Franquiciatario:** Es aquel que mediante un contrato adquiere el derecho a comercializar un bien o servicio, circunscrito a un mercado exclusivo y utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio."<sup>(13)</sup>

### **2.2.3. Etapas de evolución**

La franquicia, como cualquier proyecto, atraviesa por distintas etapas de evolución:

**1ª Etapa:** El negocio original se convierte al formato de franquicia o en su defecto, si es importada, se adquieren los derechos por parte de un franquiciante.

**2ª Etapa:** En ésta se tiene la fase de expansión y crecimiento, subfranquiciando el concepto original.

**3ª Etapa:** Si la franquicia es exitosa en su país de origen, puede ser exportada a otros países, como es el caso de muchas franquicias estadounidenses.

### **2.2.4. Características**

Los tres elementos básicos que determinan si un negocio se puede considerar como una franquicia son:

- 1) El empleo de un nombre o marca.**
- 2) El pago de derechos o regalías.**
- 3) El suministro de servicios.**

- 1) El empleo de un nombre o marca:** Lo alquila el franquiciatario al franquiciante durante un periodo específico. "Los nombres o marcas registradas son el activo principal de las compañías franquiciadoras y son un elemento básico en la definición de una franquicia."<sup>(14)</sup>

- 2) **El pago de derechos o regalías:** Este pago representa una cuota por el derecho de vender los productos o servicios del franquiciante. El pago puede ser una sola cuota inicial o mensual, o bien una aportación para cubrir los costos de publicidad, capacitación, compra de productos o cualquier otra serie de pagos obligatorios.
- 3) **El suministro de servicios:** El franquiciante debe ejercer cierto control o proporcionar asesoría o servicios al franquiciatario como ayuda publicitaria, capacitación a los nuevos dueños del negocio, etc.

Una vez identificados los conceptos y las partes, cabe aclarar algunos puntos referentes a lo que no es una franquicia y que pudieran causar confusiones:

- 1) Una franquicia no es una distribuidora ya que éstas trabajan como intermediarios, es decir, compran productos al mayoreo a los fabricantes y los venden a los minoristas. La franquicia fue concebida para resolver problemas de distribución, pero con el paso del tiempo evolucionó como una forma de hacer negocio, es así que la distribución pasó a ser un simple antecedente o causa y no el objetivo de las franquicias.
- 2) No es una comercializadora ya que éstas operan de una forma semejante a las distribuidoras, solo que éstas venden directamente al público.
- 3) Una franquicia no es una matriz donde los empresarios de cierta área son representantes locales que reportan únicamente cifras; los franquiciatarios no son representantes, son los dueños del negocio que toman decisiones y sufren las pérdidas y gozan las utilidades.



- 4) La franquicia no es una relación laboral, ya que los franquiciantes no pagan salarios a los franquiciatarios ni tienen responsabilidad directa sobre ellos.
  
- 5) Por último, no es un contrato que otorga una licencia para conceder el uso de un nombre o marca; ello representa sólo uno de los dos objetos del acuerdo o contrato entre franquiciante y franquiciatario: además de conceder dicha licencia, el franquiciante otorga una gama de conocimientos técnicos y experiencias al franquiciatario, lo cual permite a éste último llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciado.

#### **2.2.5. Clasificación**

Existen diversos negocios que cubren las características antes mencionadas y que por lo tanto se reconocen como franquicia, pero estas características se cubren en distintos grados de funcionamiento y son de determinado grado de complejidad en cada negocio; ello ocasiona que las franquicias se puedan clasificar principalmente en:

- 1) Franquicia de producto o marca registrada.**
- 2) Franquicia de formato de negocio.**

- 1) **Franquicia de producto o marca registrada:** Es un arreglo mediante el cual el franquiciante además de conceder al franquiciatario el uso y explotación de una marca o nombre comercial, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará o distribuirá el franquiciatario. Por

ejemplo, Coca Cola Co. da a sus franquiciarios azúcar, agua gaseosa y el concentrado, estos los mezclan y lo embotellan en recipientes otorgados también por el franquiciante. Todo ello con el fin de que la calidad del producto así como su presentación sea la misma en todos lados; pero en este tipo de franquicia no se da a conocer qué elementos forman el concentrado, ni los establecimientos de los franquiciarios son iguales en cualquier lugar, así como los procedimientos y sistemas utilizados. A este tipo de franquicias se les denomina de primera generación en virtud de la limitada información y conocimientos que el franquiciante otorga al franquiciario.

- 2) **Franquicia de formato de negocio:** Este tipo de franquicia ofrece al franquiciario no sólo la licencia para hacer uso de la marca o nombre comercial del franquiciante, sino además un sistema completo de negocio. Este sistema incluye principalmente: su nombre comercial o marca, sus conocimientos y experiencias referentes a la operación del negocio, sus especificaciones y criterio para la adaptación del local, los requisitos que deberá cumplir el franquiciario en la selección y contratación del personal, en la publicidad, la promoción de la franquicia y la forma en general en que debe conducir las riendas del negocio. A este tipo de franquicia se le denomina de segunda generación y es el más utilizado en la actualidad.

### **2.2.6. Contrato de Franquicia**

Ahora bien, cómo es que se asegura todo este tipo de derechos y obligaciones. Como se mencionó anteriormente la relación entre el franquiciante y el franquiciario se plasma en un contrato denominado Contrato de Franquicia, en él se especifican

detalladamente las obligaciones y derechos de ambas partes. El cumplimiento de ellas aseguran al franquiciatario la posesión de un plan maestro sobre el cual podrá edificar y desarrollar su negocio; y el franquiciante garantizan que se preservará el buen nombre y éxito de su franquicia.

#### 2.2.6.1. Definición

Dos de las definiciones claras de lo que significa un contrato de franquicia son:

"El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (Know How) para la operación de su negocio. Por su parte, el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante."<sup>(15)</sup>

"El contrato de franquicia es un conjunto de obligaciones recíprocas y permanentes por el cual el otorgante de franquicia concede al concesionario, comerciante o empresario independiente, contra pago de una cuota, el derecho a vender ciertos productos y/o servicios utilizando el nombre, marca registrada, equipo, patentes experiencia técnica y comercial del otorgante, aplicando métodos de organización o publicidad establecidos por el otorgante, en lo cual éste último presta al concesionario ayuda, consejo y formación, reservándose el derecho de control."<sup>(16)</sup>

La elaboración de este contrato no es fácil, ya que debe ser lo suficientemente extenso y claro para evitar confusiones que más adelante se conviertan en problemas. Cabe mencionar que el encargado de su elaboración es el franquiciante.

#### **2.2.6.2. Procedimiento para su elaboración**

El procedimiento que suele seguirse para la elaboración de un contrato de franquicia es:

- 1) Definición de Políticas**
- 2) Elaboración del Documento de Presentación**
- 3) Presentación del Contrato de Franquicia**

- 1) Definición de Políticas:** Primeramente, y esto debe hacerse antes de otorgar cualquier franquicia, el franquiciante debe definir su programa de trabajo, la estructura de su negocio, procedimientos a seguir, reglas, etc.
- 2) Elaboración del Documento de Presentación:** Una vez estructuradas las políticas, habrá que plasmarlas en un documento de presentación, este documento es un folleto que sirve a los franquiciatarios como guía de referencia a la cual pueden acudir para conocer a fondo su franquicia. Este debe contener el cómo, dónde, cuándo, cuánto, etc. referente a su negocio.
- 3) Presentación de Contrato de Franquicia:** A continuación viene la incorporación de los puntos contenidos en el documento de presentación al contrato de

franquicia; en esta etapa, se eliminan los textos del documento de presentación que en un momento dado pudieran parecer redundantes y el resto se reemplaza con términos legales, esto con el fin de hacer a las políticas legalmente ejecutorias en un contrato de franquicia.

### **2.2.6.3. Contenido**

Como se puede apreciar el Documento de Presentación es donde se sustenta absolutamente toda la información acerca de la franquicia; los puntos principales que generalmente trata este documento son:

- 1) El franquiciante y cualquier predecesor.**
- 2) El personal del franquiciante.**
- 3) Litigios y quiebras.**
- 4) Licencia del sistema.**
- 5) Derechos iniciales y demás cuotas.**
- 6) Inversión inicial.**
- 7) Requisitos de compra de productos.**
- 8) Financiamiento de la franquicia.**
- 9) Obligaciones del franquiciante.**
- 10) Dueño/Administradores.**
- 11) Información confidencial.**
- 12) Renovación, terminación, recompra, asignación.**
- 13) Estados Financieros.**
- 14) Anexos de todos los demás contratos.**
- 15) Firma de recibido y aceptado.**

- 1) **El franquiciante y cualquier predecesor:** Básicamente este punto detalla la historia de la empresa franquiciada, menciona cuándo se formó, la lista de los nombres y predecesores, detalles sobre su mercado, etc.
- 2) **El personal del franquiciante:** Son los nombres, puestos y experiencia profesional de las personas que integran la empresa franquiciada; inclusive socios principales encargados de las operaciones y finanzas, así como el resto del personal que interviene en la administración del negocio.
- 3) **Litigios y quiebras:** El franquiciante expone aquí toda acción judicial importante, de carácter civil o penal, relacionada con la empresa.
- 4) **Licencia del sistema:** Por medio de este concepto el franquiciante se obliga a conceder al franquiciatario la licencia de su sistema, es decir, la marca o nombre comercial y los conocimientos o experiencias que permitan la operación eficaz y homogénea del negocio franquiciado.
- 5) **Derechos iniciales y demás cuotas:** Este punto obliga a presentar absolutamente todos los derechos y cuotas que los franquiciatarios deberán pagar antes y durante la operación del negocio franquiciado.
- 6) **Inversión inicial:** El franquiciante debe calcular el costo total que representa abrir una unidad, el cual incluye la cuota inicial total, el costo del terreno, la construcción, la remodelación, el equipo, anuncios, capacitación y demás gastos. También presenta la forma en la que deberán cubrirse estos costos, cuándo y a quién deberán pagarse.

- 7) **Requisitos de compra de productos:** Aquí se especifican tanto los requisitos que el franquiciante impone al franquiciatario para que compren o alquilen a proveedores previamente definidos, como las especificaciones que deben seguir para la adquisición de los productos y los criterios de tales especificaciones.
- 8) **Financiamiento de la franquicia:** En caso de que el franquiciante piense financiar una parte o bien toda la inversión a su franquiciatario, se deben estipular los plazos y condiciones de dicho financiamiento, así como cualquier vínculo que el franquiciante tenga con terceros que pudiesen brindar el financiamiento.
- 9) **Obligaciones del franquiciante:** Este punto es importante ya que detalla las obligaciones o los servicios que debe prestar el franquiciante. Estas obligaciones se expondrán más adelante.
- 10) **Dueño/Administradores:** Se debe incluir el nombre o nombres de los franquiciatarios y especificar cualquier restricción o control que el franquiciante piense fijar o ejercer sobre los administradores o demás empleados del franquiciatario.
- 11) **Información confidencial:** Indica la obligación que tiene el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confía y de mantenerla confidencial, no sólo durante la vigencia del contrato, sino inclusive después de la fecha de su terminación.
- 12) **Renovación, terminación, recompra, asignación:** Aquí se especificará cuál es el plazo del contrato de franquicia, cuáles serán los términos de su renovación, de su

terminación, si existiesen algún tipo de obligaciones posteriores a la terminación del contrato y cómo podrá venderse o transferirse la franquicia.

**13) Estados Financieros:** Este punto obliga al franquiciatario a presentar Estados Financieros auditados de sus tres últimos años de operación y Estados Financieros no auditados de los últimos noventa días cada tres meses.

**14) Anexos de todos los demás contratos:** Generalmente se exige que junto al contrato de franquicia se anexasen todo tipo de convenios realizados para la operación del negocio.

**15) Firma de recibido y aceptado:** Con esto se comprueba el compromiso que adquieren tanto el franquiciante como el franquiciatario para respetar y cumplir sus derechos y obligaciones.

Es importante señalar que tanto en el documento de presentación como en el contrato de franquicia, no se debe dejar nada a la imaginación, todos los aspectos deben identificarse y explicarse con claridad.

### **2.2.7. Legislación**

Todos estos puntos, así como el concepto del contrato de franquicia, los elementos que intervienen en la franquicia y la definición misma de la franquicia, no surgieron de la noche a la mañana. Como se mencionó en los antecedentes, la apertura del mercado al concepto de franquicia no fue fácil en México.



A principios de 1980, los países latinoamericanos, principalmente México, Brasil y Argentina iniciaban un proceso de industrialización, por lo que resultaba apremiante la llegada de la inversión extranjera para poder importar tecnología. Con la llegada de la inversión extranjera en México, el gobierno se dió cuenta que mucha de la tecnología que se importaba era obsoleta y el precio que se pagaba por ella era excesivo; con el fin de frenar este problema publicó en enero de 1982 la Ley de Transferencia de Tecnología, mediante la cual logró el registro de todos los contratos de tecnología existentes en México, y se prohibió el registro de aquellos que fueran lesivos para los adquirentes (o licenciatarios, como se les denomina en esta Ley) de dicha tecnología y para la economía nacional a su vez. Algunos de los puntos causales de negativa para el registro de contratos contenidos en esta Ley fueron:

"Cuando el que ofrece la tecnología:

1. Intervenga en la administración del negocio del licenciatario.
2. Requiera la cesión de derechos de propiedad intelectual generados por el licenciatario en forma gratuita.
3. Imponga limitaciones al licenciatario en materia de investigación.
4. Establezca proveedores obligatorios para el licenciatario.
5. Limite o prohíba la exportación por parte del licenciatario.
6. Prohíba al licenciatario el uso de tecnología complementaria.
7. Obligue al licenciatario a vender a un sólo cliente.
8. Tenga la atribución de designar al personal permanente del licenciatario.
9. Limite los volúmenes de producción del licenciatario.
10. Requiera al licenciatario la celebración de contratos exclusivos de venta o representación.
11. Requiera confidencialidad más allá del término del contrato.

12. No asuma la responsabilidad por la violación a derechos de propiedad intelectual de terceros.
13. No garantice la calidad de la tecnología.
14. Transfiere tecnología disponible en el país.
15. Establezca contraprestaciones (regalías) desproporcionadas.
16. Establezca términos exclusivos de vigencia.<sup>(17)</sup>

El objetivo principal que perseguían estas causales era eliminar cualquier ventaja que pudiera tener el proveedor extranjero en la venta de su tecnología a una empresa mexicana.

A mediados de la década de los ochenta se presentó en México una política de desregulación y apertura económica. El 11 de enero de 1988 México suscribió el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Más tarde, el 16 de mayo de 1989 se publicó el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología el cual contenía reglas más claras para el registro de contratos de tecnología y suavizaba las causales de negativa previstas en la Ley. Este Reglamento resolvió en forma casi definitiva la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en México. Los argumentos que convencieron a las autoridades para la aprobación de este tipo de contratos fueron: la creación de empleos, el desarrollo de proveedores locales y la promoción de la inversión en México.

Con el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología se lograron dos objetivos importantes: se definió por primera vez en México el término franquicia y se establecieron una serie de excepciones a lo previsto en la Ley en cuanto a la negativa de registro de un contrato.

Más tarde, el gobierno se dió cuenta que las antiguas políticas estaban impidiendo, más que fomentando, la investigación y desarrollo. Debido al objetivo de México respecto a modernizar su economía y lograr concretar el bloque económico y comercial junto con Estados Unidos y Canadá, el gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) implementó un amplio programa para fomentar la inversión extranjera. Una de las acciones tomadas para llevar a cabo este objetivo fue la promulgación de la nueva Ley de Propiedad Industrial el 27 de junio de 1991, mediante la cual fueron derogadas la Ley de Inveniones y Marcas Registradas y la Ley de Transferencia de Tecnología con su respectivo Reglamento; por lo tanto, con ello se eliminaron prácticamente todas las limitaciones y restricciones impuestas a los franquiciantes.

En resumen, las causas que han permitido la evolución favorable de las franquicias en México son principalmente:

- 1) Abrogación de las Leyes de Transferencia de Tecnología y de Inveniones y Marcas Registradas.
- 2) Expedición de la Ley de Propiedad Industrial.
- 3) Liberalización del comercio exterior.
- 4) Perspectivas de estabilización y crecimiento de la economía.
- 5) Desregulación de la Ley de Inversiones Extranjeras.
- 6) Mercado inexplorado.
- 7) Bajo costo de la mano de obra.

Es así que en la actualidad se ofrecen una serie de facilidades para, no sólo permitir la creación y entradas de franquicias, sino para la obtención de ellas por parte de los futuros franquiciatarios.

### 2.2.8. Distribución

El origen de las franquicias existentes a 1993 en México se presentaba de la siguiente manera:

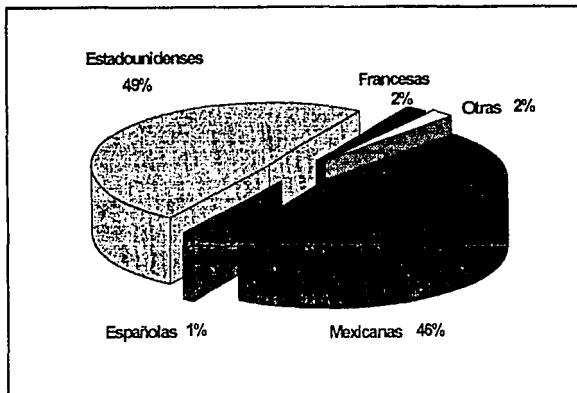


Fig. 2.1 Origen de las franquicias en México

Como se observa, casi la mitad de las franquicias son estadounidenses, esto motivado principalmente por la cercanía de ambos países y por el tiempo que lleva la franquicia desarrollándose en Estados Unidos. El porcentaje de franquicias mexicanas es aceptable ya que hace sólo catorce años no existía este concepto en nuestro mercado, lo cual muestra el desarrollo que ha tenido en el país y lo importante es que este

porcentaje va en aumento, como se verá en el siguiente capítulo. Ahora bien, ¿por qué no todas las franquicias son aceptadas en nuestro mercado? Principalmente porque intervienen factores como costumbres, economía, ideologías, ritmo de vida, etc., es por ello que las franquicias estadounidenses han tenido mayor aceptación que las europeas.

Esto mismo afecta a los tipos de giros de las franquicias existentes, los cuales se distribuyen de la siguiente forma:

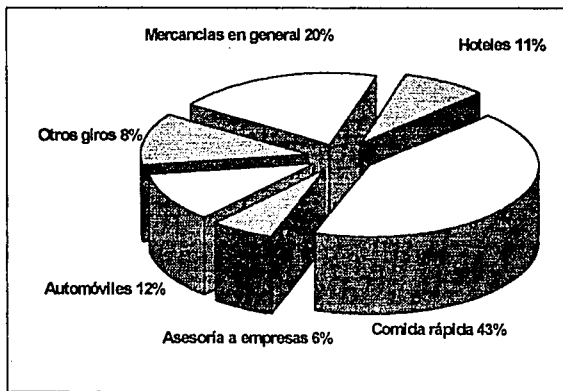


Fig. 2.2 Giros Principales

Esta distribución es similar a la que se presenta en Estados Unidos, dado como antes se mencionó, a que las características de vida allá y en nuestro país son parecidas.

