



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO** 00667

Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

Programa de Maestría en Finanzas

**"PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA
ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA
PARA CREAR UN NUEVO RESTAURANTE
DE COMIDA RÁPIDA"**

CASO DE ESTUDIO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN FINANZAS

P R E S E N T A:

LIC. MANUEL GARCÍA MERCADO

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F., OCTUBRE DEL 2000.

238887



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

OFICIO: PPCA/EG/2000

ASUNTO: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DE ESTA UNIVERSIDAD**

Presente.

AT'N.: BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE
JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL POSGRADO

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **MANUEL GARCIA MERCADO** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Finanzas, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Alejandro Purón Mier y Terán, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.C. YOLANDA FUNES CATAÑO	PRESIDENTE
M.C. JOSE REFUGIO RUIZ PIÑA	VOCAL
M.A. JESUS PONCE DE LEON ARMENTA	VOCAL
M.C. MA. AMALIA BELEN NEGRETE VARGAS	VOCAL
DRA. MARIA HORTENSIA LACAYO OJEDA	SECRETARIO
M.A. MARIA LUISA SAAVEDRA GARCIA	SUPLENTE
M.A. y M.C. JUAN PEDRO JAIMES FLORES	SUPLENTE

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cd. Universitaria, D.F., a 19 de septiembre del 2000.

EL COORDINADOR DEL PROGRAMA

DR. ALEJANDRO PURÓN MIER Y TERÁN

Indice

I	Introducción	4
II	Marco Teórico	
II.1	- Concepto de franquicia	5
	- Marco Jurídico	7
	- Dudas mas frecuentes sobre qué es una franquicia	20
II.2	Investigación.	
	- Pasos que deben seguirse en la investigación	25
II.3	Proyección de mercado.	
	- Técnicas de proyección de mercado	26
	- El ámbito de la proyección	26
	- Métodos de proyección	27
	- Modelos de series de tiempo	28
II.4	Análisis Cualitativo	
	- Importancia del análisis cualitativo	31
II.5	Estimación de costos y gastos	
	- Determinación de los costos	32
II.6	El valor del dinero a través del tiempo	
	- Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	35
	- Tasa interna de rendimiento (TIR)	37
II.7	Punto de equilibrio	
	- Punto de Equilibrio	39
II.8	Valor económico agregado EVA	
	- Concepto, objetivo y campo de acción del valor económico agregado EVA	42
	- Métodos para calcular el valor económico agregado EVA.	43
III	Planteamiento del Caso	
III.1	Introducción	45
III.2	Desarrollo del Grupo Cargo	45
III.3	Chicken Fried Inc. (CHF)	47
III.4	El proyecto	48

IV	Solución	
IV.1	Gráfica de Gantt	52
IV.2	Estado de resultados proforma	53
IV.3	Flujo de efectivo	53
IV.4	Estado de situación financiera proyectado	54
IV.5	Evaluación técnica del proyecto	54
IV.6	Análisis de sensibilidad	55
IV.7	Determinación del punto de equilibrio	55
IV.8	Análisis de valor económico agregado EVA.	56
IV.9	Resumen de inversión	57
IV.10	Análisis del informe	58
V	Cédulas de trabajo	
V.1	Cédula S I Ingresos	60
V.2	Cédula S II Costo de venta	60
V.3	Cédula S III Mano de obra directa	60
V.4	Cédula S IV Gastos semivariables	61
V.5	Cédula S V Publicidad	61
V.6	Cédula S VI Gastos fijos	62
V.7	Cédula S VII Proyección del estado de situación financiera	62
VI	Glosario	63
VII	Guía del profesor	65
VIII	Conclusiones	66
IX	Bibliografía	68
X	Anexos	69

I Introducción

Resulta interesante entender porque en México, las franquicias no se hayan desarrollado sino hasta la presente década, siendo que comparte Aprox. 3,000 Km. de frontera con el país donde la franquicia nació y creció con éxito . Lo anterior se explica por razones de orden jurídico y económico, ya que en los 80's, México tenía una economía cerrada, proteccionista, con alta inflación y con un mercado que premiaba la inversión especulativa sobre la productiva. Desde el punto de vista jurídico, no se contaba con una legislación propia para el desarrollo de franquicias, en materia de transferencia tecnológica e inversiones extranjeras, hacían prácticamente imposible el desarrollo de la franquicia, esto sin mencionar la pobre legislación que existía en materia de Derecho Intelectual que existía en esa época.

La apertura comercial que se inicia con el ingreso de México al Acuerdo general sobre aranceles y comercio (GATT), y que se fortalece con la suscripción al Tratado de libre comercio (TLC), las importantes reformas legislativas en materia de inversiones extranjeras, propiedad industrial y la definición expresa de Marco jurídico de la franquicia, permiten que a partir de 1989, se inicie un desarrollo que podemos calificar de exponencial. Basta decir que en 1989, seis empresas fundan la Asociación mexicana de franquicias y ocho años mas tarde, existen 400 empresas que operan bajo estos términos con casi 30,000 puntos de venta, generando empleos para Aprox. 200,000 mexicanos.

Es por esta expansión, que surge la necesidad de desarrollar métodos de evaluación para la adquisición de franquicias, que integren factores como jurídicos, de mercado, económicos, financieros que faciliten la toma de decisiones. El presente caso trata de ejemplificar, como valorar cada uno de los diversos factores que hay en juego en la adquisición de una franquicia, y utilizando el método de casos para exponerlo finalmente a consideración de alumnos que tengan conocimientos en el ramo de Contaduría, Administración o Finanzas con el propósito de dar elementos de análisis reales para la toma de decisiones.

Agradezco el apoyo recibido por parte de profesores, compañeros, familia y amigos en la realización de este caso, con el deseo de que este caso contribuya en la formación de nuevos profesionales.

II Marco Teórico

II.1 Concepto de franquicia.

Es importante antes de entrar en el caso, tener claro el concepto de franquicia y sus diferencias contra la manera convencional de hacer negocios, saber analizar ventajas y desventajas, aspectos legales importantes a considerar, etc.. Es por ésto que consideré necesario presentar una recopilación de las características mas importantes de la franquicia, para así poder entender mejor su figura.

La franquicia podemos definirla doctrinalmente como un sistema de comercialización de bienes o servicios en el que una persona física o moral denominada franquiciante, transmite contractual y temporalmente a otra denominada franquiciatario, la licencia de uso de una marca y los conocimientos, procedimientos, métodos y sistemas que le permitan a este último operar, en forma uniforme y estandarizada, un negocio. De acuerdo a lo anterior debe quedar claro que los elementos constitutivos esenciales de toda franquicia son:

- La licencia de marca.
- Los conocimientos o tecnología que se transfiere al franquiciatario.
- La asistencia técnica que en forma permanente prestará el franquiciante al franquiciatario.

La apertura comercial que se inició con el ingreso de México al GATT y que se fortalece con la suscripción del tratado de libre comercio, las importantes reformas legislativas en materia de inversión extranjera, propiedad industrial y la definición expresa del marco jurídico de la franquicia, permiten que a partir de 1989, se inicie un desarrollo muy importante de las franquicias en México; para probar lo anterior, basta decir que en 1989, seis empresas fundan la Asociación Mexicana de Franquicias y hoy, a casi 9 años de distancia existen en México más de 400 empresas que operan bajo este contrato con casi 30,000 puntos de venta, generando empleos para aproximadamente 200,000 mexicanos.

El indudable éxito de las franquicias en el mundo, se debe sin duda a las enormes ventajas que ofrece tanto a franquiciantes como a franquiciatarios, constituyéndose en un modelo inmejorable para expandir un negocio y dominar mercados, así como la forma más segura y menos riesgosa que tiene un inversionista para tener su propio negocio, beneficiándose de la sinergia que representa pertenecer a una red regional, nacional o incluso mundial.

Entre las ventajas que ofrece un sistema de franquicias desde el punto de vista del franquiciante estan:

- Fortalecimiento y preservación de la marca.
- Baja inversión en la expansión del negocio.
- Mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades directamente operadas y supervisadas.
- Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
- Con el cobro de la cuota inicial, se recupera a mediano plazo la inversión realizada en el desarrollo del sistema de franquicias.
- Cobro de regalías mensuales

Como desventajas del sistema de franquicias desde el punto de vista del franquiciante tenemos:

- Riesgo de mal uso de la marca.
- Fuerte inversión inicial en el desarrollo del sistema de franquicias.
- Riesgo de bajos índices de rentabilidad.
- Riesgo de resistencia de los franquiciatarios de cumplir puntualmente con sus regalías mensuales.
- Posibilidad de rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza.
- Riesgo de presión por parte de los franquiciatarios para alterar los métodos de operación.
- Posibilidad de franquiciatarios incompetentes y no éticos.

Ventajas del sistema de franquicias desde el punto de vista del franquiciatario

- Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado.
- Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.
- Asistencia técnica permanente en la operación del negocio franquiciado.
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación.
- Adiestramiento en procesos productivos de bienes o servicios.
- Sentido de permanencia de una red consolidada de franquiciatarios.
- Acceso a programas de promoción y publicidad.
- Incremento en su prestigio personal al involucrarse en un concepto de negocio exitoso.

Desventajas del sistema de franquicias desde el punto de vista del franquiciatario

- Reducción de la posibilidad de innovar y actuar autónomamente.
- Total apego a los manuales en la operación del negocio franquiciado.
- Desarrollo de un mecanismo de rechazo a los sistemas de supervisión.
- Riesgo de no haber seleccionado la franquicia más afín a sus aspiraciones personales.
- Posibilidad de un franquiciante incompetente o no ético.

Un sistema de franquicia si es:

- Una forma de hacer negocio
- Un negocio basado en porcentajes.
- Una combinación del espíritu emprendedor y la administración profesional.
- Una estrategia de desarrollo de negocios para uno mismo, pero no por sí mismo.
- Una operación basada en la confianza.
- Un formato de negocios comercialmente atractivo.
- Un negocio con menor riesgo de inversión que uno independiente.
- Un negocio que basa su éxito en la comunicación permanente entre las partes.

Un sistema de franquicia no es:

- Un sistema totalitario.
- Problema de una sola persona.
- Una solución a problemas financieros.
- Desarrollar representantes o distribuidores.
- El éxito inmediato.
- Un contrato que liga a las partes para toda la vida.
- Un instrumento a través del cual se vende algo (una franquicia se otorga).
- Un formato que garantice el éxito del negocio.
- Una relación pasajera.

Marco Jurídico

Es importante referirse al marco jurídico de la franquicia en México; antes que nada se señalará que cuando se definió la legislación que regularía la franquicia, la autoridad optó por formular las disposiciones jurídicas mínimas que evitarán una sobre regulación de la figura, lo que indudablemente hubiera contribuido a inhibir su crecimiento. En julio de 1991 fue publicada la nueva ley de la propiedad industrial que incluyó en su artículo 142 la definición legal de la franquicia.

"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 esta distingue".

Resultó de gran utilidad para el desarrollo de la franquicia, el que se contara con una definición legal contribuyendo a generar confianza y seguridad entre aquellos que se aventuraron a entrar en un formato de negocio novedoso.

El segundo párrafo de éste mismo artículo establece una muy importante obligación a cargo de los franquiciantes, el de entregar a sus futuros franquiciatarios antes de la firma del contrato de franquicia la información relativa a la franquicia que se pretende otorgar, este documento se conoce en el medio de la franquicia como circular de oferta de franquicia. A continuación se transcribe el segundo artículo 142 de la ley de la propiedad industrial:

“Quien conceda una franquicia, deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley.”

Como en la disposición transcrita se menciona, correspondió al reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial definir el contenido de la circular de oferta de franquicia, si se lee detenidamente el artículo 65 del citado reglamento, se darán cuenta que la información que el franquiciante se obliga a entregar, permite al futuro franquiciatario conocer a profundidad la franquicia en que va a invertir. Sin duda esta obligación ha contribuido al fortalecimiento y maduración del mercado de las franquicias en México, otorgando cada vez mayor seguridad jurídica a franquiciantes y franquiciatarios.

El artículo 65 del reglamento de la ley de la Propiedad Industrial, define los elementos que integran la circular de oferta de franquicia (COF).

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;
- Descripción de la franquicia;
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
- 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 deriven de la celebración del contrato de franquicias.

Las anteriores son las únicas disposiciones jurídicas que de forma específica regulan a la franquicia en México, no obstante no se puede afirmar que sólo estas normas pueden aplicarse para regular a la franquicia, desde luego son aplicables disposiciones de orden civil, mercantil, de propiedad autoral, fiscal, laboral, etc.

Asistencia técnica, principal obligación de la empresa franquiciante.

Tomando como base la definición de franquicia de acuerdo al artículo 142 de la ley de la Propiedad Industrial:

"Existirá franquicia cuando la licencia de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede, pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendiente a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue".

Entonces el franquiciante es:

- El dueño de la marca o producto.
- El dueño del "know how" o conocimiento del negocio.
- El que innova o desarrolla nuevos productos.
- El de la experiencia comercial.
- El de las relaciones con los proveedores.
- El administrador del fondo de mercadotecnia y publicidad.
- El que supervisa el impacto de la imagen corporativa.
- El que proporciona la asistencia técnica.

Los programas más comunes de asistencia técnica son:

- Localización de unidades

- Programa de preapertura
- Capacitación
- Compras y abastecimiento
- Control de operaciones
- Mercadotecnia
- Administración y finanzas
- Actualización de manuales
- Seminarios y convenciones.

Localización de unidades.

Uno de los problemas más serios es, encontrar el lugar óptimo para el negocio. La asistencia se puede dar en diferentes matices de acuerdo a las necesidades y criterios de búsqueda de cada franquicia; se pueden ofrecer desde criterios de selección de ubicaciones hasta la entrega de un catálogo de locales previamente aprobados.

Programa de preapertura.

Este período comprende desde la firma de contrato de otorgamiento, hasta un tiempo razonable posterior a la inauguración. Debe comprender aspectos como:

- Remodelación o construcción.
- Trámites gubernamentales.
- Contratación de servicios (agua, luz, teléfonos, etc.)
- Equipamiento.
- Suministrar el inventario inicial.
- Promoción y publicidad.
- Selección y contratación de personal.
- Seguimiento operativo.

Capacitación y transferencia de tecnología.

Su propósito es enseñar a los franquiciatarios y a sus colaboradores, el conocimiento del negocio tanto operativo, administrativo y tecnológico, a través de programas bien planeados de capacitación mostrando las bondades y riesgos del negocio.

