

187



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

“LA FRANQUICIA UN PROYECTO DE INVERSION PARA SU OTORGAMIENTO (COMPRA), A TRAVES DEL FLUJO DE EFECTIVO”

279497

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

PATRICIA RAMIREZ RAMIREZ

ASESOR DE TESIS: C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO. 2000.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

AT" N: Q Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La franquicia un proyecto de inversión para su otorgamiento (compra),
a través del flujo de efectivo"

que presenta la pasante: Ramírez Ramírez Patricia
con número de cuenta: 9201558-5 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de Abril de 1 2000

PRESIDENTE	C. P. Pedro Acevedo Romero	
VOCAL	L. C. Francisco Astorga Carrón	
SECRETARIO	L. C. Alejandro Amador Zavala	
PRIMER SUPLENTE	L. C. Rosa María Olvera Medina	
SEGUNDO SUPLENTE	L. C. Francisco Alcántara Salinas	

DEDICATORIA

GRACIAS DIOS POR HABERME DADO LA OPORTUNIDAD DE VIVIR Y LOGRAR QUE SE CUMPLA UNA DE MIS PRIMERAS METAS EN MI VIDA TERMINAR MI CARRERA

A MIS PADRES LES DOY GRACIAS POR SU AMOR INCONDICIONAL Y SU CONFIANZA QUE ME PERMITE SENTIRME APOYADA NO SOLO EN LA ESCUELA, SINO A LO LARGO DE MI VIDA, Y ESPERO NO DEFRAUDARLOS.

A MIS HERMANOS QUE FUERON UNA GRAN MOTIVACION PARA SEGUIR ADELANTE

A MI FAMILIA POR LA GRAN CONFIANZA QUE ME DIERON SIEMPRE Y SU AMOR

GRACIAS A MIS MAESTROS QUE SIEMPRE ME IMPULSARON A DAR MI GRAN ESFUERZO, Y POR SUS CONOCIMIENTOS. QUE SON EL GRAN TESORO QUE SIEMPRE ESTARA PRESENTE EN MI VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

GRACIAS A MIS AMIGOS QUE SIEMPRE ESTUVIERON ALLI PARA APOYARME, Y LLAMARME LA ATENCIÓN CUANDO LO NECESITABA

GRACIAS A LA UNAM POR BRINDARME LAS HERRAMIENTAS QUE ME PERMITIRA SEGUIR DESARROLLANDOME PROFESIONALMENTE Y COLOCAR EN ALTO SU NOMBRE

"CUANDO SUEÑAS EN LO QUE QUIERES UNA Y OTRA VEZ, ESTAS CREANDO LOS PLANOS DE LO QUE QUIERES CONSTRUIR Y EL MAPA A DONDE QUIERES IR"

C.P.FRANCISCO AGUILERA ESPAÑA PRESIDENTE DE LA AMF.

INDICE

DEDICATORIA

OBJETIVO I

INTRODUCCION II

CAPITULO 1 ANTECEDENTES HISTORICOS

1 1	Por qué surge la franquicia	1
1 2	La franquicia moderna	4
1 3	La franquicia y la globalización	8
1 4	El desarrollo de las franquicias en México	13
1 5	Las franquicias y la crisis mexicana	18

CAPITULO 2 QUE ES LA FRANQUICIA

2 1	Concepto	21
2 2	Elementos que lo constituyen	23
2 3	Características para que un negocio sea franquiciable	29
2 4	Tipos de franquicias	37
2 5	Perfil del empresario para el desarrollar el sistema de franquicias	40
2 6	Ventajas y desventajas	48

CAPITULO 3 ASPECTOS LEGALES

3 1.	Marco legal de las franquicias	53
3 2	Ley de la Propiedad Industrial	57
3 3	Circular de Oferta de Franquicias	60
3 4	El contrato de franquicias	65

CAPITULO 4 ASPECTOS FINANCIEROS

4 1	Costo e ingresos del sistema de franquicias	77
4 2.	Investigue antes de invertir	82
4 3	La franquicia y otros opciones para el inversionista mexicano	86

4 4	Planeación financiera de la adquisición de una unidad de franquicias	89
4 5	Presupuesto y flujo de efectivo	93
CAPITULO 5	CASO PRACTICO	
	Planteamiento	110
	Presupuestos de ingresos	118
	Presupuestos de otorgamiento y operación	121
	Flujo de efectivo	131
	Contabilidad	135
	Estado de Situación Financiera Proforma	145
	Estado de Resultados Proforma	146
CONCLUSIONES		147
BIBLIOGRAFIA		149

OBJETIVO GENERAL

Dar mayor difusión sobre el sistema de franquicia como una alternativa de inversión para la pequeña y mediana empresa que permitan su desarrollo y cómo a través de los presupuestos nos permita tomar la decisión para su adquisición.

INTRODUCCION

La mayor parte del sector industrial del país la forman empresas medianas y pequeñas, que representan un importante papel para el desarrollo del país; y una fuente de trabajo muy importante para el Licenciado en Contaduría independiente, por tal motivo debe brindar un servicio que prepare a la empresa para la realización de proyectos de crecimiento y una de las herramientas con que se cuenta es la elaboración de presupuestos que le permitan realizar una planeación estratégica y prospectiva en el ámbito de la globalización y apertura comercial, permitiéndoles la asignación eficiente de los recursos en corto y largo plazo, sirviendo como una herramienta profesional para estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa para tomar decisiones acertadas para su desarrollo.

La franquicia, es una alternativa para expandir un negocio, permitiendo a las pequeñas y medianas empresas la alternativa de sobrevivir y crecer dentro del país, ya que es un sistema sustentado tanto de grandes como de pequeños inversionistas, empresarios y comerciantes de todos los sectores de la industria que desean invertir su dinero en una actividad productiva y poco especulativa, permitiendo asegurar su capital contable y aumentar sus ventas, significando la recuperación de la inversión de forma más rápida y segura.

El presente trabajo cuenta con cinco capítulos en los que se pretende que el inversionista conozca las franquicias y cómo puede, a través de los presupuestos, ir planeando la adquisición de las mismas.

En el primer capítulo se tratarán los antecedentes históricos que permitirán ver cuál ha sido el desarrollo de las franquicias en el mundo y en nuestro país, observando cuáles han sido las bases en las que se ha ido desarrollando este sistema en el país.

El segundo capítulo tratará de forma particular qué es la franquicia, su concepto, los elementos que la forman y la terminología que se utiliza, también dará a

conocer cuáles son los pros y los contras para su adquisición y tener un panorama más objetivo sobre la misma.

El tercer capítulo tratará el aspecto legal, permitiendo conocer la ley en la cual está sustentada, así como mostrar las partes en que está conformando su contrato.

El cuarto capítulo tratará de los aspectos financieros como la utilización de presupuestos, conociendo su concepto, los tipos y un análisis de cada uno de ellos para ver cuál es el más factible para la adquisición de franquicia.

El quinto capítulo se tratará de la elaboración de un caso práctico de presupuestos.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1 ¿Por qué surge la franquicia?

El origen de los primeros modelos rudimentarios del sistema de franquicias se puede ubicar en la época feudal durante los siglos quinto al duodécimo, en donde la Iglesia Católica Romana desarrolló el derecho del cobro del diezmo otorgando una parte de éste a Roma; de la misma manera la Iglesia utilizaba este sistema otorgándoles derecho de administrar las parroquias a cada uno de sus encargados en el nombre del Papa, en toda Europa se desarrollaba el sistema de comercio feudal; en el cual sólo había una persona que era dueña de las tierras y quien tenía a su cargo el servicio de esclavos o siervos; pasó el tiempo y en Inglaterra los siervos emprendedores y productivos fueron recompensados con derechos y privilegios especiales, incluyendo el derecho a la ganancia que se obtuviese de la tierra que habían trabajado, sujeta a las cuotas de impuestos que se le pagaban al rey, estas cuotas se llamaban diezmo real y conforma la raíz etimológica de la palabra "regalía". En Francia al otorgamiento de derecho adicional, como la ciudadanía, a los campesinos se les llamaba *francis*, que quiere decir otorgar derechos; de la raíz francesa *francis* pasó al inglés como *to enfranchise* que significa conceder derechos políticos

El concepto manejado en la época feudal se estancó y no fue hasta el siglo XIX cuando en Estados Unidos empezó a evolucionar el concepto y pasó a ser franchising que ganó notoriedad mientras las empresas ferroviarias y de servicios públicos buscaban los métodos para acelerar su crecimiento. Fue a través de la venta de los derechos de subsidiarios a su nombre y/o sistemas, lo que permitió abrir más rápidamente una nuevas secciones de vía, así como nuevas centrales eléctricas en los siguientes pueblos.

Sin embargo no fue sino a mediados del siglo pasado cuando I.M. Singer Company enfrenta problemas de distribución de sus famosas máquinas de coser y en 1851 uno de sus representantes en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas, pero la casa matriz atravesaba problemas de flujo y no contaban con capital suficiente para manufacturar las máquinas solicitadas, a partir de esta situación la compañía cambió su estructura básica de funcionamiento y comenzó a cobrarles a sus vendedores en vez de pagarles, eliminó su carga de asalariados y creó lo que hoy podríamos denominar como el primer esquema de franquicia en EE.UU

Entre 1850 y 1860, Singer estableció una red de vendedores/concesionarios que le abonaban por el derecho de distribuir máquinas de coser en una región en particular, éstos convenios no fueron un éxito total para Singer y se interrumpieron luego de 10 años aproximadamente. La Compañía Singer sembró las semillas del futuro empleo y eventual aceptación universal del franchising.

Para 1898 la General Motor se encontraba en una situación parecida a la de Singer y resolvió de la misma forma sus problemas de distribución, pero fue en 1900 cuando la industria automotriz, petrolera y los fabricantes de bebidas gaseosas fueron los primeros que volcaron a la franchising a fines del siglo pasado y principios del actual, debido a que carecían de canales de distribución para su producto. No les convenía comprar la propiedad y levantar los edificios para albergar las múltiples plantas, locales o sucursales, contratar a los gerentes y empleados que los ocuparan y, en el caso de los productores de las bebidas gaseosas, proporcionarles el inventario para vender. En cambio vendían las franquicias a las personas que asumirían la responsabilidad financiera y operativa de crear concesionarias, estaciones de servicio y compañías embotelladoras.

Las franquicias de productos y marcas registradas tuvieron éxito al incentivar el crecimiento de un nuevo fenómeno de expansión, pero su influencia comenzó a debilitarse luego de la Segunda Guerra Mundial, sin embargo en Estados Unidos había aumentado su producción nacional en un 216%, y a pesar de los gastos de guerra las industrias norteamericanas tuvieron que reconvertirse al finalizar ésta, tan sólo le tomó seis meses para establecer un ambiente de paz y productividad, a medida que otro sistema de franchising surgía con la aprobación en los Estados Unidos del Lanham Act en 1946, que fincó las bases para el desarrollo de las franquicias con formato de negocio al legalizar el derecho de los dueños de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciarios; la introducción de la televisión y el avance tecnológico, permitió crear nuevas necesidades a la población que requerían mayor volumen y rapidez en distribución de los productos, generando un mercado cada vez más exigente que sentó las bases para construir un esquema de consumismo, que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de productos y bienes, en estos factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales se creó un clima propicio para la adopción y desarrollo del sistema de franquicias.

Para los años cincuenta el comercio minorista comenzó a orientarse más a los servicios que a los productos. A medida de que se iba mejorando el status de los norteamericanos y se comenzaban a reubicar en cantidades significativas a la población de los suburbios los propietarios de una gran variedad de negocios empezaron a aumentar sus establecimientos, ejemplo de esto fueron los restaurantes que proporcionaban la comodidad para llevar o consumir en el local la comida y servicios para automóviles, que se especializaban en el mantenimiento de unidades, ya que cada día eran más caros los automóviles nuevos y se vieron en la necesidad de conservar sus automóviles en condiciones óptimas: ejemplo de este tipo de servicios es Tony Martino quien reconstruía cajas automáticas y lanzó la franquicia de AAMCO junto con el empresario Robert Morgan, en donde el primero se encargaba de la sistematización de los procedimientos y capacitación del personal de los nuevos franquiciarios, en la

reparación de las complicadas reparaciones de las cajas automáticas, mientras Morgan trabaja en la concepción del contrato de franquicia, la redacción de los folletos publicitarios y la venta de más franquicias.

Otro de los pioneros en la franquicia que dieron las bases para el formato moderno fueron los hoteles Howard Johnson's ¹que surgieron para satisfacer las necesidades de los viajeros de carreteras antiguas en los Estados Unidos, que se desplazaban a grandes distancias para recorrer su país y que tenían problemas de no encontrar hospedaje limpio y confortable ni comida sabrosa y nutritiva. Algunos de los sitios eran aceptables o de tercera categoría; y fue hasta 1957 cuando ocurrió el surgimiento de la más grande cadena hotelera en el mundo que, empezó a otorgar franquicias a hoteles de la costa atlántica con gran acometiva.

La compañía ofrecía un producto de calidad y en forma consistente a quienes viajaban, ofreciendo baños limpios, al igual que las habitaciones y las camas.

Las franquicias no obtuvieron el apoyo y ni el reconocimiento público hasta la década de 1950, cuando los restaurantes y los hoteles empezaron a aparecer como ciclones a través de todo Estados Unidos ya que los hoteles Howard Johnson's antes de ser una gran cadena hotelera, fueron restaurantes y se dedicaban a la venta de helados.

1.2 La Franquicia Moderna

¿Quién fue el creador de la franquicia como formato de negocio y cómo evoluciona? Su creador fue Kroc, un vendedor de vasos de cartón y batidoras de malteadas de Multimixer y observador interesado en el negocio de la comida, quien sugería siempre a sus clientes nuevas aplicaciones a los productos que vendía. Para mediados de los años '50 las ventas de las batidoras habían caído,

¹ Actualmente los hoteles utiliza la venta de membresías para sus clientes, cabe aclarar que estas son dos formas distintas hacer negocios, como lo veremos la franquicia es un forma mucha mas estructurada y la

sin embargo un puesto de hamburguesas adquirió su décima Multimixer y estaba utilizado por lo menos tres o cuatro en el momento dado, este fenómeno le llamó la atención y decidió visitar el puesto en San Bernardino, California, el cual era dirigido por Dick y McDonald's en 1954. Para interpretar algunos de los indicadores que les daban impulso a sus ventas, observando una conglomeración sorprendente de gente para comprar una hamburguesa de 15 centavos, pero lo que le llamo la atención fue la velocidad, eficiencia y la limpieza de la operación. Kroc se enteró de que los dueños querían aplicar el franchising a su servicio, llamado Sistema de Servicio Rápido, y que en realidad ya habían vendido los derechos de copiar su nombre, menú, estructura edilicia² y un sistema general, a un puñado de franquiciados que estaba considerando la posibilidad de seguir expandiéndose. Kroc convenció a los hermanos McDonald's para otorgarle una franquicia, estaba convencido del concepto de hamburguesas, pero llegó a la conclusión de que el método libre que utilizaban era defectuoso.

Las primeras franquicias quedaron más o menos libradas a su propia suerte, ya que luego de ser provistas de planes para su construcción y para el Sistema de Comida Rápida, algunos estaban cambiando radicalmente el concepto inicial, adecuándose a sus propias ideas, lo que provocaba que la expansión de sus empresas careciera de uniformidad y un formato de calidad, impidiendo su crecimiento en el país. Kroc pensaba que el sistema se estaba suicidando lentamente por no prestarle la atención a las raíces de sus problemas lo que no permitiría su futuro éxito, ya que dependía de cada una de las unidades para lograrlo.

Ray Kroc tomó prestado y amplió el concepto de calidad consistente de Howard Johnson. Analizado los puntos más importantes, concertó una reunión con los hermanos Mc Donald's y juntos redactaron un acuerdo en el cual Kroc vendería el negocio a operadores independientes y que los hermanos participarían en las

membrería se considera una forma de atraer clientes al negocio por un tiempo determinado brindando con esto el uso de la instalaciones y descuentos en otros hoteles.

² Edilicia concierne a la edificación

utilidades. El éxito de McDonald's ha dependido de su devoción casi fanática por la consistencia y el control de calidad, el cual no acepta desviaciones a las normas preestablecidas, aplicando técnicas altamente sistematizadas en las líneas de ensamble a la preparación de los alimentos, proceso que ha mejorado la eficiencia y reducido los desperdicios. Kroc brindó la uniformidad, el sistema operativo, la forma de trabajar y el formato de negocio de las franquicias.

Desde entonces McDonald's se ha hecho sinónimo de franchising por todos los E.E.U.U., y el exterior. No sólo es el principal minorista de fast food con más de 10,000 unidades, sino que también es el mayor poseedor de inmuebles de negocios minoristas del mundo. McDonald's alcanzó una sólida posición financiera gracias a su decisión. Las etapas iniciales del negocio ya habían pasado y se empezaron a cobrar las regalías al propietario del terreno y de sus locales. Para fines de los '70 McDonald's poseía más del 50% de los terrenos donde se estaban edificando sus sucursales y cobrando un alquiler que ascendía al 8.5% de ventas unitarias por encima de sus regalías oficiales de 3%, mientras que los competidores solamente estaban cobrando regalías.

Por otra parte, McDonald's no fue la creadora de hamburguesas, ni tenía más años en el negocio de las hamburguesas; la empresa que tenía 70 años en el negocio fue White Castle que tuvo la oportunidad de monopolizar el mercado de la fast food, sin embargo tomó la decisión de no comprar nada que no pudiera pagar, de modo que su expansión fue lenta, porque se invertía la ganancia de sus demás locales en la construcción de nuevas unidades.

Ray Kroc transformó los hábitos alimenticios de los EE.UU. y convirtió a McDonald's en el rey de la fast food y un gigante en el mundo del franchising. Kroc compró la marca y know how de McDonald's en 1962 por casi tres millones de dólares, en la actualidad la marca sigue incrementando su precio.

Como se explicó anteriormente, Kroc dio la pauta para que el desarrollo de las franquicias fuera más sólido y miles de franquicias tuvieron éxito como Holliday Inns (hoteles), Dominos's Pizza, Budget Rent A Car (renta de automóviles), MicroAge (ventas de software y hardware) y Red Carpet Realty (inmobiliaria). En lugar de otorgar una licencia o vender un producto, las crecientes franquicias de servicio de comidas, estaban empleando una forma sustancialmente diferente de franchising. Estos franquiciantes vendían el derecho de adoptar todo un concepto comercial, desde carteles y publicidad hasta receta y uniforme y a menudo los licenciatarios eran personas sin ninguna experiencia comercial previa. Aunque algunos dueños de franquicias con formato de negocio requieren que los franquiciatarios les compren ciertos suministros y productos, su principal fuente de ingresos es la venta de su sistema comercial de demostrada eficiencia.

Una medida clara del desarrollo de las franquicias en Estados Unidos ha sido el apoyo del gobierno de ese país. El Departamento de Comercio, además de publicar sus encuestas e investigaciones anuales, así como su completa guía de oportunidad: *Franchising Opportunities Handbook*, ha sido muy activo en la promoción de las franquicias en formato de negocios.

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los '70 con 156 franquicias norteamericanas operando con 3365 unidades fuera de los Estados Unidos. Actualmente se cuentan con más de cuatro millones de franquicias en la Unión Americana, que generan más de nueve billones de dólares anuales y son una gran fuente de empleo.

En la actualidad la franquicia ha tenido un gran impacto en la economía de muchos países, en las vidas de cientos de miles de nuevos empresarios, en el comportamiento de los consumidores de los bienes y servicios en todo el mundo, así como su comercialización, brindando mayor seguridad en la expansión de las unidades; para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio

negocio, la franquicia se ha convertido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocio incierto.

1.3 La franquicia y la globalización

La globalización es uno de los fenómenos más grandes que han estado sufriendo en la actualidad el mundo en donde es necesario ser competitivo y eficiente mediante costos bajos, así como tener una visión mayor a medio y a largo plazo, mayores necesidades de tecnología y, capital e inversión, para suponer una mayor necesidad de trabajo asociado y vinculado, tanto en el ámbito de producción, como principalmente de distribución.

La globalización y la apertura han generado espacios con mercados tan gigantescos, que resulta imposible para cualquier empresa competir en todos lados a la vez sobre base de estrategias tradicionales, donde todo es con recursos propios y sin recurrir a asociaciones.

A esta realidad se agrega, que a partir de 1991 la rescisión de los Estados Unidos, que no sólo deja de ser el primer gran comprador del mundo, sino que comienza a reexportar parte de lo que ya no puede absorber, opta por una nueva mentalidad administrativa en donde se desarrolla una política más agresiva para exportar su producción y mejorar su balanza comercial, fomentando el proteccionismo en los diferentes bloques ya que, en la mayoría de los casos, la competencia se basa en los precios y en la calidad del producto.

Por tales razones las empresas se asocian en bloques regionales o conforman megaempresas para ser más competitivas y no duplicar recursos, así también proteger los canales de comercialización y distribución que manejan. Las nuevas opciones que se están aplicando a las empresas de todo el mundo dentro de ese esquema asociativo son:

- ALIANZAS es la unión de un grupo de empresas en la cual sus recursos humanos, materiales y capitales, así como sus propios beneficios; para competir contra un mismo adversario.
- JOINT-VENTURES es una alianza más estructurada y duradera en que dos empresas agregan recursos y suman mercados, así conforman una nueva unidad de negocios u otras empresas, compartiendo el riesgo, pero potenciando los resultados conjuntos en otra etapa de la cadena de valores en el cual está posicionada.
- FRAICHISING de la cual se hablará en el presente trabajo.
- ASOCIACIONES FLEXIBLES permite lograr acuerdos de asociación con distintos partners (socios), sin que uno invalide a los otros o sin atarse a exclusividades que impliquen altos costos de oportunidad para los aliados; generalmente se usan para distribuir en forma conjunta en una misma área y tiempo, permitiendo compartir puntos de venta en una determinado canal o en la realización de una tecnología, ya que hacerlo por separado no es viable, por carencia de masa crítica o por su alto costo.
- POOL PARA COMPRAS O VENTAS es una figura de asociaciones con fines determinados y específicos con duración variable y puede ser perdurable o simplemente ocasional, ejemplo es cuando las empresas competidoras organizan un pool para comprar materias primas en el exterior y lograr mayores descuentos por cantidad y mejores precios para los fletes, consiguiendo una mejor posición con sus precios de sus productos finales y ganar mayor mercado respecto a sus competidores, manteniendo su posición original y logrando un beneficio compartido.
- HOLDING PARA ASUMIR DISTRIBUCION funciona con empresas con líneas de productos y servicios afines, complementarios y no competidores directos, permitiendo lograr una sólida fuerza de ventas y promociones que cubre todo el país, todos los canales y otras alternativas posibles.
- COALICION PARA USO CONJUNTO DE MARCAS esta opción puede realizar dentro de un mercado específico, a través de un sistema de cuotas o dentro de varios mercados con fines de exclusividad.

El mundo es ahora un gran mercado, y la apertura hace que cada empresa deba competir, no sólo con otras empresas del mismo país, sino con otros productos de otros países y continentes por lo que la franchising es la opción que aparece más explosiva para los primeros años de esta década en los países de América del Sur.

La ruta económica de los noventas se encamina hacia la globalización y las franquicias no son la excepción. Las nuevas tendencias del mercado para la apertura de nuevos canales de comercialización y distribución superan las fronteras geográficas y cada día se establecen entre los países relaciones más cercanas, que ocasionan nuevos fenómenos en las distintas sociedades, ya que han encontrado comunes similitudes de gusto y actitud, sin perder por ello la identidad cultural y ética. Las franquicias han logrado prosperar fuera de sus países de origen, para lo cual han tenido que adaptarse y hacerse cambios que permitan penetrar y satisfacer las necesidades de los consumidores, a este fenómeno se le llama "*tropicalización*", que se realiza mediante el estudio del mercado, ambiente, costumbres y tradiciones del lugar en el que se pretende introducir un determinado producto o servicio.

La apertura comercial en que se desarrolla la economía latinoamericana ha propiciado un incremento de la calidad y servicio de sus empresas. La posibilidad de exportar los buenos productos y servicios, utilizando como herramienta el sistema de franquicias es una buena opción. Actualmente el exportar franquicias ha tenido en todo el mundo gran éxito; y se debe continuar haciendo con el fin de fortalecer la imagen y logros financieros de los negocios regionales ya que para tener éxito en el ambiente económico hoy en día se necesita emprender, innovar y ser creativo.

El Departamento de Comercio de Estados Unidos ha catalogado a diez países como grandes mercados emergentes y por lo tanto, ideales para las franquicias

como son: Argentina, Brasil, China, India, Indonesia, México, Polonia, Sudáfrica, Corea del Sur y Turquía. Algunas estadísticas pueden dar una idea de la importancia de las redes de franquicias para el desarrollo de la economía estadounidense. Según el Departamento de Comercio de Estados Unidos, cada 17 minutos se abre un nuevo establecimiento franquiciado en ese país.³ En la actualidad cuentan con más de 600 mil franquicias y para el año 2005 se espera que el 50% de las empresas norteamericanas se convertirán a franquicias con giros de la construcción, transporte, servicio de hogar, servicios profesionales, entrega a domicilio, radiocomunicaciones y servicios domésticos, según datos de la XXII Feria de Franquicias.

Los factores que han contribuido a la expansión del sistema de franquicias son el jurídico y social ya que las leyes juegan un papel importante en la adecuación legal al sistema de franquicias y en la sociedad se destaca el hecho de que los hábitos de consumo de la población se ha modificado según los esquemas de calidad y compras.

El sistema de franquicia es una excelente opción para crecer fuera del propio país, para lo cual se requiere el desarrollo de un negocio fuerte y bien adaptado, que tenga como filosofía una cultura de cambios y actualización, pero en si que el concepto de la franchising es la transmisión total de un sistema know how, que consiste en un entrenamiento y apoyo del sistema operativo desarrollado con recursos propios del franquiciante, el cual genera la difusión de la marca y permite mayor captura del mercado, siendo imposible por vías tradicionales de mayoristas y minoristas la expansión y penetración en la cadena de distribución y comercialización. Si realmente estos cambios implican una transformación definitiva del perfil del comercio minorista, se deberá asumir este proceso en términos de cambiar o morir, ya que la falta de inversión e imaginación comercial en los tiempos de inflación da como resultado una fuerte mortalidad de minoristas que se enfrentan ante desventajas competitivas. Al desarrollarse solamente en

³ Cardenas Durán, Donato Desarrollo de Sistema de Franquicias Mc-Graw Hill, 1997, p 18

mercados locales las empresas tienen a su cargo los gastos para comprar el terreno, levantar la fábrica, comprar la maquinaria, incorporar obreros, producir y administrar, sin embargo el desarrollo de la franquicia le ayuda a la expansión de sus productos por medio de la posesión de un concepto de negocio que le permite realizar múltiples figuras asociativas (tales como líneas de proveedores de servicios o de materias primas) para lograr mayores ventajas competitivas sin arriesgar su capital.

Algunos de ellos pueden llegar a comprender la realidad de los cambios, pero en general existen severos problemas culturales para aceptar el nuevo orden, y la mayoría cree que lo que está fracasando es el comercio minorista o que la gente no tiene dinero para gastar.

Es natural que un comerciante minorista con más de 5 años de experiencia crea tener todos los conocimientos del mercado, cerrándose a nuevas ideas, lo cual está completamente alejado de la realidad, porque justamente el franchising es el sistema que ofrece al franquiciante el expandir su negocio y para el franquiciado el tener un negocio ya probado, pero se lucha contra la ideología de los minoristas que pueden ser franquiciantes y cree que nadie más puede saber su secreto del éxito de su negocio, el sistema le permite expandir sobre la base de franquiciados que operan sus propios negocios y del franquiciatario considera que el sistema no le permite tener un negocio propio, pero esto es falso ya que opera con sus recursos propios, permitiendo que ambos ganen dinero.

El franchising es la arquitectura básica para aprovechar la transformación de los tradicionales minoristas, integrándolos en una cadena o red de negocios, que operen sobre la base de un exitoso marketing de concepto.

Existen tres factores principales que han propiciado la internacionalización:

- Las innovaciones tecnológicas. Los procesos tecnológicos influyen dado que, al hacer más eficientes los procesos, los países y las empresas logran ventajas comparativas sólidas y el estímulo necesario para buscar la internacionalización.
- La homogeneización. En la actualidad, la mayoría de los consumidores debido al poder de la mercadotecnia, comparten gusto y gratitud. Son precisamente los jóvenes quienes muestran una mayor similitud, lo que hace pensar que la homogeneización general de gusto se incrementará a medida que el tiempo avance.
- El juego estratégico mundial. Este juego consiste en riesgo e inversiones que pueden generar pérdidas al principio, pero que en el mediano plazo facilitan la obtención de una buena posición competitiva apoyando una estrategia internacional.

Factores como el PIB, las tasas inflacionarias, los diferentes tipos de cambio y los índices de empleo también afectan directamente el florecimiento de las franquicias en una región. En México y Latinoamérica, a pesar de la inestabilidad económica, la inversión en franquicias se ha mantenido estable. En México las franquicias emplean muchos trabajadores y representan un elevado porcentaje de la actividad económica nacional y han incrementado su participación en el sector terciario de la economía.

1.4 El desarrollo de las franquicias en México

Varios autores coinciden en que el desarrollo de las franquicias en México ha tenido tres etapas importantes conocidas como la *Teoría de las Tres Edades* que son:

Primera Etapa: Fue la importación del concepto a nuestro país. México se mantuvo por años ajenos al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó durante las últimas dos décadas por haber tenido una economía cerrada en los

'70, esquemas financieros que ofrecían altas tasas de interés a los ahorradores y un sobreproteccionismo por parte del Estado; pero el crecimiento explosivo de las franquicias se debió a la reducción en el margen de los negocios especulativos, la reducción de opciones de inversión para el inversionista medio y la apertura comercial, y las primeras bases del marco legal que la regulara, sin embargo, podemos decir que la franquicia hoy en nuestro país ha registrado un mayor crecimiento.

Nos remontaremos a 1980 toda vez que los primeros casos de franquicias que se importaban en México se conocieron en los inicios de esa década. También, en virtud de que fue precisamente en 1982 cuando se promulgó la Ley de Transferencia de Tecnología en nuestro país de la cual se hablará en el capítulo 3.

En realidad los antecedentes de las franquicias en México son sumamente recientes ya que en 1985 McDonald's abrió el paso para las franquicias extranjeras al mercado mexicano, cuando tomó la decisión de entrar a nuestro país en los primeros años de los ochenta; en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro del país; precisamente en esta época caracterizada de incertidumbre económica aguda, McDonald's comenzó a sentar las bases para su ingreso al mercado mexicano. Primero, celebró contrato de franquicias con Saúl Kahan y Diego Zorrilla respecto de las dos primeras unidades que se abrirían en la ciudad de México y Monterrey. La primera unidad fue abierta por Saúl Kahan en noviembre de 1985. Antes de la apertura de dichos restaurantes, McDonald's tuvo que obtener la aprobación y registro de sus contratos en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual representó un trámite difícil y complicado ya que se trataba del registro de los primeros contratos de franquicias en la historia de nuestro país.