### **2.3. Forma de obtener una franquicia**

Antes de introducirnos a estudiar la forma de obtención de una franquicia, es pertinente evaluar si este sistema se adapta a nuestras características.

#### **2.3.1. Características del franquiciatario**

El establecimiento de una franquicia trae consigo esfuerzos, sacrificios y requerimientos que algunas veces no van ligados con las ideas del futuro franquiciatario. Algunas de las características que deben tener estos son:

- A. Ser flexible y autodisciplinado.**
  - B. Saber trabajar en equipo.**
  - C. Le debe gustar trabajar.**
  - D. Le debe gustar operar.**
- 
- A. Ser flexible y autodisciplinado:** El franquiciatario llega a un lugar ya establecido y por ello tiene que estar dispuesto a trabajar con patrones y normas operativas preestablecidas.
  - B. Saber trabajar en equipo:** El franquiciatario nunca trabajará solo; el franquiciatario que tiene éxito es cooperativo, comunicativo y atento con todos los involucrados en la franquicia, no solo con el franquicitante.

- C. Le debe gustar trabajar:** Se dice que el dueño de un negocio trabaja menos que sus empleados, pero no es verdad. El franquiciatario tendrá que trabajar mucho sobre todo en la fase inicial del negocio. Debe tener la convicción y determinación de lograr las metas ya que esto constituye un pilar para el éxito de la franquicia.
- D. Le debe gustar operar:** Aunque el franquiciatario esté dispuesto a delegar funciones operativas y administrativas, siempre deberá estar en determinado grado involucrado en estas funciones ya que tendrá que saber ejecutar cada una para poder cerciorarse del correcto cumplimiento de políticas y procedimientos.

Una vez que conocemos los requisitos que debemos satisfacer para poder desarrollarnos como franquiciatarios, podemos proceder a buscar la franquicia que se acomode a nuestros requerimientos.

### **2.3.2. Análisis de una franquicia**

Existen dos factores básicos que determinan si una franquicia es buena o no:

- 1) Primero es necesario que la franquicia haya desarrollado y aprobado una tecnología valiosa en un tipo de negocio.
- 2) Que esta tecnología pueda ser transferida en forma adecuada, sistematizada y fácil de asimilar a personas sin ninguna experiencia en el negocio. La transferencia de esta tecnología será adecuada en la medida en que incluya los siguientes puntos:
  - a) Apoyo técnico para el análisis de localización y viabilidad del negocio.

- b) Asistencia en el proceso de instalación del negocio y de la compra de insumos del mismo.
- c) Capacitación de los distintos niveles operativos.
- d) Orientación permanente en las áreas administrativas, financieras y contables, así como de los recursos humanos y mercadotecnia.
- e) Manuales que incluyan la información necesaria para la eficiente operación diaria del negocio.
- f) Compras centralizadas y asesoría para el manejo de los inventarios.

Si la franquicia que pensamos obtener cubre estas dos características, entonces debemos llevar a cabo un análisis más detallado para concluir nuestra elección. Este análisis debe contemplar los siguientes puntos:

- 1) El mercado.
- 2) El producto o servicio.
- 3) La franquicia.
- 4) Los servicios.
- 5) El franquiciante.
- 6) Los franquiciatarios.

- 1) **El mercado:** Algunos aspectos que valen la pena considerar son los riesgos de cada industria; la existencia de controles de precios (especialmente en países latinoamericanos); disponibilidad de materia prima e insumos, proveedores y servicios; saturación del mercado; los competidores (locales y foráneos); la demanda por el producto o servicio, etc.



- 2) **El producto o servicio:** En este punto hay que analizar cuál es el mercado ideal para el producto o servicio ofrecido por la franquicia, qué características lo diferencian de los demás del mercado, cómo se adaptan sus precios en el mercado y la demanda existente de este producto o servicio.
  
- 3) **La franquicia:** Los puntos a evaluar son: el conocimiento general de su nombre, su reputación en el mercado, los años operando, número de franquicias en operación, sus clientes, sus planes a futuro, el monto a pagar por concepto de cuotas iniciales y regalías, su inversión en investigación y desarrollo, sus proveedores principales, etc.
  
- 4) **Los servicios:** Aquí conviene evaluar la calidad, periodicidad de la capacitación, tanto para el personal operativo como para el administrativo, la asistencia en la localización, puesta en funcionamiento de la unidad, asesoría financiera, manuales operativos, etc.
  
- 5) **El franquiciante:** Verificar su experiencia en la industria, sus antecedentes financieros y profesionales en general, sus años como franquiciante, el número de franquicias otorgadas, su criterio en la selección de franquiciatarios, etc.
  
- 6) **Los franquiciatarios:** Es importante escuchar las experiencias de los distintos franquiciatarios para cotejar la información proporcionada por el franquiciante y adquirir una idea de la relación personal y de negocios que existe entre ellos.

Una vez que conocemos los requisitos que debemos cubrir como franquiciatarios y los elementos que determinan si una franquicia es buena, podemos proceder, ahora sí, a la obtención de la franquicia adecuada para nuestras necesidades.

### 2.3.3. A dónde acudir

Hoy en día, gracias a las modificaciones que se han venido llevando a cabo en la legislación mexicana en cuanto a la inversión extranjera, se presentan una gama de oportunidades para el desarrollo de concesiones de franquicias. Por ello, cada vez existen más inversionistas interesados en investigar las oportunidades de desarrollo en este ramo. Conscientes de esto, la Asociación Mexicana de Franquicias organiza anualmente una serie de eventos en los cuales asisten representantes de importantes franquicias y exponen sus características, planes y experiencias. Asimismo, dan oportunidad a franquiciatarios de explicar a los futuros inversionistas el funcionamiento de cada uno de sus negocios y los retos a los que se enfrentarán. Estos eventos permiten obtener un panorama general del funcionamiento, ventajas y desventajas de cada franquicia ahí expuesta.

Dos de estos eventos de importancia son: La Feria de Oportunidades de Franquicias en México, que se presenta desde hace cinco años por el mes de Junio y trae exponentes de todo el mundo; y la USA/Mexico Franchise Expo, la cual presenta alrededor de 70 franquicias tanto estadounidenses como mexicanas. Cabe reiterar que ambas exposiciones son organizadas por la Asociación Mexicana de Franquicias con el fin de cumplir el objetivo por la cual fue creada: la difusión y promoción de las franquicias en el país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México. Las franquicias que generalmente se exponen abarcan giros principalmente de:

- Comidas rápidas
- Restaurantes
- Helados
- Servicios de Mensajería

- Renta de Autos
- Centros de Copiado
- Hoteles

Cada franquiciante coloca su stand o puesto de exhibición en el cual explican a los inversionistas las características del negocio, los montos que se deben pagar, las formas de pago y demás datos de interés para dar un panorama amplio de la forma de obtención y funcionamiento de su franquicia. Asimismo, la Asociación Mexicana de Franquicias en sus instalaciones ofrece atención a inversionistas sobre cualquier tipo de franquicia que deseen adquirir, proporcionando todo tipo de información sobre precios, características, antecedentes, mercado, origen, etc.

#### 2.3.4. Requisitos

Generalmente la base en la que se apoya el franquiciante para elegir a su franquiciatario, es en la evaluación de sus características personales, su integridad profesional y su estabilidad financiera. Estos aspectos son valuados de acuerdo a información presentada por el posible franquiciatario en un formato denominado *Solicitud de Franquicia* o *Selección del Franquiciatario* el cual es proporcionado por el franquiciante.

La información solicitada en estos formatos generalmente es:

##### A. Datos Personales

- Nombre
- Nacionalidad

- Estado Civil
- Dirección
- Teléfono
- Tiempo de residencia en el domicilio
- Impedimentos de salud

#### **B. Datos Profesionales**

- Escolaridad
- Otros conocimientos
- Nombre de la empresa si trabaja actualmente
- Giro
- Puesto
- Dirección
- Teléfono
- Ingresos y egresos mensuales
- Experiencia laboral de los últimos 5 años
- Tiempo diario disponible
- Descripción de habilidades

#### **C. Objetivo de obtener una Franquicia**

- Razón de establecer una franquicia
- Tiempo que dedicaría a su atención
- Quién operaría la franquicia
- Lugar donde podría establecerla

#### **D. Referencias Personales**

- No deben ser familiares, empleados o antiguos jefes.

- Se deben adjuntar tres cartas de recomendación.

#### **E. Referencias Financieras**

- Cuentas Bancarias
- Bancos
- Número de las cuentas
- Teléfonos

#### **F. Referencias Comerciales**

- Nombres de las Instituciones
- Números de cuentas
- Límites de crédito

#### **G. Perfil Financiero**

- Activos

Efectivo disponible

Bancos

Acciones y Valores

Seguro de Vida

Casa y Terrenos

Automóviles

Otros activos

- Pasivos

Préstamos personales

Deudas bancarias

Hipotecas

Impuestos

Deudas tarjetas de crédito

Otros pasivos

Adicionalmente al llenado de este formato, se realizan varias entrevistas para evaluar otra serie de puntos. Es importante mencionar que la información contenida en los formatos varía de acuerdo a cada franquicia, así como los criterios para la selección del franquiciatario. Ello depende básicamente de la importancia que tenga la franquicia que se desea obtener.

### **2.3.5. Inversión a realizar**

Posiblemente uno de los factores que determine la obtención de una franquicia es el precio que debe pagarse por ella, tanto para la inversión inicial como para la inversión total. Debemos tomar también en cuenta, aparte del precio y la aceptación, el periodo que transcurre para recuperar dicha inversión; en este sentido se presenta cierta diferencia de acuerdo al giro y políticas de la franquicia que se pretende obtener. Este punto se tratará a detalle en el siguiente capítulo.

### **2.3.6. Servicios bancarios**

Debido a que estos periodos de retorno de la inversión son realmente largos, anteriormente las personas que únicamente tenían acceso a la obtención de franquicias, eran aquellas con un amplio respaldo económico, por lo cual no tenían necesidad de recurrir al financiamiento externo. En la actualidad las cosas ya no son

así; existen posibilidades para financiar a pequeños empresarios que con recursos limitados planean establecer su propio negocio y convertirse en franquiciatarios. Aunque no existan los planes y productos financieros con la amplitud y el costo que se requieren, son cada vez más los productos crediticios que existen para las franquicias. Antes los financiamientos se otorgaban con base en garantías reales, ahora diversos bancos de México han adoptado un modelo similar al que presentan instituciones de Canadá, que para otorgar un crédito se basan en el concepto del negocio y su posibilidad de tener éxito. Por ello, dos instituciones bancarias del país han creado sistemas para brindar apoyo financiero, estos sistemas se denominan Paquete Integral de Financiamiento y Servicios Bancarios para Franquicias, mediante los cuales se ofrece ayuda tanto a franquiciantes (para tener posibilidad de seguir franquiciando su negocio) como a los franquiciatarios (para la obtención de una franquicia) basado en tres elementos:

- Cobertura nacional
- Servicios de banca universal y
- Área especializada en franquicias.

En cuanto a los servicios que ofrecen a los franquiciantes encontramos:

- 1) La colocación pública de su franquicia.
- 2) Colversiones y búsqueda de socios potenciales.
- 3) Diseño de financiamientos para casos especiales.

La ayuda que se proporciona al franquiciatario es:

- 1) Financiamientos previamente estudiados y aprobados por el banco diseñados especialmente en cuanto a montos, plazos, tasas, etc.
- 2) Asesoría por medio de la Gerencia del Mercado de Franquicias.

3) Seguros para cubrir los riesgos.

4) Y una serie de servicios más para cubrir las necesidades de cada franquiciatario.

Asimismo, el Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), Nacional Financiera (NAFIN), el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y el Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC) también otorgan a las franquicias una atención en lo que a financiamiento se refiere.

Con estos elementos, la obtención de franquicias se convierte en un simple trámite a realizar en un tiempo considerable; lo importante es reunir los requisitos como franquiciatarios y seleccionar la adecuada franquicia con base a los puntos anteriormente expuestos. Una vez obtenida la franquicia estamos en posibilidad de iniciar su operación.

#### 2.4. Funcionamiento de las franquicias

En sí el funcionamiento de una franquicia va ligado al concepto mismo de ésta: desarrollar en un establecimiento propio el nombre o marcas registradas y el sistema que otorga el franquiciante. El desarrollo de este sistema es lo que determina el funcionamiento de la franquicia. Este sistema abarca obligaciones y derechos para el franquiciante y el franquiciatario, los cuales los deben cumplir y ejercer para lograr el adecuado funcionamiento.



### **2.4.1. Etapas**

Una vez obtenida la franquicia, se procede a llevar a cabo una serie de pasos para poner a funcionar el negocio. El conjunto de estos pasos constituye un procedimiento en el cual se identifican tres etapas y en cada una de ellas aspectos a considerar para su desarrollo. Cabe aclarar que en este procedimiento deben interactuar conjuntamente tanto el franquiciante como el franquiciatario, ya que el primero tendrá la responsabilidad de tomar decisiones e implantar las políticas y el franquiciatario tendrá la responsabilidad de ser un apoyo en todo momento para el franquiciante, aparte de tener que estar al tanto de las decisiones y políticas establecidas por éste para poder darles el seguimiento correcto. Estas etapas son:

#### **A. Previa**

- 1) Selección o análisis de la ubicación del establecimiento.**
- 2) Ayuda para la inauguración del negocio.**

#### **B. Inicial**

- 1) Especificaciones del negocio y manuales de operación.**

#### **C. Subsecuente**

- 1) Capacitación.**
- 2) Apoyo y servicios ininterrumpidos.**

#### **2.4.1.1. Previa**

En esta etapa se llevan a cabo actividades concernientes a la ubicación e Inauguración del negocio. Se le denomina previa ya que sin estos aspectos sería imposible poner en funcionamiento la franquicia. Dichas actividades son:

- 1) Selección o análisis de la ubicación del establecimiento.**
- 2) Ayuda para la inauguración del negocio.**

**1) Selección o análisis de la ubicación del establecimiento:** La ubicación es un elemento esencial del éxito de todo negocio: mejora cualquier negocio y convierte en rentables las empresas marginadas ya que favorece a los clientes por quedarles a la mano. Algunos aspectos que resultan favorables respecto a la ubicación del negocio son:

- a. Competencia débil y pocas probabilidades de una competencia en el futuro debido a la zona, la escasez de locales, o ambas.
- b. Que la mayoría o la totalidad de los competidores del área sean de poca importancia y con locales e instalaciones pequeñas.
- c. Que no haya otro negocio similar en el área.
- d. Altas ventas en la zona.
- e. Fuerte tráfico peatonal o vehicular.

**2) Ayuda para la inauguración del negocio:** Las ceremonias de inauguración resultan muy importantes para los pequeños empresarios. Es necesario que se cuente con un plan que contenga un calendario de fechas que muestre a los

franquiciatarios cuándo y qué deben hacer para poder abrir su unidad. La lista de tareas previas a la inauguración se alargará cuando además deban hacerse trabajos de remodelación o de construcción. Un ejemplo de esta lista es:

• 90 días antes de la inauguración:

1. Obtener permisos
2. Dar de alta el negocio
3. Contratar al constructor o decorador
4. Contratar servicios

• 60 días antes de la inauguración

1. Verificar el avance de la construcción
2. Ordenar los anuncios exteriores, la papelería y el equipo

• 45 días para la inauguración

1. Determinar las necesidades de personal

• 30 días para la inauguración

1. Revisar la selección final y contratar al personal
2. Poner al tanto al personal del negocio
3. Ordenar paquetes publicitarios para la inauguración
4. Comprar artículos de escritorio y muebles de oficina

• 21 días para la inauguración

1. Registrar al personal a las instituciones correspondientes
2. Recibir el equipo
3. Iniciar la capacitación de los empleados

#### 4. Enviar Invitaciones para la Inauguración

##### • 7 días para la inauguración

1. Terminar detalles de la remodelación o construcción
2. Preparar ceremonia de inauguración

##### • Inauguración

1. Apertura del negocio

#### 2.4.1.2. Inicial

Esta etapa toca puntos del proceso previo al funcionamiento, como la definición de políticas y la elaboración de manuales de procedimientos; pero es en la etapa inicial cuando se empiezan a desarrollar, una vez que el negocio fue inaugurado. Esta etapa es un factor relevante ya que constituye la base del funcionamiento de toda la franquicia; este factor es:

#### 1) Especificación del negocio y manuales de operación.

- 1) **Especificación del negocio y manuales de operación:** La mayoría de los franquiciatarios no tiene experiencia previa en el negocio que adquirieron. Necesitan un planteamiento de todos los pormenores del negocio. Existen algunos requisitos básicos que debe incluir todo manual de operaciones:
  - a. **Introducción:** Sirve para reiterar el compromiso entre el franquiciante y el franquiciatario con los consumidores. Debe contener una breve declaración de las metas, objetivos y filosofía de la compañía.

- b. **Análisis operacional:** Todo manual necesita un planteamiento práctico sobre cómo manejar el negocio. Algunos manuales llevan al franquiciatario a través de todo un día normal de actividades.
- c. **Determinación de la contabilidad:** Los franquiciatarios necesitan instrucciones, paso a paso, de cómo registrar, informar y manejar los ingresos y egresos durante la operación normal del negocio. El franquiciante debe proporcionarle instrucciones específicas sobre aspectos como: manejo de los inventarios, la contabilidad que le debe presentar, la preparación de la nómina, cálculo de las regalías, demás cuotas que deberán pagársela, etc.
- d. **Servicio al cliente:** Los franquiciatarios deben prepararse para satisfacer con diligencia y cuidado las necesidades y expectativas del mercado. Por ello los franquiciantes deben aprender a tratar a los clientes en toda una serie de situaciones específicas, desde cómo contestar el teléfono hasta cómo tranquilizarlos si se encuentran molestos.
- e. **Administración del personal:** Uno de los problemas más difíciles que los franquiciatarios enfrentan es la administración del personal. La sección de todo manual que más se menciona es la referente al personal; esta sección debe incluir aspectos como: descripción de puestos, contratación, entrevistas, capacitación, motivación, liderazgo, revisión del desempeño, administración continua, políticas, etc.

#### **2.4.1.3. Subsecuente**

Se denomina así porque es una etapa que se va a llevar a cabo durante toda la vida de la franquicia. Esta integrada por una serie de actividades que son necesarias para el adecuado funcionamiento del negocio, estas actividades son:

**1) Capacitación**

**2) Apoyo y servicios ininterrumpidos**

- 1) Capacitación:** Todo programa de capacitación debe estructurarse para que produzca empleados efectivos que sepan dar soluciones a cualquier situación por difícil que sea. No existe un formato único que abarque las contingencias que se puedan presentar, lo importante es realizar este programa de manera que satisfaga las necesidades de la franquicia.