Compras y abastecimiento

Es la asesoría en la elaboración de un esquema de asistencia en el abastecimiento de un sistema de franquicias, el cual debe asegurar:

- Abasto oportuno del franquiciante en el papel de proveedor exclusivo.
- Conformación de un catálogo de proveedores que garanticen calidad, oportunidad, servicio y precio.
- Instrumentación de políticas que posibiliten economías de escala con beneficios a toda la red.
- Políticas de cambios y devoluciones justas y equitativas.
- Catálogo de productos con la codificación correspondiente con fines contables y financieros.
- Planes de contingencia, ante diferentes eventualidades.

Control de operaciones: Consultor contra supervisor

La consultoría debe enfocarse a apoyar, lejos de sólo evaluar y dictaminar drásticamente contra los errores u omisiones presentadas en la operación de la franquicia.

Este control se facilita en la medida en que se lleva a cabo a través de pasar por un cliente.

Los conceptos más comunes a supervisar son:

- Imagen
- Limpieza
- Atención al cliente
- Procedimientos administrativos.
- Conocimientos del producto o servicio.
- Ambiente.

Mercadotecnia.

Es uno de los aspectos claves que se deben proporcionar al franquiciatario; fundamentalmente en temas como:

- Nicho de mercado que ocupa la franquicia.
- Perfil socioeconómico y cultural del consumidor.
- Competencia directa e indirecta.
- Características y calidad de los productos o servicios.
- Políticas de precios, descuentos y promociones.
- Expectativas y estudios de mercado.
- Publicidad, tanto local como institucional. (Ejem.: Aparición en medios como prensa, publicidad, radio, T.V., artículos promocionales, folletería, premios, imanes, etc.

Lo trascendente de tener claro el perfil socioeconómico y cultural del consumidor, radica en entender el comportamiento de nuestros clientes o clientes potenciales, a los cuales deben ir orientados todos los esfuerzos de mercadotecnia, para lograr conservarlos o lograr que visiten el restaurante según sea el caso. Para lograr un entendimiento de nuestros consumidores, nos tenemos que apoyar en la investigación de mercados y en la Estadística, la primera servirá para diseñar una metodología que nos permita saber los gustos y tendencias del mercado, con controles que nos permitan tener certeza en la información recibida. La estadística nos ayudará a tabular la información, establecer el tamaño de la muestra necesaria en relación al grado de certeza que necesitemos y a interpretar numéricamente nuestros resultados.

Para definir el comportamiento del consumidor, es necesario saber que es lo que sugiere la marca franquiciada, en este caso Chicken Fried sugiere que es un lugar donde se respira un ambiente cordial, familiar e informal, donde cada uno se puede desenvolver libremente y sentirse a gusto. Un lugar donde se valora lo honesto, lo auténtico y lo real.

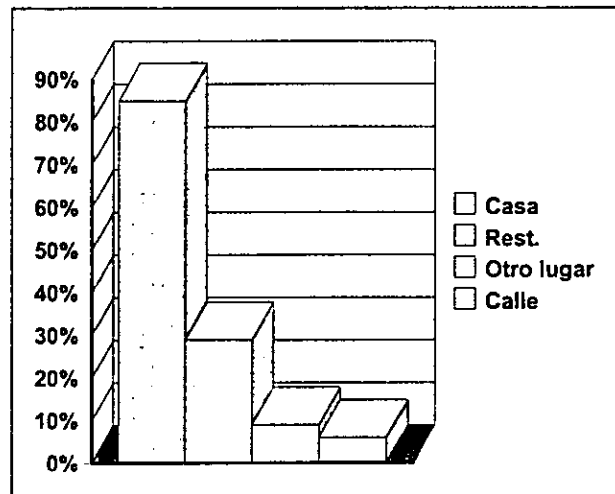
Una vez que sabemos que le sugiere la marca a nuestros consumidores procederemos a determinar a quien le hablaremos en nuestras campañas. En el caso de Chicken Fried habla con dos segmentos básicamente.

- **Mamas con niños menores:** Estas mujeres tienen un ritmo de vida muy acelerado, con vida complicada y presionadas ya sea por la familia o el trabajo. Mientras ellas procuran el alimento a sus familias, sienten el compromiso de buscar alimentos de alta calidad nutricional, por lo que visitar el restaurante le ofrece esa seguridad, un breve descanso además de ser un esparcimiento para el resto de la familia.
- **Adultos jovenes:** Ellos son grandes consumidores en restaurantes de comida rápida alrededor del mundo, ellos buscan un sabor agradable en sus comidas y entremeses que satisfaga su gran apetito por un excelente precio. Para ellos la marca no necesariamente es relevante cuando escogen un restaurante, en este caso la marca franquiciada tiene una imagen de moda a la antigua o un lugar donde iban a comer generaciones pasadas, por lo que es importante revertir ese sentir.

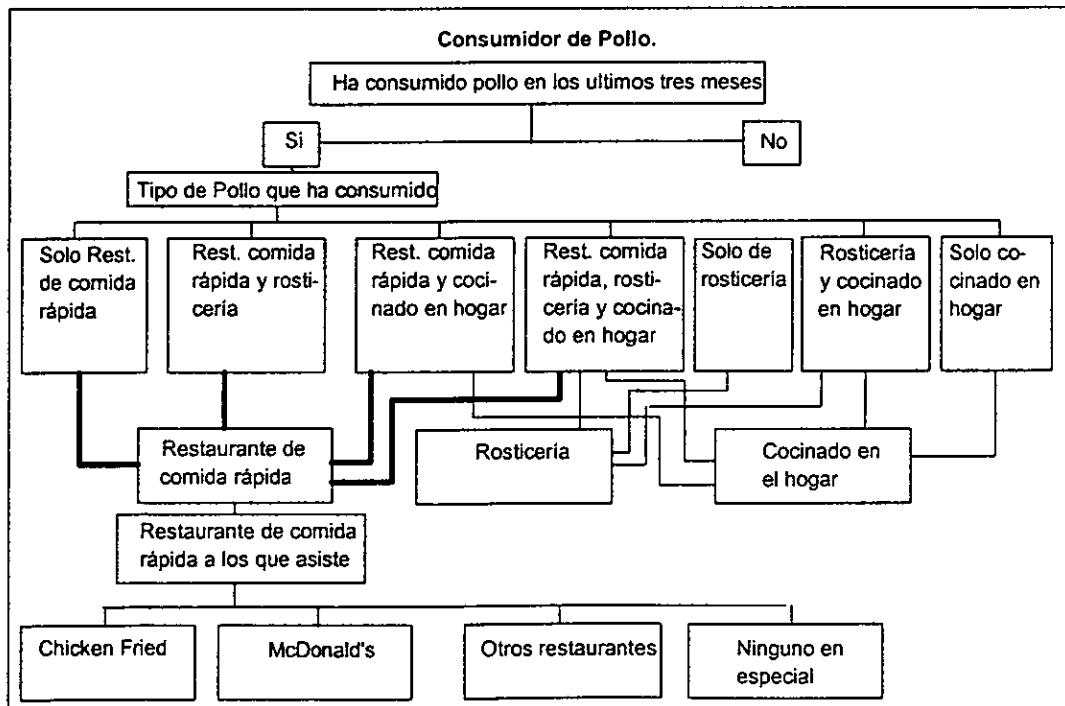
Una vez que se conoce al consumidor, se procede a diseñar los cuestionarios para obtener información útil de lo que piensa nuestro mercado; Para esto es necesario ilustrar que se puede obtener de resultado de un modelo de consumidor.

¿En que lugares consume con mayor frecuencia el producto?*

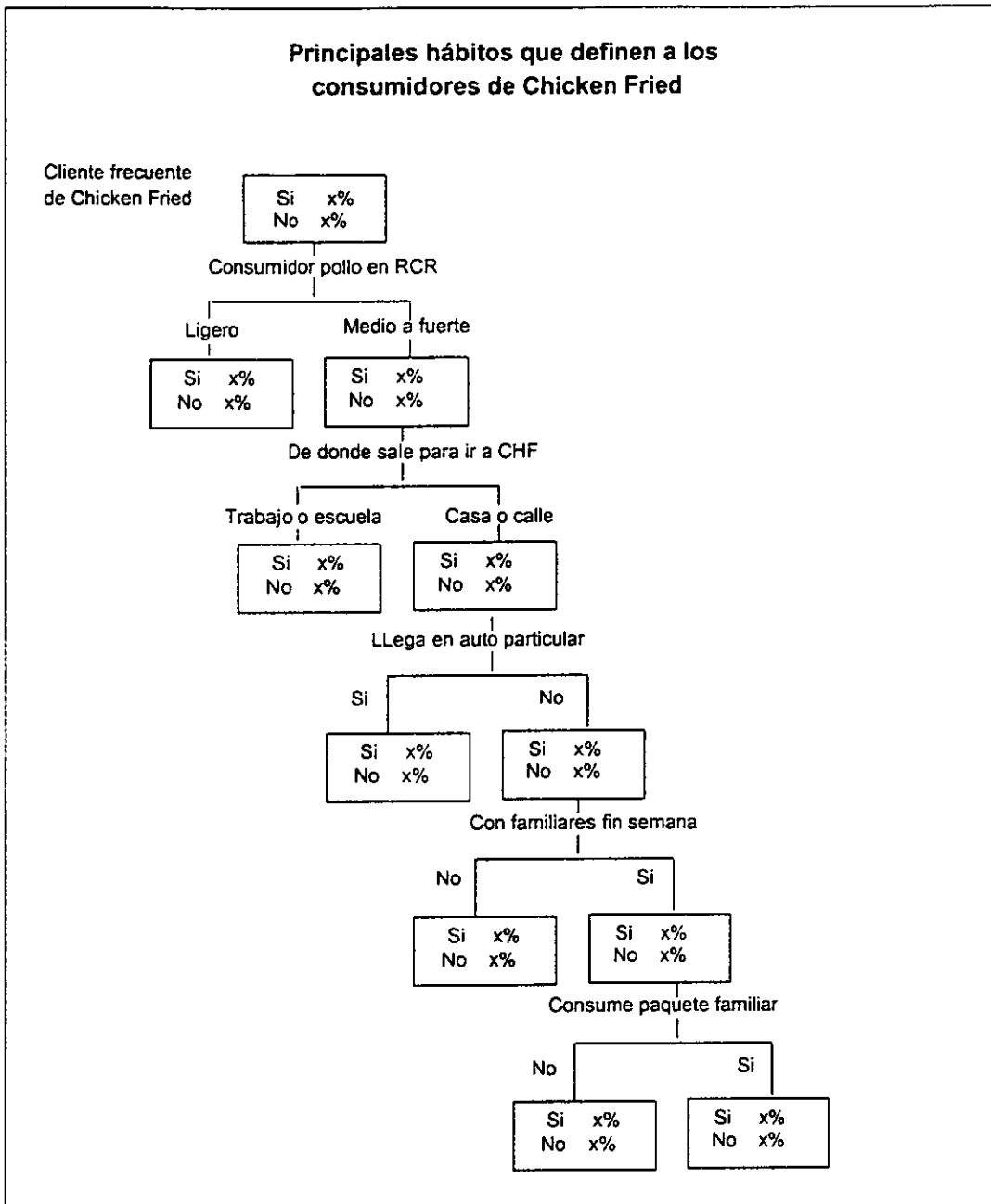
(Personas que han consumido pollo en los últimos 3 meses)



* Los porcentajes no suman 100% por ser multirespuesta.



Principales hábitos que definen a los consumidores de Chicken Fried



Administración y finanzas.

Es importante dar una orientación al franquiciatario, acerca del cumplimiento de las obligaciones gubernamentales, así como del manejo de las finanzas del negocio, con el fin de optimizar los recursos. Se contemplan aspectos como:

- Trámites gubernamentales
- Manejo de personal (contratos y reglamentos)
- Estructura organizativa.
- Políticas de sueldos y salarios
- Optimización de recursos (análisis financieros).
- Problemas legales, laborales y fiscales.
- Adquisición y manejo de software y hardware.
- Manejo de inventarios.

Actualización de manuales.

Los manuales se deben actualizar constantemente por parte del franquiciante, evaluando y tomando en cuenta las críticas de los franquiciatarios, nuevos productos, avances tecnológicos, nuevos procedimientos, etc. con el fin de adecuar el negocio a las nuevas necesidades del mercado, mediante la capacitación del personal involucrado.

Seminarios y convenciones.

Organizar este tipo de eventos es una medida muy efectiva para incrementar el crecimiento y fortalecer la red de franquiciatarios, así como el sentido de equipo, ya que es un espacio muy importante para presentar la marca, sus planes institucionales, sus objetivos como grupo, para tratar de lograr una sinergia con todo el sistema.

Comunicación = buena relación, comités: ¡ buena idea ¡

Alcance del Franquiciante.

Cada uno de los apoyos al franquiciatario tienen un costo y deben también tener un alcance específico (¿Hasta dónde llega la responsabilidad del franquiciante?), por lo cual desde el primer momento el franquiciante debe definir lo que contiene o no incluye su programa de asistencia técnica.

Definición de la cuota inicial.

Es la contra prestación que el franquiciatario le paga al franquiciante, por el derecho de hacer negocio bajo la marca y sistema de negocios del franquiciante.

Criterios del franquiciante para establecer la cuota inicial.

- Costos relacionados con franquiciar el negocio.
 - Asesoría en desarrollo del sistema de franquicias y/o cuota inicial de franquicia maestra.

- Desarrollo de programas de capacitación.
 - Desarrollo de manuales.
 - Desarrollo de sistema de cómputo
 - Asesoría legal y fiscal.
 - Publicidad y promoción de la franquicia.
 - Estudios de mercado.
- Comparativos con la competencia:
 - Competencia directa.- Condiciones comerciales que ofrecen empresas competidoras del mismo negocio.
 - Compensación indirecta.- montos de inversión, cuotas de franquicia, regalías y periodo de recuperación de la inversión que ofrecen otras empresas franquiciantes, independientemente del giro del negocio.

Servicios ofrecidos por el franquiciante en contra prestación por la cuota inicial.

- Derechos para el uso de la marca y la venta de productos y/o servicios.
- Asistencia en la localización de punto de venta.
- Asesoría en diseño de local
- Asistencia técnica continua.
- Asesoría legal.
- Campaña publicitaria para apertura de tienda.
- Publicidad institucional.
- Garantía de territorio.
- Capacitación inicial y continua de personal.
- Manuales operativos.
- Logística de abastecimiento.
- Programas de computación.
- Programa continuo de promoción al consumidor.
- Estudio de rentabilidad de la operación y periodo de recuperación de la inversión.

Definición de la regalía.