Para que la aprobación y el registro de los contratos fueran posible, las autoridades le impusieron a McDonald's una serie interminable de compromisos

ya que éstas no tenían una idea clara de lo que es una franquicia y las diferencias básicas que existían entre este tipo de contrato y los que tradicionalmente se llevaban a cabo. Una vez establecidos los lineamientos del esquema del contrato de franquicias, se permitió que en proyectos posteriores se partiera de una base más firme para la aprobación y Registro de este tipo de contratos.

Una vez abiertas las primeras unidades, se dio a conocer en Estados Unidos que McDonald's ya estaba en México, dando la pauta a la entrada de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que figuraban *Howard Johnson*, *TGI Friday's* y *Funddrucker*, marcando a finales de 1987 el inicio de lo que, en los años posteriores, sería la explosión de las franquicias extranjeras en México.

En 1988 la Asociación Internacional de Franquicias, con sede en Washington, D.C., designó como representante especial en México a Enrique González Calvillo, quien fue el encargado junto con otros destacados empresarios de colaborar con las autoridades mexicanas para adoptar disposiciones legales que fueran menos restrictivas y más adecuadas para el desarrollo de esta importante forma de hacer negocios.

El 16 de junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México la cual estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio, a fines de este año se crea en el mes de febrero la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., teniendo como propósito fundamental la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

Las primeras franquicias que llegaron a México después de McDonald's fueron *Alphagraphics*, *Thrifty Rent A Car*, *Super 8 Motels*, *Days Inn* y *Hard Rock Café*; ya en 1989, observando la expansión del mercado de los restaurantes rápidos,

comenzaban también a explorar su ingreso a México los otros gigantes de las hamburguesas como *Burger King* y *Wendy's*, así como *Domino's Pizza* y *Subway*, ésta última una de las franquicias de mayor crecimiento en el ámbito mundial entre los años de 1990 y 1991.

Segunda Etapa. La de la creación de las primeras franquicias mexicanas. Los casos de franquicias mexicanas en 1988 y en años posteriores fueron aislados, entre ellos se encuentra Videocentro, Triónica y Dormimundo, franquicias desarrolladas por el Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., compañía creada bajo el auspicio de Televisa. También se llevó a cabo por parte de José Luis González y González la compra de Helados Bing y la consolidación de Helados Holanda en Grupo Quan, S A., la historia data con la adquisición de una pequeña compañía en Guadalajara, que tenía 14 negocios y una fábrica de helados de nombre Bing con capacidad para producir helados para atender 100 negocios. Su estrategia de crecimiento se basó en reinvertir las utilidades de la compañía en la creación de nuevas sucursales en Guadalajara y Puerto Vallarta, y en aventurarse en otorgar cinco concesiones (antes de entrar al esquema de franquicias) en ciudades de estados cercanos en 1984. Su crecimiento fue acelerado y con 96 franquicias en 1987, la compañía adquirió la línea de Helados Holanda para comercializar franquicias con esta marca en el interior de la República y, posteriormente, en la ciudad de México.

Otra de las empresas importantes en México fue Sushi Itto que abrió su primer restaurante en junio de 1988, era una unidad muy pequeña que buscaba crear un nuevo concepto de comida japonesa en México: con sabor latino y bajo un ambiente casual. El tamaño reducido de la primera unidad les permitió mantener contacto con sus clientes que les ayudó a modificar su menú. La empresa creció con unidades propias hasta que en 1991 decidió otorgar su primer franquicia a un cliente frecuente de sus locales, por lo que tuvieron que plasmar en manuales la sistematización de sus procesos de operación. Así también como el desarrollo de Vip's la cual se presentó como un proyecto de franquicia más serio y de mayor

potencial que se ha desarrollado en el país. Asimismo, se lanzaron franquicias mexicanas como *La Mansión*, *La Tablita* y *Club de Precios*. Para 1990 se habían registrado más de 40 contratos de franquicias en la Transferencia de Tecnología de la SECOFI siendo un crecimiento único en el mundo.⁴ Como hemos visto para la mayoría de los inversionistas representa una opción en dónde asegurar su capital contable y aumentar sus ventas hasta en un 60%.

Tercera Etapa. La exportación de las franquicias mexicanas a otras partes del mundo. Como ya se mencionó la primera etapa está representada por la llegada de firmas extranjeras, la segunda se distinguió por la consolidación de éstas y la aparición de marcas mexicanas y la tercera etapa está caracterizada por la presencia de más empresas nacionales que extranjeras y por la exportación de las franquicias mexicanas; después del proceso de consolidación ya que a partir de 1996 los empresarios de este negocio comenzaron a notar la necesidad de expandir sus conceptos y de comercializar sus productos a otros países y para 1997 diez empresas mexicanas exportaban ya su imagen y sistema de operaciones a través de este concepto⁵, convirtiendo a Centro y Sudamérica en mercados naturales y punta de lanza de las franquicias mexicanas, tanto por el idioma como por la cercanía geográfica.

Con inversiones superiores de 100 mil dólares, empresas tales como *El Fogoncito*, *Opticas Devlin*, *Helados Bing*, *Sushi Itto*, han empezado a hacer negocios en países como Panamá, Costa Rica y Guatemala, mientras que empresas como *Moy*, *Ferrioni*, *Carl and Charlie's* y *los Bisquets Obregón* han comenzado a canalizar inversiones en la capacitación y registro de sus marcas en Centroamérica para la instalación de estos negocios y cuya recuperación del dinero se espera será de seis meses.⁶

⁴ González Calvillo, Enrique. *Franquicias: la revolución de los '90* p. 65

⁵ *Mundo Ejecutivo* Fabiola de Ajuria, México, D.F. Núm. 221, vol. XXXI, septiembre de 1997

⁶ *Mundo Ejecutivo* Fabiola de Ajuria, México, D.F. Núm. 221, vol. XXXI, septiembre de 1997.

1.5 Las franquicias y las crisis mexicanas

Al igual que la Bolsa de Valores en México en 1987, en el "boom" salinista el sistema de franquicias se consideraba la ruta más corta para la llegada a ser empresario, tener éxito y recoger miles de pesos, ya que cientos de mexicanos se fueron a Estados Unidos a traer negocios, como si fueran a los centros comerciales, ésto originó que por la falta de profesionalismo de la industria como efecto del "boom" se suscitaron pérdidas por más de 100 millones de dólares.

Las franquicias no conocían la crisis, sin embargo le mostró la mala cara de un día para otro e hizo que este sistema de comercialización, aún naciente en el cual les compraba la franquiciante desde la materia prima hasta las envolturas de origen extranjero que se manejaban en dólares, cayera 50 por ciento (la supervivencia de un negocio en franquicia son de 265 veces superiores a los de negocios independientes). La falta de conocimiento y el afán de muchos por recuperar rápidamente la inversión hizo que este negocio no viera la salida de sus deudas, pero algunas franquicias lograron consolidar su nombre y comenzaron a elaborar estrategias internas, tales como la sustitución de importaciones, beneficios a proveedores nacionales, siendo la clave para salvar su vida o el servicio, por lo que redefinieron objetivos, ubicación, precios y sus instalaciones. Durante la crisis disminuyó 50% el crecimiento de las franquicias y el 80% sobrevivieron. Después de los años de crisis económica y luego de demostrar que son una herramienta indispensable para la supervivencia de los negocios, las franquicias trabajan mejor su tecnología, servicio y productos, con el objetivo de conservar a un cliente que se ha vuelto cada vez más exigente.

Entre enero y agosto de 1995 cerraron casi 6 mil restaurantes (CANACINTRA) y sólo 29 de ellos pertenecían a alguna cadena de franquicias. En México a pesar de la desaceleración económica y devaluación del peso, el sector de las franquicias creció un 20% en 1998. En 1997 el sistema de franquicias generaba más de 156 mil empleados, la Asociación Mexicana de Franquicias registró cifras que durante la crisis de 1995 se reportaron un crecimiento de alrededor de un 15

por ciento, y en 1996 tuvieron números mejores a lo esperado ya que aumentaron un 25%.

Las empresas mexicanas, tradicionalmente constituidas como negocios familiares, tarde o temprano tendrán que emigrar hacia las franquicias, ya que este sistema ha probado ser un negocio a prueba de depresiones económicas, ya que se resaltó que durante la crisis económica de los restaurantes sólo cerraron 29 franquicias⁷.

El abatimiento de la inflación en 1988 y en 1989, marcó la pauta para que los ojos de las compañías de franquicias más importantes del mundo se fijaran definitivamente en México, pero durante 1989 se empezó la desregulación total de la economía; las franquicias no fueron la excepción, no se produjeron cambios regulatorios o legislativos importantes sino hasta enero de 1990 con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología. “El negocio de las franquicias, que empezó como una moda en México a principios de los noventa, es el sistema probado por más de 400 empresas con 29800 puntos de venta, que ha generado ventas anuales por 7000 millones de dólares y da empleo a 20 mil trabajadores al año”⁸.

En la actualidad, operan en el país 500 franquicias, de las cuales el 62% son nacionales y el 38% extranjeras; según los especialistas un mercado de franquicias es maduro cuando el 80% de los franquiciantes son de origen nacional. México ocupa el octavo lugar en el ámbito mundial por el número de franquicias que tiene, con cerca de 19 mil puntos de venta, una facturación por 3,600 millones de dólares al año, son generadoras de 200,000 mil empleos, además cuenta con 48 giros en el mercado. Las ubicaciones geográficas de las franquicias se segregan de la siguiente forma: ciudad de México y área

⁷ *Mundo Ejecutivo*. Fabiola de Ajuria, México, D.F. Núm. 233, vol. XXXIII, septiembre de 1998, p 60

⁸ *Mundo Ejecutivo op cit.*

conurbada tiene el 67%, noroeste el 10%, centro y accidente el 4% y lo restante significa el 19%⁹.

El papel que jugarán en unos años las franquicias en México será desplazar a los negocios independientes por no tener una red de protección para seguir creciendo, de estas expectativas se estima que su crecimiento para 1999 será del 18%, y por lo menos habrá 40 mil unidades franquiciadas para el 2005, lo cual representará una generación significativa de ingresos para el país por PIB y generación significativa de empleos, los especialistas mencionan que las tendencias de las franquicias serán a lo automotriz, al hogar, limpieza, educación, consultoras, agencias de viaje, salones de belleza y servicios financieros no tradicionales, en la actualidad el 36% lo ocupan firmas especializadas en servicios, alimentos el 22%, vestimentas el 10% y la construcción y bienes raíces el 24%, según información de la XXII Feria Internacional de Franquicias.

⁹ Información presentada en la XXII Feria Internacional de Franquicias el día 4 de marzo de 1999

CAPÍTULO 2

¿QUE ES LA FRANQUICIA?

2.1. Concepto

*El concepto más antiguo que existe sobre franquicia nos indica que ésta es: "La libertad y exención que se concede a una persona para pagar derechos por las mercancías que introduce o extrae o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular"*¹⁰.

Los ejemplos más típicos de este concepto de franquicias son.

1. Las franquicias fiscales.
2. Las franquicias postales.

En los inicios de las primeras la franquicia se tenía la confusión de si era una concesión, una herramienta de distribución o una licencia de uso de marca, a continuación se define cada uno de los conceptos, para tener más claro que es una franquicia:

Concesión: Acto administrativo reservado al poder público a través del cual la administración pública otorga a los particulares el derecho para explotar un servicio público o un recurso natural, como concesión de radio, TV y mineras.

Distribución: Figura a través de la cual el distribuidor adquiere el derecho de comercializar los productos vendidos o producidos por un tercero, recibiendo un beneficio económico (comisión o descuento) por sus funciones.

Licencia de uso de marca: Figura por la que el licenciataria (titular de los derechos marcarios) confiere al licenciataria el derecho de usar una marca o incluso el producir bienes con una marca determinada.

¹⁰ Definición tomada del curso Introducción al Sistema de Franquicias del día 3 de Febrero de 1999

En la franquicia se maneja la licencia para uso y explotación de un nombre comercial y/o marca, pero por sí solos no forman una franquicia. En la franquicia, además de otorgar la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le transmite una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciado; es decir:

- I) Pretende que al utilizar una marca y los conocimientos transferidos, el franquiciatario pueda repetir con éxito una operación comercial.
- II) La franquicia involucra necesariamente a la marca y a la tecnología o conocimientos técnicos en forma conjunta.
- III) La franquicia de formato de negocio podemos distinguirla porque involucra dos aspectos fundamentales:
 - La licencia de uso de una o varias marcas, o varios nombres comerciales.
 - El traspaso tecnológico sobre sistemas de operación, comercialización y/o producción de bienes o servicios.

La franquicia es un formato o método para hacer negocios que involucran la comercialización de productos y servicios¹¹. El éxito logrado en la utilización de la franquicia en una amplísima variedad de industrias es algo universalmente aceptado y reconocido en nuestros días.

El "sistema" que el franquiciante pone en manos de los franquiciatarios en este tipo de acuerdo incluye, en forma integral, su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local; los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de las franquicias y, en general, en forma en que deberá conducir las riendas del negocio¹².

¹¹ González Calvillo, Enrique *op cit* p.20

¹²Idem p.26

Una franquicia es una alternativa de expansión para negocios bien adaptados. En ella el propietario otorga los derechos de uso de la marca y los manuales de operación del negocio a cambio de un pago inicial y regalías posteriores, con la promesa de cumplir con los estándares establecidos con anterioridad por el propietario. El éxito internacional de las franquicias es satisfacer los deseos y necesidades mediante bienes y servicios que serán iguales en cualquier parte del mundo en donde la comunidad los podrá adquirir.

Definición de la franquicia actual: La franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, según el cual, una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, trasmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

En la actualidad hay un buen número de empresarios que contemplan otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión; para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios inciertos.

2.2. Elementos que la constituyen

En la franquicia existe una relación en donde quien otorga la franquicia y quien goza de ella aportan valores y talentos que son complementarios y que permiten la eficaz conducción de un negocio.

La definición de franquicia es muy amplia y contiene varios conceptos que a continuación se mencionarán.

FRANQUICIANTE es el propietario de una marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, que mediante un contrato de franquicias, otorgando a otra persona la posibilidad de uso, comprometiéndose además a proporcionar asistencia técnica y administrativa al nuevo negocio, es decir:

- **Cede** el concepto, manuales de operación y servicio, tecnología y marca.
- **Ofrece** la experiencia a través del apoyo técnico por la operación, la capacitación y adiestramiento.
- **Recibe** pago por la licencia de uso de marca o nombre comercial, incluyendo los conocimientos técnicos y las regalías.

FRANQUICIATARIO es quien paga al franquiciante una determinada cantidad de dinero para que se otorgue la explotación y uso de la marca, además del apoyo administrativo y operativo para que el negocio funcione correctamente, es posible desglosarlo en:

- **Cede** de pago por la cesión de derechos y regalías.
- **Ofrece** una garantía de acuerdo a especificaciones.
- **Recibe** beneficios de un negocio ya probado, reducción del riesgo y apoyo constante y permanente para la operación del negocio.

Marca, las patentes y los nombres comerciales constituyen uno de los objetivos de la franquicia y es necesario hacer la distinción de estos tres conceptos:

MARCA es el signo visible que distingue el producto o servicio de otros de su misma especie, pueden constituir una marca:

- Las denominaciones y figuras visibles, suficientemente distintivas, susceptible de identificar los productos o servicios a que se aplique o trate de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase.
- Las formas tridimensionales.
- Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, siempre que por disposición de ley no constituya una marca.

- El nombre propio de una marca física, siempre que no se confunda con una marca registrada o nombre comercial publicado.

Respecto a este concepto existe la obligación de franquiciatarios de hacer un buen uso de marca, tanto frente a terceros como respetando las normas para producir y comercializar.

PATENTE se realizan sobre invenciones nuevas, resultado de una actividad inventiva, que transforma la materia o energía, para aprovechamiento por el hombre y satisfacen las necesidades concretas y susceptibles de aplicación industrial.

NOMBRE COMERCIAL de una empresa o establecimiento industrial, comercial o de servicios, y el derecho a su uso exclusivo estará protegido sin necesidad de registrarlo. La protección abarcará la zona geográfica de la clientela efectiva de la empresa o establecimiento al que se le aplique el nombre comercial y se extenderá a toda la República si existe difusión masiva y constante en el ámbito nacional del mismo.

MANUALES OPERATIVOS son documentos de inducción para el personal de nuevo ingreso a través de los cuales se conocen los elementos operativos de comercialización, financiero y administrativo del negocio siendo la base para innovaciones de desarrollo de nuevas tecnologías y uniforma las operaciones de las unidades, logrando que los clientes obtengan el mismo nivel de calidad de los servicios básicos, éstos se deberán entregar como anexos al contrato que más adelante se analizará. Los manuales deben ser utilizados por el franquiciatario autorizado expresamente; los gerentes de unidad y personal autorizados; por el personal de la empresa franquiciante con objeto de ser fuente documentada respecto a la delimitación de responsabilidades, acciones, políticas y normas aplicadas, estableciendo objetivamente los compromisos, obligaciones y derechos de las partes; el personal se encarga de los Programas de

Capacitación y Motivación y todos aquellos que influyen en un cambio de actitud del personal para supervisores autorizados. El franquiciante efectuará revisiones y actualizaciones a los manuales operativos en forma periódica y el franquiciatario podrá externar sus opiniones y sugerencias para modificar los manuales, siendo el franquiciante quien proceda a efectuar las modificaciones de acuerdo con los criterios generales con los que fueron diseñados los documentos. Todas las modificaciones que sufran los manuales deberán comunicar por escrito y mencionar las fechas en que iniciará la vigencia. Los manuales que generalmente se entregan son:

- **Manuales de Recursos Humanos** proporcionan la información, elementos, medios y herramientas necesarias que permitirán administrar de una forma óptima al personal con que cuenta.
- **Manuales de Relaciones Laborales** presentan las principales políticas, información, elementos, medios y herramientas necesarias para cumplir con todos los mandatos mínimos que la legislación laboral vigente exige y que son llevados a las necesidades y requerimientos específicos.
- **Manual de Procedimientos Administrativos** ofrece al franquiciatario y gerentes de la unidad, los lineamientos y tópicos necesarios para dirigir, organizar y administrar el manejo de los recursos de su franquicia.
- **Manual de Mercadotecnia, Promoción y Publicidad** ubica al franquiciatario en lo que son las características básicas del mercado en donde se desenvuelve; proporcionando las herramientas necesarias para responder a los cuestionamientos del lugar que ocupa actualmente y dónde quiere llegar respecto a la cobertura de su mercado.
- **Manual de Identidad Corporativa** establece los lineamientos gráficos y visuales que identifiquen a la empresa del franquiciante y su red de franquicias por medio de simbología y medios impresos, con el objeto de uniformar la imagen de la red ante el mercado.
- **Guía Básica de Seguridad y primeros Auxilios** establece los mecanismos para proteger tanto al personal y cliente, como recursos materiales de la

franquicia, contra cualquier daño que ocasiona pérdidas económicas, de materiales o de cualquier otro tipo, a través de la previsión y detección de contingencias que pudieran provocarlas.

TRASFERENCIA DE TECNOLOGÍA según la definición de Association des Bureaux pour la Protection de la Propriete Industrielle «es el conjunto no divulgado de información técnica, patentable o no, que son necesarios para la producción industrial directa ».

La transferencia tecnológica son las invenciones de los procedimientos, fórmulas o diseños del manejo del producto y las técnicas de elaboración del mismo como la administración del negocio, a través de manuales, dibujos, especificaciones, que incluyen casi invariablemente los secretos comerciales y que generalmente se pueden transmitir personalmente. En pocas palabras podemos decir que es mejor conocida como "know-how" que permiten la estandarización de los procesos para desarrollar el producto o servicio, la administración y mercadotecnia; teniendo como fin perseguir la uniformidad en todas las unidades siendo la base para el éxito de cualquier sistema de franquicias.

SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA es el flujo continuo de instrucciones, directivas o consejos suministrados en la medida en que son requeridos para la conducción y operación del negocio¹³, es decir, son las consultas que se realizan a ingenieros, abogados o a un experto contable, brindando un trabajo terminado para solucionar problemas que se presentan al ir desarrollando el negocio sin necesidad de informar todo lo que se tuvo que hacer para obtener la solución.

REGALÍAS es la remuneración por el uso de la franquicia y son pagadas por el franquiciatario al franquiciante por el derecho de vender o comercializar los productos y/o servicios, siendo la forma continua de ingresos de las franquicias.

¹³ Arce Ga, gollo, Javier. El contrato de franquicia. México, Ed Themir, 1991.p. 42

La estipulación y cumplimiento de la misma varían de acuerdo al contrato firmado.

Los pagos ascienden a cantidades considerables. Para pagar las regalías, los franquiciantes pueden aplicar un porcentaje a las ventas brutas de los franquiciatarios o cobrar una cuota fija, la primer forma tiene la ventaja de que es un incentivo para el franquiciante para seguir financiando e invirtiendo en los negocios que operan sus franquiciatarios, por el contrario esto no lo proporciona la cuota fija, ya que sin importar el volumen de ventas que se haya realizado, el monto siempre será el mismo, el franquiciante inspeccionará a través de la información financiera del franquiciatario la correcta obtención de las regalías.

Uno de los puntos más importantes que se utilizan las regalías es para incrementar la publicidad, mercadotecnia, investigación de mercados y mejorar el producto y/o el servicio. El porcentaje de regalías que se gasta en publicidad nacional es vital, por la expansión que vaya sufriendo el negocio se hace necesario redoblar los esfuerzos publicitarios para que el sistema prospere y sus unidades franquiciadas se mantengan y sean beneficiadas para dicha expansión.

CUOTA INICIAL es una cantidad de dinero no reembolsable que generalmente cubre el permiso de entrar al sistema, como el uso de marca y el costo de entrenamiento y asistencia técnica inicial, la reproducción del concepto mercadológico y los materiales necesarios para la inauguración, también son los que permiten al franquiciante recuperar la inversión para el desarrollo del sistema de franquicias.

CUOTAS DE PUBLICIDAD es una cooperación que todos los franquiciatarios otorgan, para que el franquiciante realice publicidad y promociones con una calidad que esté de acuerdo con la imagen del grupo, ésta puede ser pagadera mensualmente o por determinados periodos y, generalmente son porcentajes establecidos sobre las ventas netas; siendo importante que el franquiciante

mantenga una transparencia en el manejo de este tipo de aportaciones porque de lo contrario, puede crear descontento dentro del sistema.

2.3. Características para que un negocio sea franquiciable

Es indispensable que el franquiciatario conozca cuáles son las características que debe presentar la franquicia ya que la inversión que realizará es importante y debe cerciorarse de que es un negocio confiable.

Franquiciar es una manera práctica, efectiva, segura y económica de acrecentar el valor de su empresa, ya que se satisfacen las necesidades de puntos de venta cautivos, ampliación de cobertura operativa, comercial y de la demanda de clientes de cobertura nacional o regional. El sistema de franquicias permite la supervivencia, la capitalización del negocio, internacionalización y la definición de marca.

Las características con las que deben contar el emprendedor y su negocio antes de decidir franquiciar son las siguientes:

- 1) Tener marca y servicios sin fronteras, que satisfagan necesidades iguales de consumidores en diferentes lugares y que sean exitosos en su lugar de origen, es decir debe tener un concepto uniforme, atractivo y definido.
- 2) Debe ser repetible.
- 3) Debe ser transmisible.
- 4) Estar dispuesto a invertir un tiempo considerable en la preparación de manuales y materiales publicitarios para integrar un paquete de franquicias.
- 5) Contar con los medios de financiamiento adecuados y un profundo conocimiento de la industria en la región donde sea iniciar la expansión.
- 6) Detener un producto que satisfaga una necesidad real del mercado y que haya logrado antigüedad y reconocimiento en el mismo.
- 7) Debe constituir una operadora para otorgar el suficiente apoyo y asistencia técnica a su red de franquicias.

8) Finalmente quien desee franquicias, debe tener una actitud muy positiva hacia el consoling o monitores continuos, ya que los franquiciatarios lo requieran asiduamente durante las etapas iniciales del proceso de comercialización del sistema de franquicias.

La franquiciabilidad determinará al negocio como un concepto que cuenta con imagen, producto, un servicio, tecnología trasferible, impacto y sistema de abastecimiento. Los aspectos que se deben considerar son:

➤ Empresa franquiciante:

- Estructura.
- Organización.
- Disponibilidad.

➤ Inversión

Para la elaboración de un sistema de franquicias el franquiciante no debe de cometer el error de querer manejar el sistema de franquicias con la misma estructura de su negocio, ya que el otorgamiento de unidades es otro negocio y para el cumplimiento de su misión estratégica, la Directiva debe identificar y delegar autoridad y responsabilidad para el desempeño de las diferentes funciones que se encargarán de su desarrollo, teniendo que definir las funciones sustantivas del sistema de franquicias, las cuales tienen que ver con la esencia propia del negocio y su aplicación del concepto y comercialización (la esencia del negocio son: características, mercado y producto); las adjetivas propician que se cumpla la naturaleza del negocio, aplicado el sistema de franquicias en operación y servicios (ejemplo de esto es la búsqueda de proveedores, etc.); mientras que las funciones de apoyo coadyuvan a los dos anteriores mediante la administración y control de recursos en áreas legislativas, administrativas y financieras (es decir, administran y controlan los ingresos y egresos de la franquicia), por esto es importante que la empresa cuente con un departamento o una gerencia específica dependiendo del crecimiento de sus proyectos, así como la realización de una unidad prototipo, que tenga la capacidad de reproducir el

negocio y que permita observar los problemas que se tendrán el franquiciatario, por lo tanto es necesario primero que nada elaborar una serie de planes para el desarrollo del sistema de franquicias.

a) PLAN DE NEGOCIOS

- 1.a.) Misión
- 2.a.) Objetivos.
- 3.a.) Análisis del Mercado
 - Franquiciatarios
 - Consumidores.

b) Descripción del producto.

- 1.b.) Investigación y desarrollo.
- 2.b.) Estrategia de mercadotecnia.
- 3.b.) Estrategia de Operación.
- 4.b.) Estrategia financiera.

c) Elementos en operación.

- 1.c.) Diseño de manuales.
 - Aumento valor de la marca.
 - Mercadotecnia, servicio y seguimiento.
 - Reclutamiento.
- 2.c.) Desarrollo de Staff.
- 3.c.) Desarrollo de Programas de Capacitación.

d) Comercialización

- 1.d.) Proceso de integración de franquiciatarios, encargada de analizar a los prospectos mejores, realizará presentaciones para los procesos rápidos y eficientes.
- 2 d.) Diseño y desarrollo de programas comerciales.

e) La empresa operadora

- 1.e.) Desarrollo y utilización de liderazgo
- 2.e.) Promoción de relaciones exitosas entre franquiciantes y franquiciatarios.
- 3.e.) Desarrollo del Plan de Negocios que tiene que llevar a ambos al éxito.

Una vez establecidas las etapas necesarias se tendrán que especificar las atribuciones y responsabilidades en que se debe desarrollar, como:

I Contratación que se encargará de:

- Evaluar, verificar y aprobar la ubicación de los puntos de venta.
- Entregar los manuales y especificaciones de imagen cooperativa.
- Realizar los cursos para la formación de instructores y entrega de manuales de asesoría.

II. Preoperativa que serán los encargados de determinar en cuanto tiempo se abrirá cada unidad, brindando el apoyo para la realización de cada indicación de los manuales para llevar a cabo las operaciones.

III Operativa se encargará de:

- Crear, administrar, planear, controlar e implementar el fondo de publicidad por el establecimiento de Programas de Publicidad y Promoción.
- Evaluar los resultados de operación, administración y contables de la red de franquicias.
- Entregar la información estadística sobre el desempeño de la franquicia.
- Asesorar y realizar el diagnóstico técnico de las alternativas de solución de problemas y/o mejoramiento del personal, de la apariencia del negocio.
- Realizar programas de capacitación constante para el personal operativo, así como la actualización de manuales de operación y demás documentos.
- Apoyar en estudios de mercado para conocer las necesidades cambiantes.
- Apoyo y asesoría sobre los planes de expansión y crecimiento.
- Asesoría legal y convenios anuales.

IV. Renovación del contrato se encargará de:

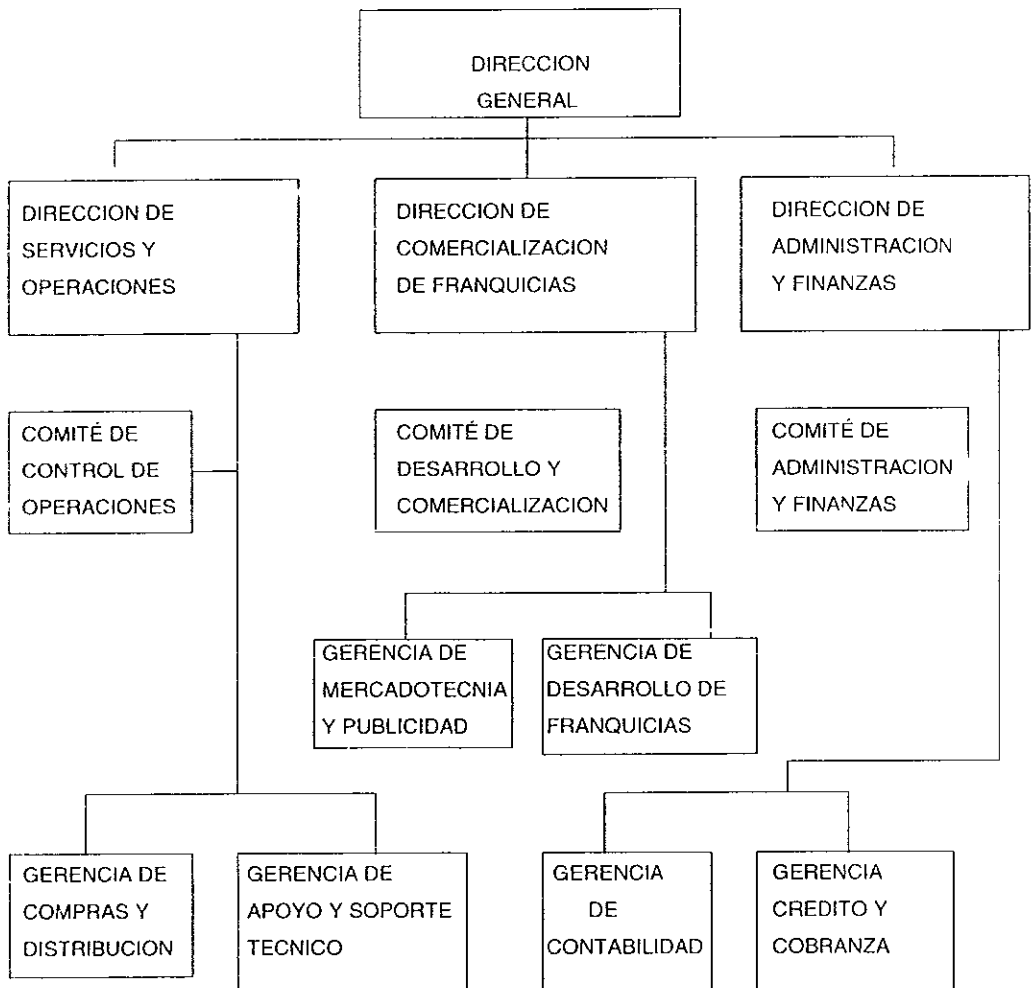
- Apoyar en las renegociaciones.
- Determinar las preferencias del derecho territorial.