Generalmente este programa incluye:

- a. **Introducción:** Consiste en dar a los nuevos empleados una idea general de sus trabajos y del entorno laboral. Incluye un recorrido por las instalaciones del negocio y una breve descripción de las políticas y los procedimientos generales de la compañía.
- b. **Demostración:** Aquí el instructor muestra, paso a paso, en qué consiste el trabajo en sí. Nada debe darse por hecho y la demostración debe repetirse hasta que el nuevo empleado comprenda el procedimiento.
- c. **Desempeño:** Ahora toca el turno al nuevo empleado de llevar a cabo la tarea bajo la supervisión directa del instructor quien ofrece retroalimentación inmediata hasta que la operación se realiza como debe ser. Entonces el empleado debe repetir la operación pero más aprisa.
- d. **Seguimiento:** El instructor continúa observando el desempeño de los nuevos empleados, haciéndoles preguntas sobre sus conocimientos y brindándoles el reconocimiento apropiado en caso de que su desempeño sea aceptable<sup>(18)</sup>

2) **Apoyo y servicios inInterrumpidos:** Cuando se haya logrado abrir el negocio y empezar a operarlo, la tarea del franquiciante será proporcionar apoyo y servicios inInterrumpidos: tendrá que ofrecer al franquiciatario asesoría y consejos continuos sobre administración, contabilidad, mercadotécnia y publicidad, así como brindar nuevos desarrollos promocionales y de producto. Asimismo, deberá tener en constante vigilancia el negocio para constatar que se estén respetando los lineamientos establecidos por medio de visitas al local franquiciado.

Es así como se conforma este sistema de mercadotécnia, el cual por sus características se constituye como un proyecto financiero para aquellas personas que deseen establecer su propio negocio.

Es importante mencionar por último que el desarrollo de una franquicia no depende únicamente de lo buena o mala que sea, ni el empeño que el franquiciatario ponga en ésta; el ambiente económico que se viva en determinada ciudad o país es fundamental para el adecuado desarrollo de una franquicia. No todos los países o ciudades cuentan con una infraestructura suficiente para permitir el desarrollo de este tipo de empresas.

En el siguiente capítulo expongo el ambiente económico que vive México, así como su efecto en las franquicias, para poder determinar si es posible desarrollarla como proyecto financiero de acuerdo a las condiciones actuales del país.

## CAPITULO III

### III. AMBIENTE ECONOMICO EN MEXICO

#### 3. 1. Estructura básica de la Economía en México

- 3. 1. 1. *Sectores Económicos*
- 3. 1. 2. *Sectores Sociales*

#### 3. 2. Antecedentes de la Economía en México

- 3. 2. 1. *La Economía Mexicana posterior a la Revolución.*
- 3. 2. 2. *El comportamiento de la Economía Mexicana de 1970 a 1987*
- 3. 2. 3. *Desarrollo de la Economía a 1993*

#### 3. 3. La Economía Mexicana en la Actualidad

- 3. 3. 1. *Desarrollo en 1994*
- 3. 3. 2. *Sucesos al final de 1994 y principios de 1995*
- 3. 3. 3. *Infraestructura Mexicana*

#### 3. 4. La Franquicia en la Economía Mexicana

- 3. 4. 1. *Desarrollo de la Franquicia en México*
- 3. 4. 2. *Panorama Estadístico*



Como mencioné en el capítulo anterior, es necesario conocer la Infraestructura con la que cuenta el país o ciudad donde se quiera desarrollar un proyecto financiero, ello, para poder pronosticar su éxito o fracaso. Este conocimiento debe incluir aspectos como la estructura básica de la Economía del lugar a invertir.

En este capítulo analizaré dichos aspectos para determinar si nuestro país es viable, económicamente hablando, para desarrollar un proyecto financiero, en este caso, una franquicia.

### **3.1. Estructura básica de la Economía en México**

Al hablar de la Infraestructura de un lugar, nos estamos refiriendo al conjunto de bienes y servicios básicos para el desarrollo de actividades en una sociedad; entre mejores bienes y servicios tenga una ciudad, se podrá decir que cuenta con una mejor Infraestructura. Ahora bien, ¿cómo es que se puede controlar o medir este conjunto de bienes y servicios?

Todo ello está ligado con la Economía, la cual se define como: "La ciencia que se encarga de la producción, distribución, circulación y consumo de los bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas".<sup>(19)</sup>

### **3.1.1. Sectores Económicos**

La Economía Mexicana se encuentra formada por un conjunto de actividades económicas que conducen a la producción de bienes y servicios. Cada uno de estos conjuntos de actividades productivas del país se denominan sectores económicos, "los cuales se dividen principalmente en:

- A. Agropecuario**
- B. Industrial**
- C. Servicios <sup>(20)</sup>**

- A. Agropecuario (Sector Primario) :** Este sector esta vinculado con las actividades del campo llevadas a cabo por el hombre para la obtención de productos destinados a cubrir sus necesidades básicas.
- B. Industrial (Sector Secundario) :** Se refiere a aquellas actividades encaminadas a la obtención de recursos materiales así como a la transformación de ellos.
- C. Servicios (Sector Terciario) :** Como su nombre lo indica, no es productivo propiamente hablando porque no produce bienes materiales, aunque apoya todas aquellas actividades necesarias para el funcionamiento de la economía no integrada a los sectores agropecuario e industrial.

Cada uno de estos sectores se divide a su vez en ramas productivas:

**A. Agropecuario:**

- Agricultura
- Ganadería
- Silvicultura
- Pesca

**B. Industrial:**

- Industria Extractiva
- Industria de la Transformación

**C. Servicios:**

- Comercio
- Transporte
- Servicios Financieros
- Servicios Médicos
- Restaurantes

Entre estos tres sectores se establecen relaciones económicas llamadas relaciones intersectoriales. Ejemplos de estas relaciones intersectoriales son: El sector agropecuario le vende materias primas agrícolas al sector industrial y le compra fertilizantes, abonos y maquinaria agrícola. El sector servicios le compra alimentos al sector agropecuario; éste solicita servicios financieros, comerciales y de transporte al sector servicios. El sector

industrial le vende al sector servicios, muebles, equipo de oficina, etc.; el sector servicios le proporciona a la industria servicios profesionales, médicos, financieros, etc.

### **3.1.2. Sectores Sociales**

Es importante destacar como parte del objetivo de este capítulo, la participación que ha tenido cada uno de estos sectores económicos en la economía; para hacerlo, es necesario mencionar que en él intervienen los sectores sociales, es decir, los grupos sociales indispensables que contribuyen con su trabajo y capital al movimiento de todo el sistema económico del país. "Estos sectores se dividen en:

- A. Privado**
- B. Público**
- C. Extranjero<sup>(21)</sup>**

- A. Privado:** Empresas u organismos particulares nacionales que prestan sus servicios en la economía.
- B. Público:** Integrado por Gobiernos Estatales, Federales, Municipales, organismos y empresas estatales.
- C. Extranjero:** Formado por empresas extranjeras en México, organismos públicos extranjeros, y particulares extranjeros que trabajan en el país.

Estos sectores formados por personas determinan lo que se denomina Población Económicamente Activa (PEA). "La población económicamente activa es aquella que aporta su trabajo a la economía del país; es el conjunto de personas mayores de 12 años que tiene una ocupación remunerada." (22)

Es así, que la combinación de estos dos grandes sectores permiten el movimiento económico del país. El cual, ha sufrido una serie de cambios con el transcurso de los años. Consideramos necesario repasar cuáles han sido principalmente estos cambios para entender la situación económica actual del país.

### **3.2. Antecedentes Económicos en México**

A continuación mostraré los antecedentes de la Economía Mexicana, los cuales los clasifiqué en tres etapas, las cuales se apreciaron claramente: en primer término la economía posterior a la Revolución Mexicana; la segunda, una de las crisis económicas más graves por la que ha pasado el país en toda su historia y finalmente la etapa que marcó aparentemente el inicio de la recuperación.

#### **3.2.1. La Economía Mexicana posterior a la Revolución**

En un periodo de treinta años (1940-1970), la economía mexicana tuvo un crecimiento promedio anual de 6.35%. El crecimiento económico se define como: "el incremento de las actividades económicas. En este se manifiesta la expansión de las fuerzas

productivas, es decir, de la fuerza de trabajo, del capital, de la producción, de las ventas y del comercio,"(23)

Durante este periodo, la economía mexicana fue equilibrada y estable. La tasa de inflación, o sea, la alza general de precios, en la primera mitad de este periodo excedió el 10% y fue menor del 5% en la segunda mitad.

La prosperidad y estabilidad de la economía del país se debió al sistema político establecido y las fuertes empresas desarrolladas después de la Revolución. La Constitución de 1917 había combinado una estructura política democrática con importantes reformas sociales y económicas.

Las instituciones creadas entre 1920 y 1940, entre ellas el Banco de México y Nacional Financiera, jugaron un papel fundamental en el proceso de desarrollo y en mantener la estabilidad de la economía mexicana en esos años. Este desarrollo económico se define como: "el proceso mediante el cual los países pasan de un estado atrasado de su economía a un estado avanzado de la misma. Este nivel alcanzado con el desarrollo representa mejores niveles de vida para la población en su conjunto; trae como consecuencia que los niveles de vida se vayan mejorando día con día, lo que representa cambios cualitativos y cuantitativos"(24) Para que haya desarrollo, se requiere que el crecimiento económico sea superior al crecimiento de la población.

Asimismo, el crecimiento del ahorro interno estaba combinado con una moderada solicitud de préstamos al extranjero para financiar los déficits del sector público.

De 1955 a 1972 las políticas económicas y sociales de México incrementaron considerablemente el interés de países extranjeros, principalmente porque México era el único país latinoamericano capaz de combinar el crecimiento económico con la

estabilidad. Incluso, la economía mexicana era considerada como un ejemplo de desarrollo exitoso.

### 3.2.2. El comportamiento de la Economía Mexicana de 1970 a 1987

A principios de los setentas, el desarrollo de la economía mexicana empezaba a encontrarse con grandes dificultades. Los esfuerzos para frenar la caída de esta economía y las presiones para satisfacer las demandas políticas y sociales dejaron al gobierno un compromiso que se iría incrementando con el paso del tiempo. Sin embargo, el desequilibrio creado por el crecimiento del gasto público (instrumento mediante el cual el Estado financia sus actividades) combinado con insignificantes ingresos públicos, permitieron que se incrementara considerablemente la deuda pública, principalmente la extranjera. Ello desanimó el incremento del ahorro privado requerido para compensar el declive del ahorro público.

Aunado a esto, los crecientes niveles de protección tanto para las importaciones como para las exportaciones, se convirtieron en un obstáculo para el crecimiento económico. Conforme la época de un sólo dígito de inflación llegaba a su fin en 1973, la tasa real de cambio del peso contra otras monedas empezaba a declinarse y el incremento en la deuda externa excedía la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Este, aunado con otros, es uno de los principales indicadores del crecimiento económico y se define como "la suma de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo".(25)

En 1976, parecía ser que el desequilibrio en la economía no podía seguirse manteniendo y la confianza del sector privado se estaba perdiendo. En Agosto 31 de ese año, el gobierno mexicano decidió dejar el valor del peso flotar de acuerdo al mercado monetario como parte del programa de estabilización.

A partir de 1978 en adelante, la excesiva explotación de los depósitos de petróleo descubiertos recientemente y la fuerte entrada de créditos extranjeros, permitieron a la economía empezar a recobrase. México experimentó por un corto tiempo una prosperidad inesperada. A principios de los ochentas, políticas expansionarias combinadas con el colapso que sufrieron los precios del petróleo, orillaron al país a la peor de las crisis desde hacia cincuenta años. El shock financiero de 1982, lejos de ser un mero problema de liquidez, sacó a las luz los serios problemas de infraestructura heredados de décadas pasadas.

México perseveró en implementar un gran número de reformas estructurales profundas en su economía desde 1983. El país intentó arreglar sus problemas de economía estancada e inestabilidad de precios reformando y reforzando sus finanzas públicas abriendo su economía, llegando a una serie de acuerdos entre los grupos laborales y patronales para concertar pactos de estabilidad y bajar la inflación. Al mismo tiempo, varias negociaciones fueron dirigidas a reestructurar la pesada deuda externa, y lograr posteriormente una solución permanente a este problema. La estrategia económica que el Gobierno había seguido desde 1983 había buscado dos metas principales: la estabilización y la reforma estructural. El ajuste realizado en las finanzas públicas representó un gran logro: en sólo cinco años (1982- 1987) el déficit del 8% sobre el Producto Interno Bruto cambió a un superávit de la misma cantidad, mientras que la participación del Estado en la economía disminuía considerablemente.



Esta disminución de la participación del Estado en la economía fue acompañada por un proceso de desregulación a largo plazo, ambas medidas habían creado un ambiente económico eficiente y competitivo. Es así que la economía mexicana se transformó de ser una altamente protegida a una de las más abiertas en el mundo.

Las políticas de los ochentas, empezaron a rendir resultados en términos de una inflación más baja, diversificación y crecimiento de las exportaciones, reducción de la carga de la deuda externa y el regreso de la confianza en los prospectos económicos. La confianza se vió renovada al reflejarse un mayor flujo de capital y la entrada una vez más de mercados extranjeros.

### **3.2.3. Desarrollo de la Economía a 1993**

De 1988 a 1993, la economía mexicana sufrió cambios notables, esto fue resultado del proceso de ajuste que empezó en 1983, se intensificó en Diciembre de 1987 y avanzó con la firma de una serie de Pactos Económicos, como parte de la estrategia de estabilización y reforma estructural. Dichas reformas complementaron y fortalecieron el proceso de estabilización, incrementaron su importancia y ampliaron su campo del mismo modo que adquirieron apoyo político. El propósito de estas reformas fue básicamente la estabilización de la economía. Estas formaron parte de una reorientación fundamental en la estrategia de desarrollo del gobierno.

La estrategia seguida fue determinar los fundamentos para el desarrollo sostenido, y buscó incrementar principalmente la ganancia per capita ("promedio resultante de dividir el ingreso nacional entre la población del país" (26)). Durante el periodo de 1989 a 1993 el Producto Interno Bruto creció a una tasa anual promedio del 2.9%, más alta que la

tasa de crecimiento de la población. La inversión creció un 17% en proporción al Producto Interno Bruto en 1988 y un 20.7% en 1993, dejando los fundamentos para el desarrollo sostenido en el futuro.

Fue así que uno de los puntos de la política económica en la Administración de 1988 a 1994 para lograr el desarrollo económico de México que resaltó, fue la apertura hacia la inversión privada y extranjera, ya que la población mexicana crece anualmente a un ritmo intenso que, no digamos para progresar, sino para no retroceder, es indispensable la inversión. De 1989 a 1993 la inversión extranjera fue de 41.7 billones de dólares y la privada aumentó en un promedio del 22.3%.

La inflación, que alcanzó una tasa del 159.2% en 1987, bajó al 8% a fines de 1993. Así, México estuvo cerca de lograr niveles de inflación similares a los de sus socios comerciales principales de América del Norte.

Asimismo, se logró reducir la deuda pública, la cual se había convertido en un obstáculo para mantener la estabilidad y el crecimiento. En 1990 se logró un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional que mejoró las condiciones de pago para permitir la capitalización del país. La nueva política de la Economía Mexicana permitió el regreso de capital extranjero. Como resultado, la transferencia de recursos extranjeros fue detenida y durante 1989 y 1993 México permitió un ingreso acumulado neto de 86.65 billones de dólares durante este periodo. Este fue el resultado de una repatriación de capital, los ingresos de las inversiones extranjeras y el acceso del sector privado mexicano a mercados internacionales. La relación de la deuda pública externa respecto al Producto Interno Bruto decrementó de 44.5% en 1988 a 14.1% a fines de 1993, mientras la deuda pública interna mostró un notable decremento del 19% del Producto Interno Bruto en 1988 al 7.9% en 1993.

Durante el periodo de 1988 a 1993, fue posible aumentar la eficiencia y productividad en la economía: se presentó una mejora gradual en los salarios y empleos, con un incremento promedio del 14 y 5.1% respectivamente. Ello como consecuencia del desarrollo de créditos para el sector privado. Mientras que en 1988 cerca del 62% del financiamiento era otorgado al sector público, en 1993 se revirtió y aproximadamente un 76% era para el sector privado. Esto implicó una reducción del sector público en la economía, tomando medidas como la reducción y eliminación de subsidios injustificados y de empresas no estratégicas o no prioritarias. Asimismo, las exportaciones no petroleras crecieron un 17.8% en dicho periodo; la economía mexicana experimentó una fuerte diversificación en la base de sus exportaciones, mientras que en 1982 las exportaciones petroleras representaban un 75% del total de exportaciones, en 1993 este porcentaje bajó al 14.3%, lo cual permitió reducir la vulnerabilidad ante los cambios de las condiciones externas.

### **3.3. La Economía Mexicana en la actualidad**

En meses recientes, se suscitaron una serie de eventos los cuales cambiaron la imagen que se tenía de la Economía Mexicana en la Administración de 1988 a 1993. Con ellos salieron, una vez más a la luz, los fuertes problemas estructurales, políticos y sociales que tiene México y sobre todo mostraron la realidad de su situación económica.

#### **3.3.1. Desarrollo en 1994**

Durante las primeras semanas de 1994, la economía estaba experimentando un incremento moderado mientras la inflación seguía bajando, el sector privado estaba

manteniendo también tendencias favorables, las exportaciones aumentaban paulatinamente, las importaciones habían decaído como resultado de la recuperación de la producción y por la baja de tarifas por el Tratado de Libre Comercio.

Conforme el año fue avanzando, la economía reflejó inevitablemente una desaceleración significativa debido a los sucesos políticos ocurridos en el país, como resultado, se vieron afectados los niveles de empleo y salarios, las inversiones presentaron un importante decremento, existía gran especulación sobre el alza de precios o devaluación de la moneda y las políticas para otorgar préstamos se volvieron más cautelosas. Otro de los factores que intervinieron en la desaceleración de la economía fueron las ventas bajas sufridas por productores nacionales como resultado de la competencia con productores extranjeros y un nivel bajo de circulación monetaria por parte de la población debido al desempleo y el sobreendeudamiento.

Las autoridades gubernamentales y financieras respondieron con medidas para disipar la incertidumbre causada por estos sucesos y su impacto en la economía. El Gobierno ratificó su compromiso de mantener la economía del país estable, el régimen del tipo de cambio fue reafirmado, así como los acuerdos para mantener la productividad y los salarios en aumento.