Es el pago al que se hace acreedor el inventor de un producto o servicio. Los pagos de regalías sirven para sostener la asistencia técnica y son la utilidad del franquiciante.

¿Cómo considerar si las regalías son altas o bajas?

- Son justificables siempre y cuando los servicios proporcionados por el franquiciante generen un beneficio al franquiciatario.
- No deben ser tan altas que impidan que el franquiciatario obtenga utilidades.
- Regalías bajas, siempre debe tomar en cuenta que en una franquicia sana, el grueso de los ingresos del franquiciante provienen de las regalías. Si el flujo de ingresos que recaba el franquiciante por concepto de regalías es muy bajo, vale la pena cuestionar:
 - Si el franquiciante va a poder financiar todos los servicios que promete.
 - Si el franquiciante está utilizando el argumento de bajas regalías para justificar una cuota inicial muy alta.

Modalidades de regalías

- Pagos fijos.
 - Ventajas: Fáciles de administrar y argumento de que no penalizan el éxito del franquiciatario.
 - Desventajas: el único incentivo que tiene el franquiciatario es otorgar más franquicias.
- Regalías simples.- Tipos de regalías simples son: sobre ventas y sobre compras.
- Franquicia de producto.- Consiste en una modalidad donde la regalía va implícita en el precio del producto que el franquiciante vende al franquiciatario. A las franquicias que operan bajo este esquema, les proporciona la ventaja de que puede ajustar su nivel de ingresos y utilidades más fácilmente que las que operan con regalías simples. En los últimos años el número de franquicias que utilizan este sistema ha disminuido, y son pocas las que ya existen.
- Regalías para fondo publicitario.- Existen dos tipos de modalidades para las regalías con fines publicitarios: Institucional y local. La finalidad de esta cuota es establecer una imagen o publicidad corporativa a nivel nacional o local según el caso, aprovechando la economía de escala.
- Otros pagos.- Existen otros tipos de pagos que el franquiciante puede exigirle al franquiciatario cubrir, a fin de proteger la operación del negocio y los intereses de ambas partes. Normalmente estos pagos no generan ningún tipo de ingreso adicional para el franquiciante, ya que son hechos a terceros. Tal es el caso de los seguros y las finanzas.

Puntos clave a negociar en un contrato de franquicia.

Cualquiera que sea el tipo de contrato que se celebre o se pretende celebrar, los siguientes son puntos de la mayor importancia que en nuestra opinión tienen que ser tomados en consideración.

- **Marcas.-** Es muy importante el llevar a cabo una investigación independiente ante la autoridad correspondiente, a efecto de cerciorarse que efectivamente las marcas se encuentran debidamente registradas en México, y asimismo determinar si la persona con la que se pretende celebrar el contrato de franquicia cuenta con la licencia de la marca respectiva para celebrar dicho contrato de franquicia.
- **Pago de regalías.-** En los contratos de franquicia, la contra prestación del franquiciante por la licencia de su sistema (marca o nombre comercial y conocimiento de negocio) es el pago de una regalía. Dicho pago generalmente se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado. Dicho porcentaje varía de franquicia en franquicia. El monto (porcentaje) de las regalías depende de una serie de factores entre los que figuran el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciatario. Los franquiciantes han establecido la práctica de cobrar al franquiciatario en el momento de la firma, un contrato de derecho o cuota de franquicia. Se sostiene que el cobro de dicha cuota no tiene otro propósito que el de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato, El monto y forma de pago de las regalías es un punto clave de negociación, en especial cuando se negocian contratos maestros.
- **Convenios de no competencia.-** Se trata de una obligación a cargo del franquiciatario, la cual podría verse limitada y de difícil ejecución en México, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 5 constitucional. Sin embargo, a este respecto cabe señalar, que para el caso de incumplimiento se recomienda establecer una pena convencional, la cual podrá ejecutarse al franquiciatario en caso de que este incurra en incumplimiento. La obligación de no competir suele ser objeto de amplias negociaciones entre el franquiciante y su franquiciatario maestro o individual.
- **Convenios de confidencialidad.-** Sin duda, el valor de la información y conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es quizá tan importante o en algunos casos, aún más importante que la marca o nombre comercial que se le otorga al franquiciatario. Así en el caso de las franquicias, es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla confidencial, no sólo durante la vigencia del contrato, sino inclusive después de la fecha de su terminación. Se trata de una cláusula esencial para el franquiciante.

- **Solución de controversias.-** En casos de surgir alguna disputa o controversia entre el franquiciante y el franquiciatario y se hayan agotados todos los recursos para resolverlas, no queda otro camino más que el de acudir a los tribunales o al arbitraje comercial. La opción de llevar a cabo uno u otro, así como el lugar en donde habrían de llevarse a cabo, ha sido y será una de las cláusulas que generan la negociación entre las partes, en especial cuando el franquiciante y el franquiciatario están domiciliados en diferentes ciudades.

- **Territorios / radio de protección.-** Un punto clave al negociar un contrato maestro de franquicia suele ser el territorio que habrá de considerarse en el contrato. El franquiciatario maestro adquiere en virtud de la celebración de este tipo de contratos el derecho exclusivo para desarrollar o subfranquiciar unidades de la franquicia dentro de un determinado territorio, sujeto al cumplimiento de una cuota mínima de desarrollo. La determinación del citado territorio, aunado a la negociación respecto del número de unidades que contempla el mencionado calendario, es un punto clave a resolver en el clausulado del contrato.

- **En los contratos individuales el franquiciante debe anticipar la necesidad del franquiciatario de que exista un radio de protección alrededor de la unidad franquiciada y dentro del cual puede ser conveniente que no operen otros franquiciatarios.** Este punto ha sido, especialmente en el pasado, un punto clave del clausulado de los contratos de franquicia.

- **Plazo.-** En los contratos maestros de franquicia, el plazo del contrato aunado al análisis del calendario de desarrollo, es de los temas de mayor relevancia en el análisis y negociación de su clausulado. Se hace sin embargo, la distinción de que pueden (y suelen ser) distintos los plazos de vigencia del contrato y del derecho exclusivo que adquiere el franquiciatario maestro para desarrollar o subfranquiciar unidades dentro de un determinado territorio. En los contratos individuales el tema del plazo de vigencia tiene suma relevancia, aunque no para los retos de una negociación entre el franquiciante con sus posibles franquiciatarios.

- **Causales de rescisión.-** Es muy importante establecer en el contrato de franquicia, específicamente cuales son las causales de rescisión por parte del franquiciante o franquiciatario, así como establecer, cuáles serán los procedimientos que se deberán de seguir en caso de que se incurra en ésto. Generalmente en un contrato de franquicia, las partes convienen en que en el caso de incumplimiento se dará un aviso previo por escrito a la parte que haya incurrido en éste, en dicho aviso se le notificará que tiene un período determinado para subsanar su incumplimiento,

en caso de no remediar dicho incumplimiento en el periodo convenido, entonces la parte que haya efectuado la notificación podrá dar por terminado el contrato. Los efectos y discusión de esta cláusula son de gran importancia y son variables al tipo de franquicia y capacidad de negociación de las partes.

Así mismo en las cláusulas correspondientes a la solución de controversias, cualquiera de las partes podrá elegir el procedimiento que considere más conveniente, para efectos de ejecutar cualquier obligación contenida en el contrato de franquicia.

- Obligación de proporcionar cierta información relacionada con la franquicia.- El reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, publicado en el diario Oficial de la Federación el 23 de noviembre de 1996, en su artículo 65 establece que todo aquel que pretenda otorgar una franquicia deberá de proporcionar, previo a la celebración del contrato de franquicia respectivo, cierta información técnica, económica y financiera. De lo anterior se desprende, que dicha obligación correrá a cargo del franquiciante o franquiciatario maestro en su caso, así mismo el franquiciatario tendrá el derecho de exigir, que dicha información le sea proporcionada. A este respecto, es muy importante hacer constar por escrito, que la información antes mencionada le fué proporcionada el franquiciatario y que este último efectivamente la recibió.

Dudas mas frecuentes sobre qué es una franquicia.

- *¿Qué es una franquicia?.-* 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, 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.
- *¿Cuál es la diferencia entre franquicia y negocio independiente?.-* Un negocio bajo el sistema de franquicia ofrece grandes ventajas y seguridad contra la incertidumbre de emprender un negocio independiente. La franquicia contiene los siguientes elementos:
 - Posicionamiento de marca en el mercado.
 - Productos probados y aceptados.

- Bienes y servicios que ofrecen un plus al consumidor final.
 - Demanda a largo plazo.
 - Transmisión de conocimientos vía manuales, capacitación y asistencia técnica (apoyo continuo).
 - Conocimiento de la inversión total antes de emprender el negocio.
 - Estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por el franquiciante maestro que son transmitidas inmediatamente al franquiciatario para la aplicación de su negocio o punto de venta.
- *¿Porque es tan alto el costo de la franquicia?.-* Debemos recordar que existen hasta ahora 60 giros diferentes de negocios bajo el sistema de franquicias, por lo cual el costo de la misma siempre irá en proporción al tamaño y giro de negocio que se elija así como al retorno de inversión que la misma franquicia oferte conforme a su propio comportamiento financiero.
 - *¿Que importancia tiene el contrato de franquicia?.-* Podemos decir que el contrato de franquicia representa la parte medular de la relación que se establece entre el franquiciante y el franquiciatario. En su contenido se estipulan perfectamente todas las acciones que obligatoriamente se deberán llevar a cabo mientras dure la relación contractual entre las partes, así como las sanciones por incumplimiento o violación a lo contenido.
 - *¿Existe un machote de contrato de franquicia?.-* No puede existir, puesto que cada franquicia tiene sus propios candados tecnológicos y ventajas competitivas, situación que las hace diferentes hasta con las franquicias de su mismo giro. Podemos decir que el contrato de franquicia es un traje a la medida. Vale la pena resaltar que tampoco funciona el hecho de copiar un contrato de franquicia extranjero ya que no se adapta al mercado legal de nuestro país.
 - *¿El contrato de franquicia tiene vigencia?.-* Efectivamente, si tiene vigencia y la misma se establece conforme a la recuperación de la inversión total y al mismo tiempo, para que el franquiciante tenga la oportunidad de analizar si el desempeño de franquiciatario se llevó a cabo de acuerdo a los parámetros establecidos en el contrato, los manuales de capacitación, así como para que el franquiciatario analice si el comportamiento del franquiciante fue el convenido.

- *¿Al término de la duración del contrato, debo pagar alguna cuota para renovarlo?.-* No, la mayoría de los casos, salvo que quede estipulado en el contrato de franquicia al momento de la firma por ambas partes.
- *¿Que documentos me deben entregar al momento previo a la firma del contrato de franquicia?.-* Además de toda la información referente a la franquicia, es obligatoria la entrega de la circular de oferta de franquicia (COF), este documento tiene el objetivo de dar a conocer al prospecto franquiciatario, la información más relevante de la franquicia así como la asistencia técnica, quién o a qué personas la otorgan, estados proforma (no obligatorio), lista de franquiciatarios en operación y en la mayoría de los casos, una copia del contrato de franquicia. Para la recepción de este documento, el franquiciante requiere a el franquiciatario que firme una carta de confidencialidad, ya que el documento contiene secretos industriales y candados tecnológicos de la franquicia.
- *¿Que documentos me deben entregar al momento de la firma del contrato de franquicia?.-* Los manuales, el plano de zonificación, el proyecto de construcción remodelación o adaptación del local, la factura por el pago de la cuota inicial de franquicia, el programa de capacitación y adiestramiento y por supuesto, un ejemplar del contrato de franquicia, entre lo más importante.
- *¿Debo pagar algún anticipo previo a la firma del contrato?.-* No se debe pagar ningún anticipo antes de la firma del contrato, ya que no existe compromiso formal y legal para exigir algún pago previo. En el acto de la firma del contrato de franquicia es cuando se debe efectuar el pago de la cuota inicial de franquicia convenido.
- *¿Que autoridades regulan el funcionamiento de la franquicia?* El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) dependencia creada por SECOFI para el registro y protección de todo lo referente a protección industrial, marcas, derechos y patentes.
- *¿Existen franquicias mexicanas?.-* Sí, hasta febrero de 1996, el 58% de las franquicias maestras en nuestro país son mexicanas y el 42% extranjeras. Por otro lado, es cada vez mayor la inquietud de empresarios mexicanos por franquiciar conceptos tradicionales, situación que ha coadyuvado una mejor regulación del comercio.

- *¿Por que el sistema de franquicias no nació en México?.-* El sistema de franquicias nació en Estados Unidos a finales del siglo pasado y tomó fuerza en la década de los 50's ante la necesidad de generar oportunidades de negocios para los inmigrantes y de establecer al mismo tiempo, estrategias de expansión para empresas exitosa. En México no fué posible su entrada, sino hasta 1989 debido a la política de fronteras cerradas y a la falta de una regulación legal en cuanto a la protección industrial se refiere. De ahí la creación del I.M.P.I.
- *¿Para adquirir una franquicia requiero de experiencia previa?.-* No, en la gran mayoría de los casos, ya que el franquiciante preparará al futuro franquiciatario mediante los cursos de capacitación que tiene elaborados y apoyado en los manuales que sustentan a la marca.
- *¿Existen franquicias que no requieran el pago de regalías?.-* Sí existen. Comúnmente se trata de franquicias de distribución en las cuales la compensación a la asistencia técnica está implícita en el costo de producto que distribuyen.
- *¿Que abarca el monto anunciado de inversión inicial?.-* El monto de todos los gastos relacionados con la adquisición de mobiliario, equipo y anuncios, así como los referentes a la adaptación, construcción o remodelación del local, rentas anticipadas del local mientras se adapta, inventarios iniciales (en la mayoría de los casos), trámites legales, contratación de personal, publicidad en preapertura y gastos por reinaguración.
- *¿Por que se adquiere la obligación de un pago de regalías?.-* A fin de compensar la asistencia técnica continua a la que se obliga el franquiciante y el esfuerzo que ha representado al mismo, en tiempo y dinero, el posicionar su marca y concepto. Igualmente, se entiende que el pago de regalías sustenta el adecuado funcionamiento de la operadora de franquicias.
- *¿Cual es el objetivo de cobrar una cuota de publicidad?.-* Principalmente es para mantener la presencia de marca en los medios adecuados, elemento vital para el éxito de la franquicia. En algunos casos esta cuota se divide en dos partes: institucional y regional. La regional o local se destina al esfuerzo publicitario que el franquiciatario deberá realizar en su propia zona, para reforzar la imagen de su punto de venta. La institucional reúne el esfuerzo de todos los franquiciatarios para llevar a cabo un plan de publicidad que permita posicionar la marca en el segmento y medios adecuados.