V Terminación del contrato será la encargada de:

- Terminar la relación contractual en los mejores términos posibles.
- Realizar aclaraciones de las causas de la terminación del contrato.
- Apoyar en los casos de traspaso o cesión de derechos.
- Facilitar los trámites de liquidación o finiquitos.

Como hemos visto el desarrollo del sistema de franquicias es complejo y es necesario que se desarrolle separadamente del negocio propio del franquiciante, por eso es necesario elaborar el modelo de estructura organizacional para una empresa franquiciante.

**MODELO DE ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL PARA UNA
EMPRESA FRANQUICIANTE**



Para tener el mejor resultado en cada una de las etapas es necesario establecer programas que deben contener las siguientes características:

LOCALIZACIÓN DE UNIDADES permite encontrar el lugar más óptimo de acuerdo a las necesidades y criterios de búsqueda para cada unidad, ofreciendo criterios de elección de la ubicación, tamaño y características que debe tener el negocio tanto internas como externas. Es necesaria la elaboración de un catálogo de zonas protegidas¹⁴.

PEROPERATIVO es el periodo de asistencia que comprende desde la firma del contrato y un tiempo razonable posterior a la inauguración que se integra de:

- El tipo de remodelaciones o construcciones que se debe utilizar.
- Los trámites gubernamentales que el franquiciatario deberá realizar y que son diferentes en cada entidad federativa.
- La contratación de los servicios de agua, luz, teléfonos, etc., en donde se le indique qué tipo de voltaje y conexiones debe realizar tanto de luz como telefónicas y detalles que permiten el buen funcionamiento de las operaciones.
- Equipamiento (se refiere los proveedores para la compra del equipo).
- Suministro de inventarios por parte del franquiciante sobre el volumen que deben tener
- Promoción y publicidad.
- Selección y contratación de personal.
- Seguimiento operativo.

CAPACITACION a través de cursos para cambiar la actitud del personal, para ser más eficiente, que permitan enseñar las bondades y riesgos del negocio y deben adecuarse a los niveles jerárquicos

¹⁴ Significa el área geográfica para establecerse y operar la unidad

COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS se debe considerar

- Abastecimiento oportuno, mejores precios, calidad.
- Conformación de un catálogo de proveedores que garantice la calidad, entrega oportuna, servicio y precio.
- Instrumentación de políticas que posibiliten economías en escala.
- Logísticas de distribución.
- Políticas de cambio y devolución justas y equitativas.

Es uno de los puntos más importantes cuando la franquicia necesita un gran volumen de productos para realizar sus operaciones y en la actualidad el franquiciante desarrolla comisariatos que son centros de acopio y distribución que permiten la estandarización de costos y calidad, la cual no tiene finalidad de lucro, sólo como una alternativa para generar ingresos en las unidades.

CONTROL DE OPERACIÓN está enfocado apoyar, lejos de evaluar y dictaminar drásticamente los errores u omisiones que se presentan en las operaciones de la apariencia externa, interna, limpieza, atención al cliente, producción de artículos y procedimientos administrativos, se debe enfocar para apoyar a gastar bien en el negocio y verificar que los aspectos contables se reflejen en la unidad.

MERCADOTECNIA

- Estudio de mercados y nichos de mercado en que incide la franquicia.
- Perfil socioeconómico y cultural del consumidor.
- Estándares de aplicación de publicidad y promoción.
- Estudios sobre la competencia directa.

PUBLICIDAD

- Desarrollo de materiales publicitarios y promoción.
- Apariencia ante los medios de comunicación.
- Producción de artículos de promoción.

- Folletería y herramientas de venta.
- Utilización de correo directo que es la realización de una relación de clientes.
- Relaciones públicas
- Implementación de estrategias locales y supervisión.

ADMINISTRACION Y FINANZAS

- Trámites gubernamentales obligatorios para las unidades.
- Manejo del personal (tipos de contratos y reglamentación de su manejo).
- Políticas de sueldos y salarios.
- Optimización de recursos por medio de análisis financiero.
- Problemas legales comunes, fiscales y laborales.
- Adquisición y manejo de software y hardware.
- Manejo de inventarios.

Este tipo de programas permiten dar las bases para que los franquiciatarios conozcan el manejo administrativo del negocio, ya que en la mayoría de las ocasiones contratan a un gerente para manejar su negocio.

SEMINARIOS Y CONVENCIONES que permitan ver cuáles son los problemas que se originan en la red, que los franquiciatarios den alternativas de solución junto con los franquiciantes y que evitan una fragmentación de la red.

Algo muy importante que se debe tener en cuenta que la franquicia que se adquiera no sea la alternativa del franquiciante para solucionar problemas financieros, sino como un medio de comercialización.

2.4. Tipos de franquicias

Encontramos que se han reconocido dentro de las franquicias distintos grados de funcionamiento y complejidad, permitiendo hacer la siguiente clasificación:

- 1) **Franquicia de producto y marca registrada.**- No es más que un arreglo virtual del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuidora del franquiciatario, ejemplo son las embotelladoras y las agencias automotrices. En este tipo de franquicias, el nombre del negocio y de producto no cambia, por el cual el consumidor lo identifica fácilmente. Esta especie surgió de la necesidad de constar con canales de distribución más eficiente. Cada vez son menos las empresas que utilizan este formato de franquicias.

- 2) **Franquicia de formato de negocio.**- Conocidas en Estados Unidos y los países de habla inglesa bajo el nombre de *business format*, que ofrece no sólo la marca y el nombre comercial del franquiciante, sino un **sistema** completo de negocio. El sistema de franquicias es:
 - Una forma de hacer negocios.
 - Un negocio basado en porcentajes.
 - Una combinación del espíritu emprendedor y la administración profesional.
 - La estrategia de desarrollo de negocios para uno mismo pero no por sí mismo.
 - Una operación basada en la confianza.
 - Comercialmente atractivo.
 - Consumado por firma de un contrato de franquicias.
 - Un negocio con menor riesgo de inversión que uno independiente.
 - Un negocio basa su éxito en la comunicación de las partes.

- 3) **Franquicia de conversión.**- Son exactamente lo que su nombre implica: negocios independientes o pequeñas cadenas del ramo del franquiciante convertidas en franquiciados. Este tipo de franquicias proporciona capacitación en administración para su franquiciado iniciado, lo introduce en una amplia red de referencias y con cada nueva franquicia convertida, amplía

la cabida publicitaria conjunta de todo el sistema. El franchising de conversión funciona mejor en una industria fragmentada en la que ninguna organización tiene una fuerte identidad nacional; y un aspecto importante de este tipo son los negocios independientes que ya se encuentran en operación. La franquicia por conversión son negocios en operación que eran independientes y que pueden convertirse al formato de negocio de franquicia. Este tipo de franquicias es exitoso debido a que el franquiciatario cuenta con experiencia en el ramo, y al ampararse bajo una marca se beneficia, se diversifican los gastos de mercadotecnia y se establecen redes de comunicación que le permiten actualizarse a bajo costo e incluso adquirir un nuevo poder de compra al unirse a otras unidades convertidas.

Los tipos de franquicias se pueden distinguir por el tipo de contrato que se firme con el franquiciante, como puede ser un contrato maestro en donde se puede subfranquiciar a terceros para la apertura y operación de unidades dentro del territorio; y el *contrato de desarrollo* sólo se celebra ante contratos individuales de franquicias con el franquiciante original para todas y cada una de las unidades, mientras que el contrato maestro tendrá la facultad de otorgar contratos (subfranquiciantes) individuales dentro de su territorio.

A continuación se da una definición de los contratos que puede otorgar un franquiciante con relación a la exclusividad y el espacio geográfico en que el franquiciatario ejerce su privilegio sobre la franquicia concebida.

- a) *Franquicia maestra* es aquella en la que el franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de subfranquiciar o franquiciar en forma unitaria un territorio.
- b) *Franquicias regionales* son donde el franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de abrir un número determinado de franquicias unitarias en una

región delimitada; pudiendo o no concederle el derecho de subfranquiciar u otorgar franquicias unitarias.

- c) *Franquicia unitaria*; se refiere a aquella en la que el franquiciatario adquiere el derecho de establecer y operar una unidad integrante de una red o sistema de franquicias, en una localidad específica en un territorio designado.
- d) Contrato de opción en el que el franquiciatario tiene el derecho de abrir y operar un establecimiento y, por una cuota adicional en un plazo futuro señalado en la opción. Usualmente el precio o cuota de opción adicional para el nuevo establecimiento es ventajoso para el franquiciatario.
- e) Subfranquiciar que se asemeja a la franquicia de área de desarrollo, excepto que el franquiciatario/subfranquiciantes otorga el derecho de vender franquicias dentro del territorio exclusivo que se ha concedido.

2.5. Perfil del empresario para desarrollar el sistema de franquicias

Los perfiles que deben tener tanto el franquiciante como el franquiciatario son importantes para el éxito en el desarrollo del sistema de franquicias.

El franquiciante es la persona que pone el negocio y por tal motivo debe de cumplir con una serie de tareas difíciles que debe solucionar, para eso debe tener un espíritu de equipo y la disposición total para resolver problemas. El franquiciante es el emprendedor y debe de tener ciertas habilidades para el desarrollo del sistema de franquicias como son:

- **Capacidad para trabajar en equipo** requiere de una relación constante de franquiciantes con colaboradores, analistas, consultores, empleados y franquiciatarios, para ofrecer consejos y escuchar los problemas tanto de su

equipo de trabajo como los de sus franquiciatarios, requiere tacto y diplomacia ya que sus franquiciatarios no son sus empleados sino sus socios.

- **Visión** es uno de los requisitos indispensables para el desarrollo del sistema, ya que permite posicionarse en la situación deseada, para evaluar los riesgos y para detectar oportunidades de crecimiento, manteniendo el rumbo y comprometiéndose a largo plazo con un proceso absorbente, ya que se requiere determinación y disciplina para llegar a la meta. La comunicación es otro de los factores importantes que facilita la fijación de metas y objetivos; otras herramientas que resultan muy valiosas en el desarrollo del sistema de franquicias son: aprender, escuchar y comprobar.
- **Preparación mental para operar hasta tres empresas** en el que el franquiciante debe crear una situación de ventajas mutuas tanto para las compañías matriz como para sus franquiciatarios. En cuanto a la decisión de franquiciar, el empresario debe considerar los siguientes aspectos al administrar por lo menos tres empresas al lanzar su sistema de mercado:
 - **La empresa original** la cual no podrá descuidar mientras se encuentra en el proceso del sistema de franquicias.
 - **El prototipo o franquicia modelo** debe ser el ejemplo de cómo deben operar el sistema de franquicias que se tenga programado abrir; mostrando que son necesarias la buena administración y la intervención directa del dueño. El prototipo es el laboratorio de la franquicia, donde se deben observar los múltiples detalles que irremediablemente captarán el tiempo y la atención del franquiciante.
 - **La red franquiciatario** el franquiciante deberá administrar el conjunto de unidades franquiciadas, en donde deberá exigir supervisión y apoyo constante. El franquiciante debe manejar un buen equipo de trabajo.
- **Capacidad para establecer objetivos cuantitativos** es la realización de la planeación estratégica del sistema en el cual se tienen que fijar objetivos cuantitativos, es el primer paso en la administración de cualquier sistema de

negocios, ya que el establecimiento de objetivos lleva el diseño de estrategias que permite la expansión organizada del sistema. Teniendo la capacidad de la planeación cuantitativa debe tomar como base información financiera confiable; los objetivos deben establecer claramente, en términos cuantitativos y para un periodo determinado; los objetivos deben ser más específicos posibles y cubrir prácticamente todos los aspectos de la empresa.

- **Capacidad para manejar la ambigüedad a través del tiempo que toma al franquiciar.** Cada etapa del desarrollo del sistema tiene implicaciones distintas que exigen de la atención constante del franquiciante, por eso el franquiciante debe contar con un equipo capaz de resolver estos problemas sobre la marcha con experiencia y conocimiento de los programas y servicios de las franquicias.
- **Capacidad de negociación** defina claramente sus ideas antes de comunicarlas, con el fin de simplificar la comunicación y optimizar el tiempo de ambos. Practicar la empatía, en donde se necesita evaluar objetivamente la situación del franquiciatario y trata de ponerse en su lugar, la negociación se hace en términos justos, lo cual fomenta la relación ganar-ganar. La negociación, es indispensable saber escuchar tanto como el hablar presentando documentos que acrediten lo que se trata en términos claros y sencillos
- **Ser un buen vendedor** la habilidad de convencer a los demás es un factor fundamental para lograr el éxito, ya que el crecimiento del sistema depende de que se encuentre personas dispuestas a invertir, implicando visitas a los aspirantes con pocos resultados, ya que debe saber juzgar y convencer; esto permite identificar rápidamente a los buenos prospectos, reduce tiempos y permite enfocar la energía para convencerlos.
- **Habilidades emprendedoras** consisten en poner en marcha cualquier proyecto que se proponga. En donde el franquiciante debe trabajar con ahínco y dedicación sobre la implementación del sistema, además de diversificar sus actividades y dividir su tiempo lo mejor posible para cumplir sus compromisos. Unos de los puntos básicos de los emprendedores es ver

oportunidades dentro de los problemas y posibilidades en las debilidades de su negocio, viendo las posibilidades reales del mercado.

- **Integridad y compromiso** que le debe el franquiciante le debe a sus franquiciatarios para brindarles los servicios y asesorías en todo momento siendo esta característica una parte indispensable para que se realicen sin ningún contratiempo el cobro de las regalías, es decir se requiere un compromiso constante y total para lograr que el sistema alcance el éxito en un tiempo razonable.
- **Ser paciente** al comenzar el sistema de franquicias no se observarán los resultados inmediatos y se necesitará tiempo para alcanzar los objetivos establecidos. La paciencia es una cualidad personal del franquiciante que le dará la tranquilidad para manejar el sistema.

Estas características también le sirven al franquiciatario para evaluar la confiabilidad del franquiciante.

El franquiciante para elegir a sus franquiciatarios no sólo se deberá fijar en su dinero debe ser algo equitativo con aptitudes y habilidades; a continuación se describen los puntos que se toman en cuenta para elegir a un franquiciatario:

1. Disponibilidad del prospecto para operar una empresa, teniendo en cuenta que existen cuatro clases de franquiciatario:
 - 1.1. Profesionalismo de negocios y gerencia media, que por su naturaleza representan fuertes candidatos para otorgar una franquicia debido a que entienden la naturaleza y beneficio de trabajo en equipo y la experiencia necesaria en el manejo de una empresa, pero se consideran que por tener un amplio espíritu emprendedor quieren superar al franquiciante o bien buscan utilizar su experiencia para cambiar procesos de la operación.
 - 1.2 Parejas que traten independizarse siendo profesionales, emigrantes o jubilados que desean invertir con el fin de ser dueños de su propio negocio e independizarse de su jefe, teniendo como ventajas el que puedan trabajar en equipo, siguen a la perfección las exigencias del franquiciante, van

conociendo el negocio y pueden adaptarse más fácilmente, trabajan arduamente para recuperar su inversión, pero carecen por lo general de la gran capacidad para invertir generando baja en el pago de regalías al principio y por tal motivo necesitan supervisión constante.

- 1.3. Inversionistas ausentes, es una alternativa magnífica para el franquiciante en donde consigue franquiciatarios que sólo den dinero para la creación de la unidad, es decir gente que no le interese manejar un negocio, pero sí ganar dinero, por lo cual el franquiciante contratará a un gerente que supervisará continuamente, dándole mayor oportunidad de expansión, sin embargo debe considerar que se requiere una alta inversión para seleccionar los puntos de venta que garanticen la inversión al franquiciatario.
- 1.4. Empleados, proveedores y clientes, son personas familiarizados con el negocio (especialmente los gerentes de tiendas). La ventaja principal de este grupo es que sabe mucho acerca de franquicia como Domino's y Bubbas Breakaway que tienen planes de financiamiento con bancos particulares o a través de los propios fondos de la franquicia.

2 Aspectos demográficos como son:

- 2.1. Edad, aunque no es un factor determinante, las personas jóvenes (entre 20 y 30 años) tiene una marcada tendencia a buscar el sistema de franquicias, como alternativa de negocio.
- 2.2. Estado civil, se toman en cuenta a casados (as), ya que se apoyan siendo un factor determinante en el éxito de la compra de una franquicia, debido a que generalmente serán el brazo derecho del franquiciatario, y por tal motivo ambos se deben presentar en la entrevista o dar conocimiento de ello.
- 2.3. Escolaridad, es un elemento importante del perfil buscado ya que facilita la asimilación de los conceptos de la franquicia y del modo de operar, ya que se ha demostrado que quien tiene un diplomado o abandonado sus estudios con una formación tiene mayor capacidad para buscar una forma de independizarse y están más preparados para manejar una empresa.

3. Personalidad del franquiciatario

- 3.1. Debe ser una persona con mucha energía, entusiasta y participativa para responder a las exigencias de un negocio propio.
 - 3.2. Debe tener estabilidad emocional y autocontrol, capaz de manejar situaciones bajo fuertes presiones, sobre todo en la primera etapa de la franquicia.
 - 3.3. Debe tener automotivación y sentido común, es indispensable porque de esto dependerá el éxito poco duradero o el fracaso de la unidad que se le otorgue, el sentido común otorga al franquiciatario la capacidad para establecer metas alcanzables y tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento y permanencia en su negocio.
 - 3.4. Tener capacidad de liderazgo, de comunicación y nivel de responsabilidad, en estas tres características de la personalidad del franquiciatario se basa el éxito que éste tendrá en el manejo de sus empleados y en la relación con el franquiciante. La responsabilidad es particularmente importante ya que determina el grado de involucramiento y de participación del franquiciatario en el éxito de su empresa.
 - 3.5. Sentido de ética es otro de los puntos más importantes a considerar para la elección, ya que frecuentemente los problemas que tiene el franquiciante son el pago de regalías y cuotas fijas que se generan sobre la base de las ganancias, ya que en ocasiones se presentan estados de resultados alterados que disminuyen el pago, así también sobre el secreto industrial del "know-now".
4. Credibilidad del sistema de franquicias es un punto clave ya que debe estar consciente y tener conocimiento de todo lo que maneja el sistema y que esté convencido que todo ello es importante para el éxito del negocio.
5. Experiencia sobre el manejo de personal, administración de fondos, experiencia en relaciones públicas y otras habilidades que le servirán para el mejor manejo de la unidad.

6. Situación financiera del prospecto, debe ser solvente, generalmente tiene ventaja sobre los demás, pero no debe ser un aspecto decisivo para el otorgamiento de una franquicia, ya que tener capacidad financiera no asegura el éxito en el manejo de la franquicia.

A parte de tener las anteriores características debe tener disposición de acatar órdenes, perseverancia, amor al trabajo y compromiso consigo mismo y sus propios proyectos, todo lo anterior serán los indicadores bases en la entrevista para tener los parámetros de aceptación del franquiciante

A continuación se muestran los puntos que considera la empresa Nectar Beauty Shops, la cual es un sistema de franquicias dedicado a la comercialización y venta de productos naturales. Esta empresa se encuentra establecida en el mercado mexicano desde 1990. Actualmente cuenta con ocho tiendas, de las cuales cuatro son franquicias, las características que se buscan y de los aspectos que se toman en cuenta para seleccionar al franquiciatarios son:

1. **Sexo:** masculino o femenino.
2. **Edad:** entre 30 y 45 años, más esto no quiere decir que se excluya si se tiene experiencia profesional interesante o voluntad.
3. **Estado civil:** casado, soltero, unión libre, viudo o divorciado (preferencialmente en este orden).
4. **Residencia:** de 3 a 5 años viviendo en el mismo lugar en el cual está solicitando la franquicia, con casa propia.
5. **Estudio:** licenciatura o experiencia en el área económico-administrativas.
6. **Habilidades adicionales:** experiencia en el área de cosméticas, ventas, manejo de personal, control de inventarios, sistemas de cómputo, capacidad de relacionarse, compatibilidad con la filosofía de la empresa (naturista, ecologista).
7. **Disponibilidad de tiempo:** tiempo completo y sin tener otro negocio a fin de que abra tiendas adicionales.

8. **Disponibilidad de recursos:** que muestre tener por lo menos tres veces más de la inversión inicial para garantizar que su tienda estará abierta durante la vigencia del contrato.
9. **Referencias personales:** que sea una persona honorable y respetable. No importa si es familiar de algún de los socios.
10. **Actividades y aptitudes:** debe tener la certeza de que no esté involucrado en prácticas no éticas y que tenga problemas legales.

Todos los parámetros anteriores son cuidadosamente analizados y tomados en cuenta, pero se tiene mayor rigurosidad en cuanto aspectos de capital, ya que su experiencia les ha demostrado que las principales causas de que una franquicia fracase es la falta de capitalización, imprescindible para mantener la imagen y los inventarios¹⁵.

Para lograr su aceptación, el prospecto a franquiciante debe pasar por cinco pasos bien definidos:

1. Solicitud.
2. Entrevista.
3. Estudio del mercado y local propuesto.
4. Circular de oferta de franquicia.
5. Firma del contrato.

Los puntos antes mencionados son los puntos que más frecuentemente se realizan para elegir algún franquiciatario en los sistemas de franquicias y algunos puntos como las habilidades adicionales serán de acuerdo a cada franquicia y se adicionan otros que ellos consideren más importantes, pero se puede considerar que es un formato general para analizar su posible entrada al negocio.

El franquiciante debe de tomar en cuenta cuáles son las motivaciones que tiene para adquirir la franquicia como son:

¹⁵ Cárdenas Durán, Donato. Desarrollo de Sistema de Franquicias. México, Mc Graw Hill, 1997, p.19

Permanentes como el status y la seguridad.

Variables son las inversiones, diversificación del portafolio de inversiones, patrimonio y terapia ocupacional.

Casuística el uso productivo de terreno o local del franquiciatario.

De acuerdo con Michael, las siguientes son las características elementales que busca una franquiciante en un franquiciatario maestro para el desarrollo de su concepto en un país extranjero:

- Conocimiento del mercado local.
- Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
- Actitud flexible.
- Recursos económicos necesarios.
- Recursos administrativos necesarios.
- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante.
- Experiencia de negocio en el país del franquiciante.
- Conocimiento del mercado inmobiliario de su país.
- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema.
- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país que ingresa a la franquicia.

2.6. Ventajas y desventaja.

Las ventajas para el franquiciante son:

- a) El fortalecimiento y preservación de la marca, por medio del estímulo de la demanda, a través de la consolidación de la marca.
 - b) Baja inversión de capital en la expansión del negocio, y que el franquiciante será el encargado de dirigir y controlar dicha expansión por medio de recursos y capital del franquiciatario, para hacer crecer el negocio.
-

- c) Mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades directamente operadas y supervisadas, a través de mayor conocimiento o difusión del concepto, producto o servicio que se desarrolla originalmente.
- d) El franquiciatario no asume la relación laboral de las unidades franquiciadas.
- e) El franquiciatario no tiene responsabilidad fiscal de las unidades franquiciadas.
- f) El franquiciante administra al negocio a través del área de control de calidad, organización del negocio y asesora a sus unidades.
- g) Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
- h) Barrera anti-competencia.
- i) Optimización de recursos.
- j) Cobro de una cuota inicial por derechos de unos de marca, con lo que se recupera en mediano plazo la inversión del desarrollo del sistema de franquicias.
- k) Cobro de regalías mensuales basándose en las ventas brutas de los artículos o servicios de franquicias otorgadas.

Las ventajas para el franquiciatario son:

- a) Reducción de riesgos e incertidumbre al invertir en un negocio probado.
- b) Mayor seguridad de éxito.
- c) Mínima curva de aprendizaje.
- d) Economías de escala.
- e) Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.
- f) Asistencia técnica permanente.
- g) Capacitación documental con los manuales de operación.
- h) Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño.
- i) Adiestramiento en proceso productivo de bienes y servicios.
- j) Sentido de pertenencia a una red consolidada de franquiciatarios.
- k) Acceso a programas de promoción y publicidad.

- l) Incremento en el prestigio personal al involucrarse con un concepto de negocio de éxito; por ser una marca reconocida al igual que los atributos de su producto.

Las desventajas para el franquiciante son:

- a) Posibilidad pérdida de control sobre las actividades que realiza el franquiciatario.
- b) Multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de una de las unidades franquiciadas.
- c) Utilización de recursos propios para impulsar el arranque de unidades de franquiciatarios.
- d) Difusión de tecnología si no se realiza un contrato claro y concreto.

Las desventajas para los franquiciatarios son:

- a) Pagos permanentes a franquiciantes.
- b) Apego constante y minucioso a los estándares fijados por el franquiciante:
 - 1.b.) Falta de independencia.
 - 2.b.) Disciplina lo cual implica una disminución de la libertad de administrar.
 - 3.b.) Vigilancia que al principio es satisfactoria, pero una vez que se tiene el manejo del negocio resulta incómoda la supervisión.
 - 4.b.) Inflexibilidad por el contrato que se firma, siendo casi imposible introducir modificaciones, a menos que ambas partes pacten y decidan de acuerdo mutuo.
 - 5.b.) Venta de la franquicia se restringe de forma contractual sobre la venta y transferencia de las franquicias, en donde de estar

plenamente consiente de que el negocio deberá operar durante un plazo predefinido, para que se realice la revocación táctica.

Los principales problemas que se le resuelven al franquiciante: el alto costo de expansión con recursos propios en donde los franquiciatarios aportan los recursos, no requieren abrir sucursales propias y absorber sus costos, como contratar su propio personal, se eliminan pasivos laborales y riesgos de seguridad, el franquiciante por su formato de negocio recibirá cuotas iniciales y regalías.

El franquiciatario trabaja mucho más y mejor que el mejor empleado y esto permite que a través de las franquicias se tenga mayor oportunidad de ganar mercados y tener una penetración más acelerada, casi imposible de pagar con recursos propios, venciendo barreras anti-competencia, rebasar a sus competidores actuales y desestimular a competidores futuros.

Riesgos para el franquiciante son los siguientes y que debe tener en consideración al elegir el sistema de franquicias para expandir el negocio:

- Riesgo de mal uso del nombre comercial o las marcas.
- Fuerte inversión inicial en el desarrollo del sistema.
- Riesgo de bajos índices de rentabilidad.
- Riesgo de resistencia de los franquiciatarios para cumplir puntualmente el pago de regalías mensuales.
- Riesgo de presión por parte de los franquiciatarios para alterar los métodos de operación.
- Posibilidad de rompimiento de espíritu de equipo, lealtad y confianza.
- Posibilidad de franquiciatarios incompetentes o no éticos.

Riesgo para el franquiciatario que se debe considerar al adquirir una franquicia:

- Riesgo de reducción de la posibilidad de innovar y actuar.

- Riesgo de no haber seleccionado el concepto de negocios más afín a sus pretensiones personales.
- Posibilidad de relacionarse con un franquiciante incompetente o no ético.

Los factores que influyen en el fracaso de franquicias:

- El ineficaz consejo del franquiciante acerca de la viabilidad del punto de venta elegido por el franquiciatario para establecer el negocio franquiciado.
- El carente o nulo apoyo de franquiciante para la aplicación del sistema en la operación del negocio. Las compras de insumos, la política de precios y la promoción de los productos o servicios fueron específicamente en las áreas en donde se identifican las deficiencias.
- La falta de interés del franquiciante para mantener una comunicación franca y constante con su franquiciatario.
- Tratándose de franquicias extranjeras, la indebida adaptación del sistema al territorio donde se estableció el negocio franquiciado. Respecto de franquicias extranjeras que fueron colocadas en el territorio por un franquiciatario maestro, la ineficiencia de éste último para traducir y transmitir el sistema al franquiciatario.
- Las cambiantes condiciones del mercado; concretamente careciendo de algún insumo o la caída de las ventas del negocio franquiciado.
- La inoperancia del sistema para el funcionamiento del negocio.

CAPITULO 3

ASPECTOS LEGALES

3.1. Marco legal de las franquicias

Un aspecto importante que debe conocer el franquiciatario es la estructura legal en la cual se considera la franquicia como un formato de negocio lícito; además dentro del concepto de franquicias como lo menciono en el capítulo 2 se manejan concepto de marca, nombre comercial, transferencia de tecnología, manuales, asistencia técnica, regalías y cuota inicial, todas ellas están protegidas por diferentes leyes que a continuación se mencionarán.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS en el artículo 25 se establecen las bases para el desarrollo económico del país en donde el Estado orienta hacia el fomento de actividades que demande el interés general, estableciendo las bases para alentar y proteger la actividad económica que realizan los particulares con los demás sectores para el desenvolvimiento de la actividad económica; y en el artículo 28 se habla de la prohibición de los monopolios y la prohibición de algunos privilegios económicos que promuevan la competencia, otorgando el reconocimiento a los autores e inventores para que de manera exclusiva y durante un tiempo determinado, exploten su producción.

LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL a parte de establecer su definición nos menciona en su artículo 87 que "los industriales, comerciantes o prestadores de servicio podrán hacer uso de marcas en la industria, en el comercio o en el servicio que presten", así también en el artículo 136 se menciona que "el titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todo o alguno de los productos o servicios a la que se aplique dicha marca".

LEY FEDERAL DE LOS DERECHOS DE AUTOR es de suma importancia para la franquicia ya que a los franquiciatarios se le entregan los manuales que contienen el "know-now" que explica las características operacionales de su negocio exitoso, que son los que permiten otorgar el conocimiento técnico y práctico, estableciendo elevadas sanciones económicas y personales para evitar el plagio de los conocimientos otorgados al franquiciatario.

CODIGO DE COMERCIO es el que sienta las bases para la elaboración del contrato de franquicias que por su naturaleza y sus características es considerado un contrato mercantil.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES da las formas en las que se pueden organizar bajo una forma jurídica o de cualquier otra forma de sociedad mercantil, siendo lo más común la sociedad anónima y la que actualmente es la figura más reconocida para conformar un negocio.