Aún semanas antes de iniciar la Administración del Dr. Ernesto Zedillo, se mostraron cifras que indicaban que el país estaba en una situación estable y se hizo saber la intención de continuar con políticas encaminadas al desarrollo de la economía, así como la certeza de que una vez iniciada la Administración del nuevo gobierno desaparecería la incertidumbre en los inversionistas causada por los sucesos políticos ocurridos en el año y el regreso de la actividad económica de los últimos años.

### 3.3.2. Sucesos al final de 1994 y principios de 1995

El 20 de Diciembre de 1994 la realidad económica nacional fue otra: se anunció la devaluación del peso en un 60%. En consecuencia, los productos importados se dispararon y las ventas internas cayeron. Sin embargo, el virtual derumbe sufrido por la economía, que encontró su lado más dramático en la interrupción del flujo de divisas y la consecuente devaluación de la moneda, colocó al país en una situación de emergencia que debe ser atendida por todos los sectores.

Las consecuencias de la devaluación se observan ya en los efectos negativos sobre la inflación, los costos de los productos importados, el desempleo, la caída del poder adquisitivo de la población, la reducción del ritmo de crecimiento para el presente año, el alto costo del crédito bancario, etc. El sector más perjudicado en el nuevo escenario económico viene a ser, una vez más, el de los trabajadores cuyo incremento salarial del 7% propuesto para 1995 quedó anulado en términos reales.

El declive de la economía que antes se negaba, es hoy una realidad y ello trajo consigo una gran pérdida de confianza. Gobernadores, funcionarios del sector hacendario y el Banco de México coincidieron en que la situación de emergencia extranjera que enfrenta el país corresponde fundamentalmente a problemas de carácter estructural que debieron ser tomadas por la Administración anterior. El presente Gobierno esta obligado a trabajar con máxima responsabilidad, plena austeridad y sobre todo con eficiencia en la adopción de medidas correctivas que saquen al país de su situación actual que, como ya se ha establecido con claridad, fue herencia de la pasada Administración. Esto también debe ser tomado en cuenta en el diseño de los programas que se aplicarán para ajustar la economía, además de la crisis financiera, el gobierno enfrenta un serio problema de credibilidad, en mucho, porque en el pasado se habló de una salud de finanzas públicas

a toda prueba y de supuestos avances que sólo existieran en discursos y en cuentas que ahora se reconocen *maquilladas*.

Las expectativas económicas de crecimiento y desarrollo que se esperaban para 1995 se han visto afectadas por la devaluación, de modo tal que se espera un aumento de la inflación a niveles estimados del 50%, el cual estará a expensas de que se estabilice la cotización del peso frente al dólar y de la confianza del inversionista extranjero en traer al país capitales productivos que generen empleos, riqueza y como consecuencia crecimiento económico.

Esto obligó al Poder Ejecutivo a implantar un programa económico emergente, se han fijado 60 días como etapa de ajuste y se diseñó una nueva estrategia, los cuales deben ser entendidos como una tregua necesaria para evaluar la situación real de la economía, recomponer los daños y definir el terreno de arranque.

Por tal razón, era indispensable que la sociedad y en especial los sectores productivos hicieran un sacrificio adicional para combatir la especulación, evitar alzas de precios, suprimir presiones salariales y atender todo aquello que pudiera significar señales de alerta económica. Asimismo fue necesario que se respetara el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica, pues desafortunadamente proliferaron las alzas inmoderadas de precios, con lo cual se incrementó la inflación, se deterioró todavía más el poder de compra de la población y se mostraron inalcanzables las metas de equilibrio a mediano plazo convenidas por los diversos sectores productivos. De no ser así, la crisis que hoy vivimos se tornará mucho más grave, o en el mejor de los casos, demorará mucho tiempo en ser superada, lo que condenaría al país a la incertidumbre y a mayores problemas que rebasarían los aspectos económicos-financieros para convertirse en

explosivos riesgos sociales. Una situación de esta naturaleza a nadie beneficiaría por lo cual es necesario tiempo de trabajo y unidad por el bien de México.

Por otra parte, se hizo necesario el apoyo financiero de Estados Unidos para continuar dentro de los esquemas de flujos financieros internacionales en los que se ha movido México y para que este se aleje de una situación de posible insolvencia; pero de ningún modo tiene que verse como algo que se debe alcanzar a cualquier costo. Ya desde ahora se observan algunas alternativas como podrían ser la integración de un paquete crediticio en el que participen importantes socios comerciales del país, la banca privada internacional, los principales organismos financieros del mundo y hasta algunas naciones en vías de desarrollo.

Es fundamental redoblar esfuerzos para que la planta productiva mexicana continúe en marcha, corrija errores y se adapte a las nuevas circunstancias. Asimismo, es necesario que la autoridad corresponda con trabajo y rompa inercias burocráticas que entorpecen el camino y agravan la situación.

### **3.3.3. Infraestructura Mexicana**

Como mencioné anteriormente la infraestructura de un país se refiere al conjunto de bienes y servicios básicos para el desarrollo de las actividades en una sociedad; ello comprende factores como población, indicadores económicos, productos, etc. con los que cuenta el país entre otras cosas. Los siguientes cuadros muestran cómo se encuentra actualmente la infraestructura económica mexicana:

Población a 1990	81,140,945	habs.	100.00%
Urbana	57,853,494	habs.	71.30%
Rural	23,287,451	habs.	28.70%
Población mayor de 12 años a 1993	60,774,568	habs.	74.90% s/población total
Población Económicamente Activa a 1993	27,425,639	habs.	33.80% s/población total
Crecimiento Anual de Población a 1990			2.10%
Crecimiento Anual de Población a 1993			1.90%
Edad promedio a 1990			27.8 habs.
Edad máxima promedio a 1990			70.2 años

**Fig. 3.1 Indicadores Demográficos y Sociales**



Cifras en miles

SECTOR	CANTIDAD DE HABITANTES							
	1960	%	1970	%	1980	%	1990	%
Población Total	34,923.1		48,225.2		66,846.8		81,140.9	
PEA / Población Total	11,253.3	32.2%	12,955.1	26.9%	22,066.1	33.0%	26,000.0	32.0%
Agropecuario / PEA	6,084.1	54.1%	5,103.5	39.4%	5,700.0	25.8%	6,000.0	23.1%
Industrial / PEA	2,141.4	19.0%	2,973.5	23.0%	4,464.4	20.2%	5,500.0	21.2%
Servicios / PEA	3,027.8	26.9%	4,878.1	37.7%	11,901.7	53.9%	14,500.0	55.8%

AÑO	POBLACION TOTAL	PEA TOTAL	PEA / POBLACION
1985	77,456	24,000	30.99%
1986	79,315	24,340	30.69%
1987	81,139	24,740	30.49%
1988	82,924	25,150	30.33%
1989	84,665	25,750	30.41%
1990	81,141	26,000	32.04%

Fig. 3.2 Población Económicamente Activa

Area Territorial	1,967,183 km <sup>2</sup>
Territorio Marítimo	208,894 km <sup>2</sup>
Carreteras	245,433 km
Vehículos	11,500,000 unidades
Vías Ferroviarias	26,434 km
Transportación Aérea Anual	27,100,000 pasajeros
Aeropuertos Internacionales	44 unidades
Pesca	177,160,000 toneladas anuales
Puertos Marítimos	76 unidades
Embarcaciones (con capacidad mayor a miles de toneladas)	1,523 unidades
Líneas telefónicas en servicio a 1993	7,615 líneas
Estaciones radiofónicas	1,172 estaciones
Estaciones de televisión	512 estaciones

**Fig. 3.3 Infraestructura Básica a 1993**

INDICADORES SOCIALES Y ECONOMICOS BASICOS	LUGAR OCUPADO
Población	11º
Territorio	14º
Producto Interno Bruto	10º
Exportación de Mercancías	27º
Importación de Mercancías	18º
AGRICULTURA	LUGAR OCUPADO
Café	7º
Frijoles	5º
Jitomates	9º
Maíz	4º
Huevo	7º
TRANSPORTACION Y COMUNICACIONES	LUGAR OCUPADO
Vías Ferroviarias (kilómetros)	9º
Transportación Aérea Anual	15º
Líneas telefónicas en servicio	9º
Autos particulares en circulación	8º
Vehículos comerciales en circulación	14º
PRODUCCION INDUSTRIAL Y MINERA	LUGAR OCUPADO
Cemento	11º
Autos	12º
Llantas para autos	10º
Reservas petroleras	8º
Producción de petróleo crudo	6º
Plata	1º
Plomo	6º

Fig 3.4 Lugar de México en el Mundo

Concepto	1960	1970	1980	1990
Producto Interno Bruto Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Agropecuario	15.9%	12.2%	8.2%	8.0%
Industrial	24.1%	26.2%	25.3%	25.4%
Servicios	75.9%	73.8%	74.7%	74.6%

**Fig. 3.5 Producto Interno Bruto por Sectores**

INDICADOR	PROMEDIO DE CRECIMIENTO ANUAL						
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Producto Interno Bruto	1.9%	1.2%	3.3%	4.4%	3.6%	2.8%	0.4%
Precios al consumidor	159.2%	51.7%	19.7%	29.9%	18.8%	11.9%	8.0%
Inversiones totales	-0.1%	5.8%	6.4%	13.1%	13.0%	15.8%	-0.4%
Inversión privada	6.4%	10.2%	7.5%	13.3%	13.0%	15.8%	-4.0%
Consumo Privado	-0.1%	1.8%	6.8%	6.1%	4.9%	3.9%	0.0%
Inversión pública	-12.3%	-4.2%	3.6%	12.7%	-4.4%	-5.0%	-5.0%
Consumo público	-1.2%	-0.5%	-0.1%	2.3%	3.9%	2.3%	3.0%
Exportación de mercancías	26.6%	11.2%	14.6%	15.8%	4.9%	8.2%	12.3%
Exportaciones no petroleras	22.4%	26.4%	13.8%	12.1%	12.8%	9.8%	17.4%
Mercancías Importadas	12.1%	49.3%	23.8%	19.6%	20.1%	24.3%	5.2%
Ingreso público	145.4%	100.5%	2.6%	36.5%	27.5%	17.4%	-2.2%
Gasto público	149.4%	83.3%	12.0%	23.5%	4.8%	13.6%	10.9%
Tipo de cambio	125.3%	66.0%	8.3%	14.3%	7.3%	2.5%	0.7%

**Fig. 3.6 Indicadores Macroeconómicos**

Es así como está compuesta básicamente la infraestructura económica mexicana; como se apreció en los cuadros anteriores, existen factores que impiden un adecuado desarrollo, sin embargo, se muestra también que el país tiene bases para poder salir adelante, sobre todo en este momento de inestabilidad económica por el que esta atravesando.

Es obvio que esta crisis esta afectando más a unos sectores que a otros, por ello es necesario revisar la situación económica actual del cual es objeto de estudio este trabajo, es decir, las franquicias.

### **3.4. La Franquicia en la Economía Mexicana**

Hablar de las expectativas futuras de la franquicia en México resulta difícil en esta etapa por la que atraviesa el país. Ni la sobredemanda de 1990, ni las pérdidas de 1992, ni mucho menos las grandes expectativas de triunfo como fórmula de hacer negocio dadas a conocer en 1993, son motivos suficientes para poder predecir el comportamiento de éste y los años por venir para la industria mexicana de franquicias; sin embargo existen ciertas bases que pudieran orientarnos sobre el posible desarrollo que tendrá este tipo de negocios.

#### **3.4.1. Desarrollo de la Franquicia en México**

Durante los primeros años, los negocios de franquicias pasaron por una etapa de auge propiciado por todos los franquiciatarios potenciales que deseaban a toda costa adquirir

un negocio propio. El desenlace de esta etapa fue que varias personas perdieron su dinero y otras tantas lograron salir a flote.

A principios de 1994 el país vivió una desaceleración económica que afectó a todos los sectores. Colocadas en medio de una difícil situación, las franquicias, al igual que la economía en su conjunto, está sufriendo el impacto de la inseguridad política, la apertura comercial, la llegada de nuevos conceptos, los empresarios que invierten con más cautela y sobre todo los consumidores que gastan menos. Sin embargo han logrado equilibrarse y obtener con el paso del tiempo experiencias que servirán para salir adelante pese a ser un negocio joven.

Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias indican que hasta 1994 existían más de "250 conceptos que generaron ingresos por ventas de cinco mil millones de dólares a través de cinco mil puntos de venta"(27). El desarrollo previsto para 1995 indica un crecimiento anual entre el 20 y 30% en relación con 1994.

Por otra parte, la Asociación Internacional de Franquicias señala que la posición que alcanzó México en 1993, como consecuencia de la apertura comercial, le otorgó credibilidad entre los conceptos estadounidenses que realizaron su salida hacia el exterior, lo mantuvo en la cuarta posición de los países receptores de conceptos estadounidenses al concentrar el 9.1% del movimiento de desarrollo en el exterior. Hasta la fecha, dicha Asociación registra el interés de cuando menos 100 conceptos interesados en venir a México con el fin de regionalizarse y entrar al mercado latino. No obstante lo anterior, estudios realizados en torno a esta situación, indican que de no encontrar dichos conceptos una definición clara de las reglas de operación económicas, voltearán con facilidad su mirada hacia otros mercados, como el oriental, donde las

posibilidades de inestabilidad son remotas y los grandes volúmenes de consumidores justifican la inversión.

Las bases con las que cuentan las franquicias en cuanto al desenvolvimiento en el país son aceptables, lo cual permite pensar que pese a los actuales problemas, están en posibilidad de salir adelante.

### **3.4.2. Panorama Estadístico**

En los últimos cinco años los nuevos conceptos de franquicias y la apertura de sus puntos de venta, se han incrementado velozmente en el comercio mexicano. Por ello, resulta importante que existan datos estadísticos sobre este fenómeno para poder apreciar sus tendencias.

Durante los primeros años de legalidad, la mayoría de las compañías franquiciantes que aparecieron en México fueron de origen extranjero, habiéndose mostrado una tendencia que año con año iba equilibrándose más, hasta que en 1994, el número de franquiciantes mexicanas rebasó a las de origen extranjero en un 5% aproximadamente; cifra que nos da la pauta para asegurar que la opción de franquiciar un negocio se hace cada vez más viable para el empresario mexicano.

A continuación se presentan una serie de cuadros, los cuales pretenden mostrar el panorama actual de las franquicias en México:



En el mercado internacional de franquicias, México destaca ocupando un lugar superior en número de empresas franquiciantes en comparación con muchos países en los que se franquicia. Actualmente, México ocupa el octavo lugar, siguiéndole Argentina, Portugal y Costa Rica. Los primeros lugares los ocupan: Estados Unidos, Australia, Japón, Francia, Brasil, Italia y España.

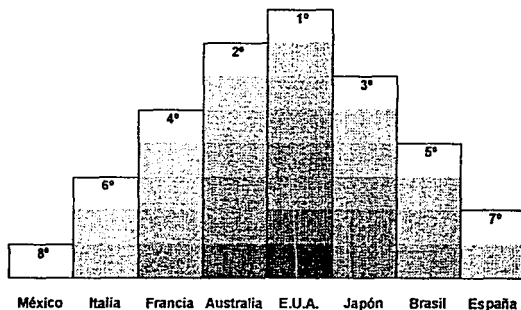


Fig. 3.7 Comparativo Internacional

Las franquicias no se han limitado sólo a las ciudades más importantes del país, es claro que todas las ciudades de la República Mexicana con miras al crecimiento y consolidación económica, buscan en este tipo de organizaciones una plataforma segura para impulsar el comercio. En estos momentos sobresalen principalmente las zonas del noroeste, occidente y, por supuesto la Ciudad de México. Del 100% de todos los puntos de venta franquiciados, las fracciones se reparten de la siguiente manera:

ENTIDAD	% DE COMPOSICION
Distrito Federal	19.47%
Guadalajara	11.60%
Monterrey	9.05%
Quéretaro	8.18%
Edo. de Mex.	8.00%
Puebla	7.63%
Cuernavaca	7.35%
León	7.31%
Acapulco	7.24%
Cancún	7.20%
Torreón	6.96%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

Fig. 3.8 Comparativo Nacional

Este cobro es como una cuota de inscripción por la cual el franquiciatario recibe el derecho de usar la marca bajo todos los lineamientos establecidos por el franquiciante. Los rangos pueden variar desde los N\$ 3,000.- hasta los N\$ 150,000.-. Cabe mencionar que existen compañías franquiciantes que no cobran esta cuota, ello depende del tipo de franquicia que sea. Un promedio de cómo se presentan los costos de franquicias es:

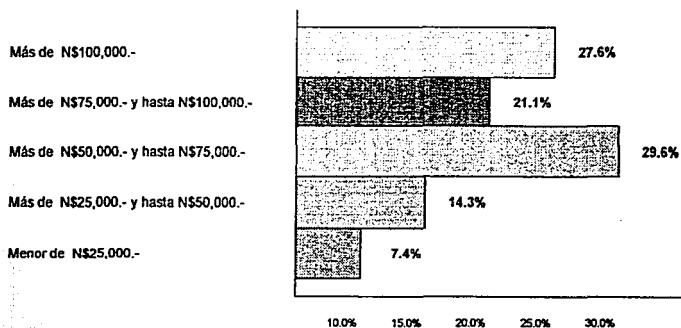


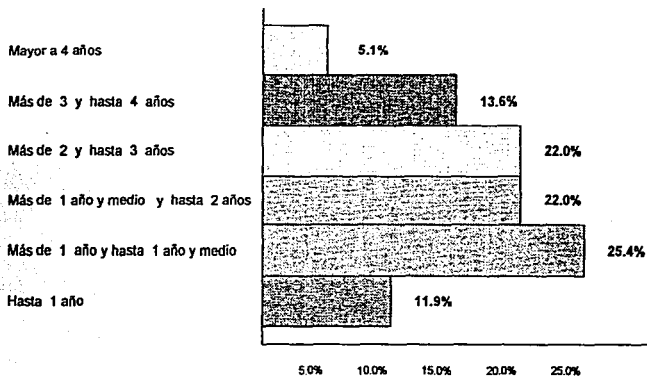
Fig. 3.9 Costo de las Franquicias

Los rangos de los montos totales para permitir que un negocio inicie sus operaciones eficientemente son muy vastos y variables; mucho depende del tamaño de dicho negocio o del tipo del mobiliario y equipo necesarios. Toda esta inversión se va desembolsando conforme se va desarrollando la remodelación y se presenta de la siguiente manera:

MONTO INICIAL DE INVERSION	% DE COMPOSICION
Menor de N\$50,000.-	7.50%
Más de N\$50,000.- y hasta N\$100,000.-	13.00%
Más de N\$100,000.- y hasta N\$150,000.-	12.00%
Más de N\$150,000.- y hasta N\$300,000.-	33.00%
Más de N\$300,000.- y hasta N\$500,000.-	19.00%
Más de N\$500,000.- y hasta N\$700,000.-	8.00%
Más de N\$700,000.-	7.50%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

**Fig. 3.10 Monto inicial de inversión**

La recuperación de lo invertido y el tiempo que esto lleva es uno de los factores que el futuro franquiciatario estudia detenidamente, pues este elemento, entre otras cosas, le ayudará a tomar la decisión de cual franquicia adquirir; por lo que se recomienda a los interesados comprobar con los franquiciatarios que ya operan, lo que el franquiciante afirma en relación a los periodos de recuperación.