- *¿Qué tipos de franquicias existen?*
 - Franquicia de formato de negocio (la gran mayoría)
 - Franquicias de distribución exclusiva (basada en productos exclusivos)
 - Franquicia de producto y marca.
 - Igualmente existen diferentes categorías de las franquicias: individual (la más común), múltiple, regional y maestra internacional.

- *¿Cómo puedo convertir mi negocio en franquicia?.-* Existen despachos de consultores y abogados expertos en la materia, que están afiliados a la Asociación Mexicana de Franquicias, como socios proveedores para el sistema de franquicias. Cada uno de ellos tiene en su currícula un mínimo de 80 empresas desarrolladas como franquicias. En éste mismo sentido, la Asociación Mexicana de Franquicias ha desarrollado un programa que esta impartiendo en universidades particulares y que ha servido como herramienta para realizar un desarrollo primario de una empresa en franquicia, complementando el mismo con la asistencia de un consultor y un abogado calificados. El nombre de este certificado es "programa de certificación para ejecutivos en franquicias" (PROCEF).

II.2 Investigación.

Pasos que deben seguirse en la investigación¹

Considero necesario hacer mención, de los pasos elementales en una metodología de investigación, ya que para la resolución de un problema, el primer paso es saberlo plantear o entenderlo, hacemos llegar de la información necesaria para posteriormente resolverlo. En la actualidad, existen a mi juicio muchos profesionistas que son intuitivos antes que metodológicos, lo que trae como consecuencia que existan muy pocos trabajos de investigación. Es por esto, que me permito poner a su consideración los pasos elementales en una investigación.

1.- Definición del problema.- Tal vez ésta es la tarea más difícil ya que se debe tener un conocimiento completo del problema. Debe tomarse en cuenta que siempre existe más de una alternativa de solución y cada alternativa produce una consecuencia específica, por lo que el investigador debe decidir el curso de acción y medir sus posibles consecuencias.

2.- Necesidades y fuentes de información.- Existen dos fuentes de información: las fuentes primarias que consisten básicamente en investigación de campo por medio de encuestas, y las fuentes secundarias, que se integran con toda la información escrita existente sobre el tema, ya sea en estadísticas gubernamentales y estadísticas de la propia empresa.

3.- Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de datos.- Si se obtiene información por medio de encuestas habrá que diseñar estas de manera distinta a como se procederá en la obtención de información de fuentes secundarias. También es claro que el tratamiento estadístico de ambos tipos es diferente.

4.- Procesamiento y análisis de los datos.- Una vez que se cuenta con toda la información necesaria proveniente de cualquier tipo de fuente, se procede a su procesamiento y análisis. Los datos recopilados deben convertirse en información útil que sirva de base a la toma de decisiones, por lo que un adecuado procesamiento de tales datos es vital para cumplir ese objetivo.

5.- Informe.- Este deberá ser veraz, oportuno y no tendencioso.

¹ Baca Urbina G., Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo. México, D.F.: Mc. Graw Hill, 1994: pp. 15-16.

II.3 Proyección de mercado.

Técnicas de proyección de mercado.²

Para proyectar financieramente con certidumbre el futuro a corto y mediano plazo de una entidad, es de suma importancia tener una variación mínima en el rubro de ventas, porque representa el ingreso, si esta proyección se quedara corta, la proporción de los gastos fijos tendería a ser mayor, lo que desequilibra financieramente a la entidad, además de que a partir de las ventas fluyen los demás conceptos del estado de resultados en proporción. Dentro de la proyección de las ventas, la proyección de la demanda juega un papel vital para la entidad, por esto es necesario mencionar alguna técnica de proyección.

Cada una de las técnicas de proyección tiene una aplicación de carácter especial que hace de su selección un problema decisional influido por diversos factores. En una situación estable la importancia de los pronósticos es menor. Pero a medida que ella crece en dinamismo y complejidad, más necesaria se torna la proyección de las variables del mercado. La dificultad mayor de pronosticar comportamiento radica en la posibilidad de eventos que no hayan ocurrido anteriormente, como el desarrollo de nuevas tecnologías, la incorporación de competidores con sistemas comerciales no tradicionales y otros. Los antecedentes históricos serán, por lo tanto, variables referenciales para el analista del proyecto, que debería usar los métodos de proyección como técnicas complementarias antes que como alternativas estimativas certeras.

El ámbito de la proyección³

La multiplicidad de alternativas metodológicas existentes para estimar el comportamiento futuro de alguna de las variables del proyecto, obliga al analista a tomar en consideración un conjunto de elementos de cada método, para poder seleccionar y aplicar correctamente aquél que sea más adecuado para cada situación particular. Para que el producto resultante de la proyección permita su uso óptimo, la información deberá expresarse en la forma que sea más valiosa para el preparador del proyecto.

La validez de los resultados de la proyección está íntimamente relacionada con la calidad de los datos de entrada que sirvieron de base para el pronóstico. Las fuentes de información de uso más frecuente

² Sapag Chain N., Sapag Chain R., Fundamentos para la preparación y evaluación de proyectos. Santiago: Mc. Graw Hill, 1985: pp. 75.

³ Sapag Chain N., Sapag Chain R., Op. Cit. pag 4: pp. 76.

son las series históricas oficiales de organismos públicos y privados, las opiniones de expertos, entre otras. La efectividad del método elegido se evaluará en función de su precisión, sensibilidad, y objetividad. Precisión, porque cualquier error en su pronóstico tendrá asociado un costo. Aunque obviamente no podrá exigirse una certeza total a alguno de los métodos, sí podrá exigirsele que garantice una reducción al mínimo del costo del error en su proyección. Sensibilidad, porque al situarse en un medio cambiante, debe ser lo suficientemente estable para enfrentar una situación de cambios lentos como dinámica para enfrentar cambios agudos. Objetividad, porque la información que se tome como base de la proyección debe garantizar su validez y oportunidad en una situación histórica.

Métodos de proyección⁴

El preparador de proyectos dispone de varias alternativas metodológicas para proyectar el mercado y la selección y uso de una o más de éstas depende de una serie de variables. Una forma de clasificar las técnicas de proyección consiste en hacerlo en función de su carácter, esto es, aplicando métodos de carácter subjetivo, modelos causales y modelos de series de tiempo.

Los métodos de carácter subjetivo se basan principalmente en opiniones de expertos. Su uso es frecuente cuando el tiempo para elaborar el pronóstico es escaso, cuando no se dispone de todos los antecedentes mínimos necesarios o cuando los datos disponibles no son confiables para predecir algún comportamiento futuro.

Los modelos de pronóstico causales parten del supuesto de que el grado de influencia de las variables que afectan al comportamiento del mercado permanece estable, para luego construir un modelo que relacione ese comportamiento con las variables que se estima son las causantes de los cambios que se observan en el mercado. Dervitsiotis⁵ señala tres etapas para el diseño de un modelo de proyección causal:

a) la identificación de una o más variables respecto a las que se pueda presumir que influyen sobre la demanda, como, por ejemplo, el producto nacional bruto, la renta disponible, la tasa de natalidad o los permisos de construcción.

⁴ Sapag Chain N., Sapag Chain R., Op. Cit. pag 4: pp. 76-77.

⁵ Dervitsiotis, Kostas N., Operations management (New York: Mc. Graw Hill, 1981) pp. 447,52.

b) la selección de la forma de la relación que vincule a las variables causales con el comportamiento del mercado, normalmente en la forma de una ecuación matemática de primer grado, y

c) la validación del modelo de pronósticos, de manera que satisfaga tanto el sentido común como las pruebas estadísticas, a través de la representación adecuada del proceso que describa.

Los modelos de series de tiempo se utilizan cuando el comportamiento que asuma el mercado a futuro puede determinarse en gran medida por lo sucedido en el pasado, y siempre que este disponible la información histórica en forma confiable y completa. Cualquier cambio en las variables que caracterizaron a un determinado contexto en el pasado, como una recesión económica, una nueva tecnología o un nuevo producto sustituto de las materias primas, entre otros, hace que pierdan validez los modelos de este tipo. Sin embargo, es posible ajustar subjetivamente una serie cronológica para incluir aquellos hechos no reflejados en datos históricos.

Modelos de series de tiempo⁶

Se refieren a la medición de valores de una variable en el tiempo a intervalos espaciados uniformemente. El objetivo de la identificación de la información histórica es determinar un patrón básico en su comportamiento, que posibilite la proyección futura de la variable deseada. En un análisis de series de tiempo pueden distinguirse cuatro componentes básicos que se refieren a una tendencia, a un factor cíclico, a fluctuaciones estacionales y a variaciones no sistemáticas. El componente de tendencias se refiere al crecimiento o declinación en el largo plazo del valor promedio de la variable estudiada, por ejemplo, la demanda. Su importancia se deriva de considerar fluctuaciones en el nivel de la variable a lo largo del tiempo es mejor que el estudio de esa variable en un momento específico de tiempo.

Aún cuando puede definirse una tendencia de largo plazo para la variable, pueden darse divergencias significativas entre la línea de tendencia proyectada y el valor real que exhiba la variable. Esta divergencia se conoce como el componente cíclico y se admite entre sus causas el comportamiento del efecto combinado de fuerzas económicas, sociales, políticas, tecnológicas, culturales y otras existentes en el mercado. La mayoría de estos ciclos no tienen patrones constantes que permitan prever su ocurrencia, magnitud y duración.

⁶ Sapag Chain N., Sapag Chain R., Op. Cit. pag 4: pp. 84-85.

También existen otros componentes llamados estacionales, que exhiben fluctuaciones que se repiten periódicamente y que normalmente dependen de factores como el clima y la tradición, entre otros.

Aún conociendo los tres componentes señalados, una variable puede tener todavía un comportamiento real distinto del previsible por su línea de tendencia y por los factores cíclicos y estacionales. A esta desviación se le asigna el carácter de no sistemática y corresponde al llamado componente aleatorio.

Dervitsiotis plantea dos modelos que podrían explicar la forma de interacción de los componentes de las series de tiempo: a) el aditivo, que permite calcular el comportamiento de una variable como la suma de los cuatro componentes y b) el multiplicativo, que dice que la variable se puede expresar como el producto de los componentes de la serie de tiempo.

Existen diversos métodos que permiten estimular el comportamiento de una variable y que aíslan, en general, el efecto tendencia. Estos son el método de los promedios móviles, el de afinamiento exponencial y el de ajuste lineal por el criterio de los mínimos cuadrados.

Una serie cronológica con fuerte efecto estacional hace recomendable el uso de un promedio móvil simple de un número determinado de periodos, que normalmente es de los cuatro últimos. El promedio móvil (Pm) se obtiene de:

$$Pm_1 = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n}$$

donde T_i es el valor que adopta la variable en cada período i y n es el número de periodos observados. Cuando se conoce el valor real de la demanda del quinto período, se proyectará el sexto período incorporando este valor en reemplazo del más antiguo. De esta forma Pm_1 abarcará el período comprendido entre el 1 y el 4, Pm_2 entre 2 y 5, y así sucesivamente. Generalizando:

$$Pm_t = \frac{\sum_{i=t}^{t+n-1} T_i}{n}$$

El efecto estacional y algunas influencias no sistemáticas se determinan mediante el índice estacional específico. Al definir los valores Pm_1 y Pm_2 , por ejemplo, se está midiendo un intervalo en el cual Pm_1 queda entre T_2 y T_3 y Pm_2 entre T_3 y T_4 . Por esto ninguno de los dos es representativo de estos trimestres. Se hace entonces necesario determinar un promedio móvil centrado (PMC), calculando la media entre dos promedios móviles, de la siguiente forma:

$$PMC_t = \frac{Pm_t + Pm_{t+1}}{2}$$

Con el objeto de aislar el efecto estacional correspondiente a un intervalo, T3, por ejemplo, se divide la demanda real de ese período por el PMC correspondiente. Así el índice estacional específico (IE3) podría expresarse:

$$IE_3 = \frac{T_3}{PMC_1}$$

Donde la suma de los IE de los cuatro intervalos debe ser igual a 4. Una vez calculados los IE de los 4 intervalos, se procede a ajustar la demanda del intervalo promedio proyectado.

II.4 Análisis Cualitativo

Importancia del análisis cualitativo

El primer obstáculo que afrontan los autores, es la clarificación de los conceptos cuantitativo y cualitativo, que tienen que ver más con el lugar en que se codifica o simplifica la información, que con el método de obtención de los datos. Cuando se recogen datos de forma cualitativa, como las preguntas que se plantean en las entrevistas, la metodología en la presentación final de datos les atribuye un valor numérico que en ocasiones empobrece la información, con el afán de que sea más fácil de manipular y puede perder su utilidad si se modifica la premisa según la cual fue planteada. Existe la necesidad de plantear la finalidad de los datos y quién los va a utilizar, ya que de esto depende la elección de la metodología y el diseño propio de la prueba. Los responsables en la toma de decisiones, los administradores y otras instancias decisorias, pueden necesitar información de muy diverso tipo, es por esto que se debe de presentar la información de manera adecuada dependiendo a quien va dirigida, que sea correcto el lenguaje, contenido y que este en forma clara y precisa.

Generalmente se examina información de gran importancia, que muchas veces no se tiene en cuenta, como ejemplo de esto tenemos la rotación de personal, ética del personal, el costo del personal local, antigüedad, corrupción, el clima, asociaciones sindicales, uso de suelo o certificados de gravamen del terreno, permisos gubernamentales, vetos, costumbres locales, idiosincrasia, religión, marco jurídico local, aspectos fiscales locales, vías de comunicación, propensión a desastres naturales, terrorismo etc. Todos los factores antes mencionados, pueden influir de manera determinante en el rendimiento del proyecto, por lo que la correcta valoración de dichos factores, hace que el proyecto sea mas sólido y tenga más oportunidad de éxito.

Para allegarnos de este tipo de información, existen problemas de metodología y de aptitud. Hay una falta de conciencia respecto a la importancia de este tipo de investigación, entre los responsables de la adopción de decisiones y existe un prejuicio en contra de la información cualitativa. Además no solo existen los factores antes mencionados, sino inclusive pueden cambiar según sea el giro del negocio, de ahí la importancia de tener una visión global del entorno que rodea el proyecto.

II.5 Estimación de costos y gastos

Determinación de los costos⁷

En la actualidad existe una gran competencia en todos los ramos, las franquicias no pueden ser la excepción, es por esto que la administración que llega a entender el comportamiento de los gastos y ejerza un control sobre los mismos, tendrá una ventaja competitiva significativa ya que estará en posición de ser mas productivo. Desde este punto de vista, empezaremos a definir lo que es un costo y como se clasifican.

Costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. Los costos pasados que no tienen efecto para propósitos de evaluación, se llaman costos hundidos; a los costos o desembolsos hechos en el presente en una evaluación económica se le llama inversión.

Los costos de producción están formados por los siguientes elementos:

- Materias primas, son aquellos materiales que de hecho entran y forman parte del producto terminado, incluyen fletes de compra, de almacenamiento y de manejo.
- Mano de obra directa, es la que se utiliza para transformar la materia prima en producto terminado.
- Mano de obra indirecta, lo incluyen personal de supervisión, jefes de turno, todo el personal de control de calidad.
- Materiales indirectos, estos forman parte auxiliar en la presentación del producto terminado, sin ser el producto en sí. Aquí se incluyen: envases primarios y secundarios y etiquetas.
- Costo de los insumos, pueden ser agua, energía eléctrica, combustibles, detergentes, gases industriales especiales, reactivos para control de calidad, ya sean químicos o mecánicos.
- Costo de mantenimiento, éste es un servicio que se contabiliza por separado, en virtud de las características especiales que pueden presentar, se puede dar mantenimiento preventivo y correctivo.

⁷ Baca Urbina G., *Op. Cit.* pag 4: pp. 166-174.

- Cargos por depreciación y amortización, se debe incluir todo el activo fijo y diferido relacionado directamente con este departamento.

Costos de administración. Incluye los gastos de todos los departamentos existentes en la empresa excepto el de producción y ventas.

Costos de venta. No significa sólo hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad mucho más amplia, puede abarcar la investigación y el desarrollo de nuevos mercados, el estudio de la estratificación del mercado, las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado, la adecuación de la publicidad que realiza la empresa, la tendencia de las ventas, etc.

Costos financieros, son los intereses que se deben de pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo.

Inversión total inicial: fija y diferida.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo. Se entiende por activo tangible o fijo los bienes propiedad de la empresa, tales como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que con ello ocasione problemas a sus actividades productivas.

Se entiende por activo intangible el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos preoperativos y de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios como luz, teléfono, gas, agua, corriente trifásica y servicios notariales.

En el caso del costo del terreno, éste debe incluir: el precio de compra del lote, las comisiones a agentes, honorarios y gastos notariales, y a un el costo de demolición de estructuras existentes que no se necesitan para los fines que se pretenda dar al terreno. En el caso del costo de equipo y la maquinaria, debe verificarse si éste incluye fletes, instalación y puesta en marcha.

Cronogramas de inversiones. Es un diagrama de Gantt, en el que tomando en cuenta los plazos de entrega ofrecidos por los proveedores, y de acuerdo con los tiempos que se tarde tanto en instalar como en poner en marcha los equipos, se calcula el tiempo apropiado para capitalizar o registrar los activos en forma contable.

Depreciaciones y amortizaciones

La depreciación sólo se aplica en el activo fijo, ya que con el uso, en el tiempo estos bienes valen menos; es decir, se deprecian, en cambio la amortización sólo se aplica a los activos diferidos ya que es un cargo anual que se hace para recuperar la inversión.

Capital de trabajo

Se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante, es el capital con que se cuenta para empezar a trabajar.

El activo circulante se compone de tres rubros: caja y bancos, inventario y cuentas por cobrar. Caja y bancos es el efectivo o cheques con que debe contar la empresa para realizar sus operaciones cotidianas, se pueden tener tres motivos para tener este efectivo, el primero de ellos es la necesidad de realizar sus negocios en forma cotidiana, el segundo es la precaución para contrarrestar posibles contingencias, de modo que si se logra predecir con cierta exactitud los flujos necesarios se requerirá poco dinero en efectivo para afrontar dichas situaciones, el tercer motivo es aprovechar ofertas de materias primas en el mercado u obtener descuentos por pagos adelantados. Inventario es la materia prima que se dispone. Cuentas por cobrar, es el crédito que se otorga a la venta de sus productos.

Estado de resultados pro-forma

La finalidad del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que se deba pagar. Se le llama pro-forma porque esto significa proyectado, lo que en realidad hace el evaluador: proyectar, normalmente a cinco años, los resultados económicos que él calcula que tendrá la empresa.

Balance general

Consta de tres rubros, que son activo, pasivo y capital. El activo significa cualquier pertenencia material o inmaterial. El pasivo cualquier tipo de obligación o deuda que se tenga con terceros. El capital

significa los activos, representados en dinero o en títulos, que son propiedad de los accionistas o propietarios directos de la empresa. La igualdad fundamental del balance es:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

II.6 El valor del dinero a través del tiempo

Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.⁸

El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Si no han existido contratiempos, se sabrá hasta este punto que existe un mercado potencial atractivo; se habrán determinado un lugar óptimo para la localización del proyecto y el tamaño más adecuado para este último, de acuerdo con las restricciones del medio; se conocerá y dominará el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva, además de que se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable. Es por esto que decidí incluir una sección dedicada a repasar algunos métodos de evaluación de proyectos.

Valor presente neto. Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Cuando se realizan cálculos de pasar, en forma equivalente, dinero del presente al futuro, se utiliza "i" de interés o de crecimiento del dinero; pero cuando se quiere pasar cantidades futuras al presente, se usa una tasa de descuento, llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos descontados. Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el valor presente neto (VPN) sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR o TREMA).

⁸ Baca Urbina G., *Op. Cit.* pag 4: pp. 217-220.

Si la tasa de descuento costo de capital o TMAR aplicada en el cálculo del VPN fuera la tasa inflacionaria promedio pronosticada para los próximos cinco años, las ganancias de la empresa sólo servirán para mantener el valor adquisitivo real que la empresa tenía en el año cero siempre y cuando se reinvirtieran todas las ganancias. Con un VPN=0 no se aumenta el patrimonio de la empresa durante el horizonte de planeación estudiado, si el costo de capital o TMAR es igual al promedio de la inflación en ese período. Pero aunque VPN=0 , habría un aumento en el patrimonio de la empresa si el TMAR aplicado para calcularlo fuera superior a la tasa inflacionaria promedio de ese período.

Por otro lado, si el resultado es VPN>0, sin importar cuánto supere a cero ese valor, esto sólo implica una ganancia extra después de ganar la TMAR aplicada a lo largo del periodo considerado. Eso explica la gran importancia que tiene seleccionar una TMAR adecuada.

El cálculo del VPN para el periodo de cinco años es:

$$VPN = - P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5+VS}{(1+i)^5}$$

Como se observa en la fórmula indicada arriba el valor del VPN es inversamente proporcional al valor de la "i" aplicada, de modo que como la "i" aplicada es la TMAR, si se pide un gran rendimiento a la inversión, el VPN puede volverse fácilmente negativo, y en ese caso se rechazaría el proyecto.

Como conclusiones generales acerca del uso del VPN como método de análisis se puede decir lo siguiente:

- Se interpreta fácilmente su resultado en términos monetarios.
- Supone una reinversión total de todas las ganancias anuales, lo cual no sucede en la mayoría de las empresas.
- Su valor depende exclusivamente de la "i" aplicada. Como esta "i" es la TMAR, su valor lo determina el evaluador.
- Los criterios de evaluación son: si VPN >0, acéptese la inversión; si VPN<0 rechácese.

Tasa interna de rendimiento (TIR).⁹

Para conocer el rendimiento real de la inversión la ecuación anterior se escribe de la siguiente manera:

$$P = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5+VS}{(1+i)^5}$$

donde,

A= anualidad

VS = valor de salvamento

n = periodos considerados

Se deja como incógnita la "i", se determina por medio de tanteos es decir, prueba y error, hasta que la i haga igual la suma de los flujos descontados, a la inversión inicial P, es decir, se hace variar la i hasta que satisfaga la igualdad de ésta.

Se le llama TIR porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Si existe una tasa interna de rendimiento se puede preguntar si también existe una tasa externa de rendimiento. La respuesta es sí, porque cuando la empresa esta saturada y ya no puede invertir adentro de la empresa empieza a invertir en alternativas externas, como pueden ser la adquisición de valores o acciones de otras empresas, entre otras.

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR; si ésta es mayor que la TMAR, acéptese la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.

Según la definición de TIR, su cálculo puede expresarse como:

$$P = A (P/A, i, n) + VS (P/F, i, n)$$

esto equivale a:

$$P = A \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} + \frac{VS}{(1+i)^n}$$

Adición del valor de salvamento (VS)

⁹ Baca Urbina G., *Op. Cit. pag 4*: pp. 221-227.

A lo largo de todo el estudio se ha considerado un periodo de planeación de cinco años. Al término de éste periodo se hace un corte artificial del tiempo con fines de evaluación. Desde este punto de vista ya no se consideran más ingresos, la planta deja de operar y se venden todos sus activos, esto produce un flujo de efectivo extra en el último año, lo que hace aumentar la TIR o el VPN y hace más atractivo el proyecto. En la práctica, la mayoría de las plantas o fábricas en estudio durarán en funcionamiento no cinco ni diez años sino veinte o más, pero para efectos de evaluación, el tiempo debe de cortarse en algún momento.

Deberán tomarse en cuenta las siguientes restricciones en la aplicación de los métodos:

- Para evaluar no se tome en cuenta el capital de trabajo.
- No se considere revaluación de activos al hacer los cargos de depreciación y amortización.
- En ambos métodos debe mantenerse constante el nivel de producción del primer año.
- Si se está considerando el método de FNE constantes, no se puede incluir financiamiento, recuerden que si hay financiamiento, los FNE se alteran con el paso del tiempo.

II.7 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio¹⁰

Es una técnica para estudiar las relaciones entre los costos fijos, variables y los beneficios. Es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y los variables.

El estudio del punto de equilibrio económico, requiere básicamente de dos datos:

a) Ventas.- Deberán ser tomadas en forma global y además como dato adicional el número de unidades vendidas

b) Costo de venta y gastos de operación.- Estos costos y gastos se dividen a su vez en tres grupos principales:

- Costos o gastos fijos. Son aquellos costos o gastos que por su propia naturaleza no varían en su importe de ejercicio a ejercicio; o bien, el gasto o gastos que se van a efectuar de acuerdo con los planes que la compañía tenga en perspectiva para el futuro y que determinen de antemano.

- Costos y gastos variables. Son aquellos gastos que comúnmente varían con relación al volumen de ventas que efectúa la empresa, puesto que a mayor volumen de ventas mayores serán estos gastos en una negociación.

- Semifijos. Estos costos o gastos, llamados también gastos semi-variables, semi-constantes, regulables, etc., son aquellos gastos que dan elasticidad en determinar si un costo o gasto es fijo o variable, ya que varían según el criterio del analista, es decir, que el importe del costo o gasto puede cargarse a uno de los dos grupos arriba mencionados, o bien, se puede proratear entre los dos.

Como ejemplos notables y determinantes dentro de los costos o gastos fijos encontramos: los sueldos de oficina, la depreciación en línea recta, las cuotas del seguro social, rentas de las oficinas, etc.

Respecto de los costos o gastos variables, encontramos: la mano de obra pagada a destajo, materias primas, las comisiones a los agentes, el impuesto sobre la producción, etc.

Por último, entre los costos o gastos semifijos, tenemos aquellos que por su naturaleza no se definen con exactitud y suscitan controversias, pues la base es el criterio del analista. Como ejemplo se encuentra el pago del teléfono, telégrafos, correos, etc.

¹⁰ Calvo Langarica C., Análisis e interpretación de estados financieros, México, Pac, 1997: pp. 63-107.

Si se relacionan los costos o gastos variables con las ventas netas obtendremos el porcentaje que absorben dichos costos o gastos de las ventas y si el resultado se deduce de la unidad, la diferencia daría la utilidad marginal que tiene la empresa antes de deducir sus costos o gastos fijos.

Si se relacionan los costos o gastos fijos con el resultado obtenido en el párrafo anterior, se encontrará el volumen mínimo de ventas que necesita la compañía para no perder y que cada venta que sobrepase esa cantidad llevará un porcentaje de utilidad, es decir, la utilidad marginal.

Sustituyendo los razonamientos anteriores con las siguientes literales:

a= Costos o gastos fijos

b= $\frac{\text{Costos o gastos variables}}{\text{Ventas totales}}$

E= Punto de equilibrio económico

Fórmula para determinar la utilidad en función de sus ventas

$$P = M (1-b) - a$$

P= Utilidad bruta del ejercicio

M= Monto de las ventas

a= Costos o gastos fijos

b= Relación de costos o gastos variables sobre ventas

Si se multiplica el monto de las ventas obtenidas en el ejercicio por (1-b), daría la utilidad de la empresa deduciendo la parte correspondiente de sus costos o gastos variables, haciéndose necesario restar los costos o gastos fijos para obtener la utilidad de operación.

Fórmula para determinar las ventas necesarias para obtener la utilidad deseada:

$$M = \frac{P + a}{(1 - b)}$$

Si se compara esta fórmula con la del punto de equilibrio económico, solo le ha sido aumentado la literal "P", esto es natural, ya que con la fórmula del punto de equilibrio económico se determinan las ventas necesarias para cubrir los gastos, ahora en lo que respecta a esta fórmula, tendrían que resultar las ventas necesarias para que después de cubrir costos o gastos se obtenga determinada utilidad.

II.8 Valor Económico Agregado EVA.

Concepto, objetivo y campo de acción del valor económico agregado EVA

Buscar la maximización del valor de la empresa, constituye el objetivo financiero de la misma. Este objetivo se logra mediante la generación de utilidades a través de una gestión eficiente, orientada a la optimización de los Activos totales, logrando una mejor participación en el mercado. Por lo tanto, deberán generarse utilidades que maximicen el valor de la empresa, y ser siempre superiores al costo de capital que se tiene que cubrir, por los recursos que se necesitan para financiar las necesidades operativas de la empresa.

El Valor Económico Agregado (EVA) cuyas siglas provienen del Economic Value Added, es una metodología desarrollada por la firma Stern Stewart & Co. en Nueva York, que permite valorar la capacidad de la Directiva de una empresa en razón de maximizar utilidades. Esto queda expresado por medio de una diferencia entre la utilidad obtenida como consecuencia de la actividad económica del negocio (utilidad de operación) y los impuestos obteniendo así la utilidad de operación neta (UODI, utilidad de operación después de impuesto) que representa el excedente generado una vez que descontamos de las ventas los costos y gastos que nacen de la operación. Esta utilidad neta de operación, tiene que distribuirse entre los proveedores del capital financiero que ha utilizado la empresa de acuerdo con sus necesidades operativas. Las fuentes de estos recursos están mostrados en el estado de situación financiera, a través de los pasivos y el capital contable, generan un costo por el uso de los mismos, que tiene que cubrirse a los propietarios de este capital financiero, y representa para los acreedores el derecho a recibir un rendimiento expresado en un porcentaje.