CODIGO CIVIL establece los principios generales de los contratos, que sienta la relación del consentimiento y el objeto material del contrato refiriéndose a las prestaciones que el franquiciatario y el franquiciante se otorgan recíprocamente.

LEGISLACION FISCAL regula el manejo de las regalías, transferencia de tecnología y asistencia técnica que son los puntos medulares de las franquicias; las leyes que regula son:

- Código Fiscal de la Federación en su artículo 15-B menciona que *“regalías se consideran entre otros, los pagos de cualquier clase por el uso o goce temporal de patentes, certificados de invención o mejorar, marcas de fábrica, nombres comerciales, derechos de autor sobre la obras . . . , así como dibujos o modelos, planos, fórmulas o procedimientos y equipo industrial comercial o científico y las cantidades pagadas por transferencia de tecnología o información relativas a experiencias industriales, comercial o científica u otro*

derecho de propiedad similar” y en el mismo artículo se menciona que: “asistencia técnica es la prestación de servicios personales independientes por los que el prestador se obliga a proporcionar conocimientos no patentables y que no implican la transmisión de información confidencial relativa a experiencias industriales, comerciales o científicas, obligándose con el prestatario o intervenir en la aplicación de dichos conocimientos”.

En la Ley del Impuesto Sobre la Renta menciona que podrá deducir la asistencia técnica, transferencia tecnológica o regalías, siempre y cuando compruebe que las personas físicas y morales cuenten con los elementos técnicos y sean prestados directamente y que se lleve a cabo efectivamente, y no a través de terceros, excepto cuando se estipule en contrato esto lo menciona el artículo 24 fracción XI; así en el artículo 43 de la LISR se establecen los porcentajes para amortizar los gastos y cargos diferidos y las erogaciones realizadas en periodo preoperativo se amortizan en un 10% y el 15% para regalías, asistencia técnica y otros cargos diferidos. La ley establece en el artículo 156 menciona que “Tratándose de ingresos por regalías o por asistencia técnica, se considera que la fuente de riqueza se encuentra en el territorio nacional cuando los bienes o derechos por los cuales se pagan regalías se aprovecha en México, o cuando se paguen las regalías o la asistencia técnica por un residente en territorio nacional o por un residente en el extranjero con establecimiento permanente o base fija en el país. El impuesto se calculará aplicando al ingreso que obtenga el contribuyente, sin deducción alguna las siguientes tasas”

- I) Regalías distintas de las comprendidas en la fracción II, así como por asistencia técnica 15%.
- II) Regalías por el uso o goce temporal de patentes o de certificados de invención o de mejora, marcas de fábrica y nombre comercial, así como su publicidad 40%.

Para efectos de este artículo se entenderá que también se concede el uso o goce temporal cuando se enajenen los bienes o derechos a que se refiere el artículo 15-B del C.F.F., cuando la contraprestación se determine en función de la

productividad, uso o disposición, de los citados bienes o derechos. En este caso la tasa a que se refiere este artículo se aplicará sobre el ingreso obtenido, sin deducción alguna, en función del bien o derecho de que se trate.

TRATADOS INTERNACIONALES son los convenios establecidos entre México y otros países con el objeto de tratar cuestiones diplomáticas, económicas, políticas, culturales y fiscales, en éstas últimas se firman acuerdos para el establecimiento de los respectivos tributos y los lineamientos que deben seguir las partes para evitar así la doble tributación y la evasión de impuestos. Actualmente México cuenta con tratados para evitar la doble tributación con Canadá, Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica, Reino de Suecia, Francia, República Federal de Alemania y República de Corea por citar algunos ejemplos¹⁶, que ayudan al país a tener una mayor apertura económica así el exterior a los empresarios mexicanos que desean vender sus productos y servicios, permitiendo tener mayores facilidades para el establecimiento de su negocio y minimizar la carga tributaria, esto de suma importancia para los franquiciantes mexicanos; ejemplo de esto es el Tratado de Libre Comercio de América del Norte que entró en vigor del 1er. de enero de 1994, teniendo como objeto eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios entre los territorios; así como promover condiciones de competencia leal, aumentar la oportunidad de inversión y establecer procedimientos eficaces para la solución de controversias en su art. 102, este trato constituyó uno de los primeros marcos jurídicos apropiados para las franquicias en la liberación de aranceles y el flujo de maquinaria, equipo, materia prima, productos terminados y prestadores de servicios profesionales para la capacitación de los franquiciatarios.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO juega un papel importante ya que el franquiciante por medio del contrato con el franquiciatario se establece que debe de brindar a su personal la capacitación y un entrenamiento que le permita

¹⁶ Sánchez Miranda, Arnulfo, "Fiscal I". 2ª ed. ECAFSA, 1998, 53 p.

desarrollar correctamente el "know-how" y la ley nos sienta las bases para que el personal cumpla con este punto a través del artículo 145-H en el que se menciona:

1. Asistir puntualmente a cursos, sesiones de grupos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
2. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.
3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de aptitudes que sean requeridas

También es importante porque en general la mayoría de las franquicias contrata a personas menores de 18 años; se establece en Ley Federal del Trabajo (LFT) en su artículo 22 "establece que queda prohibido la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esta edad y menores de dieciséis que no hayan terminado la educación obligatoria, salvo los casos de excepción que aprueba la autoridad correspondiente, en que su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo". Así también el artículo 23 establece que "los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta Ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector del trabajo o de la Autoridad Política". Es importante tomar en cuenta esta ley ya que si alguna de las unidades tiene problemas con la Secretaría del Trabajo el desprestigio sería para todo el sistema.

3.2. *Ley de propiedad industrial*

En el capítulo 1 se mencionan los antecedentes de las franquicias en México y que una de las dificultades que presentaron las franquicias al entrar a nuestro país fue la falta de una base jurídica que permitiera su desarrollo, las franquicias que entraron en nuestro país en la década de los ochenta fueron las que

pusieron las bases para un cambio jurídico tanto para su manejo como para la elaboración de los primeros contratos, esto fue a través de la Ley de Fomento y Protección Industrial que se publicó el 27 de junio de 1991 el que sustituye a la antigua Ley de Invenciones y Marcas y de Transferencia de tecnología surge como una respuesta tanto en el ámbito nacional como en el extranjero, para dar un mayor desarrollo económico, fomentando la creación e invenciones de nuevos productos o procesos y la transferencia de tecnología adecuada para el crecimiento, en 1994 se modifica su nombre por Ley de Propiedad Industrial. La Ley cambió en el término de suministrar al franquiciatario por la de la asimilación lo que permitió que el "know-how" no pasará a ser parte de su patrimonio del franquiciatario, así como el nuevo significado que se dio por el pago de regalías que es actualmente una renta por uso y no como pagos a plazos al proveedor para adquirir su tecnología.

Otro de los aspectos importantes que consideró la ley fue la protección de los secretos comerciales que la ley la define como secreto industrial en su artículo 82, en donde se encontrarán las penas que se otorgan por infringir el secreto industrial, más adelante se dará la definición de éste.

Como se mencionó al principio de la importancia legal que tienen los conceptos que se manejan en las franquicias por tal motivo deberemos conocer que el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial es el órgano en el que se registran las marcas, los nombres comerciales, las patentes y los avisos comerciales, siendo la máxima autoridad en materia de Propiedad Industrial.

La ley en su artículo 88 define a: la marca como "todo signo visible que distingue productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado", y su vigencia de registro es de 10 años y se solicitará su renovación por un periodo de 10 años, también se aclara que si no se usa durante tres años consecutivos en los productos o servicios para que fuera registrada, procediere la caducidad de su registro.

La ley también define a “los nombres comerciales son los que confiere a empresas o establecimientos industriales, comerciales o de servicio”, no hay necesidad de registrarlos, la protección abarcará la zona geográfica de la clientela efectiva de la empresa o establecimiento y se extenderá a toda la República si existe difusión masiva y constante nivel nacional, dichos nombres se deben publicar en la gaceta del Instituto y establecer la presunción de la buena fe en la adopción y uso del nombre comercial.

La ley también menciona que los “avisos comerciales son frases u oraciones que tengan por objeto anunciar al público, establecimiento o negocio comercial, industriales o de servicios, productos o servicios para distinguirlos de los de su especie y tiene los mismos plazos que la marca.

La ley establece en su artículo 82 también la definición de “secretos industriales como toda aquella información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial y que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o de sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso registrado a la misma”; esta información debe referirse a la naturaleza, características o finalidades de los productos, o bien a los medios o proceso de producción o a los medios o formación de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios. Los secretos industriales no son registrables sino que se encuentran protegidos en los términos de propiedad industrial, esto es de suma importancia para el franquiciante porque si al elaborar los manuales para llevar a cabo el proceso de las operaciones los registran bajo las normas de Derechos de Autor, es más fácil que no sufran plagio alguno.

Se define también a las invenciones como toda creación humana que permite transformar la materia o la energía que existe en la naturaleza, para su

aprovechamiento por el hombre y satisfacer necesidades concretas, las cuales podrán ser patentables si son nuevas invenciones y susceptibles de aplicación industrial, a excepción de las que establezca la ley y tendrán vigencia de 20 años improrrogables, a partir de la fecha de presentación de la solicitud y estará sujeta al pago de la tarifa correspondiente.

De acuerdo con la Ley de Propiedad Industrial se considera como delitos:

- Falsificar marcas.
- Revelar a un tercero un secreto industrial.
- Apoderarse de un secreto industrial sin derecho y sin consentimiento de la persona que los guarde o de su usuario autorizado.
- Usar la información contenida en un secreto industrial.

En la Ley de Propiedad Industrial (LPI) a través del artículo 142 se regula la figura de la franquicia en su capítulo VI, de las Licencias y Transmisión de Derechos de la LPI en la cual se define a la franquicia de la siguiente forma:

“Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una 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 y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”.

3.3. Circular de Oferta de Franquicia

El segundo párrafo del artículo 142 de la Ley de propiedad Industrial establece: “Quien concede una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información

relativa sobre el estado que guarde su empresa, en los términos que establezca su reglamento de esta Ley”.

La información que debe contener la Circular de Oferta de Franquicia (COF) debe entregarse al franquiciatario por parte del franquiciante antes de la celebración del contrato de franquicias según lo dispuesto en el propio Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial en el artículo 65, es la siguiente:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la Franquicia se proporciona el giro, las limitantes y oportunidades de la empresa.
- Antigüedad de la empresa Franquiciante de origen y, en caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia la cual provee la seguridad del éxito del negocio y de su posicionamiento en el mercado.
- Derecho de propiedad intelectual que involucra las franquicias, como la marca, secretos comerciales, avisos comerciales.
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante; así también como los tiempos en los cuales se debe pagar.
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario, definiendo qué asistencia se otorga, qué conocimientos se brindan y el tiempo en que se proporcionan y cómo se manejan los gastos de viaje por asistencia técnica.
- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.
- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo.
- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.
- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que se deriven de la celebración del contrato de franquicias.

- En lo que respecta a la duración del contrato y si tiene problemas legales de demanda.

El artículo 65 del reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial establece que ésta será la información mínima que el franquiciante debe entregar a su potencial franquiciatario; esto no quiere decir que el franquiciante forzosamente se limite a los establecimientos por el mencionado artículo, sin embargo es necesario que el franquiciatario investigue más a fondo puntos como:

- El origen de la empresa franquiciante; las unidades en operación y las que fracasaron y sus motivos de cerrar; las unidades que son propias, las unidades que son franquiciadas en qué ciudades tiene presencia y en cuáles se planea abrir, si se puede conseguir un listado de las franquicias en operación con dirección y teléfono para consultar su operación.
- Sobre el aspecto financiero es importante aunque el franquiciante sólo nos pueda entregar Estados de Resultados de dos o tres años posteriores, se debe averiguar si es lo suficientemente solvente en términos económicos para soportar los requerimientos operativos de sus franquiciatarios y poder ver sus Estados Financieros para examinar.
- La estructura operativa sobre los dueños, directivos y la evaluación del público sobre la operación, sus instalaciones, personal; la seguridad que le ofrece de seguir obteniendo los productos a un precio justo cuando su franquiciante tiene un sistema de compras centralizado que permitirá igualar o mejorar los precios de sus competidores y analizar la posibilidad de tener sus propios proveedores.
- Respecto a la capacitación preguntar con cuántos manuales tiene el franquiciante, los lugares de la capacitación y la duración de los mismos y el número de empleados que asistirá.
- La solución de los problemas como se resuelven, si existe un consejo para disputas que esté integrado por representantes de los franquiciatarios y franquiciantes, los sistemas que tiene el franquiciante para detectar las tempranas dificultades, qué asistencia se recibe para resolverlos y las

políticas se tienen para tratar con las crisis personales, de incapacidad o muerte de sus franquiciatarios.

- El arrendamiento cuando se hace con el franquiciante, asegurarse que sean las estipulaciones de acuerdo a las necesidades del franquiciatario, preguntar si el franquiciante es el arrendatario principal, subarrendatario o si el arrendamiento será directamente a su nombre.
- Sobre la venta de la franquicia cuáles son las condiciones que se tienen si se decide vender y si fallece el franquiciatario la transferencia es necesario previa aprobación del franquiciante. Analizar si el nivel de inversión, la naturaleza de la industria y lo atractivo de la propia franquicia puede atraer a nuevos franquiciatarios que aseguren el crecimiento del sistema y se crean la posibilidad de revender.
- Dentro de la Circular de Oferta de Franquicias se deben brindar las expectativas del crecimiento del mercado y de la obtención de sus utilidades que ganará el franquiciante. Las estimaciones de los gastos que debe realizarse para colocar el negocio.

Al elaborar la Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F), por parte del franquiciatario al franquiciante, se deben considerar los siguientes aspectos:

- La C.O.F. de cada empresa franquiciante debe transmitir con la mayor veracidad y amplitud la realidad de cada franquicia.
- Se debe elaborar teniendo en cuenta que se trata de instrumento de venta y no sólo del cumplimiento de una obligación legal.
- Ni la ley ni el reglamento establecen con qué con anterioridad a la firma del contrato debe entregarse la C.O.F.
- Se aconseja que para que realmente cumpla con su objetivo se realice con 10 días de anticipación.
- Se tiene que tomar en cuenta que no obliga a registrar la C.O.F., su única obligación consistirá en entregarla a sus futuros franquiciatarios previamente a la celebración de contrato de franquicias.

La Circular de Oferta de Franquicias es de suma por ser el instrumento de compra en el cual el franquiciatario, que ha pasado por una serie de filtros que se plantearon anteriormente y que ha sido elegido para otorgarles una franquicia les entrega la C.O.F., que contiene información sobre aspectos económicos, jurídicos, sociales y financieros, en donde el franquiciante hace firmar una carta compromiso al franquiciatario siendo la pauta para cerrar el trato del negocio con la firma del contrato.

Cuando la elaboración de la C.O.F es realizada por parte del franquiciante, se le resta cierta importancia, sin embargo la falta de ética por vender más unidades y obtener las cuotas iniciales, lleva al franquiciante a mentir sobre aspectos como:

- Su antigüedad en el mercado.
- La información financiera respecto a la falsificación o maquillación de los Estados Financieros, es decir presentar Estado de Resultados anterior que reflejen utilidades siendo que se maneja en números rojos.

Estos puntos presentan más atractivo para el franquiciatario, pero al transcurso del tiempo el franquiciatario no obtiene los resultados deseados y puede acusar al franquiciante de dolo ¹⁷ que tiene como consecuencia:

- La anulación del contrato.
- Pago de penas convencionales por engaños y perjuicios.
- Pérdida del derecho de secreto industrial y el franquiciatario pueda utilizarlo para realizar su propio negocio.
- Rompimiento de la red de franquicias.

Lo que debe observar el franquiciante es dar la mayor veracidad en los dos puntos de unidades abiertas e información financiera anterior; y para el franquiciatario analizar la C.O.F. y hacer una buena investigación sobre la información anterior, teniendo en cuenta que el franquiciante proyecciones,

¹⁷ El dolo consiste en el empleo de sugestión o artificio que tiende a inducir al error a la persona con quien se desea contratar, es decir llevar a una parte al error.

estimaciones o expectativas en el mercado el cual es variable y no son responsabilidad del franquiciante el cual sólo entrega proyecciones, estimaciones o expectativas de las utilidades, en donde el franquiciatario será responsable del éxito de su negocio si maneja correctamente el negocio.

3.4. El contrato de las franquicias

La parte del contrato es sumamente importante para tener el más exitoso desarrollo del sistema de franquicias y se debe tener mucho cuidado por parte del franquiciante para su elaboración, porque fijará las bases para su forma de trabajo; el franquiciatario debe de analizar concienzudamente todas las cláusulas que se establezcan con el franquiciante como uso de marca y/o nombre comercial, si le transfiere su tecnología, conocimiento y asistencia técnica para la operación de un negocio, mediante el pago de regalías, si marca el apego estricto a los estándares de calidad y requisitos establecidos; debe preguntar todas sus dudas y negociarlo, por tal motivo deberá conocer como se elabora y de dónde surge.

Un contrato se puede conceptualizar como un acuerdo entre dos o más personas sobre una objeto de interés jurídico determinado. Algunos contratos en general y el de franquicias en particular, tienen las siguientes características:

- Mercantil por celebrarse entre comerciantes para explotar un empresa o para distribuir y revender productos.
- Bilateral: Significa que las partes adquieren derechos y se obliga recíprocamente.
- Oneroso: Las partes reciben recíprocamente ventajas y gastos o pagos.
- Sucesivo: El contrato contiene prestaciones periódicas: renta, compra a plazos de regalías, entre otros.
- Colaboración porque conforme a una clasificación de los contratos mercantiles, en los que coopera con su actividad al mejor desarrollo de la actividad económica (empresa) de la otra.

- Formal porque requiera celebrar por escrito e inscribirse en la Secretaría de Comercio y fomento Industrial para producir efectos en perjuicio de terceros.
- Es a largo plazo o tracto (paso) sucesivo, ya que sus prestaciones se cumplen en el tiempo.
- Adhesión pues una de las partes (franquiciante) elaborado unilateralmente el contrato y a la otra sólo se deja la posibilidad de aceptarlas, si quiere celebrar el contrato o no celebrar éste.

El contrato por lo general cuenta con las siguientes cláusulas que son las más regulares que se presentan al franquiciatario, sin embargo cada franquiciante elabora su contrato con otras cláusulas para mejorar su manejo de las unidades.

Una vez elegido el punto de venta el franquiciante autoriza al franquiciatario para establecer y operar la unidad, señalando la opción de que si aumenta la demanda del punto de venta el primero en estar en esa zona protegida podrá pedir una nueva unidad.

CONCESIÓN DE LA FRANQUICIA en donde se estipula los objetivos de las partes que lo firman, la concesión de la franquicia y los términos y delimitación de la misma, es decir se designará como zona protegida de la franquicia al área tamaño del área geográfica y delimitación de la misma concedida al franquiciatario (definiendo el territorio, radio específico, ciudad o estado, o si depende de una base o fórmula, así como exclusividad) haciendo hincapié en que si el mercado crece se podrán abrir otras unidades en su zona protegida, teniendo el derecho el franquiciatario que ocupó primero la zona, en el reglamento de las limitaciones para el cambio físico del domicilio se estipula si se trata de una franquicia simple, regional o mixta y su duración, la cual normalmente depende de los siguientes factores:

- Condiciones del mercado.
- La necesidad de cambiar periódicamente los términos en que se celebre el contrato.

- El costo esperado para empezar a operar la franquicia.
- Duración de los contratos de la franquicia necesaria para hacer préstamos bancarios o contratos de renta. El plazo o vigencia del contrato se establece en el artículo 10 del Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial para la solicitud de inscripción, pero no hay limitación acerca de la vigencia del contrato, pero por tener una estrecha relación con la vigencia de la marca de diez años el contrato de un sistema para operar una franquicia puede ser hasta de diez años y de acuerdo con el contenido del contrato podrá ser renovado si se cumplen los requisitos establecidos o convenidos.
- Demanda anticipada de los consumidores de los productos y/o servicios de la franquicia.

NOMBRE E IDENTIDAD se estipula quién es el propietario de:

- Marcas, nombres y avisos comerciales.
- Logotipos asociados con la franquicia.
- Patentes.

Se deberá indicar la propiedad o titularidad de los puntos anteriores como sus registros, signos que constituyen su marca y producto o servicio que ampara, y además el franquiciatario se compromete a usarlos, delimitando la utilización de los mismos sobre la propaganda de promoción.

INTERDEPENDENCIA DE LOS CONTRATANTES es un capítulo importante, algo que hace atractivo el sistema de franquicias es el hecho de que ninguna de las dos partes incurre en adeudos a cargo de la otra; y que ninguna de las partes se convierte en subsidiario afiliación de la otra, sólo tiene efectos contractuales en donde cada una de los integrantes son responsables de sus de tipo fiscal, penal, deuda y contrato correspondientes.

REGALÍAS serán la cantidad resultante de multiplicar el porcentaje determinado por el franquiciante por las ventas netas de la unidad, que deberá cubrir el

franquiciatario por el uso de las marcas, recepción de asistencia técnica y capacitación, derivados de la operación de la unidad que se franquician de la conformidad con el contrato; así como se estipula el pago de las mismas, en donde el franquiciante expedirá la factura correspondiente en cumplimiento de los requisitos fiscales que correspondan; además se manejarán los intereses moratorios por falta de pago oportuno.

PUBLICIDAD, mercadeo, relaciones públicas, que se diseñan para incrementar las ventas de la unidad y la identidad e imagen corporativa deberán ser autorizados por el franquiciante para la realización de promociones comerciales y de programas de descuento; la contratación de servicios en los campos referidos, incluyendo la realización y pagos por producción, edición y difusión de los materiales de promoción, y su respectiva colocación y difusión, siendo la responsabilidad del franquiciatario usarlos. La publicidad multi-regional será a cargo del franquiciante y la publicidad local refiriéndose a las zonas protegidas por el franquiciatario.

FONDOS PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA se creará por medio de las aportaciones del franquiciatario, otro franquiciatario y el franquiciante, mismo que será administrado por el franquiciatario y el franquiciante, para sufragar los gastos publicitarios institucionales en el ámbito nacional y brindar apoyos mercadotécnicos que contribuyan al incremento de las ventas del franquiciatario. El sistema se origina por la contraprestación otorgada al franquiciatario por el uso de la marca o nombre comercial y la operación del sistema, podemos decir que el franquiciatario tiene la reputación o el nombre del negocio y la exclusividad del territorio y por parte del franquiciante recupera el costo inherente a los servicios que se otorgan y la investigación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

PUNTO DE VENTA es un aspecto importante para el éxito de la franquicia y la responsabilidad de dar la ubicación del mismo, el franquiciante puede brindar la asesoría necesaria para obtener los mejores resultados. En esta cláusula también se establecen las políticas y estándares como:

- La imagen interior y exterior del establecimiento.
- Equipamiento, sus características y distribución.
- Horario de servicio.
- Obligatoriedad de adquirir las licencias, permisos y autorizaciones necesarias según la localización de la unidad.

FINANCIAMIENTO se debe aclarar la cantidad aproximada de capital de trabajo requerido por el franquiciatario para cubrir los gastos operacionales hasta empezar a generar ganancias; y de igual forma se tendrá que incluir si el franquiciante ofrecerá algún tipo de financiamiento, y de ser el caso se deben estipular los montos, tasa e intereses y fechas de pago.

LICENCIA DEL SISTEMA que se establece en el artículo 142 por el uso de la marca, conocimiento técnico o asistencia técnica, la información económica y financiera.

ASISTENCIA TÉCNICA permanente es básica en el sistema de franquicias ya que permite una constante evolución, siendo el franquiciante el encargado de que cada unidad siga adelante y desarrollándose, es decir que no salga del mercado y que venda cada vez más. El contrato debe estipular lo más ampliamente posible el tiempo y las características de la asistencia que se ofrecerá para el producto y los servicios o para ambos, tanto en la apertura de la franquicia como después de la misma, esta información se incluye en anexo.

Los servicios mínimos que se ofrecen antes de la apertura son:

- Asesoría para encontrar el punto de venta.
- Descuento sobre volumen de compra de materia prima.
- Planos de la construcción y de los diseños de interiores.

- Promoción para la gran apertura de la franquicia, etc.
- Un entrenamiento inicial que debe estar incluido dentro de la cuota de la franquicia; en el contrato se debe especificar la duración.

Los servicios que se prestan después de la apertura generalmente:

- Inspección y evaluación periódica de la franquicia para ofrecer asistencia en relaciones con problemas operacionales.
- Investigación y desarrollo de campañas publicitarias y promociones en el ámbito local y nacional.
- El arreglo de programas de descuento sobre compras a volumen.
- Desarrollo y mejora de productos y técnicas.

OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE dar la licencia de uso de la marca y/o el nombre comercial, entrenamiento para el uso de la tecnología, elaboración del producto y/o prestación de los servicios, entrenamiento para las operaciones del negocio, transferencia de tecnología, apoyo en el inicio de las operaciones y establecimiento e instalaciones, manuales de operación, sistemas financieros, asistencia en los problemas de localización, mercadotecnia y publicidad; y algo muy importante el desarrollo nuevos productos y servicios; así como entregar la Circular De Oferta De Franquicia que se explicará más adelante.

OPERACIÓN FINANCIERA del negocio en el párrafo del artículo 142 de la LPI establece "quien concede una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relacionada sobre el estado que guarda la empresa".

OBLIGACIONES DEL FRANQUICIATARIO definen los parámetros de su actuación, es decir lo que puede o no hacer con el formato de negocio vendido; el contrato en este aspecto regula la confidencialidad de know-how, marca los patrones de calidad del producto y servicio prestado, estableciendo la estricta utilización del sistema, de la publicidad, propaganda o promoción institucional, así como de las instalaciones y del equipo previamente aprobado; uno de los

puntos más importantes es el pago de las regalías acordadas, para esto el franquiciatario deberá entregar reportes de los estados financieros con inclusión del estado de pérdida y ganancia y un balance general que refleje la condición financiera de la unidad, así como cualquier otra información escrita relacionada con la operación de la unidad, que puede requerir el franquiciante al franquiciatario.

REGISTROS CONTABLES como en todas las unidades debe existir uniformidad en el producto y servicio; la información contable debe ser uniforme debe de utilizarse un mismo catálogo de cuentas y manual en que se estipule el manejo de cada una de las operaciones para que el franquiciante pueda evaluar el desarrollo de cada franquicia otorgada y analizar las regalías que recibe el franquiciante, el contrato establece que la información contable son todos aquellos libros, registros y archivos contables y financieros referidos a la unidad, en donde el franquiciante por conducto de sus representantes autorizar o de contadores designados y estipulado en el contrato tendrá el derecho de inspeccionar y auditar los registros financieros, comprobantes y demás documentos que se refieren a la operación de la unidad, la auditoría será administrativa, financiera y fiscal.

IMPUESTOS es un punto muy importante para el franquiciatario ya que por ningún momento y por ninguna razón podrá considerarse al franquiciante como obligado solidario o subsidiario del franquiciatario en términos de lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación, la Ley del Impuesto Sobre la Renta y la Ley Federal de Trabajo y será responsable de cubrir en su totalidad los impuestos federales, municipales o estatales que le corresponden de conformidad con las leyes vigentes de la materia que graven la operación, actividad o ingreso de franquiciatario, así como el pago de impuestos que graven inmuebles o sus mejoras, en equipo relacionado con la unidad, impuestos respecto a sus ventas, nóminas, enteros de retenciones del impuesto y todos los impuestos pagados directamente a las autoridades fiscales correspondientes; además cuando se

adquiere una franquicia extranjera se debe tomar en cuenta los tratos para evitar la doble tributación y las disposiciones referentes a su importación, se deben observar cuidadosamente en el contrato.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL se regula por el artículo 82 de la LIP de secreto industrial que se mencionó en el capítulo 2 que es la forma más indicada de guardar el valor de la información y conocimiento que el franquiciante pone a su disposición del franquiciatario: sus secretos, métodos y técnicas que son la diferencia de la competencia. La información confidencial se complementa con un contrato de confidencialidad en donde se debe tomar en cuenta la responsabilidad de los empleados, los cuales también deberán firmar este contrato. En este punto se menciona a todas las sanciones en las cuales se recurrirá si se rompe el contrato.

MANUALES es el conjunto de conocimientos y principios técnicos, sistemas de operación y tecnología por el franquiciante; así como aquellos que utilizan para la capacitación y desarrollo del personal del franquiciatario y todo lo necesario para la impartición del curso por el franquiciante, en forma escrita, además de toda la compilación escrita e información confidencial para la operación de la unidad, y la información relativa a otras obligaciones y derechos del franquiciatario, tales como folletos, libros, los cuales son susceptibles de actualizaciones. El término pondrá incluir la existencia de diversos manuales que se entregaran en forma de anexos y se pacta la exigencia de devolver los manuales. La devolución de éstos se hace con la firma de un contrato como dato adicional.

ESTÁNDARES DE CALIDAD son una característica importante para las franquicias, es la existencia de una repetición de los productos y servicios ofrecidos por el franquiciante, lo que implica la uniformidad, es por ello que se necesita sentar en apremio de realizar las compras conforme a las especificaciones y con los proveedores que el franquiciante sugiera o apruebe, en algunas franquicias no se estipula comprar con algún proveedor en particular

sino que el franquiciatario lo elija, pero debe cumplir con los estándares de calidad de la materia prima requerida. Esta cláusula busca mayores beneficios para el franquiciatario, los mejores precios y por supuesto con la calidad de insumos necesarios para ofrecer al público el mismo servicio o producto en todas sus unidades. También se toma en cuenta el mantenimiento de las instalaciones y de la maquinaria son parte importante para mantener los estándares de calidad y por consiguiente mantener una imagen impecable estableciendo en el contrato políticas de cómo debe estar el establecimiento y puntualizar una cantidad mínima de dinero para las reparaciones, modificaciones y remodelaciones de dicha entidad.

SEGUROS que se deberán contratar durante la vigencia del contrato con el franquiciante el cual debe autorizar la adquisición del seguro con la compañía que establezca, siendo los seguros sobre incendios de edificación, terremotos y/o huracanes, responsabilidad civil con la cobertura más amplia, el robo total o parcial, etc. de acuerdo como los solicite el franquiciante.

Incumplimiento y terminación se dará por parte del franquiciatario en forma escrita y por anticipado para que se pueda subsanar cualquier incumplimiento como la falta de seguros, no establecer en plazos y lugares predeterminados la unidad, presentación de información contable y financiera falsa, o que no cumpla con algunas de las cláusulas del contrato será incumplimiento y por lo consecuente terminación del contrato.