**Fig. 3.11** Tiempo de Retorno de la Inversión

Aunque no existen aún planes financieros con la amplitud y el costo que se requieren, son cada vez más los apoyos crediticios que existen para las franquicias. Estos apoyos pueden ser directamente brindados por el franquiciante o bien, por medio de terceros. Cabe mencionar que por el tipo de franquicias que son, no todas aceptan algún tipo de financiamiento.

TIPO DE FINANCIAMIENTO	% DE COMPOSICION
<b>A. Financiamiento por medio del Franquiciante:</b>	<b>24%</b>
Inversión Inicial	3%
Costo de la franquicia	11%
Equipo	6%
Inversión Inicial, Costo de la franquicia	1%
Inversión Inicial, Costo de la franquicia y Equipo	3%
<b>B. Financiamiento por medio de Terceros</b>	<b>49%</b>
Inversión Inicial	6%
Costo de la franquicia	6%
Equipo	15%
Inversión Inicial y Equipo	8%
Costo de la franquicia y Equipo	8%
Inversión Inicial, Costo de la franquicia y Equipo	8%
<b>C. No aceptan Financiamiento</b>	<b>27%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fig. 3.12 Tipo de Financiamiento

El sistema de franquicias, además de colaborar con el crecimiento y consolidación del comercio, genera una importante y creciente fuente de trabajo, además de ayudar en la superación personal del empleado, al capacitarlo e instruirlo en diferentes niveles. A partir de 1989, se han generado a través de este sistema cada vez más fuentes de empleo para la población.

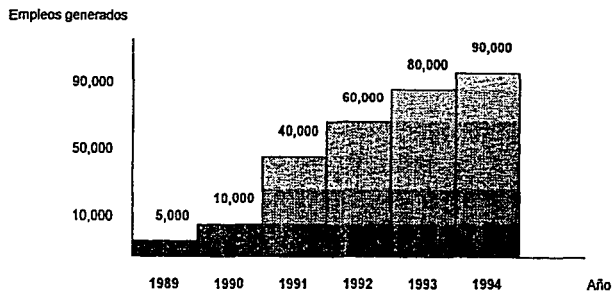


Fig. 3.13 Empleos Generados

En los cuadros anteriores se expusieron los elementos que permiten conocer cómo se encuentra actualmente la estructura y situación económica en México, así como el panorama de las franquicias en nuestra economía. Con base en lo expuesto en este capítulo, se puede partir de ciertas bases para analizar y determinar si nuestro país es viable para el desarrollo de este tipo de proyecto financiero.



## **CAPITULO IV**

### **IV. CASO PRACTICO**

- 4. 1. Procedimiento**
- 4. 2. Instrumentos de Recopilación de Datos**
- 4. 3. Cuantificación de Resultados**
- 4. 4. Tabla resumen**
- 4. 5. Cuadros de Interpretación**
- 4. 6. Resultados del análisis**
- 4. 7. Propuesta de Inversión**
- 4. 8. Conclusiones del Caso Práctico**

En los capítulos anteriores se expusieron los temas que servirán de base para analizar y determinar si una franquicia es viable para el desarrollo como proyecto financiero en nuestro país. Únicamente falta realizar una investigación práctica que termine por identificar si se cumple o no la Hipótesis Central. En este capítulo se llevará a cabo dicha investigación, cuyo procedimiento se explica a continuación.

#### 4.1. Procedimiento

En esta investigación práctica se pretende recopilar las opiniones tanto de actuales dueños de franquicias como de personas que pretenden ser dueños de un negocio. El objetivo de ello es conocer diferentes puntos de vista acerca de las franquicias y los factores que considero intervienen en el desarrollo de todo proyecto financiero: el mercado, la inversión de capital y el riesgo de pérdida.

Para ello se formularon 2 tipos de cuestionarios (para los actuales dueños de franquicias y para futuros dueños de negocios) los cuales contienen 12 preguntas cada uno. Estas preguntas examinan en un principio las características principales de los encuestados y posteriormente se enfocan a conocer su punto de vista sobre las franquicias y cada uno de los factores anteriormente mencionados. Una vez aplicados estos cuestionarios se analizarán para obtener las respuestas representativas de cada pregunta, compararálas con la información obtenida en la investigación teórica y por último determinar si el resultado valida la Hipótesis Central planteada al principio de este trabajo.

A continuación se muestra la estructura de los 2 cuestionarios a aplicarse y posteriormente unos cuadros donde se conjuntarán y analizarán las respuestas obtenidas.

## 4.2. Instrumentos de Recopilación de Datos

### A. Actuales Franquiciarios

1. Indique el giro y lugar de origen de su franquicia.

---

2. Cuánto tiempo lleva funcionando?

- a. Menos de 1 año
- b. Entre 1 y 2 años
- c. Entre 2 y 4 años
- d. Más de 4 años

3. En cuánto tiempo recuperó su inversión?

- a. Menos de 1 año
- b. Entre 1 y 2 años
- c. Más de 2 años

4. Se encuentra financiado su negocio?

- a. Si, por medio de un banco
- b. Si, por medio del franquiciante
- c. No

5. Qué impacto financiero ha tenido como consecuencia de los recientes problemas económicos?

- a. Aumento en las tasas de interés
- b. Pérdida en capacidad de financiamiento

6. Ha subido el franquiciante sus contraprestaciones?

- a. Sí, entre 1 y 15%
- b. Sí, de 16 a 25%
- c. Sí, más del 25%
- d. No

7. Aumentaron o aumentarán sus productos o servicios?

- a. Sí, entre 1 y 15%
- b. Sí, de 16 a 25%
- c. Sí, más del 25%
- d. No

8. Ha observado cambios en los consumidores o mercado en general?

- a. Alza de precios en productos y servicios/Mayor competencia/Temor a invertir
- b. Alza de precios en productos y servicios/Mayor competencia/Disminución de clientela
- c. Alza de precios en productos y servicios/Temor a invertir/Disminución de clientela

9. Cree que la situación actual para los franquiciatarios sea delicada?

- a. Sí, por el pago de regalías y la falta de liquidez
- b. Sí, por la falta de liquidez
- c. No

- 10. Aconsejaría a futuros dueños de negocios la obtención de franquicias?**
- a. Sí por la seguridad de mercado y el apoyo administrativo y operacional
  - b. Sí por la seguridad de mercado y la disminución del riesgo de pérdida
  - c. No, por que se requiere de mucho capital y por la situación económica actual
  - d. No, por que se requiere de mucho capital y el riesgo de pérdida es alto
- 11. Qué ventajas cree que existe al poseer una franquicia?**
- a. Mayor peso en el mercado y fácil manejo del negocio
  - b. Mayor peso en el mercado, mayor estabilidad y disminución en el riesgo de pérdida
- 12. Qué desventajas ve en las franquicias?**
- a. Pago de regalías/Pago por uso de la franquicia/Incertidumbre en cambio de políticas
  - b. Pago de regalías/Pago por uso de la franquicia/Reportar cómo marcha el negocio
  - c. Pago de regalías/Apego a políticas y procedimientos establecidos

**B. Futuros dueños de negocios**

- 1. Indique su profesión, estado civil y edad**
-

2. Por qué le gustaría tener un negocio propio?
- a. Principal fuente de ingreso/Desarrollo personal
  - b. Fuente de ingreso extra
  - c. Desarrollo personal/No depender de nadie
  - d. Principal fuente de ingreso
  - e. Fuente de ingreso extra/Desarrollo personal
3. Qué giro le gustaría abarcar?
- a. Alimentos
  - b. Consultorías
  - c. Automotriz
4. Con qué problemas cree que se pueda enfrentar?
- a. Saturación de mercado/Fuerte inversión de capital
  - b. Saturación de mercado/Falta de experiencia
  - c. Fuerte inversión de capital/Falta de experiencia
5. Hasta qué monto inicial está dispuesto a invertir?
- a. Menos de N\$100,000.-
  - b. Entre N\$100,000.- y N\$200,000.-
  - c. Más de N\$200,000.-
6. Recurriría a préstamos bancarios para iniciar su negocio?
- a. No
  - b. Sí, por la falta de capital
  - c. Sí, para evitar la descapitalización

7. En cuánto tiempo cree recuperar su inversión?

- a. Menos de 1 año
- b. Entre 1 y 2 años
- c. Más de 2 años

8. Conoce el funcionamiento de las franquicias?

- a. Sí
- b. No

9. Adoptaría una franquicia como negocio propio?

- a. No, realmente no es uno el dueño
- b. Sí, se tiene el apoyo de una marca conocida
- c. Sí, se cuenta con apoyo administrativo y operacional

10. Qué desventajas ve en las franquicias?

- a. Pago de regalías/Pago por uso de la franquicia/Incertidumbre en cambio de políticas
- b. Pago de regalías/Pago por uso de la franquicia/Reportar cómo marcha el negocio
- c. Pago de regalías/Apego a políticas y procedimientos establecidos

11. Cree que existe actualmente oportunidad de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas?

- a. Sí, por el quiebre que dan oportunidad a otras
- b. Sí, siempre se requerirá de productos o servicios
- c. No, por falta de liquidez y competencia en el mercado

**12. Juzga conveniente esperar que transcurra determinado tiempo para la puesta en marcha de su negocio?**

**a. No, actualmente se están generando oportunidades**

**b. Sí, para que la economía se estabilice y existan condiciones más favorables**

En las siguientes páginas presento una serie de cuadros los cuales concentran las respuestas obtenidas de ambos cuestionarios, mostrando cual fue la tendencia en cada pregunta, esta tendencia se ve reflejada en la frecuencia absoluta y relativa. Posteriormente, en otro cuadro hago una reseña de dicha tendencia resumiendo brevemente cada resultado. Por último identifico cada uno de estos resultados con los factores determinantes para el desarrollo de un proyecto financiero: el mercado, la inversión de capital y el riesgo de pérdida.



La franquicia al ofrecer seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, se constituye como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

#### 4.3. Cuantificación de Resultados

#### A. Actuales franquiciatarios

Pregunta	Entrevistado	Burger King	1	Pollo Feliz	2	Fuddrucker's	3	Las Flautas	4	Blue Bell	5
1. Giro y lugar de origen		Comida Rápida Americana	C	Comida Rápida Mexicana	A	Comida Rápida Americana	C	Comida Rápida Mexicana	B	Helados Americanos	B
2. Tiempo de Funcionamiento		Más de 3 años	C	2 meses	A	3 años	C	1 año 7 meses	B	2 años	B
3. Tiempo de recuperación de la inversión		Más de 2 años	C	2 años	B	Más de 2 años	C	8 meses	A	6 meses	A
4. Se encuentra financiado el negocio		SI, por medio de un banco	A	SI, por medio de un banco	A	No	C	No	C	SI, por medio del franquiciante	B
5. Impacto financiero por los recientes problemas económicos		Pérdida en capacidad de financiamiento	B	Aumento en las tasas de interés	A					Aumento en las tasas de interés	A
6. Ha subido el franquiciante las contraprestaciones		No	D	SI, 25%	B	SI, 30%	C	SI, 20%	B	SI, 15%	A
7. Aumentaron o aumentarán sus productos o servicios		SI, 30%	C	No	D	SI, 25%	B	SI, 25%	B	SI, 10%	A
8. Ha observado cambios en los consumidores o mercado en general		Disminución de la clientela Alza de precios en prod. o servicios. Temor a invertir	C	Disminución de la clientela Alza de precios en prod. o servicios. Temor a invertir	D	Disminución de la clientela Alza de precios en prod. o servicios. Mayor competencia	B	Alza de precios en prod. o servicios. Mayor competencia Temor a invertir	A	Alza de precios en prod. o servicios. Disminución de la clientela. Temor a invertir	D
9. Cree que la situación actual para los franquiciatarios es delicada		SI, pago de regalías en dts. Falta de liquidez.	A	SI, falta de liquidez. Aumento de regalías.	A	SI, falta de liquidez. Aumento de regalías.	A	SI, falta de liquidez. Aumento de regalías.	A	SI, falta de liquidez.	B
10. Acosarían a futuros dueños de negocios la obtención de franquicias		No, por la situación económica. Pago de regalías y pub. en dts.	C	No, se requiere mucho capital Riesgo alto de pérdida.	D	No, se requiere mucho capital Pago de regalías y pub. en dts.	C	No, se requiere mucho capital Riesgo alto de pérdida.	D	SI, mercado seguro. Apoyo admvo. y operacional.	A
11. Qué ventajas cree que existe al poseer una franquicia		Mayor peso en el mercado Fácil manejo del negocio	A	Mayor peso en el mercado Fácil manejo del negocio	A	Mayor peso en el mercado Fácil manejo del negocio.	A	Mayor peso en el mercado Fácil manejo del negocio	A	Mayor peso en el mercado Fácil manejo del negocio	A
12. Qué desventajas ve en las franquicias		Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia Reportar periódicamente cómo marcha el negocio.	B	Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia Incertidumbre en el cambio de políticas.	A	Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia Reportar periódicamente cómo marcha el negocio.	B	Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia Incertidumbre en el cambio de políticas.	A	Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia Reportar periódicamente cómo marcha el negocio.	B

Fig. 4.1. Cuantificación de Resultados

La franquicia al ofrecer seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, se constituye como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

Copicoentro	Coqueta	Athlete's foot	Videocentro	Edoardo's	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Centro de copiado Mexicana	Calzado de niños Mexicana	Deportes Americana	Renta de Videos Mexicana	Ropa Americana		
9 meses	7 meses	2 años	5 años	7 años	A. 3 B. 3 C. 2 D. 2	30% 30% 20% 20%
8 meses	2 años	2 años	1 año	1 año	A. 5 B. 3 C. 2	50% 30% 20%
Si, por medio del franquiciante	Si, por medio de un banco	Si, por medio de un banco	No	No	A. 4 B. 2 C. 4	40% 20% 40%
Aumento en las tasas de interés	Aumento en las tasas de interés	Aumento en las tasas de interés			A. 5 B. 1	80% 20%
No	Si, 20%	Si, 25%	No	Si, 25%	A. 1 B. 5 C. 1 D. 3	10% 50% 10% 30%
Si, 25%	No	Si, 20%	Si, 20%	Si, 30%	A. 1 B. 5 C. 2 D. 2	10% 50% 20% 20%
Alza de precios en prod. o servicios. Mayor competencia Temor a invertir	Alza de precios en prod. o servicios. Disminución de la clientela Mayor competencia	Alza de precios en prod. o servicios. Disminución de la clientela Temor a invertir	Alza de precios en prod. o servicios. Disminución de la clientela. Temor a invertir	Alza de precios en prod. o servicios. Disminución de la clientela. Temor a invertir	A. 2 B. 2 C. 2 D. 4	20% 20% 20% 40%
No, el servicio que damos es casi indispensable.	Si, falta de liquidez. Aumento de regalías.	Si, pago de regalías en dts. Falta de liquidez.	Si, falta de liquidez.	No, si ya se esta bien establecido.	A. 6 B. 2 C. 2	80% 20% 20%
Si, mercado seguro. Menos riesgo de pérdida.	No, se requiere mucho capital Riesgo alto de pérdida.	No, se requiere mucho capital. Riesgo alto de pérdida.	Si, mercado seguro. Menos riesgo de pérdida.	Si, mercado seguro. Menos riesgo de pérdida.	A. 1 B. 3 C. 2 D. 4	10% 30% 20% 40%
Mayor peso en el mercado Mayor estabilidad Disminución en el riesgo de pérdida.	Mayor peso en el mercado Fácil manejo del negocio	Mayor peso en el mercado Fácil manejo del negocio	Mayor peso en el mercado Mayor estabilidad Disminución en el riesgo de pérdida.	Mayor peso en el mercado Mayor estabilidad Disminución en el riesgo de pérdida.	A. 7 B. 3	70% 30%
Pago de regalías Apego a políticas y proced.	Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia Incertidumbre en el cambio de políticas.	Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia Reportar periódicamente cómo marcha el negocio.	Pago de regalías Apego a políticas y proced.	Pago de regalías Apego a políticas y proced.	A. 3 B. 4 C. 3	30% 40% 30%

Fig. 4.1. Cuantificación de Resultados

La franquicia al ofrecer seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, se constituye como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

#### 4.3. Cuantificación de Resultados

#### B. Futuros dueños de negocios

Pregunta / Entrevistado	1	2	3	4	5
1. Profesión, estado civil y edad.	Administrador Casado 32 años	Administrador Soltero 27 años	Contador Soltero 40 años	Administrador Soltera 25 años	Contador Casado 40 años
2. Por qué le gustaría tener un negocio propio.	Principal fuente de ingreso Desarrollo personal	Fuente de ingreso extra	Fuente de ingreso extra	Fuente de ingreso extra	Principal fuente de ingreso Desarrollo personal
3. Qué giro le gustaría abarcar.	Alimentos	Consultorías	Alimentos	Alimentos	Alimentos
4. Con qué problemas cree que se pueda enfrentar.	Saturación de mercado Fuerte inversión de capital	Saturación de mercado Falta de experiencia	Saturación de mercado Fuerte inversión de capital	Fuerte inversión de capital Falta de experiencia	Fuerte inversión de capital Falta de experiencia
5. Hasta qué monto inicial está dispuesto a invertir.	Menos de \$100,000.-	Menos de \$100,000.-	De \$100,000.- a \$200,000.-	De \$100,000.- a \$200,000.-	De \$100,000.- a \$200,000.-
6. Recurriría a préstamos bancarios para iniciar su negocio.	No, intereses muy altos	Si, falta de capital	Si, falta de capital	Si, falta de capital	Si, para evitar la descapitalización
7. En cuánto tiempo cree recuperar su inversión.	Menos de 1 año	Entre 1 año y 2 años	Menos de 1 año	Entre 1 año y 2 años	Más de 2 años
8. Conoce el funcionamiento de las franquicias.	Si	No	No	Si	Si
9. Adoptaría una franquicia como negocio propio.	No, realmente no es uno el dueño.	Si, se tiene el apoyo de una marca reconocida.	No, realmente no es uno el dueño.	Si, se tiene el apoyo de una marca reconocida.	Si, se cuenta con apoyo admvo. y operacional.
10. Qué desventajas encuentra en las franquicias.	Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia.	Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia.	Pago de regalías Apego obligatorio a políticas.	Pago de regalías Incertidumbre cambio de políticas.	Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia.
11. Cree que existe actualmente oportunidad de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas.	Si, por quiebre de empresas que dan oportunidad a nuevas.	Si, siempre se requerirá de servicios o productos de calidad.	Si, por quiebre de empresas que dan oportunidad a nuevas.	Si, siempre se requerirá de servicios o productos de calidad.	Si, siempre se requerirá de servicios o productos de calidad.
12. Juzga conveniente esperar que transcurra determinado tiempo para la puesta en marcha de su negocio.	No, actualmente se están generando oportunidades.	Si, para que la economía se establezca y existan condiciones más favorables.	Si, para que la economía se establezca y existan condiciones más favorables.	No, actualmente se están generando oportunidades.	Si, para que la economía se establezca y existan condiciones más favorables.