Los accionistas han invertido su capital bajo la expectativa de una ganancia que, en función a la naturaleza de este tipo de inversión tiene un mayor riesgo, deberá ser superior al rendimiento que recibe un acreedor financiero que sabe el plazo dentro del cual recibirá en devolución el dinero prestado y que periódicamente obtiene un interés de acuerdo con las condiciones negociadas. En cambio, la inversión que hace el accionista no tiene fecha de devolución y aunque tiene una expectativa de utilidades, no existe la seguridad de que la empresa vaya a generar éstas, por lo que el rendimiento del capital de riesgo tiene que ser superior al que paga la empresa mediante el uso de la palanca financiera.

El EVA¹¹ se incrementará, si las utilidades en operación aumentan, siempre y cuando no involucre capital adicional. Si el capital fresco se invierte en proyectos que ganen más que el costo total del capital, o si el capital puede ser reorientado o extraído de áreas de negocios que no proporcionen un retorno aceptable, entonces el EVA se incrementará. El EVA disminuirá cuando la administración dirija fondos a financiar proyectos que ganen menos que el costo de capital, o que se invierta en proyectos que pareciera que ganen más que el costo de capital.

Para obtener el valor de una empresa mediante el EVA, cuatro factores se encuentran bajo la dirección y el control de la gerencia, la UODI, el beneficio fiscal de la deuda asociado a la estructura de capital objetivo, cantidad de capital fresco invertido para alcanzar el crecimiento en un año normal del ciclo de inversión, la tasa de retorno después de impuesto esperada de las nuevas inversiones de capital.

Los factores que no puede controlar la gerencia son: El costo de capital por riesgo del negocio, el período de tiempo futuro, al cabo del cual los inversionistas esperan que la gerencia tendrá oportunidades de inversión atractivas, factores cualitativos del entorno de la empresa.

Métodos para calcular el valor económico agregado EVA.

Existen básicamente dos métodos para el cálculo del EVA, el método spread y el método residual. Para el presente caso nos enfocaremos en el método residual.

Método Residual.-

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{CAPITAL INVERTIDO} \times \text{CCPP})$$

UODI = Utilidad operativa después de impuesto.

CAPITAL INVERTIDO = Al inicio

CCPP = Costo de capital promedio ponderado.

La UODI incluye los ingresos de operación, sin intereses ganados, dividendos y otros ingresos extraordinarios. Los gastos incurridos en la operación de la empresa, incluyendo depreciaciones e

¹¹ American Management Association / Management Center de México A.C. "Valor económico agregado - EVA", México 1997.

impuestos, sin tomar en cuenta intereses a cargo u otros gastos extraordinarios. Se debe eliminar la depreciación de la utilidad operativa.

El capital invertido son los Activos fijos, más el capital de trabajo operativo, más otros activos. Otra forma de llegar al capital invertido es mediante la deuda de corto y largo plazo con costo más el capital contable. El capital de trabajo operativo, no toma en cuenta los pasivos con costo, ni pasivos diferidos de impuestos a corto plazo.

El costo de capital promedio ponderado, se obtiene de dos fuentes: deuda con acreedores sujeta a intereses y el capital de los accionistas. El promedio ponderado del costo de la deuda después de impuesto y el costo del capital propio conforman el costo de capital promedio ponderado.

El EVA¹² es la diferencia entre la utilidad que la empresa crea con sus operaciones y el cargo de capital promedio de los inversionistas, es por esta razón que es considerado una variable de ingreso residual.

¹² Economic value added as a Management tool, <http://www.evanomics.com/introduction.shtml#1>

III Planteamiento del caso

III.1 Introducción

En Junio de 1996, el Sr. Rafael Quezada presidía el grupo Industrial Cargo, que contaba con numerosas empresas en el ramo industrial, comercial y de servicios, destacando de entre todos ellos lo relacionado a la industrialización del maíz, el cual representaba un 80% en los ingresos del grupo. En diciembre de 1994 a raíz de la crisis, y bajo las condiciones de incertidumbre que se vivían en México, se contempló la necesidad de diversificar aún más las actividades del grupo con el fin de minimizar el riesgo, dado que la competencia en la industria del maíz se estaba tomando cada vez más fuerte, además de ser una industria muy dinámica la cual tenía que reaccionar rápidamente a los cambios que se presentaban. Fue así que estando en una junta directiva, surgió la idea de evaluar una posibilidad de inversión relativamente nueva en el mercado mexicano: "La Franquicia", tratando de aprovechar todas las ventajas que esta ofrece, además de intentar penetrar en el sector de alimentos y servicios el cual cubría con el requisito de la diversificación. Se recabó información sobre posibles franquiciantes y se decidió, por el que representaba a su juicio, una marca con excelente presencia en el mercado, que contaba con amplia experiencia en el desarrollo de franquicias, lo cual aumentaba las posibilidades de éxito, por lo que faltaba la evaluación financiera del proyecto para determinar su viabilidad, y tomar una decisión: *invertir o desistir*.

III.2 Desarrollo del Grupo Cargo

En 1956, el Sr. Jorge Quezada junto con su hijo el Sr. Rafael Quezada, tenían un grupo de negocios los cuales consistían en una planta de productos lácteos, una planta de electrificación y un cine en el Estado de Nuevo León, México. La experiencia que les había brindado la administración de estos negocios e influenciados por la creciente tasa demográfica que vivía el país en ese momento, fueron factores fundamentales para incursionar en el negocio de los alimentos, dándose así el encuentro de la familia Quezada con el maíz.

La relación resultó casi accidental. En un viaje de Don Rafael a Matamoros, Tamaulipas, observó un molino de harina artesanal, en el que molían nixtamal seco y de ahí surgía la harina de maíz, preguntó por aquello y le contestaron que era harina para hacer tortillas, producto que no resultaba ser buen negocio en la región, excepto en tiempos de pizca de algodón. Don Rafael reflexionó al respecto: "Vi el producto, me gustó, recordé que solo conocía los molinillos de piedra, no había tortillerías como ahora,

anteriormente era un comal grande con seis u ocho mujeres que preparaban, repartían y vendían”¹³. Ese encuentro solo fue el comienzo de muchos años de espera, planeación y mucha investigación.

Fue así como adquirieron el primer molino a través de un crédito blando y establecieron su primera planta en Matamoros, con el tiempo la industria comenzaba a despegar, a darse a conocer, se luchó por tener un buen producto creando tecnología con base en la investigación en Estados Unidos para dominar el proceso de producción, hasta volúmenes industriales. El negocio fue creciendo, se abrieron dos nuevas plantas con tecnología de punta y el negocio prosperaba. El grupo industrial ya florecía en 1972, entonces decidieron desarrollarse en Centro América, comenzando en Costa Rica con la idea de establecer nuevas plantas en Guatemala, Salvador, Nicaragua y Honduras.

A finales de 1994, el Grupo Cargo unificaba diversas empresas que representaban el desarrollo de una tecnología relacionada con el maíz, y la cual aportaba aproximadamente mil millones de dólares, incluyendo las inversiones en otras áreas. A pesar de que en México la industria del maíz seguía creciendo, los directores del grupo no dejaban de pensar en la diversificación como una alternativa de estabilidad para el grupo. “La industria del maíz es muy dinámica, la competencia es muy fuerte, hay muchos cambios, necesitábamos algo más tranquilo, más conservador”¹⁴ comentó Don Rafael, además el tenía la firme creencia que con el crecimiento económico y demográfico del país, sus habitantes tendrían la necesidad de demandar mayor cantidad de bienes y servicios, fue así como se maduró la idea de invertir en una cadena de Restaurantes.

El desconocimiento de éste nuevo negocio desalentó una inversión directa en este rubro, se analizaron las diferentes alternativas y se puso especial interés en las franquicias, debido a que eran negocios ya establecidos, con un posicionamiento de marca importante en el mercado nacional e internacional, con productos ya probados y aceptados, estrategias de mercadotecnia y comercialización ya elaboradas, conocimiento de la inversión total antes de emprender el negocio y posibles rendimientos, además de la asesoría en cuanto a la construcción y operación del mismo, lo cual ya representaba un avance significativo. Para la decisión de que franquicia escoger, se evaluaron varios aspectos, como el ser una cadena de restaurantes cuya orientación de mercado este enfocada a la familia, con un número importante de unidades propias y franquiciadas, con un producto probado y de aceptación, que no se requiriera experiencia previa en el ramo, que sus esquemas de asesoría y capacitación fueran los más

¹³ Biografía, “Rafael Quezada,” Líderes Mexicanos. México: Ferraez comunicación, 4 de Junio de 1993: pp. 42.

¹⁴ Biografía, “Rafael Quezada,” Op. cit. pag 17: pp. 45.

completos en el medio y que tuviera posibilidades de expansión, por lo cual se determinó que "Chicken Fried", cumplía con estos criterios para ser considerada la primera opción para hacer una evaluación.

III.3 Chicken Fried Inc. (CHF)

A finales de 1930, el Sr. Elliot Brown de 40 años de edad, era empleado de una cafetería en una estación de servicio en Corbin, Kentucky, E.U., con base a su curiosidad y gran deseo de superación, perfeccionó una técnica de cocinado de pollo frito, que consistía en un sazónador especial a base de especias y 11 hierbas, que tenía gran aceptación dentro del público local. Al darse cuenta del éxito de su receta, decide independizarse y abre su primer Restaurante con capacidad para 142 personas en el año de 1933, con el nombre de "*Chicken Fried*"¹⁵. La fama del lugar creció rápidamente, y en 1935 recibió reconocimientos del gobernador Ruby Laffoon por su contribución a la cocina del Estado.

En los inicios de la década de los 50's, existía el proyecto de creación de una nueva carretera interestatal que pasaba por el poblado de Corbin, visualizando el fin de su negocio, el Sr. Brown remató sus bienes, pagó sus deudas y su nivel de vida se vio reducido a solo 105 dólares de provisión social al mes. Pero el Sr. Brown no estaba derrotado, con una fe ciega en la calidad de su pollo, y conociendo a la perfección la operación de su negocio, promovió el mismo sus Franquicias empezando en el año de 1952. El viajó a través del país en carro, restaurante por restaurante, haciendo pruebas para los dueños y sus empleados, y si la reacción era favorable el entraba en un arreglo de "apretón de manos" de 5 centavos por cada pollo que vendiera el restaurante. Para 1964, el Sr. Brown tenía más de 600 franquicias en E.U. y Canadá. Ese mismo año vendió todos sus intereses en el negocio por 2 millones de dólares a un grupo de inversionistas americanos encabezados por el Sr. John Y. B. que posteriormente fue gobernador del Estado.

Con los nuevos propietarios, el negocio creció rápidamente, y cotizó por primera vez en la *New York Stock Exchange* en 1969. Más de 3,500 franquicias y restaurantes propios estaban en una operación mundial cuando la Cia. Heublein Inc. la adquirió en 1971 por 285 millones de dólares. Chicken Fried se convirtió en una subsidiaria de R.J. Reynolds Industries, Inc., cuando Heublein fue vendida al mismo grupo en 1982. En octubre de 1986 el grupo PepsiCo pensaba en la diversificación de sus inversiones y adquirió a Chicken Fried por aprox. 840 millones de dólares.

A finales de 1995, Chicken Fried contaba con 4,400 restaurantes a nivel internacional, de los cuales 2,433 eran franquiciados, generando ventas aprox. a los 1,169 millones de dólares. (Anexo I). Chicken

¹⁵ Internet, "A brief history," Chicken Fried, <http://www.ntr.net/~kfc/briefhst.htm>, 10/24/97.

Fried ocupaba el segundo lugar en restaurantes a nivel internacional (excluyendo EU), la distribución de sus unidades a nivel internacional y algunos datos relevantes de sus ventas, se podrán analizar en el Anexo II.

Chicken Fried fue una de las primeras cadenas de restaurantes en reconocer la importancia del mercado internacional. Para 1971 CHF estaba operando en 48 países. En Latino América, CHF operaba subsidiarias en México y Puerto Rico, y para 1989 tenía 94 franquicias en 19 países del Caribe¹⁶. En México, la presencia de CHF se remonta a 1966, con la construcción del primer restaurante en la Cd. de Monterrey, N.L., y para 1995 CHF contaba en México con 163 restaurantes, de los cuales 130 eran propios y 33 franquiciados¹⁷.

III.4 El Proyecto

Para el Grupo Cargo, era necesario desarrollar una metodología de evaluación del proyecto, considerando aspectos como el estudio de mercado, apoyo del franquiciante, regalías, estados financieros, condiciones del contrato, factores externos, tiempo y riesgo, con el fin de tener la información necesaria para tomar una decisión. Para dicha evaluación se decidió integrar un equipo, coordinado por el Sr. Jorge Hernández, quién fungía como Director de proyectos y desarrollo del Grupo Cargo, consistente en personal del área de finanzas, mercadotecnia y operación, para escoger un restaurante representativo del franquiciante en cuanto a inversión, zona económica y utilidades para desarrollar la metodología de análisis y tratando de visualizar todos los aspectos relacionados a la adquisición.

En marzo de 1996, la primera tarea asignada al equipo de evaluación, fue la de proporcionar todos los requerimientos de información necesarios para elaborar el proyecto de inversión, así como la calendarización del mismo. Después de arduas sesiones, se determinó que información¹⁸ era necesaria para la elaboración del mismo. Una vez que el Sr. Hernández le entregó al Sr. Quezada los requerimientos de información necesarios para la elaboración del proyecto, el mismo giró instrucciones de hacer el contacto con CHF, y así obtener la información necesaria relativa al franquiciante. La relación fue muy cordial, el Sr. Hugo González representaba los intereses de CHF en el negocio de

¹⁶ Jeffrey A. Krug, W. Harvey Hegarty, "Chicken Fried Corp." Universidad de Indiana, 1990: pp. 13.

¹⁷ Asociación Mexicana de Franquicias, "CHF, comida rápida" Directorio de socios 2do Sem. 1996: pp. 45.

¹⁸ Asociación mexicana de franquicias, "¿Que preguntar antes de adquirir una franquicia?" Directorio de socios 2do Sem. 1996: pp. 4.

Franquicias, y accedió a proporcionar la información que el Sr. Hernández le había solicitado, la cual se muestra a continuación.