NO-COMPETENCIA a la terminación del contrato se establece que durante la vigencia del contrato y de un tiempo después predeterminado por el franquiciante se compromete a no operar o relacionarse con negocios similares en forma directa o indirecta o tener relación financiera, ni como socio, propietario, accionista, funcionario, empleado, consejero, representantes, comisionistas o agentes u otros cargos similares, en esta parte se establecen las penas por incumplimiento de esta cláusula.

TERMINACION DEL CONTRATO es uno de los puntos que se deben tratar con mayor cuidado para sentar sus bases, se deben considerar que las causas generales de terminación de contrato son.

- Previo aviso de algunas partes que suelen ser pactadas en el contrato con un plazo mínimo y alguna formalidad para hacerlo saber a la contraparte y se puede establecer una vigencia de 5 y 10 años y se da con un aviso de 6 meses para terminarlo.
- Terminación anticipada por incumplimiento de alguna de las parte por violaciones graves al contrato, la falta de pago de regalías y falta de asistencia técnica son las más comunes que se presentan según el criterio del Juan Gallastigue.
- Quiebra del franquiciatario o del franquiciante, la cual se agrega a la operación normal del franquiciatario, huelgas, embargos, intervención de administración de la autoridad judicial, expropiación, suspensión de pagos.
- Llegado el término del contrato no es necesario dar avisos, cuando el franquiciante y el franquiciatario han llevado una relación bastante buena pueden decidir continuar con el mismo periodo, o un plazo igual al inicial, si se pacta la revocación automática, o menos que se dé aviso en contrario en un plazo y forma pactada. A la llegada del plazo es conveniente que las partes determinen contractualmente algunos efectos posteriores con el no uso de la marca por el franquiciatario, la mercancía producida y no vendida.
- Muerte del franquiciatario se produce cuando el franquiciatario es una persona física y se establece que el contrato continúe vigente con los herederos o que se termine en un plazo razonable en el cual el franquiciante tiene derecho de recomprar la franquicia o dar alguna indemnización a los herederos. También puede pactarse que los herederos pueden ceder el contrato de franquicias a un tercero a la muerte del franquiciatario.

PENAS CONVENCIONALES son el pacto de una penalidad de tipo económica a que el franquiciatario se hará acreedor cuando cometa una falta grave, que ocasionalmente puede ser un daño o perjuicio al franquiciante, la cantidad se

instrumento legal alrededor del cual se desarrolla la operación de un negocio franquiciado. En él se contienen los derechos y obligaciones del franquiciante y el franquiciatario en forma escrita en un documento que facilite la operación del negocio franquiciado previéndose en él las soluciones de contingencias que pudieran presentarse.

Cuando el franquiciante esté elaborando el contrato debe de pensar en los siguientes puntos:

- Justo.
- Equitativo.
- Estricto
- Uniforme.
- Protector de ambas partes.
- Debe contener los estándares de operación del negocio franquiciado.
- Debe prevenir conflictos entre las partes, lo más frecuente que se presenta por parte del franquiciatario es no pagar las regalías y por parte del franquiciante no prestar asistencia.

Con la derogación de la antigua ley ya no se vuelve obligatorio registrar los contratos, sin embargo se debe presentar ante el IMPE sin tener efectos jurídicos y sólo como información, por el uso de la marca, por la cual se otorga la licencia de marcas y la autoridad debe estar informada de quienes las usan, inclusive sólo se podrá presentar la parte del contrato que hable del uso de marcas

Los aspectos a considerar para elaborar el contrato son:

- Qué es un contrato mercantil.
- Los aspectos laborales se impondrá las obligaciones al franquiciado.
- Contrato de confiabilidad para responsabilidad.

CAPÍTULO 4

ASPECTOS FINANCIEROS

4.1. Costos e ingresos del sistema de franquicia

Todo concepto que resulte susceptible de desarrollarse como franquicia deberá tener una clara justificación económica en la que podamos encontrar conceptos de negocio que resulten muy atractivos en cuanto a los productos y/o servicios que comercializan, con gran imagen, pero si no cumplen con una tasa de retorno adecuada, si no son rentables, si tienen problemas de flujo de efectivo, resultará muy difícil o prácticamente imposible su comercialización bajo el sistema de franquicia.

La principal característica que los inversionistas buscan en un concepto de franquicia es la diversificación de sus posibilidades de inversión en negocios productivos, con tasa de retorno interesantes.

Los valores que deberá analizar la empresa franquiciante para determinar el costo total de su franquicia y que posteriormente aplicará a cada franquicia otorgada son los siguientes:

CUOTA INICIAL DE FRANQUICIAS

Es la contraprestación que el franquiciatario le paga al franquiciante por el derecho de hacer negocio bajo la marca, tecnología y procedimientos de éste último; el franquiciante debe ser muy cuidadoso al determinar ésta y tomar en cuenta:

- Que si la cuota inicial es demasiado alta entorpecerá la comercialización de la franquicia y frenará la expansión de la marca;

- Si por lo contrario la cuota inicial es baja, la empresa franquiciante corre el riesgo de perder dinero cada vez que otorgue una franquicia:
- Que la cuota inicial representa en primera intención la recuperación de los gastos en que incurrió para desarrollar su sistema de franquicias.
- En segunda instancia constituirá una fuente más de utilidades.

La importancia de determinar una correcta cuota inicial se basa en los gastos que se realicen para la implementación de un nuevo sistema de franquicias, de los cuales hablaremos a continuación.

COSTOS DE DESARROLLO Y ADAPTACION AL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Este costo está integrado por el plan de negocios o conceptualización; el desarrollo del marco legal mediante la elaboración del contrato, Circular de Oferta de la Franquicia, contratos auxiliares, registros marcaros, etc.; manualización y programas de capacitación a franquiciatarios; marketing y sistema de otorgamiento de franquicias; y consultorias de fiscalistas para el manejo de la importación y exportación de franquicias, publicistas, estudios de mercado, proyectos arquitectónicos, imagen corporativa y/o convenios con empresas proveedoras.

COSTOS DE COMERCIALIZACION

Es el que permite la elaboración de medios impresos como prensa, revista de negocios, folletería, brochure, papel membreteado, tarjetas de presentación, solicitudes de franquicias, videos, eventos especializados como lanzamientos de la franquicias, ferias misiones comerciales, etc.; los honorarios de los ejecutivos que integran la primera etapa de comercialización,; viajes y viáticos estimados para la comercialización inicial.

COSTO DE OTORGAMIENTO

El franquiciante deberá tomar en cuenta que al obtener la firma del franquiciatario se generan costos por el otorgamiento de la franquicia que deberá incluir dentro de la cuota inicial, siendo éstos la asistencia para localizar el punto de venta, otorgamiento, aprobación del proyecto de construcción o remodelación del local, la supervisión de su construcción, la capacitación del personal, la elaboración de manuales y la asistencia inicial.

Cabe mencionar que para determinar el costo por franquicias, se dividirá el total de los costos entre el número de franquicias por otorgar que arroje el programa de desarrollo en donde la mayoría de las empresas franquiciantes, una vez que determinan el costo por franquicias, lo convierten a dólares con la intención de solventar los vaivenes de la economía nacional y mantener siempre en valores competitivos; de los resultados que se obtengan deberá realizar un análisis de los competidores directos verificando que la empresa franquiciante sea interesante a la competencia, los principales aspectos a considerar dentro de la investigación son los siguientes:

- Cuotas de franquicias.
- Regalías y cuotas de publicidad.
- Ventajas y desventajas de la competencia.
- Número de puntos de venta.
- Experiencia en el mercado.
- Nivel de ventas.
- Soporte técnico que recibe el franquiciatario.
- Vigencia del contrato de franquicia.
- Valor percibido de la marca.

REGALIAS

Las regalías se consideran como la principal fuente de ingresos y utilidades de la empresa franquiciante.

La empresa franquiciante restará al monto total de las regalías los costos que implican el personal y las actividades de soporte continuo que se lleven a cabo para el adecuado mantenimiento de la red de franquicias, obteniendo como resultado final la utilidad neta del franquiciante.

Entre las diversas formas de regalías destacan tres tipos:

- **Regalías porcentuales sobre las ventas brutas** se tratan de un porcentaje fijo sobre los ingresos brutos de negocio que, generalmente, tienen periodicidad de cobro de un mes; el promedio en México es del 6%¹⁸.
- **Regalías de franquicias de producto o distribución** es el tipo de regalías que comúnmente aplican, aquellas empresas franquiciantes que son fabricantes o proveedoras únicas de los productos principales o totales que comercializan su red de franquicias; y que implica el precio de costo al que compra el franquiciatario; favoreciendo en mucho al franquiciante ya que le permite cobrar las regalías en reposición de inventario del franquiciatario, de tal forma que el primero no cae en el sistema de monitores o de auditorías de ventas para determinar el monto de regalías que el franquiciatario le debe reportar, ejemplo de este tipo de regalías son: helados, ropa y zapaterías.
- **Regalías fijas** son aquellas por las que el franquiciatario paga al franquiciante una cantidad fija previamente pactada, sin importar el monto de las ventas brutas que él ingrese a su negocio, teniendo como ventaja una facilidad administrativa en la operación de su red, pero ante una economía inestable como la de nuestro país representa un verdadero problema al tratar de negociar un aumento en las regalías fijas.

En las regalías se debe considerar que para calcular el monto de regalías que deber exigir al franquiciatario, deberá determinar un porcentaje que no afecte en la rentabilidad del negocio en cuanto al retorno de inversión, igualmente el

¹⁸ Dato proporcionado en el curso de franquicia, "Aspectos Financieros del Sistema de Franquicias" impartido el L E A. Arturo Cisneros García el 16 de Marzo de 1999. Cabe aclarar que el porcentaje que se menciona va ir variando de acuerdo a la duración del contrato, generalmente, las regalías los primeros años se mantienen constante y después van disminuyendo, esto será de acuerdo a cada franquiciante por las proyecciones que se realicen a largo plazo

franquiciante deberá observar cuidadosamente si el porcentaje de regalías que perciba cubre perfectamente los costos de operación las expectativas de utilidad de la misma.

CUOTA DE PUBLICIDAD

Las cuotas de publicidad se trata de una aportación que se efectúa mediante un porcentaje fijo sobre las ventas brutas y se destina para llevar a cabo campañas de publicidad institucional, campañas promocionales y planes de mercadotecnia; actividades tendientes a lograr y mantener el posicionamiento de la marca y concepto en la mente del consumidor; en donde la administración de este fondo de publicidad debe ser completamente transparente.

INVERSION INICIAL

La inversión inicial se refiere al monto que el franquiciatario deberá ejercer para poner en marcha la operación del negocio:

- Construcción, remodelación o adaptación del punto de venta.
- Capacitación inicial de trabajo.
- Decoración e imagen interna y externa.
- Mobiliario y equipo de trabajo.
- Utensilios de trabajo y uniformes de personal.
- Contratación de personal.
- Inventarios iniciales.
- Depósitos o traspasos iniciales y rentas en adaptación de local.
- Gastos legales, permisos y licencias.
- Gastos de preapertura e inauguración.

El monto de la inversión se debe analizar periódicamente para actualizarlo a valores presentes, de otra forma el franquiciatario se formará falsas expectativas al adquirir las franquicias y, una vez que concluya la apertura de su franquicia y se encuentre con la inversión mayor a la esperada, la credibilidad del franquiciante se verá deteriorada, provocando una mala relación desde el inicio.

OTRAS CUOTAS Y PAGOS

Las otras cuotas y pagos son adicionales, solamente se hacen efectivas en situaciones extraordinarias entre el franquiciante y el franquiciatario y comúnmente se encuentran detalladas en el contrato de franquicia y las más comunes son:

- Cuotas de capacitación adicional.
- Cuotas por traspaso de franquicia.
- Multas por incumplimiento del contrato de franquicias.
- Intereses por pagos tardíos de regalías.
- Operación de emergencia.

4.2. *Investigue antes de invertir*

Cada año, miles de personas en México y en todo el mundo eligen una franquicia como forma de hacer negocios. Existen oportunidades de franquicias en casi cualquier giro de negocios y nivel de inversión. Sin embargo, no todas las franquicias que se anuncian en periódicos y revistas especializadas son realmente seguras. Es una realidad que el rápido crecimiento del sector ha atraído a operadores de franquicias que no son éticos, o que desconocen realmente lo que conforma a un sistema de franquicias exitoso en términos de estructura operativa, asistencia técnica e inversión en su concepto de negocios.

Cualquier persona que esté considerando invertir en una franquicia debe de proteger su inversión investigando con esmero cada oportunidad para asegurarse que están tratando con franquiciantes que verdaderamente tengan las

características necesarias para establecer un relación de negocios de largo plazo.

Para muchos franquiciatarios potenciales, el atractivo de una franquicias es que éstas ocupan una posición intermedia entre la seguridad restringida del empleo y la libertad con riesgos del empresario puro. Mientras algunas personas adquieren una franquicia con la expectativa de amasar una fortuna, la mayoría lo hacen para asegurar un ingreso regular con bajo riesgo, libertad personal y satisfacción. Muchos franquiciatarios, no todos, obtienen un buen retorno a su inversión después de pagarse a sí mismos un buen salario. Si la franquicia forma parte de un concepto sólido es una inversión más segura que un negocio similar abierto en forma independiente.

La mejor estrategia para escoger una franquicia exitosa es un conocimiento a fondo de nosotros mismos, el mercado en que queremos incursionar, así como del franquiciante y su red de franquicias. Asimismo, vale la pena obtener opiniones de terceros para completar la información que uno mismo pueda recabar. En este sentido se puede consultar a expertos en franquicias, a su abogado o su contador. Muchas veces estas personas le pueden abrir a uno los ojos con relación a puntos de vista no considerados, información de franquiciante, tendencias del mercado o competidores emergentes no contemplados.

A continuación mencionaremos los cuatro pasos a seguir que se presentan en términos generales cuando consideramos invertir en una franquicia:

CONOCIMIENTO DE NUESTRA PREFERENCIA Y POSIBILIDADES PERSONALES

El primer paso es la evaluación personal y se debe tener claro cuáles son los intereses y las expectativas para adquirir una franquicias a través de una definición de los objetivos vocacionales y financieros en forma más precisa, es

decir, asegurarse de que la franquicia que se tiene en mente sea atractiva para alcanzar los objetivos del franquiciante y que estén de acuerdo a su experiencia y aptitudes que se requieren para la franquicia; como se mencionó en el capítulo 2 sobre las características que se deben requerir para ser franquiciatario es necesario que se pregunte sobre su personalidad y necesidades:

- ¿Cuáles sus características y metas personales?
- ¿Qué tipo de actividad es la que más disfruta realizar: atender y socializarse con terceros, labores administrativas, cocinar, atender al mercado ejecutivo/corporativo, producir artículos artesanales...?
- ¿Si tiene experiencia en el tipo de negocio que va a desarrollar?
- ¿Si cuenta con los contactos adecuados para desarrollar al máximo las posibilidades de éxito del negocio?
- ¿Qué tipo de horario le gustaría manejar?
- Su posición familiar es importante definir y marcar la importancia.
- ¿Qué tan lejos queda el negocio de su casa?

También es necesario preguntarse su posición financiera

- ¿Cuánto le deja el dinero en el banco y cuánto le dejaría el negocio que se contempla?
- ¿Cuál es el monto máximo de inversión que puede realizar?
- ¿Cuál es el flujo de ingreso que puede esperar recibir del negocio que desea desarrollar?
- Y se debe preguntar en qué tiempo va a recuperar la inversión que realizará.

INVESTIGACION DEL MERCADO EN EL QUE DESEAMOS INVERTIR.

Al momento de tener la posibilidad de adquirir una franquicia es necesario conocer el mercado en que se desarrolla realizando las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las opciones tiene el negocio con base en la ciudad o mercado en el que desea incursionar?
- Existe la necesidad real de los productos o servicios del negocio que quiere desarrollar.

- ¿Cuáles son las características del mercado en que se desarrolla el producto o servicio?
- Sobre los competidores del producto o servicio quiénes son y qué posición tienen en el mercado y su manejo de mercadotecnia.
- Sobre los montos de inversión que tiene que realizar para posicionarse en el mercado y darle valor a la marca comercial que se maneja.
- Sobre las expectativas respecto a la situación económica local, nacional e internacional.

INVESTIGACION Y EVALUACION DEL FRANQUICIANTE esto se hace con base en la Circular de Oferta de la Franquicias que nos entrega el franquiciante en la cual se debe asegurar que los datos sean reales.

Cuando se adquiere un negocio no es con la idea de venderlo en el futuro, sin embargo es un planteamiento sensato desarrollar un negocio con la idea de revenderlo, manejando como una alternativa de vender sus activos, ya que el sistema permitirá vender más rápido y a mejor precio que un negocio independiente en virtud de su nombre, reconocimiento u otra ventaja de la franquicia.

INVESTIGACION Y EVALUACION DE LA RED DE FRANQUICIAS consiste en que los franquiciatarios de un sistema de franquicias son los "clientes" de una empresa franquiciante. No hay nada como hacer preguntas a los clientes de un negocio para ver cómo los han atendido, tratado o resuelto inconformidades. Se recomienda a quien va adquirir una franquicia solicite una lista completa de la cual se origine una selección y visite o hable con varios de los franquiciatarios, realizando las siguientes preguntas concretas:

- Fueron precisas las proyecciones financieras de ingresos, gastos y utilidades del franquiciante.
- Tuvieron costos inesperados.
- Tuvo suficiente asistencia para abrir el negocio.
- Si las campañas publicitarias y de mercadotecnia fueron efectivas.

- Si recibió el entrenamiento adecuado para el manejo del negocio.
- Si han tenido desacuerdos con el franquiciante y cómo fueron resueltos.
- Cuáles son los aspectos del negocio que no le gustan.
- Si están satisfechos con su inversión y si invirtiese nuevamente en esta franquicia.

El franquiciatario debe tomar en cuenta que es un requisito fundamental para invertir que cuente por lo menos con el 70% del capital sobre el monto total de la inversión permitiendo un sano apalancamiento del 30%. En la actualidad el 4% de los franquiciantes otorgan financiamiento, y además el 4% de los franquiciantes solicitan a franquiciatarios con experiencia en el giro¹⁹

4.3. La franquicia y algunas otras opciones para el inversionista mexicano

El inversionista y el tipo de inversión van de acuerdo al perfil del inversionista o viceversa no todas las inversiones son para todas las personas. Las personas que deciden realizar una inversión buscan que la inversión tenga planes a futuro o que los esquemas de trabajo correspondan a sus gustos, necesidades y a sus bolsillos, permitan obtener el éxito y obtener rendimientos sobre su inversión, pero para esto es necesario comprometerse con el manejo de un negocio y buscar retos. Existen diversos tipos de inversionistas como son:

INVERSIONISTA PASIVO es el que dispone de un excedente de efectivo que utiliza para invertir en acciones de compañías públicas o privadas o en fondos de renta fija, el cual no está completamente dispuesto al riesgo y que le interesa poner su dinero bajo un esquema en donde no tenga injerencia en las decisiones; a este tipo de inversionistas sólo le interesa ser compensado por los resultados (utilidades) generados por la empresa, en forma de dividendos, de la propia apreciación de las acciones o simplemente con los intereses que cobre por su inversión, además le interesan resultados sobre su inversión en tiempos cortos y poder convertir a efectivo de inmediato.

¹⁹ Feher Tocatl, Ferenz Franquicias a la mexicana, MacGraw-Hill, 1999, p 11

INVERSIONISTA ACTIVO es aquel que invierte capital en un negocio que operará él mismo o que se involucrará en el manejo de éste, en busca de un equilibrio en la situación financiera desde el inicio de su empresa y busca un sueldo de mercado, además de recibir las utilidades generadas por su inversión, que aseguran que el retorno de la inversión sea tangible y en un periodo determinado, generando un interés compartido por el éxito de las operaciones de su negocio y busca diversificar su inversión.

INVERSIONISTAS DE MEDIO TIEMPO tienen un sobrante de efectivo y deciden iniciar su negocio al estar involucrado con la actividad que le genera experiencia y que le absorbe la mayor parte del tiempo, generalmente utilizan préstamos o ahorros para empezar y sacrifican parte de su sueldo o su sueldo completo en la etapa de arranque de su empresa; son inversionistas comprometidos y arriesgan el 100% de su inversión para que su empresa sobresalga y se aseguran que el retorno de la inversión sea en tiempos muy cortos.

Los inversionistas tienen dos tendencias sobre el futuro de su inversión como la acumulación de fortuna y generar riqueza; cuando se acumula fortuna sólo existe una satisfacción unilateral, no comparte el éxito logrado por su inversión, permite controlar el riesgo, experiencia en un solo campo de acción y ganancia conforme a lo establecido por terceros; y el inversionista que genera riqueza emprende y participa en el mundo de los negocios, ser su propio jefe, es innovador, marca el liderazgo y pretende la mejoría de su país, mediante el establecimiento y cumplimiento de metas de crecimiento, creando estrategias para enfrentar a la competencia, luchando por posicionar la marca, compartir el éxito de su negocio y participar en el mercado mundial. Los logros por la generación de riqueza son el acumular y transmitir experiencia, cubrir necesidades específicas, lograr reconocimiento del negocio y ser ejemplo para estimular al emprendedor.

Las franquicias son una alternativa de inversión pero existen otros medios para invertir que a continuación mencionaremos:

INVERSION PASIVA son las que se realizan en la Bolsa de valores, fondos de inversión, banca comercial, moneda extranjera, bienes raíces; y diamantes, oro y artículos de arte, por ejemplo:

INSTRUMENTOS EN RENTA FIJA ya sean en pesos o dólares, bajo cualquier opción, el rendimiento sobre la inversión en este esquema está regido por tasas de interés que crecen o disminuyen conforme a la tasa de inflación, por lo tanto este esquema es una opción dentro de un portafolio de inversión.

BIENES RAICES este tipo de inversión conlleva a un alto riesgo de su operación, es recomendable para quien conoce muy bien los movimientos del mercado, la recuperación de la inversión se considera a largo plazo y requiere de fuertes montos de inversión.

INVERSION ACTIVA es donde el inversionista requiere de tiempo para una mayor participación en el desarrollo de sus proyectos y éstos son:

DISTRIBUCION, REPRESENTACION que es la herramienta para ampliar los canales de desplazamiento de productos y servicios, ofrece al distribuidor un descuento en la compra del producto y una comisión por las ventas en las cuales no se recurre la licencia de uso de marca ni la transferencia de tecnología.

LICENCIA DE USO DE MARCA es el permiso que confiere a terceras personas, para utilizar una marca, no utiliza transferencia de tecnología y no comparte su fórmula de comercialización de los productos.

MULTINIVEL tiene particularidades de la distribución o representación ya que los montos de inversión son muy bajos o en ocasiones nulas y se inclina más a ser un trabajo que una inversión.

NEGOCIO PROPIO surge a partir de una idea propia o innovación, en la cual se crean procedimientos propios y se necesitan permisos para operar y la inversión en tiempo de trabajo rebasa a la económica. La creación de un negocio es necesaria para crear marca o producto realmente innovador, luchar por una posición, sobrevivir a la experiencia.

Como podemos ver existe una gama bastante diversificada de opciones para invertir, pero considero que las franquicias son una opción bastante rentable, tanto para el que la desarrolla como para el que la adquiera.

4.4. Planeación financiera de la adquisición de una unidad de franquicia

El inversionista que decida adquirir una franquicia es necesario que conozca sus antecedentes, en qué consiste y además es necesario conocer si cuenta con el dinero suficiente para realizar el desembolso para su adquisición y el desarrollo de sus operaciones, por eso es necesario realizar una planeación financiera para no tener un riesgo mucho mayor que el que existe en cualquier negocio.

Se debe tomar en cuenta que la planeación financiera se integra de dos conceptos como las fianzas y la planeación, pero qué son las **finanzas, son el acto de buscar, conseguir y aplicar capitales, por lo tanto es un verbo (acción) y no sustantivo y está representado por el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados**, tiene como finalidad la inversión y financiamiento, ya que los beneficios que una empresa puede lograr dependen de gran parte de una forma en que se lleven a cabo los siguientes puntos:

- Selección de fuentes de financiamiento.
- Rendimiento de capital invertido.

INVERSION

La inversión es el conjunto de gastos efectuados tanto en bienes, equipo, mercancía, materias primas, materiales de consumo y prestación de servicios del personal y de terceros, es decir, la aplicación específica al capital monetario, en consecuencia, toda salida de dinero, encaminada a la adquisición de un factor productivo, material o inmaterial, para la obtención de utilidades; y la cual se:

- Configura económicamente por una serie de pagos y una serie de cobros que tienen lugar en diferentes fechas.
- Además supone frecuentemente una importante inmovilización financiera, cuyos efectos se harán sentir durante dos años o más años, dependiendo del manejo administrativo que se realice en la empresa.

Las inversiones deben contar con ciertos elementos como son:

- **El sujeto de la inversión** que es el prospecto para tomar la decisión de invertir o no y que tendrá que desembolsar los recursos monetarios y humanos necesarios para poner en marcha el negocio.
- **El objeto de la inversión** se refiere a la adquisición del producto o servicio y se materializará en la inversión.
- **Inversión inicial** es el desembolso presente y efectivo en que se incurre para llevar adelante el proceso de inversión.
- **La corriente de pagos** es el conjunto de desembolso líquido a los que habrá de hacerse frente a lo largo de la vida útil de la inversión.
- **La corriente de cobros** futuros que el sujeto de la inversión espera obtener del proyecto de la inversión.

Los objetivos de la inversión son:

- Crear, mantener o aumentar el beneficio de la empresa.
- Lograr el desarrollo natural de la inversión.
- Ampliar o mejorar el mercado.

- Mejorar calidad.
- Consolidar posiciones ganadas.
- Defenderse.

Las inversiones se clasifican en:

- **Inversión de reemplazo** tiene como objeto sustituir un equipo, maquinaria o instalación por el envejecimiento o desgaste, por un activo fijo nuevo.
- **Inversión de expansión** permite aumentar la capacidad de producción mediante la ampliación de la planta o la conquista de nuevos mercados para aumento de ventas, la cual necesita estimar los ingresos y costos futuros relativos al proyecto en particular, con el costo de recursos a asignar en sí mismo, que analiza la incertidumbre y el riesgo.
- **Inversión estratégica** cuya finalidad es la reducción de los riesgos de la empresa, derivados del progreso técnico (por ejemplo las inversiones en investigaciones) o de la competencia o el deseo de mejorar el bienestar del personal, proporcionan el confort material y moral necesario para la existencia satisfactoria de un ambiente psicológico y social en la empresa favorable para la productividad, siendo proyectos no rentables ni medibles.
- **Inversión complementaria y mutuamente excluyentes** este tipo de inversiones se realizan en las empresas porque no cuentan con los recursos suficientes para llevar a cabo todos los proyectos y es necesario hacer un análisis de cuáles son los que generan rápidamente un beneficio económico para la empresa, o cual podrá dar la pauta para que se desarrollen los otros proyectos e impulsen a tiempo determinado la conclusión del mismo.

Es importante contar con los recursos necesarios para poner en marcha un negocio, pero si uno no cuenta con un plan bien definido de lo que quiere conseguir y las metas que se propone alcanzar con el negocio nunca lograrán obtener un resultado satisfactorio aunque cuente con todo el capital necesario, por eso es importante definir la planeación.

PLANEACIÓN

Para planear lo quiere hacer, se tiene que precisar los objetivos y cursos de acción que han de tomarse, delimitando y evaluando cuáles serán las mejores alternativas para conseguir los objetivos establecidos, pero lo que es un objetivo es precisamente el establecimiento de las metas o fines que se pretenden alcanzar, por medio de las políticas, que son las normas y reglas que dirigen el pensamiento y las acciones de los subordinados, a través de procedimientos que establecen el orden de las acciones, como se deben realizar y qué medios se deben emplear y señalando la secuencia cronológica; y por último la elaboración de los programas que señalan los tiempos y el dinero necesario para realizar cada actividad.

Para el establecimiento de la planeación podemos decir que se necesitan etapas para su correcto desarrollo, como:

- Determinar objetivos y formulación de políticas.
- Investigación y obtención de la información básica.
- Predicción y formulación de las operaciones en términos financieros.
- Selección de alternativas para la elaboración de operaciones y formación de acciones.
- Formulación de presupuestos.

De acuerdo con lo anterior podemos definir que la **planeación financiera** es la función ejecutiva, seleccionadora de los objetivos y políticas, procedimientos y programas pendientes a la consecución, aplicación y control de fondos para conducción de las actividades empresariales y la ejecución de los proyectos a corto o largo plazo para obtener un rendimiento óptimo sobre las inversiones efectuadas y satisfacer sus obligaciones hacia la sociedad; también se le puede agregar que la planeación financiera establece controles que permiten verificar la eficiencia de las actividades realizadas, mostrando si se hizo correctamente, esto es a través de los resultados obtenidos como los objetivos establecidos y en caso de que surjan variaciones se tomen medidas correctivas para minimizar al menor

grado posible las variaciones de lo que se pretende conseguir y de los que se está consiguiendo.

La planeación financiera es sumamente importante para la adquisición de franquicias como lo hemos visto, éstas pueden ser adquiridas por personas morales (pequeñas empresas o medianas) o físicas, pero actualmente en el país no existe en el nivel de estas empresas una consciencia significativa de llevar a cabo una planeación de las actividades que se tienen que realizar, las franquicias brindan manuales en donde se establecen los objetivos, políticas, procedimientos y programas a seguir, sin embargo el que adquiere una franquicia será responsable de poner el dinero para su desarrollo y de él dependerá el éxito y el fracaso de la empresa, por eso es necesario que cuando se le entregue la Circular de Oferta de Franquicia o antes que investigue vea todo lo que necesita y los ingresos estimados que puede obtener y ejecutar para un año, cuáles son los desembolsos que realizará y el dinero que recibirá, para estimar en cuánto tiempo recuperará su dinero, si necesitará pedir financiamiento para realizar las operaciones y si le conviene de acuerdo a la ganancia que obtenga, esto se puede lograr mediante los presupuestos que permitirán realizar una planeación y control financiero.

4.5. Presupuestos y el flujo de efectivo

Los presupuestos permiten una de las mejoras alternativas de la planeación, pero qué significa, su origen viene de dos raíces latinas pre=delante de, antes de y supuesto=hecho, formato, significando ANTES DE LOS HECHOS²⁰.

"El presupuesto es la técnica de la planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios²¹".

²⁰ Del Rio, Gonzalez Cristóbal El Presupuesto 3ª ed, ECAFSA, 1995, 1-4 p p.

²¹ Idem p p 1-5

"El presupuesto es un plan financiero que detalla cuantos fondos se asignarán para el pago de mano de obra, materiales, bienes capitales, etc.; y también, cómo serán obtenidos dichos fondos, y se utiliza para ejercer el control²²".