Fig. 4.1. Cuantificación de Resultados

La franquicia al ofrecer seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, se constituye como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

	6	7	8	9	10	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Economista Casado 36 años	Administrador Casado 25 años	Contador Soltera 26 años	Informática Casado 35 años	Ingeniero Industrial Soltero 30 años			
Desarrollo personal No depender de nadie	C Principal fuente de ingresos	D Fuente de ingreso extra Desarrollo personal	E Fuente de ingreso extra	B Fuente de ingreso extra	E Fuente de ingreso extra Desarrollo personal	A. 2 B. 4 C. 1 D. 1 E. 2	20% 40% 10% 10% 20%
Ramo automotriz	C Alimentos	A Consultorías	B Consultorías	B Consultorías	C Ramo automotriz	A. 5 B. 3 C. 2	50% 30% 20%
Saturación de mercado Falta de experiencia	B Fuente Inversión de capital Falta de experiencia	C Saturación del mercado Falta de experiencia	B Saturación de mercado Falta de experiencia	B Saturación de mercado Falta de experiencia	B Saturación de mercado Falta de experiencia	A. 2 B. 5 C. 3	20% 50% 30%
Más de N\$200,000.-	C De N\$100,000.- a N\$200,000.-	B Menos de N\$100,000.-	A Menos de N\$100,000.-	A Más de N\$200,000.-	C Más de N\$200,000.-	A. 4 B. 4 C. 2	40% 40% 20%
No, Intereses muy altos	A No, intereses muy altos	A Si, falta de capital	B Si, falta de capital	B Si, para evitar la descapitalización	C Si, para evitar la descapitalización	A. 3 B. 5 C. 2	30% 50% 20%
Entre 1 año y 2 años	B Entre 1 año y 2 años	B Menos de 1 año	A Menos de 1 año	A Entre 1 año y 2 años	B Entre 1 año y 2 años	A. 4 B. 5 C. 1	40% 50% 10%
Si	A Si	A Si	A Si	A Si	A Si	A. 8 B. 2	80% 20%
Si, se cuenta con apoyo admvo. y operacional.	C Si, se tiene el apoyo de una marca reconocida.	B Si, se tiene el apoyo de una marca reconocida.	B No, realmente no es uno el dueño.	A No, realmente no es uno el dueño.	A No, realmente no es uno el dueño.	A. 4 B. 4 C. 2	40% 40% 20%
Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia.	A Pago de regalías Pago por el uso de la franquicia.	A Pago de regalías Apego obligatorio a políticas.	B Reportar cómo marcha el negocio. Apego obligatorio a políticas.	D Reportar cómo marcha el negocio. Apego obligatorio a políticas.	D Reportar cómo marcha el negocio. Apego obligatorio a políticas.	A. 5 B. 2 C. 2 D. 1	50% 20% 20% 10%
Si, siempre se requerirá de servicios o productos de calidad	B No, falta de liquidez Competencia en el mercado	C Si, siempre se requerirá de servicios o productos de calidad.	B No, falta de liquidez Competencia en el mercado	C Si, por quiebra de empresas que dan oportunidad a nuevas.	A Si, por quiebra de empresas que dan oportunidad a nuevas.	A. 3 B. 5 C. 2	30% 50% 20%
Si, para que la economía se establezca y existan condiciones más favorables.	B Si, para que la economía se establezca y existan condiciones más favorables.	B Si, para que la economía se establezca y existan condiciones más favorables.	B Si, para que la economía se establezca y existan condiciones más favorables.	B No, actualmente se están generando oportunidades.	A No, actualmente se están generando oportunidades.	A. 3 B. 7	30% 70%

Fig. 4.1. Cuantificación de Resultados

La franquicia al ofrecer seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, se constituye como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

#### 4.4. Tabla Resumen

#### A. Actuales franquiciatarios

Pregunta	Entrevistado	Frecuencia Relativa	Reseña
1. Giro y lugar de origen			Se entrevistaron a franquiciatarios y administradores de los locales los cuales fueron un 40% de comida rápida, un 20% de ropa y calzado, un 10% de artículos deportivos, un 10% de centros de copiado, un 10% de renta y venta de videos y por último un 10% de venta de helados. El 50% son mexicanas y el resto estadounidenses.
2. Tiempo de Funcionamiento	A 30% B 30% C 20% D 20%		El 30% lleva funcionando menos de un año, otra proporción igual entre 1 y 2 años, un 20% entre 2 y 3 años y por último otro 20% más de 3 años.
3. Tiempo de recuperación de la inversión	A 50% B 30% C 20%		El 50% recuperó su inversión en un año máximo, un 30% en 2 años y un 20% en más de 2 años.
4. Se encuentra financiado el negocio	A 40% B 20% C 40%		El 40% de los franquiciatarios tienen su negocio financiado por medio de un banco, un 20% por medio del franquiciante y un 40% no se encuentra financiado.
5. Impacto financiero por los recientes problemas económicos	A 80% B 20%		El 80% coincide en la alza de las tasas de interés de los financiamientos adquiridos y el resto en la disminución de la capacidad de financiamiento por medio de los bancos o franquiciantes.
6. Ha subido el franquiciante las contraprestaciones	A 10% B 50% C 10% D 30%		El 50% de los franquiciantes subió sus contraprestaciones entre un 20 y un 25%, un 10% entre 10 y 20%, otro 10% más del 25% y por último un 30% de los franquiciantes no han aumentado sus contraprestaciones.
7. Aumentaron o aumentarán sus productos o servicios	A 10% B 50% C 20% D 20%		El 50% de los franquiciatarios subió sus precios entre un 20 y un 25%, un 10% entre 10 y 20%, otro 20% de los franquiciatarios más del 25% y por último un 20% no han aumentado sus precios.
8. Ha observado cambios en los consumidores o mercado en general	A 20% B 20% C 20% D 40%		El 40% coincide en la disminución de la clientela y la alza de precios de los productos y bienes que utilizan, un 20% en la alza de precios de los productos y servicios que utilizan, mayor competencia y temor a invertir, otro 20% en la alza de precios de los productos y servicios que utilizan, mayor competencia y la disminución de la clientela, el resto, 20%, en la alza de precios de los productos o servicios que utilizan, la disminución de la clientela y el temor a invertir.
9. Cree que la situación actual para los franquiciatarios es delicada	A 60% B 20% C 20%		El 60% opinó que sí era delicada la situación debido al pago de regalías y la falta de liquidez, un 20% opina que es delicada debido únicamente a la falta de liquidez y por último un 20% no lo cree así.
10. Aconsejaría a futuros dueños de negocios la obtención de franquicias.	A 10% B 30% C 20% D 40%		El 40% opinó que no, ya que se requiere de mucho capital y el riesgo de pérdida es alto, otro 20% opinó que no debido al capital requerido y al pago de regalías. Un 30% sí lo aconsejaría debido a la seguridad de mercado lo cual disminuye el riesgo de pérdida, y otro 10% lo aconsejaría también por el apoyo admvo. y operacional.
11. Qué ventajas cree que existe al poseer una franquicia	A 70% B 30%		El 70% mencionó el peso que tiene la marca en el mercado así como la facilidad para manejarlo debido al apoyo administrativo y operacional que se brinda. El 30% restante, por su peso en el mercado, porque ofrece mayor estabilidad y el riesgo de pérdida disminuye.
12. Qué desventajas ve en las franquicias	A 30% B 40% C 30%		El 40% coincidió en el pago de regalías, pago por el uso de la franquicia y el tener que reportar periódicamente cómo marcha el negocio; un 30% en el pago de regalías, el pago por el uso de la franquicia y la incertidumbre en cuanto al cambio de políticas por parte del franquiciante; por último el 30% el pago de regalías y el apego obligatorio a políticas y procedimientos establecidos por el franquiciante.

Fig. 4.2. Tabla Resumen

La franquicia al ofrecer seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, se constituye como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

#### 4.4. Tabla Resumen

#### B. Futuros dueños de negocios

Pregunta	Entrevistado	Frecuencia Relativa	Reseña
1. Profesión, estado civil y edad.			Las personas entrevistadas fueron 40% administradores, un 30% contadores, un 10% economistas, otro 10% ingenieros en informática y por último un 10% ingenieros industriales. El 50% casados y el resto solteros; y las edades oscilaban entre los 25 y los 40 años.
2. Por qué le gustaría tener un negocio propio.		A 20% B 40% C 10% D 10% E 20%	Un 40% por ser una fuente de ingresos extra, un 20% por ser su fuente principal de ingresos así como para su desarrollo personal, otro 20% por ser su fuente de ingreso extra y para su desarrollo personal, un 10% por desarrollo personal y no depender de nadie y por último otro 10% por ser su principal fuente de ingresos.
3. Qué giro le gustaría abarcar.		A 50% B 30% C 20%	El 50% se inclinó por el ramo de alimentos, un 30% por el automotriz y el 20% restante por consultorías.
4. Con qué problemas cree que se pueda enfrentar.		A 20% B 50% C 30%	El 20% se inclinó por la saturación de mercado y la inversión de capital, un 30% con la inversión de capital y la falta de experiencia y el 50% restante por la saturación de mercado y la falta de experiencia.
5. Hasta qué monto inicial esta dispuesto a invertir.		A 40% B 40% C 20%	Un 40% opinó que menos de N\$100,00.-, otro 40% entre N\$100,000.- y N\$200,000.- y un 20% más de N\$200,000.-
6. Recurriría a préstamos bancarios para iniciar su negocio.		A 30% B 50% C 20%	El 50% si lo haría por falta de capital, un 20% también para evitar descapitalizarse y un 30% no lo haría debido a las altas tasas de interés de los préstamos.
7. En cuánto tiempo cree recuperar su inversión.		A 40% B 50% C 10%	El 50% opinó que entre 1 y 2 años, un 40% en menos de un año y un 10% en más de 2 años.
8. Conoce el funcionamiento de las franquicias.		A 80% B 20%	El 80% si lo conoce y un 20% de manera muy vaga.
9. Adoptaría una franquicia como negocio propio.		A 40% B 40% C 20%	Un 40% opinó que no ya que realmente no es dueño del negocio, otro 40% opinó que si ya que se tiene el apoyo de una marca conocida y el 20% restante también por el apoyo administrativo y operacional que se proporciona.
10. Qué desventajas encuentra en las franquicias.		A 50% B 20% C 20% D 10%	El 50% el pago de regalías y el pago por el uso de la franquicia, un 20% por el pago de regalías y el apego obligatorio a políticas, otro 20% por el pago de regalías y la incertidumbre en el cambio de políticas por parte del franquiciante y por último un 10% el apego obligatorio a políticas y tener que reportar periódicamente cómo marcha el negocio.
11. Cree que existe actualmente oportunidad de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas.		A 30% B 50% C 20%	Un 50% si lo cree ya que debido al cierre actual de varios negocios se están presentando nuevas oportunidades, un 30% también debido a que siempre se requiere de proveedores de productos y servicios, por último un 20% no lo considera así por la actual falta de liquidez existente y la competencia en el mercado.
12. Juzga conveniente esperar que transcurra determinado tiempo para la puesta en marcha de su negocio.		A 30% B 70%	El 30% no lo juzga conveniente debido a que actualmente se están generando oportunidades de desarrollo, el 70% si esperaría determinado tiempo para que se establezca la economía y existan condiciones más favorables.

Fig. 4.2. Tabla Resumen

La franquicia al ofrecer seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, se constituye como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

#### 4.5. Cuadro de Interpretación

##### A. Actuales franquiciatarios

	Frecuencia Relativa	Resena
1. Giro y lugar de origen		Se entrevistaron a franquiciatarios y administradores de los locales los cuales fueron un 40% de comida rápida, un 20% de ropa y calzado, un 10% de artículos deportivos, un 10% de centros de copiado, un 10% de renta y venta de videos y por último un 10% de venta de helados. El 50% son mexicanas y el resto estadounidenses.
<b>Seguridad de Mercado</b>		
7. Aumentaron o aumentarán sus productos o servicios	A 10% B 50% C 20% D 20%	El 50% de los franquiciatarios subió sus precios entre un 20 y un 25%, un 10% entre 10 y 20%, otro 20% de los franquiciatarios más del 25% y por último un 20% no han aumentado sus precios.
8. Ha observado cambios en los consumidores o mercado en general	A 20% B 20% C 20% D 40%	El 40% coincide en la disminución de la clientela y la alza de precios de los productos y bienes que utilizan, un 20% en la alza de precios de los productos y servicios que utilizan, mayor competencia y temor a invertir, otro 20% en la alza de precios de los productos y servicios que utilizan, mayor competencia y la disminución de la clientela, el resto, 20%, en la alza de precios de los productos o servicios que utilizan, la disminución de la clientela y el temor a invertir.
11. Qué ventajas cree que existe al poseer una franquicia	A 70% B 30%	El 70% mencionó el peso que tiene la marca en el mercado así como la facilidad para manejarlo debido al apoyo administrativo y operacional que se brinda, El 30% restante, por su peso en el mercado, porque ofrece mayor estabilidad y el riesgo de pérdida disminuye.
<b>Inversión de Capital</b>		
3. Tiempo de recuperación de la inversión	A 50% B 30% C 20%	El 50% recuperó su inversión en un año máximo, un 30% en 2 años y un 20% en más de 2 años.
4. Se encuentra financiado el negocio	A 40% B 20% C 40%	El 40% de los franquiciatarios tienen su negocio financiado por medio de un banco, un 20% por medio del franquiciante y un 40% no se encuentra financiado.
5. Impacto financiero por los recientes problemas económicos	A 60% B 20%	El 60% coincide en la alza de las tasas de interés de los financiamientos adquiridos y el resto en la disminución de la capacidad de financiamiento por medio de los bancos o franquiciantes.
6. Ha subido el franquiciante las contraprestaciones	A 10% B 50% C 10% D 30%	El 50% de los franquiciantes subió sus contraprestaciones entre un 20 y un 25%, un 10% entre 10 y 20%, otro 10% más del 25% y por último un 30% de los franquiciantes no han aumentado sus contraprestaciones.
12. Qué desventajas ve en las franquicias	A 30% B 40% C 30%	El 40% coincidió en el pago de regalías, pago por el uso de la franquicia y el tener que reportar periódicamente cómo marcha el negocio, un 30% en el pago de regalías, el pago por el uso de la franquicia y la incertidumbre en cuanto al cambio de políticas por parte del franquiciante; por último el 30% el pago de regalías y el apego obligatorio a políticas y procedimientos establecidos por el franquiciante.
<b>Riesgo de Pérdida</b>		
2. Tiempo de Funcionamiento	A 30% B 30% C 20% D 20%	El 30% lleva funcionando menos de un año, otra proporción igual entre 1 y 2 años, un 20% entre 2 y 3 años y por último otro 20% más de 3 años.
9. Cree que la situación actual para los franquiciatarios es delicada	A 60% B 20% C 20%	El 60% opinó que si era delicada la situación debido al pago de regalías y la falta de liquidez, un 20% opina que es delicada debido unicamente a la falta de liquidez y por último un 20% no lo cree así.
10. Aconsejaría a futuros dueños de negocios la obtención de franquicias.	A 10% B 30% C 20% D 40%	El 40% opinó que no, ya que se requiere de mucho capital y el riesgo de pérdida es alto, otro 20% opinó que no debido al capital requerido y al pago de regalías. Un 30% si lo aconsejaría debido a la seguridad de mercado lo cual disminuye el riesgo de pérdida, y otro 10% lo aconsejaría también por el apoyo admvo. y operacional.

Fig. 4.3. Cuadro de Interpretación

La franquicia al ofrecer seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, se constituye como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

#### 4.5. Cuadro de Interpretación

#### B. Futuros dueños de negocios

	Frecuencia Relativa	Reseña
1. Profesión, estado civil y edad.		Las personas entrevistadas fueron 40% administradores, un 30% contadores, un 10% economistas, otro 10% ingenieros en informática y por último un 10% ingenieros industriales. El 50% casados y el resto solteros; y las edades oscilaban entre los 25 y los 40 años.
2. Por qué le gustaría tener un negocio propio.	A 20% B 40% C 10% D 10% E 20%	Un 40% por ser una fuente de ingresos extra, un 20% por ser su fuente principal de ingresos así como para su desarrollo personal, otro 20% por ser su fuente de ingreso extra y para su desarrollo personal, un 10% por desarrollo personal y no depender de nadie y por último otro 10% por ser su principal fuente de ingresos.
3. Qué giro le gustaría abarcar.	A 50% B 30% C 20%	El 50% se inclinó por el ramo de alimentos, un 30% por el automotriz y el 20% restante por consultorías.
8. Conoce el funcionamiento de las franquicias.	A 80% B 20%	El 80% si lo conoce y un 20% de manera muy vaga.

#### Seguridad de Mercado

4. Con qué problemas cree que se pueda enfrentar.	A 20% B 50% C 30%	El 20% se inclinó por la saturación de mercado y la inversión de capital, un 30% con la inversión de capital y la falta de experiencia y el 50% restante por la saturación de mercado y la falta de experiencia.
---	-------------------------	--

#### Inversión de Capital

5. Hasta qué monto inicial esta dispuesto a invertir.	A 40% B 40% C 20%	Un 40% opinó que menos de \$100,00.-, otro 40% entre \$100,000.- y \$200,000.- y un 20% más de \$200,000.-
6. Recurriría a préstamos bancarios para iniciar su negocio.	A 30% B 50% C 20%	El 50% si lo haría por falta de capital, un 20% también para evitar descapitalizarse y un 30% no lo haría debido a las altas tasas de interés de los préstamos.
7. En cuánto tiempo cree recuperar su inversión.	A 40% B 50% C 10%	El 50% opinó que entre 1 y 2 años, un 40% en menos de un año y un 10% en más de 2 años.
10. Qué desventajas encuentra en las franquicias.	A 50% B 20% C 20% D 10%	El 50% el pago de regalías y el pago por el uso de la franquicia, un 20% por el pago de regalías y el apego obligatorio a políticas, otro 20% por el pago de regalías y la incertidumbre en el cambio de políticas por parte del franquiciante y por último un 10% el apego obligatorio a políticas y tener que reportar periódicamente cómo marcha el negocio.