Información General

- Giro del negocio, además de marcas y nombres comerciales que incluye la franquicia. (Anexo III).
- Antecedentes del franquiciante, desarrollo de sus franquicias y con cuantas unidades opera. (Anexo III).
- Plazo en que se otorga la franquicia y experiencia requerida. (Anexo III).

Información Financiera

- Cuotas iniciales, territoriales y continuas, importes y plazos. (Anexo III).
- Desglose por concepto de la inversión inicial requerida. (Anexo IV).
- Integración de ventas, información de mercado. (Anexo IX).
- Utilidad operacional del negocio, así como un desglose de los principales rubros del estado de resultados de los últimos 5 meses y proporción de gastos fijos y variables. (Anexo IX).
- Tasa interna de retorno, valor presente neto de la inversión y tiempo de recuperación.
- Opciones de financiamiento (directo o a través de terceros). (Anexo III).

Servicios del Franquiciante

- Características de la ubicación de la unidad. (Anexo III).
- Proyecto de obra o remodelación, calendarización, especificaciones detalladas y trámites a seguir. (Anexo VII).
- Plan de capacitación de personal, implementación de los sistemas de cómputo y plan de apoyo en el montaje y preparación para abrir la unidad. (Anexo VI).
- Plan de mercadotecnia y publicidad. (Anexo III).

Otros temas relevantes

- ¿Se otorgan territorios exclusivos? ¿bajo que criterios y costo? (Anexo III).
- Número de empleados requeridos, así como posiciones y tabuladores de sueldo. (Anexo V).
- Duración del contrato y sanciones por incumplimiento de las partes. (Anexo III).
- Tiempo requerido para inicio de operaciones.

Factores Macroeconómicos

- Proyección de variables, inflación INPC, Cetes y tipo de cambio respecto al dólar. (Anexo VIII).

Además de lo anterior, el Sr. González sugirió 3 posibles ubicaciones para el nuevo restaurante (Anexo III), sensibilizando al Grupo Cargo de la enorme importancia que tiene escoger la ubicación ideal, ya

que Chicken Fried basó su éxito en este análisis. Algunos requisitos que deben cubrir los terrenos son: Visibilidad del punto de venta a 1 Km. de distancia (puede ser solo el anuncio), densidad de población de 20,000 personas en un radio de 2 km², ubicado sobre una avenida o eje vial, con espacio para estacionamiento y de fácil acceso (retornos), nivel socioeconómico de clase media alta o zona de oficinas, tráfico peatonal de 2,500 personas al día como mínimo y de la cuarta parte de vehículos. Estos requisitos pueden ser, o no ser cubiertos en su totalidad por el punto de venta, pero es importante explotar las ventajas de la ubicación.

En junio de 1996, el Sr. Hernández contaba con toda la información para iniciar la evaluación, por lo que programó una cita con el Sr. Quezada y la mesa directiva. En la junta, el Sr. Quezada comunicó al equipo de evaluación representado por el Sr. Hernández, las expectativas que debía cubrir la evaluación para determinar la factibilidad del proyecto, remarcando la importancia de tener listo el informe final para su análisis, los primeros días del mes de agosto ya que era necesario programar todas las actividades de la apertura del restaurante, dado que el Sr. Quezada manifestó su interés de iniciar operaciones en enero de 1997 y tomando como primera opción el terreno ubicado en Tecamachalco. Los puntos relacionados a la información requerida al Sr. Hernández son:

- Ruta crítica, hasta el inicio de operaciones.
- Estado de resultados pro-forma y flujo de efectivo por un período de 10 años. *
- Proyección del estado de situación financiera del restaurante.**
- Tasa interna de retorno.
- Valor presente neto de los flujos generados.
- Análisis de sensibilidad a factores como ventas (-10% del caso principal).
- Punto de equilibrio del restaurante para 1997 y valor de salvamento del proyecto.
- Resumen del informe.

* Para la proyección del estado de resultados, se considerará un 2% sobre ventas para gastos de administración y una tasa de 34% de ISR sin cambios. Los flujos de entrada y salida futuros se descontarán con la tasa de CETES de la proyección. Los gastos y productos financieros, se calcularán con la misma tasa menos 6%.

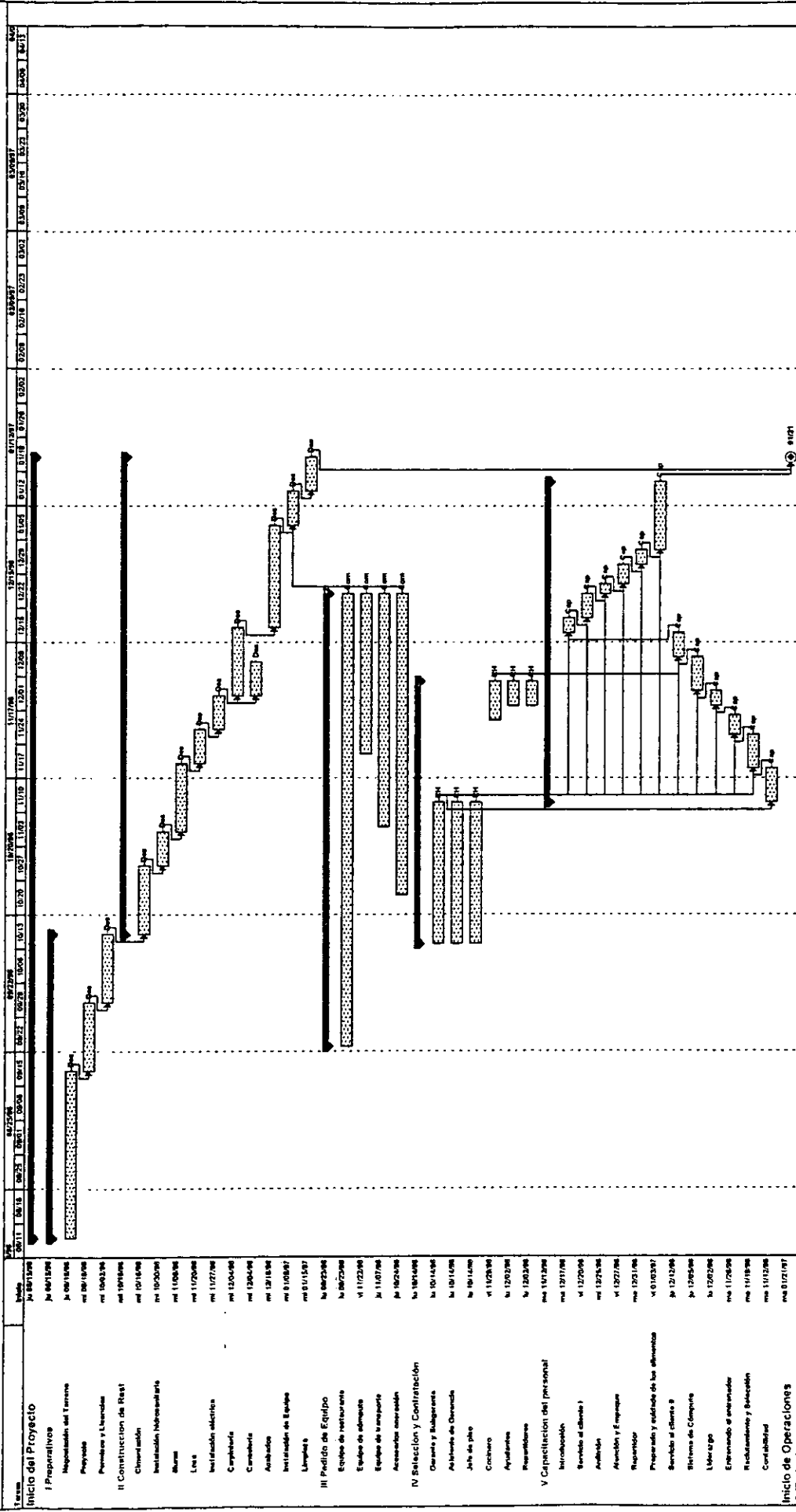
** Para la proyección del estado de situación financiera, se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- 30 días de rotación de cuentas por pagar (proveedores) y 12 días de inventario (8 días materia prima y 4 para otros)

- Las ventas son de contado, excepto las de tarjeta de crédito y vales de comida, cuyo tiempo de recuperación será a los 30 días.
- El saldo en la cuenta de caja y bancos será de \$30,000 a finales de 1997, e indexado con inflación para los siguientes años.
- El monto del capital, será el valor de la inversión inicial.

Preguntas de discusión:

- ¿ Como realizaría usted la ruta crítica y que criterios tomaría para fijar prioridades ?
- ¿ Que método de evaluación cree usted que sería el más conveniente en época de crisis ?
- ¿ Con que bases haría usted una proyección de variables macroeconómicas en las condiciones actuales de la economía ?



Tarea
 Programa
 Corte
 Resumen
 Ruta crítica
 Gantt
 Programa
 Tareas sub-tarea
 Resumen del proyecto
 Doble resumen
 Doble
 Doble

Pag 53

Grupo Cargo, análisis de Franq. de Chicken Fried
N.3 Estado de Resultados Pro-forma a 18 años. M.N.

Concepto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cátala # I										
Ventas brutas	7,608,607	8,855,838	10,580,874	13,077,653	15,894,579	18,990,822	22,494,854	26,844,728	31,288,232	36,414,003
Promociones y Desc.	292,639	340,801	408,949	502,987	611,330	730,418	865,173	1,024,787	1,202,317	1,400,539
Ventas netas	7,315,968	8,515,037	10,171,925	12,574,666	15,283,250	18,260,406	21,629,681	25,819,941	30,085,915	35,013,465
Cátala # II										
Pollo chuzoso y Rista	1,744,809	2,030,779	2,426,385	2,998,974	3,644,053	4,354,094	5,158,482	6,110,182	7,174,574	8,350,477
Accitos	145,572	189,431	202,435	250,209	304,104	383,343	430,378	509,781	598,585	696,892
Ensalada	112,212	130,604	156,405	192,870	234,415	280,078	331,752	392,959	461,412	537,037
Pan/Biscueto/Pasta	223,481	280,088	310,749	384,085	466,816	557,752	660,654	782,543	918,862	1,069,462
Puré y Papas	266,711	310,424	370,893	458,422	557,186	665,702	788,521	934,000	1,096,703	1,276,451
Café y Postres	79,863	82,952	111,059	137,268	166,835	199,335	238,111	279,673	328,392	382,215
Refresco	244,781	284,877	340,370	420,895	511,313	610,916	723,828	857,135	1,006,447	1,171,403
Empaques y otros	413,453	481,216	574,955	710,641	863,713	1,031,063	1,222,357	1,447,878	1,700,067	1,978,741
Costo de venta	3,230,843	3,760,369	4,492,872	5,553,164	6,749,315	8,064,073	9,551,862	11,314,150	13,285,072	15,462,478
Cátala # III										
Sueldos	404,009	488,850	538,947	635,958	775,869	931,042	1,098,630	1,285,397	1,503,915	1,744,541
Prima de vacaciones	3,019	3,502	4,027	4,752	5,797	6,957	8,209	9,604	11,237	13,035
Impuestos de nóminas	107,178	124,328	142,977	168,713	205,829	248,895	291,454	341,022	398,972	462,807
Aguinaldo	30,187	35,017	40,270	47,518	57,973	69,567	82,989	96,645	112,372	130,352
Capacitación	6,080	9,373	10,770	12,719	15,517	18,621	21,973	25,708	30,078	34,891
Mano de obra directa	652,474	840,870	937,000	1,069,860	1,260,985	1,523,183	1,802,355	2,107,794	2,456,574	2,854,628
	7.55%	7.53%	7.24%	6.92%	6.94%	6.97%	6.95%	6.86%	6.84%	6.81%
Cátala # IV										
Seguridad	146,797	170,398	197,489	235,323	286,862	343,915	406,149	478,453	557,882	647,614
Fleets	23,980	27,835	32,290	38,441	46,980	56,180	66,346	77,830	91,132	105,790
Cornicos	7,170	8,323	9,846	11,494	14,011	16,798	19,838	23,271	27,249	31,631
Menús	10,950	12,710	14,731	17,553	21,398	25,653	30,295	35,540	41,613	48,307
No deducibles	7,170	8,323	9,846	11,494	14,011	16,798	19,838	23,271	27,249	31,631
Transporte de valores	38,088	44,189	51,215	61,026	74,392	89,188	105,327	123,559	144,676	167,946
Comisión tarjeta crédito	34,107	39,591	45,886	54,876	66,651	79,907	94,367	110,702	129,821	150,470
Comisión vales comida	25,934	30,104	34,890	41,574	50,679	60,759	71,754	84,174	98,560	114,413
Electricidad	58,228	67,590	78,335	93,342	113,786	136,416	161,102	188,988	221,288	256,880
Aguas	50,231	58,307	67,577	80,523	98,159	117,661	138,977	163,033	190,897	221,601
Gas	73,882	85,760	99,395	118,436	144,375	173,090	204,412	239,795	280,778	325,939
Teléfono	37,599	43,644	50,563	60,273	73,474	88,087	104,027	122,034	142,891	165,874
Manto. Edificio	79,435	92,207	106,866	127,339	155,228	186,101	219,777	257,820	301,884	350,440
Manto. Equipo	73,824	85,694	99,318	118,344	144,263	172,956	204,253	239,890	280,560	325,686
Accesorios de limpieza	55,591	64,529	74,787	89,115	108,632	130,238	153,806	180,429	211,266	245,246
Accesorios de operación	34,557	40,113	46,480	55,397	67,529	80,960	95,611	112,161	131,330	152,453
Accesorios de oficina	12,393	14,385	16,672	19,866	24,217	29,033	34,287	40,222	47,096	54,671
Uniformes	18,604	21,595	25,028	29,823	36,355	43,585	51,472	60,382	70,702	82,073
Gasolina de motos	14,402	16,718	19,376	23,088	28,144	33,742	39,847	46,345	54,334	63,537
Servicios externos	18,138	21,054	24,402	29,076	35,445	42,494	50,184	58,670	68,932	80,019
Otros	38,726	44,852	52,099	62,080	75,676	90,727	107,145	125,691	147,173	170,845
Regalías 6%	438,958	510,902	610,424	754,480	916,995	1,095,624	1,297,763	1,537,196	1,804,975	2,100,808
Semivariables	1,288,744	1,508,924	1,767,114	2,132,764	2,597,142	3,109,932	3,676,576	4,327,777	5,072,484	5,893,876
Cátala # V										
Publicidad	438,858	510,902	610,424	754,480	916,995	1,095,624	1,297,763	1,537,196	1,804,975	2,100,808
Cátala # VI										
Depreciación	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	452,308	452,308	452,308	452,308	452,308
Amortización	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	171,569	171,569	171,569	171,569	171,569
Seguros	247,498	284,622	335,654	409,742	491,691	580,195	678,828	794,229	921,305	1,059,501
Costo fijo	605,549	642,673	693,705	767,793	849,741	1,204,072	1,302,705	1,418,106	1,545,183	1,683,379
Utilidad de Operación	1,189,402	1,451,299	1,672,412	2,496,806	3,109,071	3,513,622	4,294,118	5,264,848	6,318,628	7,481,300
Gastos de Administración	148,319	170,301	203,475	251,493	305,665	365,208	432,588	512,399	601,558	700,269
Gastos (Productos) Financ.*	(143,505)	(305,360)	(623,046)	(1,187,636)	(1,588,680)	(1,714,327)	(2,248,177)	(3,006,230)	(3,705,012)	(4,449,877)
Utilidad antes de impuestos	1,186,588	1,586,358	2,291,983	3,432,948	4,392,967	4,882,641	6,111,707	7,768,778	9,421,981	11,236,907
ISR 34%	403,440	539,362	779,274	1,167,203	1,493,303	1,653,298	2,077,980	2,637,984	3,203,474	3,820,549
Utilidad Neta	783,148	1,046,996	1,512,709	2,265,746	2,899,664	3,229,343	4,033,728	5,130,794	6,218,508	7,416,358

* Los intereses se calcularon sobre la inversión a la vista por la tasa de Cetes-6pp/1.5, debido a que no todo el año estuvo el saldo en inversión.