Resumiendo el presupuesto es un plan financiero basado en estimaciones estadísticas de cifras que buscan el óptimo aprovechamiento de los recursos de la empresa, es decir, sientan las bases de las operaciones y de los resultados antes de que se generen éstas permitiendo obtener el óptimo aprovechamiento de recursos de una entidad por un periodo determinado.

OBJETIVOS

1. Recabar de manera anticipada todo lo necesario para su elaboración, permitiendo anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos, para llevar a cabo la ejecución correcta del presupuesto.
2. Planear que los recursos de la empresas sean óptimamente aprovechados por la administración a través de la sistematización y unificación de las acciones para alcanzar los objetivos.
3. Organizar a la entidad en una estructura de forma adecuada, precisa y funcional de la entidad.
4. Realizar una integración de los elementos que se plasmaron en los presupuestos para el cumplimiento de sus objetivos.
5. Permiten a la dirección tener bases sólidas en la toma de decisiones para conducir, guiar y realizar correcciones.
6. Controlar las desviaciones de lo presupuestado y de lo obtenido en la realización de las operaciones, permitiendo el análisis específico de las desviaciones

REQUISITOS PARA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

²² Levy, Haime Luis Planeación Financiera. 3ª ed, 1994, EFISA, p.109.

Para la elaboración de cualquier presupuesto es necesario tomar en consideración algunos factores que permitan acercarse a la realidad para que sean útiles para la empresa, como:

- El conocimiento de la empresa a través de las transacciones de la misma porque está estrechamente ligada y al elegir a cualquiera como punto de partida, el resto también lo podría hacer con un razonable grado de certeza y seguridad, permitiendo tener de base para el presupuesto estimaciones con cierta exactitud y tomar decisiones más acertadas.
- La exposición del plan o políticas de los directivos para conocer el criterio sobre los objetivos que buscan al implantar el presupuesto en forma clara y precisa por medio de los manuales que uniforman el trabajo y coordinan las funciones delimitando la responsabilidad y responsabilidad.
- La coordinación del plan, fijando la persona que fungirá como responsable de la ejecución y calendarice las actividades con el objeto de que todas las unidades de la empresa entreguen sus resultados en las fechas fijadas.
- La fijación del periodo presupuestado se hará de acuerdo a la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, generalmente se estiman en un año el cual se podrá dividir en trimestres o meses, permitiendo elaborar estimaciones por lapsos más largos con base en la experiencia adquirida, logrando así el establecimiento de un presupuesto continuo.
- Se requiere de trabajo continuo y minucioso, para realizar las modificaciones de acuerdo a las circunstancias de la empresa, en donde las personas encargadas de su elaboración tengan conocimiento y tiempo para supervisar su cumplimiento.
- El presupuesto debe tener el respaldo de los directivos para su buen desarrollo y operación, en donde el presupuesto será la fuente de información de las operaciones y patrón de medidas de lo realizado.

CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

Las principales características para la elaboración de un presupuesto son:

- La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, adaptándose a las finalidades de las mismas. El presupuesto no se basa simplemente en estimaciones, su implementación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas o de conocimientos de otras empresas similares, que se requieren sobre la planeación.
- La presentación debe de estar con los requisitos con las Normas y Económicas (periodos, mercados, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.
- Para la aplicación del presupuesto se deben considerar las fluctuaciones del mercado, por tal motivo deben tener elasticidad y criterio que permiten la aceptación de cambios.

CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

La clasificación de los presupuestos obedece a las características particulares de cada entidad por su tipo:

I. De empresa se divide en:

- Públicos los que realiza el gobierno en cada entidad federativa o empresas descentralizadas para controlar las finanzas dentro de las diferentes dependencias, por medio de los egresos.
- Privado que utilizan las empresas particulares como instrumentos de su administración para la obtención de ingresos.

II. De su contenido en:

- Principales que son el resumen de los demás presupuestos presentando sólo los elementos medulares de los mismos, ejemplo principal el presupuesto de caja
- Auxiliares son aquellos en que se presenta la información más analítica de todas las operaciones estimadas para cada departamento que conforma la entidad.

III De su forma en:

- Flexibles por considerar anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir y permiten cierta elasticidad a los posibles cambios o variaciones lógicas y necesarias
- Fijos son los que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestado porque su razonable exactitud con que han formado obliga a la empresa a respetarlo, tratando de apoyarse lo mejor posible en su contenido

IV. De duración en:

- Corto que abarca un año o menos.
- Largos de un año a más.

La duración de un presupuesto dependerá del tipo de operación de la empresa y de mayor o menor detalle que se desee, ya que a mayor tiempo corresponde una menor precisión y análisis de los mismos; ambos tipos de presupuestos son utilizados por la dirección para conocer de antemano una perspectiva de los planes del negocio para obtener una mejor utilidad.

V. Por su técnica de valuación en:

- Estimados porque se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas son determinadas sobre experiencias anteriores, que representan la probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se ha planeado.
- Estándares por ser formulado sobre bases científicas, eliminando el porcentaje de error, por los que sus cifras a diferencia de los anteriores representan los resultados que deben obtener.

VI Por su reflejo en los Estados Financieros de:

- Situación Financiera que muestra la situación estática que tendría la empresa a futuro en caso de que cumpliera las predicciones.
- Resultados que muestra las utilidades a obtener a un periodo futuro.

Ambos se presentan en estados proforma o presupuestados

- Costos se preparan tomando como base los principios establecidos en el pronóstico de ventas y refleja a un periodo futuro las erogaciones que han de hacer por el concepto de costo total o por cualquier de sus partes.

VII. Por su finalidad que pretende:

- De promoción se presenta en forma de proyecto financiero y su expansión para su elaboración, es necesario estimar los ingresos y egresos que vayan a efectuarse en el periodo presupuestado,
- De aplicación se elaboran para las solicitudes de crédito constituyen pronósticos generales sobre los distintos recursos con los que cuenta o habrá de contar la empresa.
- De programas se preparan por las dependencias gubernamentales, patronatos e instituciones, ya que sus cifras expresan el gasto relacionado con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas de cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.
- De fusión se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que resulten al unirse varias empresas.
- Por áreas y niveles de responsabilidad cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

VIII De trabajo

Es el presupuesto más común utilizado para cualquier empresa, su desarrollo ocurre normalmente efectuando la planeación y la formulación de los mismos y se clasifica en:

- Presupuestos parciales que se elaboran en forma analítica mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa, con base en ello se desarrollan.
- Presupuestos previos y constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva y son sujetos a estudios.

- Presupuestos aprobados son aquellos que pasaron por una revisión y han generado ajustes que afinan los presupuestos.
- Presupuesto definitivo es aquel que finalmente se va ejercer para coordinar y controlar el periodo al que se refiere y sientan las bases para el presupuesto maestro.
- Presupuesto maestro o tipo que al no tener variaciones ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se realizan los presupuestos que tienen variaciones sustanciales

La clasificación anterior separa las características más importantes de los presupuestos y que éstas no son independientes, ya que el presupuesto puede caer en una o varias.

SISTEMA PREUPUESTARIO

Como hemos visto el presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado para las erogaciones de un periodo futuro, mediante una coordinación de las diferentes actividades y de los departamentos que influyen poderosamente en la optimización de las utilidades que es el objeto preponderante de cada empresa, es decir, es el instrumento más importante con que cuenta la administración moderna para poder llevar a cabo sus objetivos, por esto es necesario conocer las técnicas financieras de planeación que se emplean en los negocios que se dividen en categorías.

Presupuesto de operación

Se prepara tomando como bases la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de áreas en la consecución de los objetivos plantados en el presupuesto en el que se predeterminan las operaciones como las ventas, compras, gastos, pagos de mano de obra, etc., hasta llegar al resultado. El presupuesto de operación puede incorporar la técnica de presupuestos variables o flexibles, la cual consiste en determinar apropiadamente los resultados basados en diferente volúmenes y niveles de

actividad, a partir del análisis de las operaciones reales de la empresa con bases en el rango pronosticado en el presupuesto.

Presupuesto de Inversiones Permanentes

También conocido como *presupuesto de capital* y se relaciona con la adquisición, venta y reposición de activos fijos y siempre debe justificarse la inversión a través del análisis y evaluación de proyectos de inversión como el aumento de capacidad, mejorar la eficiencia operativa, mejorar la eficiencia operativa, mejor seguridad de la operación; tiene como características que se prepara aparte de las demás operaciones y se incorpora a sus resultados al presupuesto financiero y de operación, permitiendo vigilar y controlar las inversiones que hacen.

Presupuesto financiero

Es la planeación de la estructura financiera que parte del control, costo y productividad del efectivo y del capital propio y ajeno, o sea la administración de recursos invertidos y obtenidos tanto de fuentes internas como externas; comprendiendo básicamente al presupuesto de efectivo, inversiones, compras, programas de pagos, proyectos de capitalizables, no capitalizables, las necesidades probables de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo o bien la amortización parcial o total de los créditos bancarios, así como las nuevas aportaciones de capital que se puedan requerir.

Presupuesto base cero

Es una técnica partiendo siempre de cero y se elabora como si fuera la primera operación de la compañía, evaluando y justificando cada renglón del mismo, tanto en monto como la necesidad de considerarlo, por medio de un Paquete de Decisiones, es un documento que identifica y describe una actividad específica en forma de jerárquica y consolidación en que se basa, en donde su importancia radica en que se olvidan de los vicios de las partidas que son inútiles o innecesarias o incorrectamente calculadas; y que cada año se revalúan todos los

programas y gastos mediante un estudio y análisis exhaustivo del costo-beneficio.

Presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo es el elemento coordinador de los demás dentro de un sistema integral, siendo uno de los requisitos indispensables para su preparación, que el resto de presupuestos estén terminados y aprobados; su aplicación logra prever las necesidades o sobrantes de efectivo, las inversiones que se efectuarán, los compromisos financieros en que se incurrirá, así como el grado de liquidez y lo adecuado de la estructura financiera.

Los factores a considerar en su presentación son:

- La forma general se considera la disponibilidad y confiabilidad en las fuentes de información a partir del grado de especialización del responsable, su periodicidad requerida, la anticipación con que se formula y la época en que se aplica.
- En forma particular en cuanto a sus entradas de efectivo con fuentes y canales de financiamiento, la dispersión geográfica de la cartera, tiempos de envío y recepción de valores, las cuales influye en la voluntad del cliente para hacer sus pagos, como situación limitante del presupuesto.
- En relación con los pagos por la fijación de políticas de compra y pagos y la determinación de su flexibilidad y plazos de financiamiento.

Los elementos constitutivos son: **saldo inicial y final, entradas y salidas de efectivo**, tales factores se acomodarán según su disponibilidad, exigibilidad, importancia relativa y si sus cifras son definitivas, definidas, probables u opcionales

En cuanto a las técnicas para su formulación no existen reglas para determinar si el nivel de efectivo de una entidad en particular es adecuado, en un momento dado según su criterio y necesidades se debe buscar el camino más adecuado para la formulación de este presupuesto.

Las normas que deben observarse en la formulación del presupuesto de efectivos, son.

I Definición de responsabilidades, políticas y procedimientos:

- La designación del responsable financiero para la formulación, actualización, control y funcionamiento del presupuesto.
- La definición clara y objetiva de las políticas financieras.
- Se establecen acuerdos con clientes, deudores, proveedores y acreedores en relación con las políticas y pagos.
- Identificar el perfil del cliente que desea tener.
- Se debe determinar la imagen ante sus acreedores.
- Tener la definición el periodo mínimo para su revisión
- Determinar el grado de flexibilidad, los límites mínimos y máximos.
- Determinación de recursos, tiempos y movimientos por un flujo de entradas y salidas.
- Determinar los recursos internos y externos para llevar a cabo la cobranza.
- La definición de plazos medios reales de cobro.
- Fijar las metas y selección de las fuentes de financiamiento.
- Ponderar el conflicto de liquidez-utilidad.
- Fijar el saldo de efectivo ideal o necesario al final de cada periodo.
- Determinar el nivel de endeudamiento de la entidad, acorde a la capacidad generadora de efectivo.

II. Periodicidad

Partiendo de proyección como el presupuesto anual, el flujo de efectivo podría decirse que una semana antes del inicio del mes en cuestión debe hacerse una primera revisión de las cifras anuales y determinar con precisión las transacciones que se efectuarán en ese periodo.

III. Presentación

El presupuesto de efectivo es la separación de entradas y salidas de efectivo definidas, probables u opcionales y versatilidad.

La mayor parte de las empresas deben desarrollar planes, tanto de largo como corto plazo, sobre sus flujos de efectivo, en donde a:

- Largo plazo se realizan planes estratégicos y proyectos de desembolso, mediante una planificación de ventas, servicios, financiamientos, gastos, desembolso de capital y pago de deuda, que son fundamentales para la sana toma de decisiones financieras.
- Corto plazo del efectivo debe ser congruente con un plan táctico de utilidades de corto plazo mediante planes detallados de flujos de efectivo que se relacionan en manera directa con el plan anual de utilidades, para desarrollarlo se necesitan como base las distintas cédulas de presupuestos.
- Inmediato se realiza principalmente para estimar, controlar y administrar los flujos de entradas y salidas en base diaria continua; su objetivo principal es asegurar que no se tengan déficit ni saldos excedentes de efectivo, que permite minimizar costos de interés por el aprovechamiento de descuentos por pronto pago y desembolso realizados en fechas determinadas, así como aprovechar los excedentes para invertir en oportunidades de ganar intereses.

El presupuesto de efectivo tiene como objetivo el aprovechamiento superior de los recursos por medio de:

- Una estimación correcta de los cobros de acuerdo a las políticas.
- Precisar el financiamiento exterior, de acuerdo o lo planeado.
- Determinar correctamente los egresos para tomar decisiones sobres correcta aplicación en las operaciones de la empresa para hacerlas más eficientes.

Todo esto con el fin de mantener un mejor manejo de efectivo, sosteniendo saldos de efectivo lo más bajo posible, evitando fondos improductivos y procurando tener los recursos disponibles para evitar situaciones financieras difíciles.

Para la realización del presupuesto de efectivo se necesita la realización del presupuesto de ventas en que se consideran los ingresos, que posteriormente se

realizaran por medio de la cobranza, que va a ser conforme a las políticas de venta, tanto de crédito como de contado, así como las fuentes de ingresos ocasionales que contemple el presupuesto de otros ingresos, como ventas de desperdicios y otros.

Basándose en el presupuesto que se han formulado anteriormente se estará en condiciones de obtener información que nos auxilie con respecto a los recursos de efectivo necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente las operaciones de la empresa; se necesita conocer la forma en que se va a distribuir el efectivo requerido para.

- Compra de mercancía. Nos proporciona dicho importe el presupuesto de Compras, que va a determinar la forma de pagos de acuerdo a la política particular de la compañía, contemplando descuentos de pronto pago de algunos proveedores, o sea que no en todos.
- Gastos de operación. Nos va a presentar el efectivo requerido para el pago de estos gastos por diversos rubros y que van a tomar del presupuesto del mismo nombre, restando los gastos que se cargan al departamento de venta, como de administración las depreciaciones ya sean por el equipo utilizado o por la de edificios y las provisiones de cunetas incobrables.
- Otros gastos. El importe de este concepto son las operaciones que son normales del giro de la empresa.

La suma de los ingresos y gastos, permitirá comparar a éstos con el fin de saber si esta en condiciones de operar eficientemente o deficientemente, permitiendo saber la disponibilidad del efectivo, para saber si se recurrirá a préstamos u otros medios de financiamiento para cubrir dichos faltantes o en caso de excedentes invertirlos

Con la integración de cada uno de los presupuestos para conformar el flujo de efectivo se tiene a las cuentas de resultados, que constituyen la base de realización del Estado de Resultados Presupuestado, mediante el ensamble de

las diversas estimaciones realizadas. También la información que proporcione el flujo de efectivo permitirá realizar el Estado de Situación Financiera presupuestado.²³

Para el desarrollo del presupuesto se emplean dos métodos básicos para tener mayor eficiencia.

METODOS DE INGRESO Y DESEMBOLSO DE EFECTIVO

Este método se basa en un análisis detallado de los aumentos y disminuciones de la cuenta presupuestada de caja, como las ventas, el gasto y el desembolso de capital, su elaboración es simple y apropiada para detallar un plan de utilidades, además los planes de los presupuestos que entrañan flujos de entradas y salidas de efectivo se analizan para traducirlos en una base de acumulación, a base de efectivo.

En este tipo de método es necesario realizar una planificación de los pagos de efectivo como compras de materiales, mano de obra directa e indirecta, gastos, adiciones de capital, retiro de la deuda y dividendos pagados a los accionistas, ya que constituye la base para calcular los flujos planificados de salida de efectivo, en los cuales no se consideran partidas como la depreciación y amortizaciones; además permite establecer políticas de pago acreedores, proveedores para tener un mejor aprovechamiento en su manejo; realizando estimaciones sobre pago de intereses de deudas e impuestos en donde el pago de éstos no se puede determinar hasta planear las utilidades, los préstamos y reembolsos de intereses.

METODO DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA

²³ El estado de resultados es un documento a un periodo y es dinámico, formado por los principios de contabilidad ; mientras tanto el Estado de Situación Financiera es un documento que contenga la información financiera a una fecha determinada y por lo tanto es estático y que se formula con los principios de contabilidad generalmente aceptados; tal motivo al realizar un presupuestado se observara cual serán las utilidades de la empresa en un futuro.

Se le conoce también con el nombre de método indirecto o del estado de resultados y parte de la utilidad neta planificada, la cual se ajusta por las partidas que no implican efectivo como las ventas de activo fijo, las adiciones del capital y el pago de la deuda, que se convierte en una base de acumulación a una base de efectivo, es decir, se ajusta a los cambios en las cuentas de capital de trabajo distintos del efectivo como los inventarios, cuantías por cobrar, gastos pagados por adelantado, gastos acumulados y partidas diferidas, generalmente es usado para la planificación del efectivo a largo plazo. Se considera que una de sus desventajas es que exige menos detalle en el apoyo y suministra menos detalle sobre los flujos de entradas y salidas de efectivo.

El control de la posición de efectivo es sumamente importante, puesto que los ingresos y pagos reales de efectivo durante el periodo cubierto por el presupuesto, normalmente serán un tanto diferentes a los que se muestran en el plan de utilidades debido a las variaciones cambiantes, por ejemplo en las tasas los impuestos, los sucesos repentinos e inesperados y la falta de control sobre el efectivo.

Para que la planificación sea eficaz es necesario un constante control de la posición de la caja normalmente, que exige hacer evaluaciones e informes periódicos, por lo general cada mes, de la posición que se tiene, permitiendo una proyección para el resto del periodo sobre las partidas presupuestadas que fueron afectadas por acontecimientos inesperados, que permiten una visión más real del futuro, por tal motivo debe haber una vigilancia constante del presupuesto

El control también se puede realizar día a día y es utilizado por aquellas empresas que tienen demandas fluctuantes de efectivo, y sucursales muy dispersas y manejan grandes volúmenes de efectivo las cuales se reduce el costo del interés.

El presupuesto de efectivo permite mejorar el flujo de efectivo ya que muestra cómo se realiza el proceso de cobros de efectivo, si éste obtiene rápidamente o no y tomar las medidas necesarias para agilizar su obtención; de los pagos de efectivo permite sentar las bases sobre las fechas de pago para tener un mayor financiamiento de los proveedores; y políticas de inversión ya que nos muestra que se tienen sobrantes ociosos que se debe de hacer con estos para obtener las máximas ganancias.

CASH FLOW

La técnica para el manejo del presupuesto de efectivo se le conoce con el nombre del flujo de efectivo (cash flow), que apareció en la década de los cincuenta en Alemania Occidental. El flujo de efectivo es el estudio, análisis y pronóstico de la circulación pecuniaria, con referencia en sus fuentes y uso de la empresa en períodos predeterminados, al igual que el presupuesto de caja tiene objetivos para el manejo de caja de forma más general, en tanto el flujo de efectivo tiene objetivos mucha más específicos entre los que se encuentra:

- Mejor manejo de fondos, es decir, procurando mantener los saldos de efectivo lo más bajo posible sin repercutir en la estabilidad financiera de la empresa.
- Brindar a la administración la posibilidad de aplicar el disponible de efectivo de la empresa en inversiones a corto o largo plazo.
- Tener mayor rentabilidad, mediante la realización de inversiones en bienes de operación que traen como consecuencia la reducción de la circulación de efectivo.
- Realizar un programa de pago de dividendos.
- Establecer políticas de crecimiento en empresas de expansión, ya que al contar con pronósticos del futuro del efectivo para determinar el momento propicio para sus logros y establecer los tipos de financiamiento que puede obtener.
- Determinar el tiempo para la solicitud de préstamos a lo que se refiere de cuánto, por tanto tiempo y forma de pago.

- Realizar una coordinación entre los cobros y los pagos para mantener saldos satisfactorios en caja.
- Ser base para la realización del presupuesto de caja.

Dentro del flujo de efectivo se manejan dos tipos de fondos de capital como el de efectivo, cuya disponibilidad es inmediata y mantiene normalmente en dinero o inversiones equivalentes, para cubrir obligaciones o adquisiciones de bienes normales, y el fondo de operación son inversiones en artículos de disponibilidad mediata y que son adquiridos para los trabajos normales de la empresa, como los inventarios y bienes a más de un año.

Si estamos hablando del manejo del el flujo de efectivo se debe conocer como circula el dinero en los negocios para estos se establecen las siguientes fases:

- El efectivo se invierte en mercancía, materiales, sueldos y salarios directos y gastos indirectos de producción.
- Los artículos se transforman parcialmente o totalmente a través de la venta con un margen de utilidad previa.
- Como consecuencia de la venta, se obtiene dinero en efectivo o cuenta por cobrar, así como en conceptos de costos y utilidad.
- El efectivo cobrado tiene diferentes destinos como inversiones en valores, pagos de general, compras de equipo, intereses, gastos de venta y administración, impuestos, etc.

Por lo tanto el flujo de efectivo tiene dos fases, cuando se obtiene la utilidad neta para retirarse o reinvertirse, y el dinero que vuelve a circular para invertirse de nuevo en los gastos de operación.

En el flujo de efectivo se debe tener un manejo centralizado de los fondos para a) mantener saldos adecuadas en las cuentas bancarias, b) mejor control y delimitación de responsabilidad y c) el manejo permitirá facilitar el volumen de operaciones normales.

En cada una de las empresas es sumamente importante tener un perfecto control de su dinero (efectivo), ya que marca que tiene una fortaleza en su liquidez, que es la disponibilidad de efectivo para satisfacer las demandas cotidianas de efectivo de una empresa no importando su tamaño o giro; y que permite tener en su elaboración información cuando se solicite una línea de crédito bancaria para préstamos y que depende de su otorgamiento de un plan realista que se presente de ventas apoyado en un plan integral de utilidades.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

La Empresa X, S.A. de C.V desde 1996 tenia como giro alquiler de equipo de computo, software, fotocopiado y mandar fax, sin embargo el negocio no redituada favorablemente para los socios, en el año de 1998 se pronostica obtener perdida, por tal motivo se toma la decisión de adquirir un negocio comprobado y que vaya de acuerdo a los intereses del cliente.

Se realizo la investigación del Instituto Tecnológico de Computación, que es la escuela de computación desde 1981 y que a partir de 1998 establece el sistema de franquicias para su expansión, actualmente cuenta con 40 unidades propias y 5 unidades franquiciadas en el interior de la república. El sistema de franquicias es manejado por la empresa INFROPRODUCTIVITY, S.A. DE C.V.

El franquiciante otorga actualmente unidades en el interior de la República, siendo el estado de Puebla en la ciudad el territorio que intereso al franquiciatario teniéndose que realizar la investigación de los impuestos estatales que se pagan.

El franquiciatario desea saber cual será el comportamiento en un año de la unidad y para esto se realiza un flujo de efectivo con la información que se proporciona por el franquiciatario. La aportación de los franquiciatarios será de \$503,000.00 en efectivo.

A continuación se presenta la información necesaria para la elaboración del flujo de caja:

El ITC brinda al público las carreras de:

1. Técnico Administrador de Computadoras (TAC) con duración de 55 semanas.
2. Técnico en Computación Gráfica (TCG) con duración de 40 semanas.
3. Técnico Programador Analista (TPA) con duración en 40 semanas.

Los horarios que ofrece de lunes a viernes son de:

- 7 a 9 hrs.
- 9 a 11 hrs.
- 11 a 13 hrs.

- 14 a 16 hrs
- 16 a 18 hrs.
- 18 a 20 hrs.

Los sábados de 9 a 13 hrs.

La escuela no cobra inscripción.

COLEGIATURA

CARRERA	COLEGIATURA SEMANA POR ALUMNO	SEMANAS	COLEGIATURA MENSUAL
TAC	\$165 00	4	\$660.00
TCG	\$150.00	4	\$600.00
TPA	\$140.00	4	\$560.00

La Colegiatura se hará por adelantado y se aumentará de un 5% mensual.

La capacidad de la escuela es para 40 alumnos por horario, teniendo cuatro grupos (dos de TAC, y uno de TCG y TPA), lo que nos da un total de 280 alumnos que se atienden por mes. Los grupos se abren con cinco alumnos mínimo. Se tiene pronosticado iniciar en el mes de marzo con 140 alumnos en el mes de julio se incrementa un 43% el alumnado.

MATERIAL DIDACTICO POR MODULO

CARRERA	PRECIO DE MATERIAL DIDACTICO POR MES
TAC	\$70.00
TCG	\$70 00
TPA	\$80 00

El material didáctico se incrementa en el mes de junio en 10 pesos.

Los gastos que se realizan para la apertura del negocio son:

PAGO INICIAL

Al franquiciante se le realizará un pago de U.S. DLS.\$15,000 (QUINCE MIL DOLARES 00/100 MONEDA NACIONAL), pagaderos en moneda nacional al tipo de cambio en el D.F., otorgando el derecho de:

- Para uso de las marcas del franquiciante.
- La asistencia técnica.
- Información confidencial (manuales).
- Abastecimiento de los productos aprobados que elabora y distribuye el ITC (SOFTWARE).
- Capacitación y entrenamiento que recibirá el franquiciatario por el franquiciante.

CONCEPTO	DOLARES	TIPO DE CAMBIO	M. N.
CUOTA INICIAL	15,000 00	\$9.84	\$147,600.00
IVA ACREDITABLE	2,250 00	\$9 84	\$22,140.00
TOTAL	17,250.00		\$169,740.00

El otorgamiento de la franquicia se considera un activo diferido y se amortiza un 15% que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 43 fracción II.

REGALIAS

- Durante EL primer año después de la apertura de la unidad el franquiciatario pagará el franquiciante una regalía equivalente al ocho por ciento (8%) más el Impuesto al valor Agregado de las ventas brutas del mes inmediato anterior por el que se efectúa dicho pago.
- Durante el segundo año el porcentaje será del seis punto cinco por ciento (6.5%) y se aplica de igual manera que la anterior.
- Del tercer años en adelante se pagarán regalías del cinco por ciento (5%).

Las regalías deberán ser pagadas en los primeros diez días naturales del mes siguiente a aquel al que corresponda el pago. El franquiciante expedirá la factura correspondiente en cumplimiento de los requisitos fiscales que correspondan.

APORTACIONES AL FONDO DE PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA.

El franquiciatario pagará mensualmente por concepto de publicidad el ocho por ciento (8%) de sus ventas brutas para la publicidad local y el dos por ciento (2%) más el impuesto al valor agregado de sus ventas brutas para la publicidad institucional, precisamente para publicidad y difusión del sistema ITC que efectúe el fondo de publicidad y mercadotecnia.

Las ventas brutas serán los ingresos exclusivos de colegiatura sin IVA y material didáctico.

La empresa se dedica a la enseñanza de la computación sin embargo no cuenta con validez oficial.

ANUCIOS Y LETREROS, VOILANTES Y PUBLICIDAD EN EL PERIODICO LOCAL

En el contrato se establece que los anuncios y letreros, publicidad local (volantes y anuncios en periódicos locales) que efectuó el franquiciatario será por su cuenta.

Pago del diseño del letrero exterior	\$2,000.00
IVA	<u>300.00</u>
TOTAL	<u>\$2,300.00</u>

Se adquiere contrata para el mes de febrero y marzo de 1999.

VOLANTES	\$2,000.00
IVA	<u>300.00</u>
TOTAL	<u>\$2,300.00</u>

El costo se incrementa un 2% mensual, se paga mensualmente.

Publicidad en el Periódico el Sol	\$1,400.00
IVA	<u>210.00</u>
TOTAL	<u>\$1.610.00</u>

Se contrata por dos mese anuncio en periódico.

El franquiciatario será responsable de localizar y elegir un local que estime conveniente y adecuado para la operación de la unidad que franquicia, con autorización del franquiciante, las medidas que debe tener el local es de 200metros cuadrados. Se contrata el local por una empresa inmobiliaria y se realizan pagos mensuales, que incluyen el pago de agua.

Depósito de la renta	\$30,000.00
Primera renta	20,000.00
IVA	<u>3,000.00</u>
TOTAL	<u>\$53,000.00</u>

Se realiza el pago mensual, se tiene un incremento del 5% trimestral.

REMODELACION

El franquiciatario contratará y solventará los costos y será responsable de acondicionar, completar, remodelar, adaptar, modificar o actualizar la imagen de la unidad de acuerdo a las especificaciones proporcionadas por el franquiciante, teniendo para ello un plazo de sesenta días naturales.

Remodelación	\$10,000.00
IVA	<u>\$ 1,500 00</u>
Total	<u>\$11,500 00</u>

La remodelación se realiza en el mes de enero.

El equipamiento del mobiliario se realizará por cuenta del franquiciatario con la lista de proveedores que brinde el instituto que aseguren la calidad de los productos.

Equipo de oficina y aulas	\$30,000.00
IVA	<u>\$ 4,500.00</u>
Total	<u>\$34,500.00</u>

El equipo se compra en febrero y se paga en 30, 60 y 90 días con un interés mensual del 5% global. La depreciación es del 10% anual.

La compra de equipo de computo se adquiere con J.B. COMPUTER, S.A. de C.V. que se encuentra en la lista de proveedores, adquiriendo 40 computadoras ensambladas para dar las clases.

Equipo de computo	\$250,000.00
IVA	<u>\$ 37,500.00</u>
TOTAL	<u>\$287,500.00</u>

Se paga el 50% de contado en el mes de febrero y el resto a 30, 60 y 90 días con interés mensual del 5% global. La depreciación es del 30% anual.

Se contrata dos líneas telefónicas con TELMEX

Contrato de teléfonos	\$7,000.00
Cableado interior	\$1,196.00
IVA	<u>\$1,229.40</u>
TOTAL	<u>\$9,425.40</u>

Se paga mensualmente la cantidad de \$1,500.00 con un incremento del 2.5% mensual.