#### Riesgo de Pérdida

9. Adoptaría una franquicia como negocio propio.	A 40% B 40% C 20%	Un 40% opinó que no ya que realmente no es dueño del negocio, otro 40% opinó que sí ya que se tiene el apoyo de una marca conocida y el 20% restante también por el apoyo administrativo y operacional que se proporciona.
11. Cree que existe actualmente oportunidad de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas.	A 30% B 50% C 20%	Un 50% si lo cree ya que debido al cierre actual de varios negocios se están presentando nuevas oportunidades, un 30% también debido a que siempre se requiere de proveedores de productos y servicios, por último un 20% no lo considera así por la actual falta de liquidez existente y la competencia en el mercado.
12. Juzga conveniente esperar que transcurra determinado tiempo para la puesta en marcha de su negocio.	A 30% B 70%	El 30% no lo juzga conveniente debido a que actualmente se están generando oportunidades de desarrollo, el 70% si esperaría determinado tiempo para que se establezca la economía y existan condiciones más favorables.

Fig. 4.3. Cuadro de Interpretación



#### **4.6. Resultados del Análisis.**

De acuerdo a los cuadros de Interpretación se realizó un análisis conjuntando los elementos de la hipótesis central a fin de poder validarlos.

Se tomó en forma individual cada factor, es decir, la seguridad de mercado, la inversión de capital y el riesgo de pérdida, para conocer su impacto particular en el análisis realizado.

A continuación se muestran los resultados de dicho análisis:

##### **1) Seguridad de Mercado**

Se piensa que la obtención de una franquicia sí proporciona seguridad de mercado debido a que se cuenta con el peso, calidad y servicio reconocido. Sin embargo existe cierta incertidumbre al respecto debido a la situación económica actual, el comercio en general se encuentra reprimido por la falta de liquidez de los consumidores, reflejada principalmente en la disminución de la clientela y por lo tanto de las ventas; aunado a esto, parece existir saturación en el mercado debido a la competencia de precios que se está dando.

Respecto a estos puntos, se puede decir que en la actualidad, a pesar de que gran parte de las franquicias (un 70%) analizadas, al igual que muchos negocios de otra índole, han subido sus precios, están procurando mantenerse al mismo nivel que sus competidores, ofreciendo en ocasiones paquetes que beneficien al consumidor para lograr ser más competitivos.

De esta manera, al contar con una marca, calidad y servicios reconocidos, así como precios competitivos, el consumidor fijará su atención con mayor énfasis en las franquicias y en consecuencia la saturación de mercado y la disminución de la clientela se verán anuladas.

## **2) Inversión de Capital**

En este factor se evaluaron tres elementos principalmente: El primero la inversión de capital necesaria para que marche el negocio; el segundo la fuente de donde provendrían los recursos y el tercero el tiempo que transcurre para empezar a recuperar la inversión inicial, dejar de financiar el negocio y poder solventar los gastos con los ingresos de la operación diaria.

Respecto al primer elemento se opinó que pese a que una franquicia tiene establecido desde un principio su costo y contraprestaciones, estos son muy afectos a cambios principalmente por la situación económica actual, la que se caracteriza por el alza de productos y servicios de cualquier tipo. El problema se agrava aún más para las franquicias de origen extranjero que requieren que los pagos tanto por la compra de la franquicia como de las contraprestaciones sea generalmente en dólares o bien en la moneda de dicho país, ya que además, la economía está padeciendo la

**devaluación de la moneda lo cual provoca que día con día estos costos se incrementen. Es por estos dos aspectos que la inversión inicial de capital varía bastante con el transcurso del tiempo en relación con lo que se tenía establecido en un principio, y no se tenga la certeza de cuánto es el capital requerido para poner en marcha el negocio.**

En el segundo elemento se analizó la fuente de los recursos para iniciar un negocio, suena contraproducente saber que pese a las altas tasas de interés que manejan actualmente los bancos o instituciones afines, el 80% de la gente encuestada está dispuesta a solicitar préstamos. Ello se debe básicamente a la falta de recursos suficientes en el momento por una parte y por otra, que como se mencionó en el párrafo anterior se puede llegar a requerir más capital del que se tenía pensado. Cabe mencionar que, de acuerdo al estudio realizado, la mayoría de los actuales franquiciados tiene préstamos bancarios para financiar su franquicia y el principal problema que repercutió en su negocio fue el alza desmesurada de las tasas de interés que se presentó por el desequilibrio económico, así como la contracción de los préstamos por parte de los bancos o bien por parte del franquiciante.

El tercer y último elemento que se analizó respecto a la inversión de capital en una franquicia fue el tiempo de retorno de la inversión; de acuerdo al análisis, el 50% recuperó su inversión en menos de un año, un 30% entre uno y dos años y el 20% más de dos años, llegando incluso hasta cuatro años. Cabe mencionar que este elemento depende del giro y tamaño del negocio, es decir entre más sencillo sea el giro y de menor tamaño, la inversión será menor y por lo tanto también el tiempo de recuperación. Tal es el caso de los centros de copiado o los negocios de renta y venta de videos por ejemplo, que al no requerir un gran local o mucho mobiliario la inversión disminuye. En cambio en los negocios de comida rápida se requieren locales

con determinadas especificaciones, cierto mobiliario, equipo, un trato más constante y profundo con proveedores, etc. lo cual aumenta la inversión, la incertidumbre en cuanto al alza de precios y por lo tanto el retorno de la inversión.

En resumen, en general la inversión de capital es alta en una franquicia, como en este momento lo es para cualquier negocio, debido a la falta de recursos, las altas tasas de interés, el tiempo de retorno, etc., pero las franquicias llevan consigo un costo adicional El pago por el uso de la franquicia y el de las contraprestaciones. Esta situación es más palpable cuando se trata de una franquicia extranjera.

En este momento existen, como se mencionó en el capítulo anterior, más franquicias mexicanas que extranjeras y los giros son variados. Ello ofrece al futuro franquiciatario un sinnúmero de opciones para elegir el tipo y tamaño de franquicia que pudiera obtener de acuerdo a su capacidad de inversión. El pago por el uso de la franquicia y de las contraprestaciones es el precio que se paga por tener asegurado un mercado.

Así mismo, cabe mencionar que en recientes informes, se anuncia que México está superando la crisis económica y se estima que para Septiembre se den los últimos ajustes y de esta manera poder partir de una base sólida para lograr el equilibrio económico en 1996. Es de suponerse que ni las tasas de interés, ni la liquidez, así como tampoco la confianza para invertir, podrá recuperarse en poco tiempo, a pesar de lo que se dice; sin embargo, se estima que las tasa disminuyan en una tercera parte de como actualmente se encuentran y que al término de 1995 haya vuelto la confianza para invertir y finalizar con la depresión económica para lograr la circulación de dinero y la desaparición de la falta de liquidez.

### 3) Riesgo de Pérdida

En este momento resulta difícil evaluar el riesgo de pérdida que pudiera tener cualquier negocio debido a la situación económica del país, sin embargo, existen algunos elementos que pudieran determinar el nivel de riesgo de pérdida que se tiene al obtener una franquicia.

Los que se apegan a la teoría de que se lleva menos riesgo, opinan que la seguridad de mercado que se compra, el apoyo administrativo y operacional que otorga el franquiciante al franquiciatario y la oportunidad de desarrollo de proyectos como consecuencia de la desaparición de varios negocios, son elementos claves. Es cierto que el mercado es seguro y que el apoyo que recibe el franquiciatario es importante, ya que a diferencia de algun otro negocio, el nuevo propietario de una franquicia empieza a operar con bases sólidas obtenidas mediante la capacitación adquirida tanto a nivel administrativo (contratación de personal, manejo de personal, publicidad, políticas, cálculo de nómina e impuestos, determinación de resultados, etc.) como operativo (forma de operar el negocio, manejo de las máquinas, horarios de trabajos, funciones, procedimientos, etc.) por parte del franquiciante. Así mismo se cree que debido al cierre de diversos negocios (la mayoría microempresas) existe una liberación del mercado la cual se debe aprovechar para sustituir a estas empresas y seguir proporcionando a la población de los bienes y servicios requeridos.

Por otra parte, se cree que existe mayor riesgo de pérdida porque uno no es realmente el dueño del negocio ya que si el franquiciante decide en un momento dado retirar las franquicias otorgadas una vez que se vence el contrato, lo puede hacer sin complicaciones dejando sin su negocio al franquiciatario. También se piensa que la actual situación económica provoca que la inversión de capital sea aun más alta y la falta

de liquidez por parte de los consumidores estén generando en todos los negocios un mayor riesgo de pérdida.

Respecto a no ser realmente uno dueño del negocio, se puede decir que una franquicia no es una especie de empresa que administrar únicamente, se es dueño del establecimiento, mobiliario, equipo y responsable del personal y de las ganancias o pérdidas que conforman una franquicia, que, como cualquier negocio, de no trabajar de manera adecuada se corre el riesgo de perderla. Si bien es cierto que la actual situación económica aumenta el riesgo de pérdida, es también cierto, como se mencionó anteriormente, que aparentemente la economía se está recuperando y posiblemente no en este momento sino más adelante, las condiciones sean más favorables para el desarrollo de proyectos con menos riesgo de pérdida. Los primeros puntos (seguridad del mercado y apoyo administrativo y operacional) se puede decir que son los que menos podrían producir que se eleve el riesgo de pérdida ya que forman parte integral de la franquicia.

#### **4) Desarrollo de Proyectos Financieros.**

En la actualidad es poca la gente que se encuentra desarrollando un proyecto financiero, de no ser aquella que ya cuenta con suficiente experiencia y capital, es decir, que ya posea o haya poseído algún tipo de negocio. Para aquellas personas que desean desarrollar un proyecto financiero por primera vez con recursos limitados, la situación resulta difícil, básicamente por la situación actual que atraviesa el país. De acuerdo a lo mencionado en el primer capítulo, considero que existen tres factores básicos que determinan si conviene desarrollar o no un proyecto financiero. Estos (mercado, inversión de capital y riesgo de

pérdida) se han analizado de diversos puntos de vista: primeramente de forma teórica, después desde el punto de vista del actual franquiciatario y por último del futuro dueño de un negocio. Para determinar si una franquicia pudiera ser viable, es importante comparar lo que indica la teoría con la opinión de las personas entrevistadas, a lo que podríamos llamar la práctica. Todo ello dentro del contexto actual de la economía y los datos recientes que se poseen de la posición de la franquicia en nuestro país.

El desarrollo de franquicias en nuestro país, se ha dado tanto en la Cd. de México como en otras ciudades de la República, básicamente en Guadalajara y Monterrey y en aquellas que se encuentran alrededor de la Cd. de México, y la generación de empleos por las franquicias ha ido en aumento año con año. Con ello podemos concluir que existe oportunidad de desarrollo, en cuanto a mercado se refiere, tanto en la Cd. de México como en otras ciudades; posiblemente como consecuencia de la liquidación de trabajadores en varias empresas, se encuentra la gente interesada no sólo en trabajar, sino en hacerlo de forma eficiente para mantener su empleo.

Respecto a la inversión que se está dispuesto a realizar de capital por parte del futuro dueño (incluyendo el costo de la franquicia, así como la inversión inicial para poner en marcha el negocio), está es no mayor a N\$200,000.-, dividida en un 50% los de menos de N\$100,000.- y otro tanto entre N\$100,000.- y N\$200,000.-. Comparada de acuerdo a la investigación teórica realizada y tomando en cuenta que por la situación actual no es completamente certera, la inversión es de N\$285,000.- en promedio, o sea que se encuentra por arriba de las expectativas de los futuros dueños de negocios. Por lo tanto, se ve difícil el desarrollo de una franquicia como proyecto financiero, aunque hay que tomar en cuenta que así como existen negocios caros los hay también baratos, pero por otra parte, los financiamientos por lo pronto, tanto por parte de los bancos como de instituciones a fines, se ven cada día reducidos.

Por último, el riesgo de pérdida al desarrollar una franquicia como proyecto financiero, se puede medir en el tiempo de retomo de la inversión, tiempo en el que el dueño va a sostener con sus propios recursos el negocio. De acuerdo a la investigación teórica, se estima que el tiempo de retomo es por lo general de un año hasta un año y medio, con tendencia a incrementarse a dos años y medio aproximadamente. Este tiempo resultó en promedio igual a lo que los futuros dueños tienen en mente que es entre uno y dos años, la diferencia que se presenta es que la tendencia es menor a un año. Se puede concluir que la franquicia podría resultar viable, en cuanto al riesgo de pérdida, para desarrollar cuando se encuentre dentro del parámetro promedio.

Como se podrá observar, la franquicia puede resultar viable para desarrollar un proyecto financiero, siempre y cuando se adapte a algunas condiciones dentro de los aspectos recién analizados.

Ahora bien, respecto a la Hipótesis Central, podemos decir que se cumple en parte, debido a que propone que a mayor uso de las franquicias:

- a. Mayor seguridad de mercado,
- b. Menor inversión de capital,
- c. Mayor disminución en el riesgo de pérdida,
- d. Con un mayor desarrollo de proyectos financieros



- a. **Mayor seguridad de mercado:** Si se cumple al contar con una marca, servicio y calidad reconocidos.
  
- b. **Menor inversión de capital:** La inversión resulta alta debido a la situación económica actual (falta de recursos propios, inflación, altas tasas de interés, devaluación, etc.).
  
- c. **Mayor disminución en el riesgo de pérdida:** Este riesgo es variable de acuerdo al tiempo de retorno de la inversión, la represión de algún sector del mercado, la recuperación de la economía y el regreso de la confianza de los inversionistas y consumidores.
  
- d. **Con un mayor desarrollo de proyectos financieros:** En la actualidad se encuentra semi-paralizado el desarrollo de proyectos financieros, principalmente porque al integrar los factores anteriores resulta que la inversión alta de capital tiene mayor peso que la seguridad de mercado que ofrece y el riesgo de pérdida, como se mencionó, es variable.

Debido a que la Hipótesis Central se cumple en parte, es conveniente proporcionar algunas propuestas para que la franquicia se constituya como factor que favorezca el desarrollo de proyectos financieros.

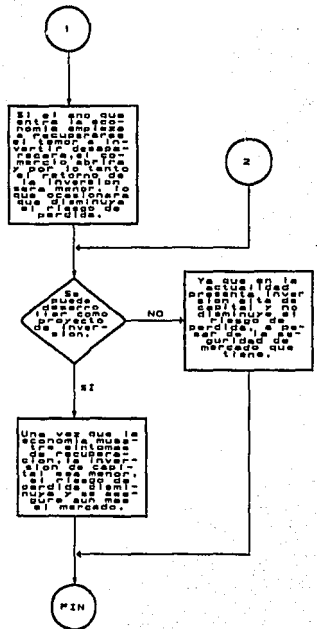
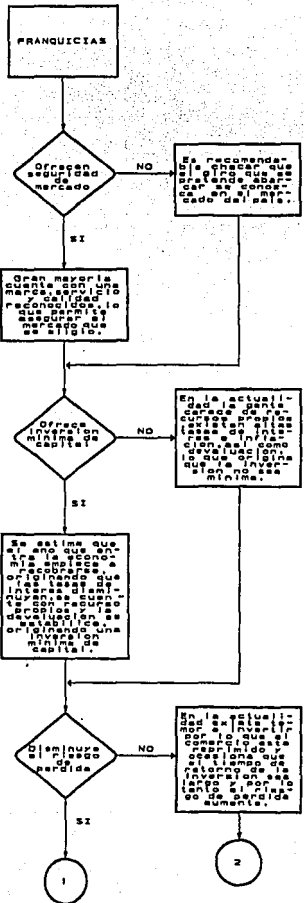
#### 4.7. Propuesta de Inversión

Estas propuestas pretenden identificar algunas opciones que puede tener el inversionista interesado en poseer una franquicia como negocio propio y que por las causas anteriormente expuestas resulta difícil. Dichas propuestas son:

- 1) Si como se ha informado últimamente, la economía empieza a recuperarse y a principios del próximo año se cuenta con bases sólidas para iniciar el crecimiento económico, es recomendable esperar unos meses más para permitir que tanto la inflación, como las tasas de interés se estabilicen y tener la certeza de la inversión de capital a realizar.
- 2) Optar por franquicias nacionales en lugar de extranjeras, ya que de esta manera se queda protegido de devaluaciones y aumentos periódicos de las contraprestaciones.
- 3) Obtener franquicias que cubran principalmente necesidades básicas para asegurar aún más el mercado y la reducción en el riesgo de pérdida.
- 4) Solicitar únicamente los préstamos indispensables para evitar estar pagando intereses sobre cierto capital que aún no tiene uso y recurrir a bancos que muestren mayor solidez, o bien, a instituciones u organismos especializados en otorgar financiamientos a futuros franquiciatarios.

- 5) Incursionar en ciudades diferentes al Distrito Federal, Guadalajara o Monterrey, que muestren signos de desarrollo como son principalmente las que rodean la Cd. de México.

Estas son las propuestas que considero que puedan ser útiles para desarrollar a la franquicia como proyecto financiero en nuestro país. En la fig. 4.5. se plasmó en forma gráfica el resultado de la investigación, así como estas propuestas planteadas. Cabe mencionar que es necesario ir monitoreando el comportamiento de éstas en la economía mexicana durante los siguientes meses para poder determinar el momento adecuado para invertir.



# FALLA DE ORIGEN

Fig. 4.4. Resultados del Análisis

#### **4.8. Conclusiones del Caso Práctico**

Fue así, mediante la aplicación de cuestionarios a actuales dueños de franquicias y a personas interesadas en tener un negocio propio, que se pudieron comparar los resultados obtenidos contra la información generada por la investigación teórica. Ello sirvió para determinar la situación actual de la franquicia en la economía mexicana y de los factores que pudieran intervenir en su desarrollo.

Una vez determinada esta situación, se comparó con la Hipótesis Central para averiguar si ésta se cumplía. Los resultados indicaron que la franquicia ofrece seguridad de mercado, no requiere de una inversión mínima de capital y debido a la situación económica actual, no disminuye el riesgo de pérdida.

Debido a estos resultados y como complemento a la investigación, se generaron una serie de propuestas que pretenden consolidar a la franquicia como factor determinante que favorezca el desarrollo de proyectos financieros. Propuestas encaminadas básicamente a permitir que la economía mexicana se establezca para que la inversión de capital se mantenga y el riesgo de pérdida tienda a disminuir.

**PAGINACION VARIA**

**COMPLETA LA INFORMACION**

## **Conclusión**

En esta investigación se trataron principalmente los puntos que nos ayudaron a definir si una franquicia es viable para desarrollar como proyecto financiero en base a los factores que intervienen en su desarrollo, el conocimiento de los conceptos básicos de una franquicia y el ambiente económico que se presenta actualmente en México, así como su repercusión en las franquicias.