Se realiza el contrato de luz

Contrato de luz	\$1,200.00
IVA	<u>180.00</u>
TOTAL	<u>\$1,380.00</u>

La renta de la Luz es por \$1,200.00, se realizan pagos mensuales, con incremento de 2.5%.

Se realiza la contratación de:

No.Empleados	Puestos	Salario Diario
1	Supervisora	152.00
1	Mensajero	29.70
4	Instructor	45.00
1	Cajera	60.80
2	Recepcionista	29.70
2	Volantero	15.00
1	Diseñadora (instructor)	76.00
1	Limpieza	29.70

Se realizan el pago quincenal de la nómina. Se pagan 25 días de aguinaldo, no se pagan vacaciones por que ninguna persona tenia un año trabajando, se realizan pagos de IMSS, SAR, INFONAVIT; 1% sobre remuneraciones, 5% IMSS-Obrero, 3% ISPT y pago de crédito al salario.

Los instructores se otorgan una comisión de 1% si mantiene a los alumnos y un 3% si se incrementa.

PAGO DE DERECHOS E IMPUESTOS ESTATALES EN PUEBLA

Inscripción al registro público de comercio \$200.00

Pago de derechos de visita y expedición de constancia por verificación sobre medidas preventivas contra incendios \$198.23

Para el registro de escuelas particulares sin validez oficial \$62.00 se realiza mensualmente el pago.

GASTOS NORMALES QUE SE REALIZAN

Se compra material didáctico sobre la estimación de alumnos que se atienden desde el mes de febrero, para contar con inventario, se paga mensualmente y se incrementas \$10.00 pesos semestralmente

Compra de papelería en el mes de marzo por \$3,500 00 y para los meses subsecuentes se compra \$1,500.00 más IVA.

Se realiza mantenimiento mensual por \$2.000.00 más IVA con un incremento del 3% mensual.

Se contrata un seguro completo a pagar trimestralmente:

Gastos de póliza	\$ 213.00
Pago de prima	\$1,750.00
IVA	\$ 295.00

Si es necesario se pedirán préstamos bancarios. Además para mediados de año se establece invertir el 40% del sobrante con un interés del 8%.

Los gastos de depreciaciones, luz, teléfono, renta, sueldos y salarios, se dividen en un 80% de ventas y un 20% de administración.

Se realizará los presupuestos de ingresos y egresos necesarios para llevar a cabo el Flujo de Caja y la elaboración de Estados Financieros Proforma.

CEDULA DE SUELDOS

PUESTO	No EMPLEADOS	SALARIO DIARIO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL
Superv.sora	1	\$ 152 00	30	\$ 4,560 00
Mensajero	1	\$ 29 70	30	\$ 891 00
Instructores	4	\$ 45.00	30	\$ 5,400 00
Cajera	1	\$ 60.80	30	\$ 1,824 00
Recepcionista	2	\$ 29 70	30	\$ 1,782 00
Limpieza	1	\$ 29 70	30	\$ 891 00
Volanteo	2	\$ 15 00	30	\$ 900 00
Diseñadora	1	\$ 76 00	30	\$ 2,280 00
				\$ 18,528 00

CEDULA DE COMISIONES

PUESTO	No EMPLEADOS	MES	INGRESO	COMISION	TOTAL A PAG
Instructores	4	MARZO	\$ 101,290	1 00%	1,013
Recepcionistas	2	ABRIL	\$ 105,847	1 00%	1,058
		MAYO	\$ 110,632	1 00%	1,106
		JUNIO	\$ 115,656	1 00%	1,157
		JULIO	\$ 174,759	4.00%	6,990
		AGOSTO	\$ 182,672	4.00%	7,307
		SEPTIEMBRE	\$ 190 980	4.00%	7,639
		OCTUBRE	\$ 199,704	4 00%	7,988
		NOVIEMBRE	\$ 208,865	4 00%	8,355
		DICIEMBRE	\$ 201,983	4 00%	8,079
		\$ 1,592,388		50,693	

AGUINALDO

PUESTO	No EMPLEADOS	SALARIO DIARIO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL
Superv.sora	1	\$ 152 00	25	\$ 3,800.00
Mensajero	1	\$ 29 70	25	\$ 742.50
Instructores	4	\$ 45.00	25	\$ 4,500 00
Cajera	1	\$ 60.80	25	\$ 1,520 00
Recepcionista	2	\$ 29 70	25	\$ 1,485 00
Limpieza	1	\$ 29.70	25	\$ 742 50
Volanteo	2	\$ 15 00	25	\$ 750 00
Diseñadora	1	\$ 76 00	25	\$ 1,900 00
				\$ 15,440 00

CEDULA DE CALCULA DE INGRESOS DE COLEGIATURA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
COLEGIATURA TCA	660	693	724	764	807	847	881	919	954	975	1,054	8,301	8,301
INCREMENTO	33	35	40	38	40	42	44	46	49	49	51	415	415
SUBTOTAL	693	728	764	802	847	884	923	965	1,003	1,024	1,075	8,716	8,716
ALUMNO	70	70	70	70	70	70	100	100	100	100	100	100	810
INGRESO DE COLEGIATURA	48,510	50,936	53,462	56,156	58,423	60,300	62,300	64,446	66,750	69,200	71,800	74,550	782,040
IVA ACREDITABLE	7,877	7,640	8,027	8,423	8,835	9,267	9,719	10,191	10,683	11,195	11,736	12,306	117,306
TOTAL	55,787	58,576	61,500	64,579	67,258	70,567	74,019	78,637	83,433	88,395	93,536	98,856	843,560

COLEGIATURA TCG	600	630	662	695	729	766	804	844	886	886	931	7,547	7,547
INCREMENTO DEL 2%	30	32	33	35	36	38	40	42	44	44	47	377	377
SUBTOTAL	630	662	695	729	766	804	844	886	930	930	978	7,924	7,924
ALUMNO	35	35	35	35	35	35	50	50	50	50	50	405	405
INGRESO COLEGIATURA	22,050	23,153	24,310	25,526	26,800	28,224	29,704	31,240	32,832	34,480	36,192	48,867	355,473
IVA ACREDITABLE	3,008	3,473	3,647	3,828	3,943	4,090	4,252	4,429	4,611	4,799	4,992	7,330	53,321
TOTAL	25,358	26,626	27,957	29,354	30,743	32,314	33,956	35,669	37,443	39,279	41,184	56,197	393,496

COLEGIATURA TPA	560	588	617	648	681	715	750	788	827	868	927	869	7,044
INCREMENTO DEL 2%	28	29	31	32	34	36	38	39	41	43	44	43	352
SUBTOTAL	588	617	648	681	715	750	788	827	868	912	912	7,386	7,386
ALUMNO	35	35	35	35	35	50	50	50	50	50	50	405	405
INGRESO COLEGIATURA	20,580	21,609	22,689	23,824	25,016	26,264	27,568	28,928	30,344	31,816	33,348	45,609	331,775
IVA ACREDITABLE	3,087	3,241	3,403	3,574	3,754	3,942	4,138	4,342	4,554	4,774	4,999	6,841	48,766
TOTAL	23,967	24,850	26,092	27,398	28,770	30,206	31,706	33,270	34,898	36,592	38,347	52,450	357,874

INGRESO COLEGIATURA	91,140	95,697	100,482	105,506	108,259	111,480	115,172	118,440	121,288	124,716	128,724	133,312	1,469,288
IVA ACREDITABLE	13,671	14,355	15,072	15,826	16,617	17,446	18,314	19,222	20,170	21,158	22,186	23,254	220,393
ALUMNOS PROMEDIOMES	140	140	140	140	200	200	200	200	200	200	200	200	1,780

CEDULA DE INGRESOS DE MATERIAL DIDACTICO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
MATERIAL DIDACTICO TAC	4,900	4,800	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900	59,600
MATERIAL DIDACTICO TCG	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	29,800
MATERIAL DIDACTICO TPA	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	33,700
TOTAL DE MATERIAL DIDACTICO	10,150	10,050	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	123,100

TOTAL DE INGRESOS SIN IVA	101,290	105,647	110,632	115,656	117,459	119,704	122,400	125,552	129,168	133,288	137,928	143,088	1,592,388
---------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

PRESUPUESTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COMPUTACION
CEDULA DE INGRESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COLEGIATURA *	-	-	104 811	110 052	115 554	121 332	181 998	191 098	200 653	210 685	231 219	232 280	1 689 681
MATERIAL DIDACTICO	-	-	10 150	10 150	10 150	10 150	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	123 100
TOTAL DE INGRESOS	-	-	114 961	120 202	125 704	131 482	198 498	207 598	217 153	227 185	237 719	232 780	1 812 781

CEDULA DE COBRANZA DE COLEGIATURA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ENERO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FEBRERO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARZO	-	-	104 811	-	-	-	-	-	-	-	-	-	104 811
ABRIL	-	-	-	110 052	-	-	-	-	-	-	-	-	110 052
MAYO	-	-	-	-	116 554	-	-	-	-	-	-	-	116 554
JUNIO	-	-	-	-	-	121 332	-	-	-	-	-	-	121 332
JULIO	-	-	-	-	-	-	181 998	-	-	-	-	-	181 998
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	191 098	-	-	-	-	191 098
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	200 653	-	-	-	200 653
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	210 685	-	-	210 685
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	453 500	-	453 500
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	104 811	110 052	115 554	121 332	181 998	191 098	200 653	210 685	453 500	-	1 889 682

CEDULA DE COBRANZA DE MATERIAL DIDACTICO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ENERO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FEBRERO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARZO	-	-	10 150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10 150
ABRIL	-	-	-	10 150	-	-	-	-	-	-	-	-	10 150
MAYO	-	-	-	-	10 150	-	-	-	-	-	-	-	10 150
JUNIO	-	-	-	-	-	10 150	-	-	-	-	-	-	10 150
JULIO	-	-	-	-	-	-	16 500	-	-	-	-	-	16 500
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	16 500	-	-	-	-	16 500
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	16 500	-	-	-	16 500
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16 500	-	-	16 500
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16 500	-	16 500
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	10 150	10 150	10 150	10 150	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	-	123 100

PRESUPUESTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COMPUTACION
 CEDULA DE GASTOS DE OTORGAMIENTO Y OPERACIÓN

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cuota inicial	147 600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	147 600
I.V.A. pagado	22 140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22 140
TOTAL	169 740	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	169 740

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Pago de anuncio exterior	-	-	2 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 000
I.V.A. pagado	-	-	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300
TOTAL	-	-	2 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 300

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Pago de voluntarios	-	2 000	2 040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 040
Incremento	-	40	41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	81
Subtotal	-	2 040	2 081	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 121
I.V.A. pagado	-	306	312	-	-	-	-	-	-	-	-	-	618
TOTAL	-	2 346	2 393	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 739

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Pago de publicidad periodico	-	1 400	1 400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 800
I.V.A. pagado	-	210	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	420
TOTAL	-	1 610	1 610	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 220

TOTAL DE PUBLICIDAD	-	3 956	6 303	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10 259
----------------------------	---	--------------	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------

PRESUPUESTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COMPUTACION
 CEDULA DE GASTOS DE OTORGAMIENTO Y OPERACIÓN

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Depósito (s) (milita)	30,000												30,000
Renta	20,000	20,000	20,000	21,000	21,000	21,000	22,050	22,050	22,050	23,153	23,153	23,153	258,609
Incremento	1,000	1,000	1,000	1,050	1,050	1,050	1,103	1,103	1,103	1,158	1,158	1,158	12,932
Subtotal	21,000	21,000	21,000	22,050	22,050	22,050	23,153	23,153	23,153	24,311	24,311	24,311	271,541
IVA pagado	3,150	3,150	3,150	3,308	3,308	3,308	3,473	3,473	3,473	3,647	3,647	3,647	40,731
Subtotal	24,150	24,150	24,150	25,358	25,358	25,358	26,625	26,625	26,625	27,957	27,957	27,957	312,272
TOTAL	54,150	54,150	54,150	54,150	54,150	54,150	54,150	54,150	54,150	54,150	54,150	54,150	342,272

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remodelación de local	10,000												10,000
IVA pagado	1,500												1,500
TOTAL	11,500												11,500

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Inscripción al RPC	200												200
Constancia de incendios	198												198
Reg. De escuelas no oficiales	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	744
TOTAL	460	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	1,142

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MATERIAL DIDACTICO		7,500	7,500	7,500	7,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	99,000
INCREMENTO						2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	13,800
TOTAL		7,500	7,500	7,500	7,500	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	112,800

PRESUPUESTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COMPUTACION
 CEDULA DE GASTOS DE OTORGAMIENTO Y OPERACION

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Contrato de telefono	7,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,000
Cableado minuter	1,196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,196
Subtotal	8,196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,196
IVA pagado	1,229	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,229
SUBTOTAL	9,425	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,425
TELEFONO	1,500	1,538	1,576	1,615	1,656	1,697	1,740	1,783	1,828	1,873	1,920	1,968	20,693
INCREMENTO	38	38	39	41	40	42	43	45	46	47	48	49	517
SUBTOTAL	1,538	1,576	1,615	1,656	1,697	1,740	1,783	1,828	1,873	1,920	1,968	2,017	21,211
IVA pagado	231	236	242	248	255	261	267	274	281	288	295	303	3,182
Subtotal	1,768	1,812	1,858	1,904	1,952	2,000	2,050	2,102	2,154	2,208	2,263	2,320	24,392
TOTAL	11,194	11,812	12,486	13,223	14,000	14,800	15,640	16,514	17,423	18,377	19,373	20,408	215,818

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Contrato de luz	1,200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,200
IVA pagado	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	180
TOTAL DE CONTRATACION	1,380	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,380
LUZ	1,200	1,230	1,261	1,292	1,325	1,358	1,392	1,426	1,462	1,499	1,536	1,575	16,555
INCREMENTO	30	31	32	32	33	34	35	36	37	37	38	39	414
SUBTOTAL	1,230	1,261	1,292	1,325	1,358	1,392	1,426	1,462	1,499	1,536	1,575	1,614	16,969
IVA pagado	185	189	194	199	204	209	214	219	225	230	236	242	2,545
TOTAL	2,795	2,950	3,116	3,296	3,496	3,711	3,940	4,181	4,444	4,725	5,011	5,311	60,069

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos por emision de poliza	213	-	-	213	-	-	213	-	-	213	-	-	853
Prima de seguro	1,750	-	-	1,750	-	-	1,750	-	-	1,750	-	-	7,000
IVA pagado	295	-	-	295	-	-	295	-	-	295	-	-	1,178
TOTAL	2,258	-	-	2,258	-	-	2,258	-	-	2,258	-	-	9,031

PRESUPUESTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

EMPRESA "X". S.A. DE C.V.
 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COMPUTACION
 CEDULA DE GASTOS DE OTORGAMIENTO Y OPERACION

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MANTENIMIENTO			2,000	2,060	2,122	2,185	2,251	2,319	2,388	2,460	2,534	2,610	22,828
INCREMENTO			60	62	64	66	68	70	72	74	76	78	688
SUBTOTAL			2,060	2,122	2,185	2,251	2,319	2,388	2,460	2,534	2,610	2,688	23,616
IVA pagado			303	318	328	338	348	358	369	380	391	403	3,542
TOTAL			2,369	2,440	2,513	2,589	2,668	2,746	2,829	2,914	3,001	3,091	27,158

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PAPELERIA			3,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	17,000
IVA pagado			525	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2,550
TOTAL			4,025	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	19,550

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS BRUTAS			101,290	105,847	110,632	115,656	174,759	182,672	190,980	199,704	208,865	201,983	1,592,388
REGALIAS			8,103	8,468	8,851	9,252	13,981	14,614	15,278	15,976	16,709	16,159	127,391
IVA pagado			1,215	1,270	1,328	1,388	2,097	2,192	2,292	2,396	2,506	2,424	19,109
TOTAL			9,319	9,738	10,178	10,640	16,078	16,806	17,570	18,373	19,216	18,582	146,500

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS BRUTAS			101,290	105,847	110,632	115,656	174,759	182,672	190,980	199,704	208,865	201,983	1,592,388
FONDO PUBLICIDAD LOCAL			8,103	8,468	8,851	9,252	13,981	14,614	15,278	15,976	16,709	16,159	127,391
IVA pagado			1,215	1,270	1,328	1,388	2,097	2,192	2,292	2,396	2,506	2,424	19,109
TOTAL			9,319	9,738	10,178	10,640	16,078	16,806	17,570	18,373	19,216	18,582	146,500

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS BRUTAS			101,290	105,847	110,632	115,656	174,759	182,672	190,980	199,704	208,865	201,983	1,592,388
FONDO PUBLICIDAD INSTITUCION			2,026	2,117	2,213	2,313	3,485	3,653	3,820	3,994	4,177	4,040	31,848
IVA pagado			304	318	332	347	524	548	573	593	627	606	4,777
TOTAL			2,330	2,434	2,545	2,660	4,019	4,201	4,393	4,593	4,804	4,646	36,625

PRESUPUESTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COMPUTACION
 CEDULA DE COMPRA DE EQUIPO DE OFICINA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Eq. el. y auxilios		30.000											30.000
IVA pagado		4.500											4.500
TOTAL		34.500											34.500

CEDULA DE DEPRECIACION DE EQUIPO DE OFICINA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Dep. de mob. y eq.		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.750
TOTAL		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.750

CEDULA DE DOCUMENTOS POR PAGAR

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Documentos a pagar			11.500	11.500	11.500								34.500
Gastos financieros			575	1.150	1.725								3.450
IVA pagado			86	173	260								519
TOTAL			12.161	12.823	13.485								38.469

PRESUPUESTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COMPUTACION
 CEDULA DE COMPRA DE EQUIPO DE COMPUTO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Equipo de computo		250,000											250,000
IVA pagado		37,500											37,500
TOTAL		287,500											287,500

CEDULA DE DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMPUTO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Dep. equipo comp.		6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	68,750
TOTAL		6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	68,750

CEDULA DE DOCUMENTOS POR PAGAR

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Documentos a pagar			47,917	47,917	47,916								143,750
Gastos financieros			2,396	4,792	7,188								14,375
IVA pagado			359	719	1,078								2,156
TOTAL			50,672	53,427	56,182								160,281

PRESUPUESTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COMPUTACION
 CEDULA DE IVA PAGADO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IVA PAGADO	28,909	46,092	8,422	8,342	8,644	8,037	10,361	9,896	10,321	10,681	10,751	10,273	170,731
TOTAL	28,909	46,092	8,422	8,342	8,644	8,037	10,361	9,896	10,321	10,681	10,754	10,273	170,731

CEDULA DE IVA COBRADO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IVA COBRADO			13,671	14,355	15,072	15,826	23,739	24,926	26,172	26,172	28,655	30,297	220,394
TOTAL			13,671	14,355	15,072	15,826	23,739	24,926	26,172	27,481	28,655	30,297	220,394

CEDULA DE IVA A FAVOR Y DE PAGAR

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ACUM IVA A FAVOR	(28,909)	(28,909)	(75,001)	(69,752)	(69,739)	(57,310)	(49,521)	(36,143)	(21,113)	(5,262)			(75,001)
IVA A FAVOR		(46,092)											
IVA POR PAGAR			5,249	6,013	6,428	7,789	13,378	15,030	15,651	16,800	18,101	20,024	124,664
TOTAL	(28,909)	(75,001)	(69,752)	(63,739)	(57,310)	(49,521)	(36,143)	(21,113)	(5,262)	11,538	18,101	20,024	49,663

PRESUPUESTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COMPUTACION
 CEDULA DE SUELDOS Y SALARIOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS	18,528	18,528	18,528	18,528	18,528	18,528	18,528	18,528	18,528	18,528	18,528	18,528	203,808
COMISIONES	-	1,013	1,013	1,058	1,106	1,157	6,990	7,307	7,639	7,988	8,355	8,079	50,682
AGUINALDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,440
SUBTOTAL	18,528	19,541	19,541	19,586	19,634	19,685	25,518	25,835	26,167	26,516	26,883	42,047	269,940
CREDITO AL SALARIO	-	1,989	2,088	2,193	2,303	2,418	2,539	2,665	2,799	2,939	3,086	3,240	28,257
TOTAL	20,517	21,529	21,629	21,779	21,937	22,103	28,057	28,500	28,966	29,455	29,969	45,287	296,197

CEDULA DE IMPUESTOS RETENIDOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ISPT 3%	-	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	6,114
IMSS 5%	-	926	977	979	982	984	1,276	1,292	1,308	1,326	1,344	2,102	13,497
TOTAL DE RETENCIONES	-	1,482	1,533	1,535	1,538	1,540	1,832	1,848	1,864	1,882	1,900	2,658	19,611
SUELDO NETO A PAGAR	19,035	20,047	20,097	20,244	20,399	20,563	26,225	26,653	27,102	27,573	28,059	42,629	278,586

CEDULA DE IMPUESTOS PATRONALES

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IMSS	-	2,779	2,931	2,938	2,945	2,953	3,828	3,875	3,925	3,977	4,032	6,307	40,491
SAR	-	371	391	392	393	394	510	517	523	530	538	841	5,399
INFONAVIT	-	926	977	979	982	984	1,276	1,292	1,308	1,326	1,344	2,102	13,497
Impuesto sobre nóminas 1%	-	185	195	196	196	197	255	258	262	265	269	450	2,699
TOTAL	-	4,261	4,494	4,505	4,518	4,528	5,869	5,942	6,018	6,039	6,183	9,671	64,086

CALCULO DE PRESTAMO

Se necesitan S21.000 00 para cubrir los gastos de abril, la empresa, se decide pedir un préstamo al banco con una tasa anual de 54 72% anual, se conviene con el banco tres pagos iguales a cubrir en el año, teniendo una tasa para los tres pagos de 18 24%, el banco nos otorga la siguiente tabla de amortizar

TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO DE BANCO						
MES	INTERES	PAGO	CAPITAL	DEUDA	IVA PAGADO	MENSUALIDAD
				21,000.00		
1	3,830 00	9,696.00	5,866 00	15,134.00	574.50	10,270.50
2	2,761 00	9,696.00	6,935 00	8,199.00	414.15	10,110.15
3	1,496.00	9,696 00	8,199.00	-	224.40	9,920.40
					-	-
TOTAL	8,087.00	29,088.00	21,000.00		1,213.05	30,301.05

Se necesitan S30 000.00 para cubrir los gastos de mayo, la empresa, se decide pedir un préstamo al banco con una tasa anual de 54.72% anual, se conviene con el banco tres pagos iguales a cubrir en el año, teniendo una tasa para los tres pagos de 18 24%, el banco nos otorga la siguiente tabla de amortizar

TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO DE BANCO						
MES	INTERES	PAGO	CAPITAL	DEUDA	IVA PAGADO	MENSUALIDAD
				30,000.00		
1	5,472.00	13,851.00	8,379.00	21,621.00	820.80	14,671.80
2	3,944.00	13,851.00	9,907.00	11,714 00	591.60	14,442.60
3	2,136.00	13,851.00	11,714 00	-	320.40	14,171.40
					-	-
TOTAL	11,552.00	41,553.00	30,000.00		1,732.80	43,285.80

PRESUPUESTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

EMPRESA "X". S. A. DE C.V.
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COMPUTACION
FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	DIFERIDO
Saldo inicial	103 000	350 903	49 106	28 279	14 034	10 239	48 729	66 096	88 298	100 893	114 719	125 300	503 000	
Cuentas por cobrar		104 811	104 811	110 072	115 554	121 337	181 998	200 633	210 098	219 685	231 219	242 280	1 686 682	
Mantenimiento		10 150	10 150	10 150	10 150	10 150	10 150	10 150	10 150	10 150	10 150	10 150	129 100	
Prestamos bancarios			21 000		30 000								51 000	
ENTRADAS	503 000	250 803	184 149	189 401	109 730	141 721	235 227	274 203	305 451	320 078	352 438	357 670	2 366 782	
Financiaci3n	169 740	3 956	6 303	-	-	-	-	-	-	-	-	-	169 740	
Renta	54 150	24 150	24 150	25 358	25 358	25 358	26 626	26 626	26 626	27 957	27 957	27 957	342 273	
Remediaci3n	11 500	1 812	1 858	1 904	1 952	2 000	2 050	2 102	2 154	2 208	2 263	2 320	33 817	
Teléfono	11 104	1 486	1 486	1 523	1 561	1 600	1 640	1 681	1 723	1 767	1 811	1 856	20 893	
Luz	2 795	1 486	1 486	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	9 032	
Luz	2 268													
Seguros	460	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	1 142	
Mantenimiento	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	13 800	13 800	13 800	13 800	13 800	13 800	13 800	112 800	
Materia prima	2 389	2 389	2 389	2 440	2 440	2 440	2 440	2 440	2 440	2 440	2 440	2 440	19 550	
Papelera	4 025	1 725	1 725	1 725	1 725	1 725	1 725	1 725	1 725	1 725	1 725	1 725	38 469	
Equipo de computo	12 823	13 465	13 465	13 465	13 465	13 465	13 465	13 465	13 465	13 465	13 465	13 465	304 031	48 663
IVA a pagar	143 750	50 672	50 672	53 427	56 182	58 937	61 692	64 447	67 202	70 000	72 798	75 596	600 000	
Sueldo neto a pagar	20 097	19 035	19 035	20 214	20 399	20 583	20 767	20 952	21 136	21 321	21 505	21 689	278 589	
IMSS retencion	926	926	926	977	977	982	982	982	982	982	982	982	11 304	
IMSS	2 779	2 779	2 779	2 831	2 831	2 831	2 831	2 831	2 831	2 831	2 831	2 831	34 783	
SAR	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	4 446	
INFONAVIT	926	926	926	977	977	982	982	982	982	982	982	982	11 304	
Impuesto sobre nomina 1%	185	185	185	195	195	196	196	196	196	196	196	196	2 446	
Regalías				9 319	9 238	10 178	10 640	10 778	10 806	10 806	10 806	10 806	108 000	
Publicidad local				9 319	9 238	10 178	10 640	10 778	10 806	10 806	10 806	10 806	108 000	
Publicidad institucional				2 330	2 434	2 545	2 660	2 778	2 899	3 020	3 141	3 262	32 800	
Pago de préstamo	552 097	201 715	135 870	155 447	159 489	164 582	169 729	174 881	179 982	185 043	190 064	195 043	1 807 029	105 765
SALIDAS	250 903	49 188	28 279	14 034	10 239	36 729	48 729	66 096	88 298	100 893	114 719	125 300	559 753	
SOBRANTE	250 903	201 715	155 870	155 447	159 489	164 582	169 729	174 881	179 982	185 043	190 064	195 043	1 807 029	
INVERSION	250 903	49 188	28 279	14 034	10 239	36 729	48 729	66 096	88 298	100 893	114 719	125 300	559 753	
SALDO FINAL	250 903	49 188	28 279	14 034	10 239	36 729	48 729	66 096	88 298	100 893	114 719	125 300	559 753	
INTERESES GANADOS														
TOTAL DE INVERSIONES														

CATALOGO DE CUENTAS

CUENTAS DE ACTIVO

- 1 **ACTIVO**
- 11 **Activo Circulante**
- 1101 **Bancos**
- 01 Banamex
- 1102 **Clientes**
- 01 Colegiaturas
- 02 Material Didáctico
- 1105 **IVA pagado**

- 12 **Activo Fijo**
- 1201 **Equipo de oficina**
- 01 Depreciación acum. de Equipo de Oficina
- 1202 **Equipo de computo**
- 01 Depreciación acum. de Equipo de Computo

- 13 **Activo Diferido**
- 1301 **Déposito en renta**
- 1302 **Franquicia ITC**
- 01 Amortización acum. de Franquicia
- 1303 **Regalías**
- 01 Amortización acum. de Regalías
- 1304 **Gastos de Instalación**
- 01 Amortización acum. de Gastos de Instalación
- 1305 **Seguros pagados por anticipado**
- 01 Amotización acum. De Seguros pag. Por ant.

- 14 **OTROS ACTIVOS**
- 01 Crédito al Salario

CUENTAS DE PASIVO

- 2 **PASIVO**
- 21 **Pasivo a corto plazo**
- 2101 **Proveedores**
- 01 ITC
- 02 J.B. Computer, S.A. de C.V.
- 03 Imagen, S.A. de C.V.
- 04 El Sol
- 05 Reparadores, S.A. de C.V.
- 06 Inmobiliaria, S.A de C.V
- 07 TELMEX, S.A. de C.V.
- 08 Comisión Federal de Electricidad

CATALOGO DE CUENTAS

	09 Seguros Tepeyac
	10 Estado de Puebla
	11 La Colombiana, S.A. de C.V.
2102	Acredores Diversos
	01 Sueldos y salarios por pagar
2103	IVA cobrado
2104	Impuestos por pagar
	01 IVA por pagar
	02 Cuotas Seguro Social Trabajador
	03 Aportaciones SAR
	04 Aportaciones INFONAVIT
	05 I.S.P.T.
	06 IMSS patronal
	07 1% sobre remuneraciones
2105	Préstamo bancario
	01 Banamex

CUENTAS DE CAPITAL

3	CAPITAL
31	Capital Contable
3101	Capital Social
3102	Utilidad presupuestada
3103	Pérdidas y Ganancias

CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS

5	GASTOS DE OPERACIÓN
51	Gastos de venta
	01 Sueldos y salarios
	02 Comisión
	03 Aguinaldo
	04 Aportaciones SAR
	05 Aportaciones INFONAVIT
	06 1% sobre remuneraciones
	07 Derechos estatales
	08 Publicidad
	09 Renta
	10 Luz
	11 Telefono
	12 Depreciación
	13 Papelería
	14 Material Didáctico
	15 Mantenimiento
	16 Amortizaciones

CATALOGO DE CUENTAS**52 Gastos de Administración**

- 01 Sueldos y salarios
- 02 Comisión
- 03 Aguinaldo
- 04 Aportaciones SAR
- 05 Aportaciones INFONAVIT
- 06 1% sobre remuneraciones
- 07 Derechos estatales
- 08 Publicidad
- 09 Renta
- 10 Luz
- 11 Telefono
- 12 Depreciación
- 13 Papelería
- 14 Material Didáctico
- 15 Mantenimiento
- 16 Amortizaciones

53 Gastos Financieros

- 01 Intereses pagados

CUENTAS DE RESULTADOS ACREDORES**60 Ingresos**

- 01 Ingresos de colegiatura
- 02 Ingresos de material didáctico

64 Productos Financieros

- 01 Intereses ganados

ASIENTOS DE DIARIO

CUENTA CTA	No	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
		S 1)			
1101	01	BANCOS		503,000	
		Banamex	503,000		
31		CAPITAL SOCIAL			503,000
		SUMAS IGUALES		<u>503,000</u>	<u>503,000</u>
		APORTACION DE SOCIOS PARA AL EMPRESA			
		1)			
1102	01	CLIENTES		1,689,682	
		Colegiatura	1,689,682		
60		INGRESOS			1,469,289
		Ingresos colegiatura	1,469,289		
2103		IVA COBRADO			220,393
		SUMAS IGUALES		<u>1,689,682</u>	<u>1,689,682</u>
		COLEGIATURAS DEL AÑO			
		2)			
1102	02	CLIENTES		123,100	
		Material Didáctico	123,100		
60		INGRESOS			123,100
		Material Didáctico	123,100		
		SUMAS IGUALES		<u>123,100</u>	<u>123,100</u>
		MATERIAL DIDACTICO DEL AÑO			
		3)			
1101	01	BANCOS		1,812,782	
		Banamex	1,812,782		
1102	01	CLIENTES			1,812,782
		Colegiatura	1,689,682		
		Material Didáctico	123,100		
		SUMAS IGUALES		<u>1,812,782</u>	<u>1,812,782</u>
		COBRANZA DE INGRESOS			
		4)			
1101	01	BANCOS		51,000	
		Banamex	51,000		
2105		PRESTASMO BANCARIO			73,587
		Banamex			
53	01	GASTOS FINANCIEROS		19,641	
		Intereses pagados	19,639		
1105		IVA pagado		2,946	
		SUMAS IGUALES		<u>73,587</u>	<u>73,587</u>
		PRESTAMO BANCARIO DE ABRIL Y MAYO			
		5)			
1302		FRANQUICIA		147,600	
1105		IVA PAGADO		22,140	
2101		PROVEEDOR			169,740
		ITC	169,740		
		SUMAS IGUALES		<u>169,740</u>	<u>169,740</u>
		OTORGAMIENTO DE ITC			
		6)			
2101		PROVEEDOR		169,740	
		ITC	169,740		
1101		BANCOS			169,740
		Banamex	169,740		
		SUMAS IGUALES		<u>169,740</u>	<u>169,740</u>
		PAGO DEL OTORGAMIENTO			

ASIENTOS DE DIARIO

CUENTA CTA	No	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
51	7)	GASTOS DE VENTA		22,140	
1305	16	Amortizacion franquicia	22,140		
	01	AMORTIZACION FRANQUICIA			22,140
		SUMAS IGUALES		<u>22,140</u>	<u>22,140</u>
		AMORTIZACION DEL 15%			
51	8)	GASTOS DE VENTA		8,921	
1105	08	Publicidad	8,921		
2101		IVA PAGADO		1,338	
		PROVEEDORES			10,259
	03	Imagen, S A DE C.V.	7 039		
	04	EL Sol	3 220		
		SUMAS IGUALES		<u>10,259</u>	<u>10,259</u>
		REGISTRO DE PUBLICIDAD DE PREOPERTURA			
2101	9)	PROVEEDOR		10,259	
	03	Imagen S A DE C V	7,039		
	04	EL Sol	3,220		
1101		BANCOS			10,259
	01	Banamex	10,259		
		SUMAS IGUALES		<u>10,259</u>	<u>10,259</u>
		PAGO DE PUBLICIDAD DE PREAPERTURA			
1301	10)	DEPOSITO DE RENTA		30,000	
51		GASTOS DE VENTA		217,233	
	09	Renta	217,233		
51		GASTOS DE administracion		54,308	
	09	Renta	54,308		
1105		IVA PAGADO		40,731	
2101		PROVEEDOR			342,272
	06	Inmobiliaria, S A DE C V	342,272		
		SUMAS IGUALES		<u>342,272</u>	<u>342,272</u>
		REG DE LA RENTA DEL AÑO Y DEPOSITO			
2101	11)	PROVEEDOR		342,272	
	06	Inmobiliaria, S A DE C V	342,272		
1101		BANCOS			342,272
	01	Banamex	342,272		
		SUMAS IGUALES		<u>342,272</u>	<u>342,272</u>
		PAGO DE RENTA ANUAL Y DEPOSITO			
51	12)	GASTOS DE VENTA		10,000	
1105	15	Mantenimiento	10,000		
2101		IVA PAGADO		1,500	
		PROVEEDORES			11,500
	05	Reparadores, S A DE C V	11 500		
		SUMAS IGUALES		<u>11,500</u>	<u>11,500</u>
		REG. DE REMODELACION DE LOCAL			
2101	13)	PROVEEDOR		11,500	
	05	Reparadores, S A DE C V	11 500		
1101		BANCOS			11 500
	01	Banamex	11,500		
		SUMAS IGUALES		<u>11,500</u>	<u>11 500</u>
		PAGO DE REMIDELACION			

ASIENTOS DE DIARIO

CUENTA CTA	No	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
	14)				
1304		GASTOS DE INSTALACION		8,196	
51		GASTOS DE VENTA		16,969	
	11	Telefono	16,969		
52		GASTOS DE ADMINISTRACION		4,242	
	11	Telefono	4,242		
1105		IVA PAGADO		4,411	
2101		PROVEEDORES			33,818
	07	TELMEX	33,818		
		SUMAS IGUALES		<u>33,818</u>	<u>33,818</u>
		REG DE RENTA ANUAL Y CONTRATO			
	15)				
2101		PROVEEDOR		33,818	
	07	TELMEX	33,818		
1101		BANCOS			33,818
	01	Banamex	33,818		
		SUMAS IGUALES		<u>33,818</u>	<u>33,818</u>
		PAGO DE TLEFONO Y CONTRATO			
	16)				
1304		GASTOS DE INSTALACION		1,200	
51		GASTOS DE VENTA		13,575	
	10	Luz	13,575		
52		GASTOS DE ADMINISTRACION		3,394	
	10	Luz	3,394		
1105		IVA PAGADO		2,725	
2101		PROVEEDORES			20,894
	08	Comision federal de electricidad	20 894		
		SUMAS IGUALES		<u>20,894</u>	<u>20,894</u>
		REGISTRO DE LUZ Y CONTRATO			
	17)				
2101		PROVEEDORES		20,894	
	08	Comisión federal de electricidad	20,894		
1101		BANCOS			20,894
	01	Banamex	20,894		
		SUMAS IGUALES		<u>20,894</u>	<u>20,894</u>
		PAGO DE LUZ Y CONTRATO			
	18)				
1305		SEGUROS PAGADOS POR ANT		7,853	
1105		IVA PAGADO		1,178	
2101		PROVEEDORES			9,031
	09	TEPEYAC	9,031		
		SUMAS IGUALES		<u>9,031</u>	<u>9,031</u>
		REGISTRO DE SEGUROS			
	19)				
2101		PROVEEDORES		9,031	
	09	TEPEYAC	9,031		
1101		BANCOS			9,031
	01	Banamex	9,031		
		SUMAS IGUALES		<u>9,031</u>	<u>9,031</u>
		PAGO DE SEGURO			
	20)				
51		GASTOS DE VENTA		1,142	
	07	Derechos	1,142		
2101		PROVEEDORES			1,142
	10	Estaco de Puebla	1,142		
		SUMAS IGUALES		<u>1,142</u>	<u>1,142</u>
		REG DE DERECHOS ESTATALES			

ASIENTOS DE DIARIO

CUENTA CTA	No	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
	21)				
2101		PROVEEDORES		1,142	
	10	Estado de Puebla	1,142		
1101		BANCOS			1,142
	01	Banamex	1,142		
		SUMAS IGUALES		<u>1 142</u>	<u>1,142</u>
	22)				
51		GASTOS DE VENTA		112 800	
	14	Material didactico	112,800		
2101		PROVEEDOR			112,800
	01	ITC	112,800		
		SUMAS IGUALES		<u>112,800</u>	<u>112,800</u>
		REG DE COMPRA DE MATERIAL DIDA			
	23)				
2101		PROVEEDORES		112,800	
	01	ITC	112,800		
1101		BANCOS			112,800
	01	Banamex	112,800		
		SUMAS IGUALES		<u>112,800</u>	<u>112,800</u>
		PAGO DE MATERIAL DIDACTICO			
	24)				
51		GASTOS DE VENTA		23 616	
	15	Mantenimiento	23,616		
1105		IVA PAGADO		3,542	
2101		PROVEEDOR			27,158
	01	ITC	27,158		
		SUMAS IGUALES		<u>27,158</u>	<u>27,158</u>
		REGISTRO DE MANTENIMIENTO			
	25)				
2101		PROVEEDOR		27 158	
	01	ITC	27,158		
1105		BANCOS			27,158
	01	Banamex	27,158		
		SUMAS IGUALES		<u>27 158</u>	<u>27,158</u>
		PAGO DE MANTENIMIENTO ANUAL			
	26)				
52		GASTOS DE ADMINISTRACION		3,400	
	13	Papeleria	3,400		
51		GASTOS DE VENTA		13,600	
	13	Papeleria	13,600		
1105		IVA PAGADO		2,550	
2101		PROVEDORES			19,550
	11	La Colombiana, S A DE C V	19,550		
		SUMAS IGUALES		<u>19,550</u>	<u>19,550</u>
		REGISTRO DE PAPELERIA			
	27)				
2101		PROVEDORES		19,550	
	11	La Colombiana, S A DE C V	19 550		
1101		BANCOS			19,550
	01	Banamex	19,550		
		SUMAS IGUALES		<u>19 550</u>	<u>19,550</u>
		PAGO DE PAPELERIA			

ASIENTOS DE DIARIO

CUENTA CTA	No	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
	28)				
1201		EQUIPO DE OFICINA		30,000	
1105		IVA PAGADO		5,019	
53		GASTOS FINANCIEROS		3,450	
	01	Intereses pagados	3,450		
2106		DOCUMENTOS POR PAGAR			38,469
		<i>SUMAS IGUALES</i>		<u>38,469</u>	<u>38,469</u>
		REG DE DOCUMENTOS DE EQ DE OF.			
	29)				
2106		DOCUMENTOS POR PAGAR		38,469	
1101		BANCOS			38,469
	01	Banamex	38,459		
		<i>SUMAS IGUALES</i>		<u>38,469</u>	<u>38,469</u>
		PAGO DE DOCUMENTOS			
	30)				
2107		EQUIPO DE COMPUTO		250,000	
1105		IVA PAGADO		39,656	
53		GASTOS FINANCIEROS		14,375	
	01	Intereses pagados	14,375		
2106		DOCUMENTOS POR PAGAR			160,281
2101		PROVEEDORES			143,750
	02	J B Computer, S A de C V.	143,750		
		<i>SUMAS IGUALES</i>		<u>304,031</u>	<u>304 031</u>
		REG DE EQUIPO DE COMPUTO			
	31)				
2106		DOCUMENTOS POR PAGAR		160,281	
2101		PROVEEDORES		143,750	
	02	J.B. Computer. S A de C.V	143,750		
1101		BANCOS			304,031
	01	Banamex	304,031		
		<i>SUMAS IGUALES</i>		<u>304,031</u>	<u>304,031</u>
		PAGO DE EQUIPO DE COMPUTO			
	32)				
51		GASTOS DE VENTA		226,090	
	01	Sueldos y salarios	163,046		
	02	Comisiones	50,692		
	03	Aguinaldo	12,352		
52		GASTOS DE ADMINISTRACION		43,850	
	01	Sueldos y salarios	40,762		
	03	Aguinaldo	3,088		
14		OTROS ACTIVOS		28,257	
	01	Crédito Salario	28,257		
2103		IMPUESTOS POR PAGAR			19,611
	06	ISPT	6,114		
	03	I MSS	13,497		
2102		ACREEDORES DIVERSOS			278,586
	01	Sueldos y salarios por pagar	278,586		
		<i>SUMAS IGUALES</i>		<u>298 197</u>	<u>298,197</u>
		REG DE SUELDOS DEL AÑO			
	33)				
2102		ACREEDORES DIVERSOS		278,586	
	01	Sueldos por pagar	278,586		
1101		BANCOS			278 586
	01	Banamex	278,586		
		<i>SUMAS IGUALES</i>		<u>278,586</u>	<u>278,586</u>
		PAGO DE NOMINA			

ASIENTOS DE DIARIO

CUENTA CTA	No	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
		34)			
51		GASTOS DE VENTA		49,670	
	17	IMSS	32,393		
	04	SAR	4,320		
	05	INFONAVIT	10,798		
	06	Imp Sobre nominas del 1%	2,159		
52		GASTOS DE ADMINISTRACION		12,417	
	17	IMSS	8,098		
	04	SAR	1,080		
	05	INFONAVIT	2,699		
	06	Imp Sobre nominas del 1%	540		
2103		IMPUESTOS POR PAGAR			62,087
	07	IMSS	40,491		
	04	SAR	5,400		
	05	INFONAVIT	13,497		
	08	Imp Sobre nominas del 1%	2,699		
		SUMAS IGUALES		<u>62,087</u>	<u>62,087</u>
		REG DE IMPUESTOS A PAGAR			
		35)			
2103		IMPUESTOS POR PAGAR		66,374	
	07	IMSS	34,183		
	04	SAR	4,021		
	05	INFONAVIT	10,050		
	08	Imp Sobre nominas del 1%	2,278		
	06	ISPT 3%	4,448		
	03	IMSS 5%	11,394		
1101		BANCOS			66,374
	01	Banamex	66,374		
		SUMAS IGUALES		<u>66,374</u>	<u>66,374</u>
		PAGO DE IMPUESTO			
		36)			
1303		REGALIAS		127,391	
51		GASTOS DE VENTA		159,239	
	08	Publicidad	159,239		
1105		IVA PAGADO		42,995	
2101		PROVEEDOR			329,625
	01	ITC	329,625		
		SUMAS IGUALES		<u>329,625</u>	<u>329,625</u>
		REG DE REGALIAS Y PUBLICIDAD LOCAL E INSTITUCIONAL			
		37)			
2101		PROVEEDORES		287,815	
	01	ITC	287,815		
1101		BANCOS			287,815
	01	Banamex	287,815		
		SUMAS IGUALES		<u>287,815</u>	<u>287,815</u>
		PAGO DE REGALIAS Y PUBLICIDAD			
		38)			
51		GASTOS DE VENTA		2,200	
	12	Dep de equipo de oficina	2,200		
52		GASTOS DE ADMINISTRACION		550	
	12	Dep de equipo de oficina	550		
1201		DEP ACUMULADA DE EQUIPO DE OFICINA			2,750
	01	SUMAS IGUALES		<u>2,750</u>	<u>2,750</u>
		REG ANUAL DE DEPRECIACION DE EQ OF			

ASIENTOS DE DIARIO

CUENTA CTA	No	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
	39)				
51		GASTOS DE VENTA		55,000	
	12	Dep de equipo de computo	55,000		
52		GASTOS DE ADMINISTRACION		13,750	
	16	Dep de equipo de oficina	13,750		
1202	12	DEP ACUMULADA DE EQ. DE COMPUTO			68,750
		SUMAS IGUALES		<u>68,750</u>	<u>68,750</u>
		REG ANUAL DE DEPRECIACION DE EQ OF			
	40)				
51		GASTOS DE VENTA		20,834	
	17	Amortización	20,834		
1303	01	AMORTIZACION ACUM REGALIAS			940
1304	01	AMORTIZACION ACUM GTO DE INST			785
1305	01	AMORTIZACION ACUM. SEG PAG ANT			19,109
		SUMAS IGUALES		<u>20,834</u>	<u>20,834</u>
		REG ANUAL DE AMORTIZACION			
	41)				
2105		PRESTAMOS BANCARIOS		73,587	
1101		BANCOS			73,587
	01	Banamex	73,587		
		SUMAS IGUALES		<u>73,587</u>	<u>73,587</u>
		PAGO DEL PRESTAMO BANCARIO			
	42)				
1103		INVERSIONES		448,711	
	01	Banamex	448,711		
1101		BANCOS			422,263
	01	Banamex	422,263		
64		PRODUCTOS FINANCIEROS			26,448
	01	Intereses ganados			
		SUMAS IGUALES		<u>448,711</u>	<u>448,711</u>
		REGISTRO DE INVERSIONES ANUALES Y REG DE INTERESES.			
	43)				
2103		IVA COBRADO		170,731	
1105		IVA PAGADO			170,731
		SUMAS IGUALES		<u>170,731</u>	<u>170,731</u>
		CANCELACION DE IVA COBRADO			
	44)				
2103		IVA COBRADO		49,662	
2104		IMPUESTOS POR PAGAR			49,662
	01	IVA por pagar	49,662		
		SUMAS IGUALES		<u>49,662</u>	<u>49,662</u>
		DET DEL IVA A PAGAR			
	45)				
60		INGRESOS		1,592,389	
64		PRODUCTOS FINANCIEROS		26,448	
51		GASTOS DE VENTA			953,029
52		GASTOS DE ADMINISTRACION			135,911
53		GASTOS FINANCIEROS			37,466
		PERDIDAS Y GANANCIAS			492,431
		SUMAS IGUALES		<u>1,618,837</u>	<u>1,618,837</u>
		CANCELACION DE LAS CTA. DE RESULTADOS			
	46)				
3103		PERDIDAS Y GANANCIAS		492,431	
3102		UTILIDAD DEL EJE PRESUPUESTADA			492,431
		SUMAS IGUALES		<u>492,431</u>	<u>492,431</u>
		DETERMINACION DE LA UTILIDAD PRESUPUESTADA			

BANCOS		
S 1)	503,000	169,740 (6)
3)	1,812,782	10,259 (9)
4)	51,000	342,272 (11)
		11,500 (13)
		33,818 (15)
		20,894 (17)
		9,031 (19)
		1,142 (21)
		112,800 (23)
		27,158 (25)
		19,550 (27)
		38,469 (29)
		304,031 (31)
		278,586 (33)
		66,374 (35)
		287,815 (37)
		73,587 (41)
		422,263 (42)
	<u>2,366,782</u>	<u>2,229,289</u>
		<u>137,493</u>

IVA PAGADO		
4)	2,946	
5)	22,140	
8)	1,338	
10)	40,731	
12)	1,500	
14)	4,411	
16)	2,725	
18)	1,178	
24)	3,542	
26)	2,550	
28)	5,019	
30)	39,656	
36)	42,995	
	<u>170,731</u>	<u>170,731 (43)</u>

INVERSIONES	
42)	448,711
	<u>448,711</u>

CLIENTES		
1)	1,689,682	1,689,682 (3)
2)	123,100	123,100 (3)
	<u>1,812,782</u>	<u>1,812,782</u>

EQUIPO DE COMPUTO	
30)	250,000
	<u>250,000</u>

EQUIPO DE OFICINA	
28)	30,000
	<u>30,000</u>

DEP. EQ. DE COMPUTO	
	68,750 (39)
	<u>68,750</u>

DEP. EQ. DE OFICINA	
	2,750 (38)
	<u>2,750</u>

DEPOSITO DE RENTA	
10)	30,000
	<u>30,000</u>

FRANQUICIA	
5)	147,600
	<u>147,600</u>

AMORTIZ FRANQUICIA	
	22,140 (7)
	<u>22,140</u>

AMORTIZ REGALIAS	
	19,109 (40)
	<u>19,109</u>

AMORTIZ GTO DE INST	
	940 (40)
	<u>940</u>

AMORTIZ GTO DE SEG PAG	
	785 (40)
	<u>785</u>

OTROS ACTIVOS	
32)	28,257
	<u>28,257</u>

PROVEEDORES		
6)	169,740	169,740 (5)
9)	10,259	10,259 (8)
11)	342,272	342,272 (10)
13)	11,500	11,500 (12)
15)	33,818	33,818 (14)
17)	20,894	20,894 (16)
19)	9,031	9,031 (18)
21)	1,142	1,142 (20)
23)	112,800	112,800 (22)
25)	27,158	27,158 (24)
27)	19,550	19,550 (26)
31)	143,750	143,750 (30)
37)	287,815	329,625 (36)
	<u>1,189,729</u>	<u>1,231,539</u>
		<u>41,810</u>

REGALIAS	
36)	127,391
	<u>127,391</u>

GASTOS DE INSTALACION	
14)	8,196
16)	1,200
	<u>9,396</u>

SEGUROS PAG POR ANT	
18)	7,853
	<u>7,853</u>

IVA COBRADO		
43)	170,731	220,393 (1)
44)	49,662	49,662
	<u>220,393</u>	<u>220,393</u>

DOCUMENTOS POR PAGAR		
29)	38,469	38,469 (28)
31)	160,281	160,281 (30)
	<u>198,750</u>	<u>198,750</u>

PRESTAMO BANCARIO		
41)	73,587	73 587 (4)
	73,587	73,587

IMPUESTOS POR PAGAR		
35)	66,374	19,611 (32)
		62,087 (34)
		49,662 (44)
	66,374	131 360
		64,986

GASTOS FINANCIEROS		
4)	19,641	
28)	3,450	
30)	14,375	
	37,466	37 466 (45)

GASTOS DE VENTA		
7)	22,140	
8)	8 921	
10)	217,233	
12)	10,000	
14)	16,969	
16)	13,575	
20)	1,142	
22)	112,800	
24)	23,616	
26)	13 600	
32)	226 090	
34)	49,670	
36)	159,239	
38)	2,200	
39)	55,000	
40)	20,834	
	953 029	953,029 (45)

PRODUCTOS FINANCIEROS		
45)	26,448	26 448 (42)
	26 448	26,448

UTILIDAD DEL EJERCICIO		
		492 431 (46)
		492,431

ACREEDORES DIVERSOS		
33)	278,586	278,586 (3)

CAPITAL SOCIAL		
		503,000 (S 1)
		503,000

GASTOS DE ADMINISTRACION		
10)	54,308	
14)	4,242	
16)	3,394	
26)	3,400	
32)	43,850	
34)	12,417	
38)	550	
39)	13,750	
	135,911	135,911 (45)

INGRESOS		
		1,469,289 (1)
		123,100 (2)
45)	1,592,389	1,592,389

PERDIDAS Y GANANCIAS		
45)	37,466	1,592 389 (45)
45)	953,029	26 448 (45)
45)	135,911	
	1,126,406	1,618 837
46)	492,431	492 431

LA EMPRESA
X, S. A. DE C. V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

ACTIVO		
Circu ante		614,461 00
	Bancos	137 493 00
	Inversiones	448,711 00
	Otros activos	<u>28,257 00</u>
Fijo		208 500 00
	Equipo de oficina	30,000 00
	Dep. de Equipo de Of	<u>(2 750 00)</u>
	Total de Equipo de oficina	27 250 00
	Equipo de computo	250 000 00
	Dep. de Equipo de Comp	<u>(68 750 00)</u>
	Total de Equipo de Comp	<u>181,250 00</u>
Diferido		279 266 00
	Deposito de renta	30,000 00
	Franquicia	147 600 00
	Amortizacion de Franquicia	<u>(22,140 00)</u>
	Total de franquicias	125 460 00
	Pegajias	127,391 00
	Amortizacion de Regalias	<u>(19,109 00)</u>
	Total de regalias	108,282 00
	Gastos preoperativos	9 396 00
	Amortizacion de Gastos de Instalacion	<u>(940 00)</u>
	Total de Gastos de Instalacion	8,456 00
	Seguros pagados por anticipado	7,853 00
	Amortizacion de Seguros Pagados por Anticipado	<u>(785 00)</u>
	Total de Seguros Pagados por Anticipado	<u>7,068 00</u>
S U M A	D E A C T I V O	<u><u>1 102 227 00</u></u>
 PASIVO		
Circu ante		106,796 00
	Proveedores	41,810 00
	Impuestos por pagar	<u>64,986 00</u>
 CAPITAL CONTABLE		
		995 431 00
	Capital Social	503,000 00
	Utilidad del Ejercicio	<u>492,431 00</u>
S U M A	D E P A S I V O Y C A P I T A L	<u><u>1 102 227 00</u></u>

CONTADOR GENERAL

DIRECTOR GENERAL

LA EMPRESA X, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE

	Ingresos por colegatura	1 469,289 00	
Mas	Ingresos por material didáctico	<u>123,100 00</u>	
	INGRESOS TOTALES		1,592,389 00
Menos	GASTOS DE OPERACIÓN		1,088,940 00
	Gastos de administración	123,494 00	
	Gastos de venta	965,446 00	
			<u>1,088,940 00</u>
Igual	UTILIDAD DE OPERACION		503,449 00
	Productos Financieros	26,448 00	
Mas/menos	Gastos Financieros	<u>(37 466 00)</u>	
	OTROS GASTOS Y PRODUCTOS		<u>(11,018 00)</u>
Igual	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		<u><u>492,431 00</u></u>

CONTADOR GENERAL

DIRECTOR GENERAL

CONCLUSIONES

Toda persona que tenga el interés de invertir o desarrollar el sistema de franquicias es necesario que identifique si un negocio es franquiciable o no, observando si su concepto es atractivo y definido, repetible, transmisible, tener marca, y que el franquiciante pueda ofrecer el apoyo suficiente y asistencia técnica, originado de la conformación de una estructura, organización y disposición de servicio, todos estos conceptos permitirán establecer si el negocio en que se pretende invertir es confiable o no.

En la franquicia existe la relación entre el franquiciante, que puede ser persona física o moral que es la poseedora del producto, marca, tecnología y conocimientos, y que a través de un contrato permite la utilización de todos estos elementos al franquiciatario (persona física o moral) a cambio del pago de una cuota inicial y pago de regalías (pagos mensuales, trimestrales o anuales), también se tiene que recordar que el franquiciatario será el encargado de lograr el éxito de su negocio por medio de sus habilidades para alcanzar los objetivos (alcanzar los ingresos deseados).

El franquiciatario debe tomar en cuenta que antes de firmar el contrato de franquicia, deberá exigir la entrega de la Circular de Oferta de Franquicia que observará cuáles son las condiciones en que se encuentra la empresa y que permitirá analizar las perspectivas sobre las ventas, gastos y por supuesto de las posibles utilidades que se obtendrán.

El inversionista que tenga en mente realizar la adquisición de una franquicia deberá tomar en cuenta que debe realizar una investigación exhaustiva para conocer cómo se maneja la Franquicia, si cuenta con una estructura bien definida y cada uno de los elementos que se señalan en el trabajo, como si cuenta con tiempo suficiente en el mercado, el número de franquicias que maneja, si cuenta

con manuales que permitan el correcto desarrollo del proceso y brindar la asistencia técnica, y preguntar la opinión de otros franquiciatarios.

Todo franquiciatario deberá planear la inversión que debe realizar, ya que no sólo es realizar el pago de la cuota inicial, trae consigo la responsabilidad de pagar sueldos de los empleados, teléfono, luz, agua, renta, mantenimiento, papelería, inventarios, impuesto, gastos por permisos para establecer el negocio, etc., por tal motivo es necesario la elaboración de un presupuesto de caja a través de un flujo de efectivo que permita observar cual será el comportamiento que tendrá el negocio durante su primer año, permitiendo determinar cuáles son los ingresos que se necesitan para recuperar la inversión y obtener la utilidad pronosticada por el franquiciante, es una herramienta verdaderamente importante que servirá de control para alcanzar el objetivo deseado por el franquiciatario (la recuperación de su inversión y obtener utilidad).

En la actualidad el país vive una situación estable en la macroeconomía pero lo que se refiere a la microeconomía es de incertidumbre, los bancos cobran grandes porcentajes de intereses por préstamos, sin embargo el dinero que se invierte en bancos no brinda los mismos porcentajes de intereses, lo mismo pasa con emisiones en bolsa. La ventaja que tienen las franquicias es que constantemente su valor se incrementa si se maneja correctamente y que al momento de sufrir crisis no entra en pérdidas grandes por contar con una red de protección del mismo sistema y por ser una magnífica alternativa de exportar sus productos o servicios por medio de la tropicalización de éstos.

Al adquirir una franquicia se tiene asegurado el 80% del éxito si se trata de una buena elección, pero lo que es importante resaltar que el otro 20% es indispensable ya que se refiere a las habilidades y visión que tenga el franquiciatario, para dirigir su propio negocio y cumplir con lo establecido en los presupuestos

BIBLIOGRAFÍA

- Arce Gargollo, Javier. El contrato de franquicia. México, Themir, 1991.
- Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. 4ª ed. México, MacGraw-Hill, 1998.
- Cárdenas Durán, Donato. Desarrollo de Sistema de Franquicias. México, McGraw Hill, 1997
- Del Río González, Cristóbal. El Presupuesto. 3ª ed. México, ECAFSA, 1996.
- Feher Tocatli, Ferenz. Franquicias a la mexicana. México, MacGraw-Hill, 1999.
- Haime Levy, Luis. Planeación Financiera en la Empresa Moderna. 4ª ed. México Ediciones Fiscales ISEF, 1995.
- Hermida A., Jorge. Marketing de conceptos+franchising. Argentina, Macchi, 1993.
- Glenn A., Welsch. Presupuesto: Planificación y Control de Utilidades. 2ª ed. México, Prentice Hall, 1991.
- González, José Antonio. Elementos de derecho civil. 7ª ed. México, Trillas, 1993.
- González Calvillo, Enrique. Franquicias: La revolución de los '90. México, McGraw-Hill, 1991.
- González Calvillo, Enrique. La Experiencia en las Franquicias. México, McGraw-Hill, 1994.
- Mercado H., Salvador ¿Cómo hacer una tesis. México, Limusa, 1991.
- Nájera Muñoz, Marco Antonio. El presupuesto, como base de la planeación de utilidades en una empresa comercial. Tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría. México, UNAM, 1997.
- Paniagua Bravo, Víctor M. Sistema de control presupuestario. México, IMCP, 1995.
- Pyhrr A., Peter. Presupuesto base cero. México, Prentice Hall, 1991.
- Sánchez Miranda, Arnulfo. Fiscal I. 2ª ed. México, ECAFSA, 1998.
- Steven S. Raab. Franquicias: Cómo multiplicar su negocio. New York, Limusa, 1994.

Vizcaino Campos, Rosa Elia. Los impuestos en las franquicias. Tesis para obtener título de Licenciado en Contaduría, México, UNAM, 1997.

LEYES Y CÓDIGOS.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 13ª ed. México, Trillas, 1997.

Legislación sobre Propiedad Industrial e Inversión Extranjera. 19ª ed. México, Porrúa, 1995.

Fisco Agenda 99. 13ª ed. México, Fiscales ISEF, 1999.

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

Cursos impartidos por Asociación Mexicana de Franquicias del 2 de Febrero al 4 de Mayo de 1999, en Calz. Camarones No. 112, Col. Obrera Popular, Azcapotzalco, México, D.F.
Teléfono. 56 61 06 55.

XXII Feria Internacional de Franquicias celebrada el 3 y 4 de Marzo de 1999 en el World Trade Center

HEMEROGRAFIA

Mundo Ejecutivo. Fabiola de Ajuria, mensual, México, D.F., Núm. 233, vol. XXXIII, septiembre de 1998, 60p.

Mundo Ejecutivo. Fabiola de Ajuria, mensual, México, D.F., Núm. 221, vol. XXXI, septiembre de 1997.

Mundo Ejecutivo. Fabiola de Ajuria, mensual, México, D.F., Núm. 197, vol. XXVII, septiembre de 1995, 14p.