En el primer capítulo se estudió qué es un Proyecto Financiero (el cual se refiere al conjunto de ideas que mediante la utilización de recursos humanos, técnicos y materiales, buscan alcanzar un objetivo común: la satisfacción de necesidades) y los factores que pudieran intervenir en su desarrollo, como son: el mercado (el conjunto de personas o unidades de negocios que consumen/utilizan un producto o servicio o las que se puede inducir a que lo consuman/utilicen), la inversión de capital (la dedicación de recursos, en este caso materiales, con la esperanza de obtener beneficios durante un periodo de tiempo) y el riesgo de pérdida (la asignación de probabilidades de ocurrencia a cada posible resultado). Estos tres factores son los que determiné que influyen en la vida de todo proyecto financiero y de ahí, la intención de estudiarlos.

En el segundo capítulo se estudió a la franquicia desde un punto de vista objetivo para conocer sus generalidades, partes, forma de obtenerla, así como su funcionamiento. La franquicia, como comenté, es una forma de negocio que inicia cuando con la licencia de uso de marca se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme o mediante métodos operacionales, comerciales y

administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

De aquí se desprenden las partes que forman a la franquicia: el franquiciante, que cede su marca y conocimientos; y el franquiciatario que los obtiene para iniciar su negocio.

Se comentaron también las fuentes a las que se puede recurrir para la obtención de alguna franquicia (como son las ferias, exposiciones o bien, directamente la Asociación Mexicana de Franquicias), así como la forma en términos generales en la que funciona, haciendo mención de que ésta varía de acuerdo al giro que sea y a políticas y procedimientos establecidos por los franquiciantes.

En el tercer capítulo se mostró la infraestructura con la que cuenta actualmente nuestro país, es decir, el conjunto de bienes y servicios básicos para el desarrollo de actividades. También se expuso la situación económica que prevalece hoy en día, es decir, las altas tasas de interés, la inflación, la devaluación de la moneda y el temor a invertir; situación que ha cambiado completamente respecto a la visión que teníamos de ésta hace poco más de un año, en donde se presumía de tener no sólo un equilibrio económico, sino además crecimiento, lo cual se vino abajo a fines de 1994 y cambió todo el esquema político, económico y social en México.

Por último se analizó el desenvolvimiento que han tenido las franquicias en la economía mexicana y sus posibilidades futuras de desarrollo.

Con los temas tratados en estos tres capítulos se crearon las bases para analizar y determinar si nuestro país era viable para el desarrollo de un proyecto financiero, particularmente el de una franquicia. Con ello se buscó confirmar la Hipótesis Central, la cual dice:



Si el uso de la franquicia permite establecer una seguridad de mercado con inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, favorece el desarrollo de proyectos financieros, por tanto genera mayores posibilidades de inversión y seguridad en los proyectos financieros; luego entonces, a mayor uso de la franquicia, mayor seguridad de mercado, mayor inversión mínima de capital, mayor disminución en el riesgo de pérdida con un mayor desarrollo de proyectos financieros, así como mejores posibilidades de inversión y seguridad en los proyectos financieros.

En este sentido, la comprobación de la Hipótesis Central se vió fundamentada por los resultados arrojados en la investigación práctica, resultados interesantes, ya que, pese a no cumplirse en un 100% la hipótesis planteada al inicio de esta investigación, se arrojaron una serie de propuestas determinantes para poder llevar a desarrollar no sólo una franquicia como proyecto financiero, sino cualquier plan que se tenga en mente.

Básicamente los resultados de la investigación realizada fueron:

El 70% opinaron que la franquicia efectivamente ofrece seguridad de mercado, sin embargo, la inversión de capital no es mínima, de acuerdo al 60% de los encuestados, debido a que aparte de los gastos comunes de instalación y operación, se debe proporcionar al franquiciante una cantidad extra por el uso de su franquicia y el pago de contraprestaciones. Por último el 70% opina que en la actualidad el riesgo de pérdida aumenta considerablemente debido a la crisis por la que está atravesando el país. lo cual ha provocado principalmente falta de liquidez tanto en los inversionistas como en los usuarios.

Este último aspecto resultó determinante para proponer que una franquicia sí se constituye como un factor que favorezca el desarrollo de un proyecto financiero, información que permitió establecer como elemento fundamental el análisis del contexto socio-económico de donde se desprendió que el objetivo de invertir en un negocio propio

disminuyendo el riesgo de pérdida se puede cumplir pero no en éste momento, al paso, de unos meses, más o menos al término del primer trimestre del año que entra, ya que se espera que la situación económica se haya estabilizado y se tenga un panorama amplio y claro del futuro del país. Lo cual es aplicable, como mencioné, no sólo a las franquicias, sino a cualquier otro proyecto financiero que se pretenda desarrollar.

Con base en ello se determinaron una serie de propuestas para ofrecer alternativas al resultado de la investigación, de las cuales resaltaron el optar por franquicias nacionales para disminuir la incertidumbre en la variación de costos, y que cubran necesidades básicas de la población. Asimismo la importancia de esperar determinado tiempo para permitir que la economía se estabilice.

Con esto se considera que tanto el futuro inversionista como el licenciado en Contaduría deben tener suficientes conocimientos acerca de las franquicias y la situación por la que atraviesan para poder elegir o sugerir la mejor opción.

## RECOMENDACIONES

Como mencioné en un principio, la importancia de esta investigación es aportar una nueva perspectiva de desarrollo de proyectos financieros para promover la generación tanto de empleos como de bienes y servicios a la población para satisfacer sus necesidades, así como el establecer conocimientos acerca de la forma de obtención y funcionamiento de una franquicia para incrementar el campo de acción de la contaduría, permitiendo ofrecer una correcta y oportuna asesoría a las personas que lo requieran.

Como se apreció a lo largo de este trabajo, la franquicia se constituye actualmente como un proyecto financiero que se está desarrollando en diversas ciudades de la República aparentemente con cierta facilidad, lo cual se aprecia en el crecimiento de negocios franquiciados en los últimos años. Este crecimiento no significa que una franquicia sea la mejor opción para invertir, existen una serie de factores que pudieran determinar si el futuro dueño de un negocio puede manejar de forma óptima una franquicia, o bien si la franquicia que pretende obtener cubre sus principales expectativas.

Desarrollando una franquicia o cualquier otro tipo de negocio, se dará tanto la generación de empleos como la generación de bienes y servicios para la población; pero es importante que desde un principio se tenga la certeza de que el negocio que adoptemos, en este caso una franquicia, sea el que mejor se adapte a nuestras posibilidades, necesidades y forma de trabajar, para tener de esta manera mayores posibilidades de desarrollo. Como mencioné, las franquicias cuentan con una diversidad de giros, costos, formas de operación, etc. lo cual nos ofrece margen para elegir la que consideremos idónea.

Asimismo, como consecuencia de esta diversidad, las franquicias varían considerablemente entre ellas. Es necesario como profesionistas estar actualizados en los conceptos básicos de cada tipo, para poder ofrecer a los interesados una asesoría confiable y oportuna. Esto se puede lograr asistiendo a las diferentes ferias que se organizan cada año, o bien dirigiéndose a la Asociación Mexicana de Franquicias para conocer los nuevos conceptos, ideas, cambios, etc. que pudieran presentarse.

En resumen, como futuros dueños de negocios, debemos investigar a fondo cualquier opción que se nos presente; y como profesionistas debemos estar siempre actualizados para poder ofrecer a nuestra sociedad un mejor servicio día con día.

## **APENDICE**

- a. *Marco Teórico*
- b. *Citas Bibliográficas*

## **a. Marco Teórico**

### **Variable Independiente:**

Factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

### **Variable Dependiente:**

La franquicia al ofrecer seguridad de mercado, inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida.

### **Importancia Social:**

Aporta una nueva perspectiva de desarrollo de proyectos financieros, para promover la generación de fuentes de empleo y proveer de más bienes y servicios a la población para satisfacer sus necesidades.

### **Importancia Teórica:**

Establece conocimientos acerca de la forma de obtención y operación de una franquicia para incrementar el campo de acción de la contaduría y dar así, una correcta y oportuna asesoría a las personas que lo requieran.

**Hipótesis Alternas:**

1. Si la franquicia ofrece seguridad de mercado cuando se implementa su uso, por tanto se constituye como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros; luego entonces, a mayor implementación de la franquicia, mayor seguridad de mercado y mayor constitución de esta como factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros.

2. Si la franquicia ofrece una inversión mínima de capital, por tanto se constituye como factor determinante que favorece el desarrollo de proyectos financieros; luego entonces, existe una menor inversión de capital y un mayor factor que favorece el desarrollo de proyectos financieros cuando se incrementa la franquicia.

3. Si la compra de franquicias ofrece disminución en el riesgo de pérdida y esto la constituye como factor que amplía las posibilidades de desarrollar proyectos financieros, por tanto favorece la generación de empleos; luego entonces, a mayor compra de franquicias, mayor disminución en el riesgo de pérdida con mayores posibilidades de favorecer el desarrollo de proyectos financieros con mayor generación de empleos.

**Hipótesis Central:**

Si el uso de la franquicia permite establecer una seguridad de mercado con inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, favorece el desarrollo de proyectos financieros, por tanto genera mayores posibilidades de inversión y seguridad en los proyectos financieros; luego entonces, a mayor uso de la franquicia, mayor seguridad de mercado, mayor inversión mínima de capital, mayor disminución en el

riesgo de pérdida con un mayor desarrollo de proyectos financieros, así como mejores posibilidades de inversión y seguridad en los proyectos financieros.

**Hipótesis Nula:**

Si el uso de la franquicia permite establecer una seguridad de mercado con inversión mínima de capital y disminución en el riesgo de pérdida, esto no favorece el desarrollo de proyectos financieros, por lo tanto no genera mayores posibilidades de inversión y seguridad en los proyectos financieros; luego entonces, a mayor uso de la franquicia, mayor seguridad de mercado, mayor inversión mínima de capital, mayor disminución en el riesgo de pérdida, no hay mayor desarrollo de proyectos financieros, así como tampoco mayores posibilidades de inversión y seguridad en los proyectos financieros.

**Objetivo General:**

Mostrar que la franquicia es un factor determinante que favorece la implantación de proyectos financieros.

**Objetivo Particular:**

Demostrar que la seguridad de mercado, la inversión mínima de capital y la reducción en el riesgo de pérdida, son ventajas determinantes en el desarrollo de un proyecto financiero.



**Objetivo Específico:**

Demostrar que la franquicia, por la seguridad de mercado que ofrece, la inversión mínima de capital y la reducción en el riesgo de pérdida, es una opción para el desarrollo de proyectos financieros.

**Objeto de estudio:**

El desarrollo de proyectos financieros. Conceptual simple.

**Métodos Generales:**

- Inductivo analítico
- Sintético analógico

**Métodos Particulares:**

- Técnica de valuación financiera y proyectos de inversión.
- Investigación de mercado.

**Técnicas de Recopilación de Datos:**

- Análisis de contenido.
- Técnica de fichaje.
- Instrumento de medición pretest-postest en el sondeo de la situación.
- Estudio del caso.

**Ubicación:**

- Temporal: de Febrero de 1993 a Mayo de 1995.
- Espacial: Universidad Latinoamericana, Facultad de Contaduría y Administración, Ciudad de México.

**Delimitación Teórica:**

En esta investigación se desarrolla un análisis de los proyectos de inversión a partir del conocimiento de la franquicia en cuanto a sus características, como instrumento que favorece la inversión, especialmente al analizar las características referentes a sus elementos tecnológicos o ideológicos, en tal medida se observa que la investigación tiene como eje de proyección el área financiera en la Lic. de Contaduría.

**Limitaciones:**

- En cuanto a la disponibilidad de información ya que esta se encuentra limitada respecto a la actualidad y vigencia.
- En cuanto al mecanismo de las franquicias y su posibilidad de generalizarlo ya que cada franquicia presenta sus particularidades.

## **b. Citas bibliográficas**

- (1) **SAPAG Chain Nassir y SAPAG Nassir Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos.** Editorial Mc Graw Hill. México, 1989. Página 4.
- (2) **ROBLES Valentín. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.** Universidad Latinoamericana. Marzo 1993.
- (3) **BOLTEN Steven. Manual de Administración Financiera. Volumen 1.** Editorial Ciencia y Técnica. México 1987. Página 198.
- (4) **SAPAG Chain Nassir y SAPAG Nassir Reinaldo. Op. Cit. Página 14.**
- (5) **FISHER Laura y NAVARRO Alma. Introducción a la Investigación de Mercados.** Editorial Mc Graw Hill. México 1992. Página 5.
- (6) **FISHER Laura y NAVARRO Alma. Op. Cit. Página 4.**
- (7) **BIERMAN Harold. Presupuesto de Bienes de Capital.** Editorial Fondo de Cultura Económica. México 1983. Página 14.
- (8) **GESTENBERG Charles y GARCIA Alberto. Biblioteca de Finanzas y Administración de Empresas. Tomo 4.** Editorial CECSA. México 1992. Página 94.
- (9) **GONZALEZ Calvillo Enrique y GONZALEZ Calvillo Rodrigo. Franquicias, la Revolución de los 90.** Editorial Mc Graw Hill. México 1991. Página 20.

- (10) GROSS Herbert y SKAUPY Walther. **Un secreto Comercial, el boom de los sistemas de franquicias**. Editorial Anaya. España 1980. Página 20.
- (11) GONZALEZ Calvillo Enrique y GONZALEZ Calvillo Rodrigo. **Op. Cit.** Página 27.
- (12) Suplemento del periódico Excelsior. **Franquicias en México con Proyección Mundial**. México 1993. Página 5.
- (13) Suplemento del periódico Excelsior. **Op. Cit.** Página 3.
- (14) RAAB Steven y MATUSKY Gregory. **Franquicias, cómo multiplicar su negocio**. Editorial Limusa. México 1991. Página 41.
- (15) GONZALEZ Calvillo Enrique y GONZALEZ Calvillo Rodrigo. **Op. Cit.** Página 75.
- (16) GROSS Herbert y SKAUPY Walther. **Op. Cit.** Página 70.
- (17) GONZALEZ Calvillo Enrique y GONZALEZ Calvillo Rodrigo. **Op. Cit.** Página 81.
- (18) RAAB Steven y MATUSKY Gregory. **Op. Cit.** Página 212.
- (19) MENDEZ Moraes José S. **Problemas Económicos de México**. Editorial Mc Graw Hill. México, 1992. Página 22.
- (20) MENDEZ Moraes José S. **Op. Cit.**. Editorial Mc Graw Hill. México, 1992. Página 28.

- (21) MENDEZ Morales José S. Op. Cit.. Editorial Mc Graw Hill. México, 1992. Página 30.
- (22) MENDEZ Morales José S. Op. Cit.. Editorial Mc Graw Hill. México, 1992. Página 30.
- (23) MENDEZ Morales José S. Op. Cit.. Editorial Mc Graw Hill. México, 1992. Página 42.
- (24) MENDEZ Morales José S. Op. Cit.. Editorial Mc Graw Hill. México, 1992. Página 43.
- (25) MENDEZ Morales José S. Op. Cit.. Editorial Mc Graw Hill. México, 1992. Página 30.
- (26) Diccionario Enciclopédico Larousse. Editorial Larousse. México, 1992. Página 1966.
- (27) Revista Mundo Ejecutivo. No. 85 Año XV Volumen XXV. Franquicias. México 1994. Página 18.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

**Banco de México. The Mexican Economy 1992.** Editorial Banco de México. México 1993.

**Banco de México. The Mexican Economy 1994.** Editorial Banco de México. México 1995.

**BIERMAN Harold. Presupuesto de Bienes de Capital.** Editorial Fondo de Cultura Económica. México 1983.

**BOLTEN Steven. Manual de Administración Financiera, Volumen 1.** Editorial Ciencia y Técnica. México 1987.

**FISHER Laura y NAVARRO Alma. Introducción a la Investigación de Mercados.** Editorial Mc Graw Hill. México 1992.

**GERSTENBERG Charles y GARCIA Alberto. Biblioteca de Finanzas y Administración de Empresas, Tomo 4.** Editorial CECSA. México 1992.

**GONZALEZ Calvillo Enrique y GONZALEZ Calvillo Rodrigo. Franquicias, la Revolución de los 90.** Editorial Mc Graw Hill. México 1991.

**GROSS Herbert y SKAUPY Walther. Un secreto Comercial, el boom de los sistemas de franquicias.** Editorial Anaya, España 1980.

**MENDEZ Morales José S. Economía y la Empresa.** Editorial Mc Graw Hill. México 1988.

**MENDEZ Morales José S. Problemas Económicos de México. 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1992.**

**RAAB Steven y MATUSKY Gregory. Franquicias, cómo multiplicar su negocio. Editorial Limusa. México 1991.**

**ROBLES Valentín. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Universidad Latinoamericana. Marzo 1993.**

**SAPAG Chain Nassir y SAPAG Nassir Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial Mc Graw Hill. México, 1989.**

**Revista Entrepreneur. 2ª Edición. Enero 1995.**

**Revista InforEsa No. 4. México 1994.**

**Revista Mundo Ejecutivo. No. 185 Año XV Volumen XXV. Franquicias. Mexico 1994.**

**Suplemento del periódico Excelsior No.1. Franquicias en México con Proyección Mundial. México 1993.**

**Suplemento del periódico Excelsior No.4. Negocios y Franquicias. México 1994.**

**Suplemento del periódico Excelsior No.5. Negocios y Franquicias. México 1995.**

**Suplemento del periódico Novedades. Franquicias, oportunidad en América Latina. México, 1993.**

## INDICE DE FIGURAS

### CAPITULO I

1. 1.	<i>Proceso del estudio de Proyectos Financieros</i>	10
-------	---	----

### CAPITULO II

2. 1.	<i>Origen de las franquicias en México</i>	46
2. 2.	<i>Giros principales</i>	47

### CAPITULO III

3. 1.	<i>Indicadores demográficos y sociales</i>	82
3. 2.	<i>Población Económicamente Activa</i>	83
3. 3.	<i>Infraestructura básica a 1993</i>	84
3. 4.	<i>Lugar de México en el Mundo</i>	85
3. 5.	<i>Producto Interno Bruto por Sectores</i>	86
3. 6.	<i>Indicadores Macroeconómicos</i>	87
3. 7.	<i>Comparativo Internacional</i>	91
3. 8.	<i>Comparativo Nacional</i>	92
3. 9.	<i>Costo de las Franquicias</i>	93
3. 10.	<i>Monto inicial de inversión</i>	94
3. 11.	<i>Tiempo de retorno de la inversión</i>	95
3. 12.	<i>Tipo de Financiamiento</i>	96
3. 13.	<i>Empleos Generados</i>	97

### CAPITULO IV

4. 1.	<i>Cuantificación de Resultados</i>	107
4. 2.	<i>Tablas resumen</i>	111
4. 3.	<i>Cuadros de interpretación</i>	113
4. 4.	<i>Resultados del análisis</i>	128