Grupo Cargo, análisis de Franq. de Chicken Fried
N.3 Flujo de Efectivo

Concepto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tasa Cetes	26.45%	24.00%	23.00%	26.00%	30.00%	28.00%	28.00%	25.00%	25.00%	24.00%
Índice Cetes	1.2645	1.5680	1.8286	2.4301	3.1591	4.0436	5.0950	6.3887	7.9609	9.8715
Factor de valor presente	0.7908	0.6378	0.5185	0.4115	0.3185	0.2473	0.1963	0.1570	0.1256	0.1013
Disponibilidad Inicial										
Caja y Bancos		30,000	34,800	40,020	47,224	57,813	69,135	81,580	95,448	111,674
Inversiones a la vista		1,111,198	2,511,445	4,376,984	6,993,577	10,240,003	12,070,496	16,715,656	22,448,457	29,272,616
Préstamo	7,625,000									
Disponibilidad Inicial	7,625,000	1,141,198	2,546,245	4,417,004	7,040,801	10,297,815	12,139,631	16,797,235	22,541,905	29,384,290
Entradas										
Ingresos Netos	7,315,968	8,515,037	10,173,725	12,574,666	15,283,250	18,260,406	21,629,681	25,819,941	30,085,915	35,013,465
Depreciación y Amortización	358,051	358,051	358,051	358,051	358,051	623,877	623,877	623,877	623,877	623,877
Préstamos										
Subtotal Entradas	7,674,019	8,873,088	10,531,776	12,932,717	15,641,300	18,884,284	22,253,558	26,443,818	30,769,792	35,637,342
Disponibilidad Total	15,299,018	10,014,285	13,078,021	17,349,721	22,682,101	29,181,899	34,392,889	43,041,043	53,248,698	65,021,632
Salidas										
Costo de venta	3,230,843	3,760,369	4,492,872	5,553,164	6,749,315	8,064,073	9,551,862	11,314,150	13,285,072	15,462,478
Mano de obra directa	652,474	840,870	937,000	1,069,860	1,260,985	1,523,183	1,802,355	2,107,794	2,456,574	2,854,628
Semivariables	1,288,744	1,508,924	1,767,114	2,132,764	2,597,142	3,109,932	3,676,576	4,327,777	5,072,484	5,893,876
Publicidad	438,858	510,902	610,424	754,480	916,995	1,095,624	1,297,763	1,537,196	1,804,975	2,100,808
Costo fijo	605,548	642,673	693,705	767,793	849,741	1,204,072	1,302,705	1,418,106	1,545,183	1,683,379
Gastos de Administración	148,319	170,301	203,475	251,493	305,665	365,208	432,588	512,399	601,558	700,269
Gastos (Productos) Financ.*	(143,505)	(305,360)	(623,046)	(1,187,636)	(1,588,680)	(1,714,327)	(2,248,177)	(3,006,230)	(3,705,012)	(4,449,877)
ISR 34%	403,440	539,362	779,274	1,167,203	1,493,303	1,653,298	2,077,980	2,637,984	3,203,474	3,820,549
Amortización Préstamos						1,991,204				
Inversión en Activo Fijo	7,625,000									
Subtotal Salidas	14,157,828	7,468,041	8,641,016	10,308,820	12,384,488	17,042,267	17,985,652	20,499,138	23,964,408	27,597,106
Flujo de caja	1,141,198	2,546,245	4,417,004	7,040,801	10,297,815	12,139,631	16,797,235	22,541,905	28,384,290	

Determinación de variables para el cálculo del EVA

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
UODI (antes de impuestos)										
Utilidad de Operación	1,189,402	1,451,298	1,872,412	2,496,806	3,109,071	3,513,522	4,298,118	5,264,948	6,318,628	7,487,300
- Gastos de Administración	146,318	170,301	203,475	251,483	305,665	365,208	432,588	512,399	601,658	700,269
+ Depreciación	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	452,308	452,308	452,308	452,308	452,308
+ Amortización	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	171,569	171,569	171,569	171,569	171,569
UODI*	1,401,133	1,639,049	2,026,988	2,603,363	3,161,457	3,772,191	4,489,407	5,376,424	6,340,847	7,410,908

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Capital Invertido										
Activo Circ. (- Caja y Bancos)	1,432,546	2,891,225	4,840,861	7,582,307	10,961,977	12,922,469	17,734,594	23,667,262	30,714,654	38,980,750
Pasivo Circulante (- Pasivos con cor)	(321,567)	(380,001)	(484,096)	(588,949)	(722,195)	(852,193)	(1,019,158)	(1,221,026)	(1,442,258)	(1,685,988)
Capital Operativo	1,110,978	2,511,225	4,356,764	6,993,357	10,239,783	12,070,276	16,715,436	22,446,237	29,272,396	37,294,764
+ Activo Fijo	6,778,325	6,498,179	6,220,034	5,941,888	5,663,743	5,516,017	6,063,709	5,611,401	5,159,093	4,706,785
+ Otros Activos Netos	490,845	410,840	331,035	251,130	171,225	686,278	514,708	343,139	171,569	0
Capital Invertido	8,378,148	9,420,344	10,827,833	13,186,375	16,074,750	19,272,570	23,293,852	28,400,776	34,603,058	42,001,549

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cálculo del EVA										
UODI	1,401,133	1,639,049	2,026,988	2,603,363	3,161,457	3,772,191	4,489,407	5,376,424	6,340,847	7,410,908
Capital Invertido	8,378,148	9,420,344	10,827,833	13,186,375	16,074,750	19,272,570	23,293,852	28,400,776	34,603,058	42,001,549
CCPP*	19%	18%	21%	25%	23%	21%	20%	20%	19%	18%
Cargos de Capital	1,581,848	1,805,882	2,294,848	3,294,984	3,887,193	4,047,240	4,658,770	5,680,155	6,574,581	7,580,279

* Para este cálculo se consideró, la tasa de Cetes - 5 pp.

EVA	(180,715)	(56,813)	(267,857)	(683,231)	(535,736)	(275,048)	(169,363)	(303,731)	(233,734)	(149,371)
CCPP	19%	18%	21%	25%	23%	21%	20%	20%	19%	18%
Índice	1.1900	1.4042	1.8991	2.1239	2.6123	3.1609	3.7931	4.5517	5.4168	6.3916
Factor de Descuento	0.840336	0.712149	0.588553	0.470842	0.382799	0.316383	0.263636	0.219696	0.184619	0.156457
VPN del EVA	(160,285)	(40,317)	(157,648)	(326,402)	(205,079)	(87,015)	(44,650)	(84,729)	(43,152)	(23,370)
										(1,154,827)

Información General

Fecha 01-Aug-96	Compañía Chicken Fried	Líder de proyecto Sr. Hernández	Nombre del Proyecto Tecamachalco	División Rest.
No. de proyecto A-12897	Tipo Unidad Nueva	Moneda Pesos Mex. (Miles)	Inicio 15-Aug-96	Terminación 21-Jan-97

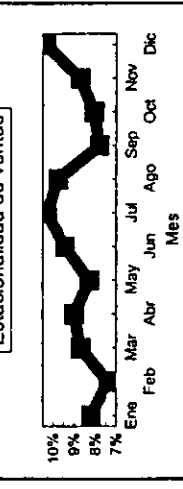
Datos sobre la Inversión

Concepto	Monto Dólar	T.C.	Costo	Vida	Método Dep.	Plazas	Puesto	Sueldo Mens
Terreno	535	7.61	4,071		Linea recta	1	Gerente de Unidad	8,000
Edificio	167	7.61	1,271	20	Linea recta	1	Subgerente	5,000
Equipo de restaurante	168	7.61	1,278	10	Linea recta	1	Asistente de gerencia	4,000
Equipo de cómputo	31	7.61	236	5	Linea recta	1	Jefe de piso	3,600
Equipo de transporte	26	7.61	198	5	Linea recta	2	Cocinero	1,200
Accesorios operación	30	7.61	228	5	Linea recta	4	Ayudantes	900
Otros (permisos, notario)	45	7.61	342	10	Linea recta	5	Repartidores	800
Total	1,002		7,625					

Indicadores Económicos

Año	Cetes	Inflación	T.C.
1997	24.0%	16.0%	8.98
1998	23.0%	15.0%	10.51
1999	26.0%	18.0%	12.61
2000	30.0%	22.0%	15.63
2001	28.0%	20.0%	19.07
2002	26.0%	18.0%	22.89
2003	25.0%	17.0%	27.24
2004	25.0%	17.0%	32.41
2005	24.0%	16.0%	38.24
2006	23.0%	15.0%	44.75

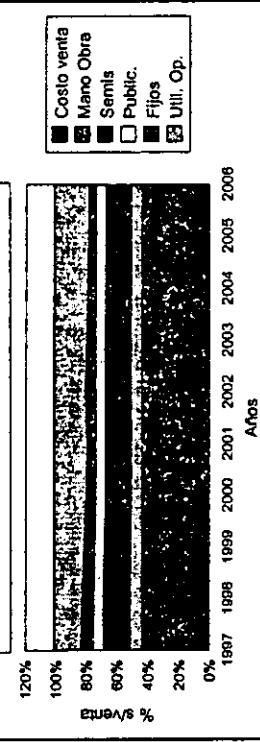
Estacionalidad de ventas



Estado de Resultados

Cilientes	Consumo Pro	Ventas	Costo venta	Mano Obra	Public.	Fijos	Util. Op.
178,180	41.06	7,316	44.2%	7.6%	6.0%	8.3%	18.0%
183,525	46.40	8,515	44.2%	7.5%	6.0%	7.5%	18.8%
189,030	53.82	10,174	44.2%	7.2%	6.0%	6.8%	20.1%
194,700	64.58	12,575	44.2%	6.8%	6.0%	6.1%	21.5%
200,541	76.21	15,283	44.2%	6.9%	6.0%	5.6%	22.0%
206,557	88.40	18,260	44.2%	7.0%	6.0%	6.8%	20.9%
212,753	101.66	21,629	44.2%	6.9%	6.0%	5.5%	21.1%
219,135	116.91	25,620	44.2%	6.8%	6.0%	5.1%	22.6%
225,709	133.28	30,083	44.2%	6.8%	6.0%	4.8%	23.0%
232,480	150.61	35,013	44.2%	6.8%	6.0%		

% de rubros del Edo Resultados



Indicadores financieros. Caso principal 10 años

Inversión Inicial	Valor presente neto flujos	TIR	Valor de rescate	TIR Valor de rescate inc.
7,625	8,825	2.82%	4,707	9.22%

Análisis de Sensibilidad de -10% en ventas netas 10 años

Inversión Inicial	Valor presente neto flujos	TIR	Valor de rescate	TIR Valor de rescate inc.
7,625	5,810	-4.65%	4,707	4.50%

Punto de Equilibrio para 1997

Ventas necesarias	4,746
-------------------	-------

Realizó

Aprobó

IV.10 Análisis del Informe

México. D.F. a 1 de Agosto de 1996.

Ing. Rafael Quezada.
Director General del Grupo Cargo

presente:

Anexo a este documento encontrará, el resumen final de la evaluación del proyecto de adquisición de la franquicia Chicken Fried, junto con algunos comentarios que creemos son de importancia, los cuales presentamos a continuación.

Indicadores económicos.

Inflación Una vez asimilado el impacto inflacionario generado a raíz de la devaluación de diciembre de 1994, la economía mexicana a seguido una tendencia desinflacionaria, la cual se espera termine una vez que se ubique en niveles inferiores al 16%. Con el cambio de sexenio en el año 2000, se prevé una burbuja inflacionaria donde el impacto se absorberá en los años subsecuentes.

Tipo de cambio El pronóstico de tipo de cambio se tomó de la proyección de la tesorería de Chicken Fried. Dicha proyección sitúa el tipo de cambio en 8.98 para 1997.

CETES Esta variable esta relacionada con la proyección de la inflación.

Clientes y consumo promedio (ingresos)

Se proyectaron en base a los datos proporcionados por el franquiciante, donde se refleja el crecimiento real del negocio, basado en el aumento de la afluencia de clientes al establecimiento, que a su vez está relacionado con una postura conservadora del crecimiento en el producto interno bruto del país. El aumento en el consumo, corresponde al aumento de precios por concepto de inflación, utilizándose una indexación con un factor menor a la misma.

Estado de resultados

La sensible baja en los gastos semivariables se explica por el crecimiento real del negocio, que absorbe la parte fija de los semivariables. En el caso de los gastos fijos es más notoria esta situación, ya que el aumento en ventas, da como resultado una utilidad incremental causada por éste concepto.

Estacionalidad de ventas

Las ventas tienen un comportamiento estacional, destacando diciembre como la mejor temporada, debido a que hay mayor cantidad de dinero circulante, seguido de junio y julio que coincide con las vacaciones de verano, donde hay una gran afluencia de niños y abril donde destaca el día del niño y la mayoría de las veces Semana Santa. Cabe mencionar que la estacionalidad puede cambiar dependiendo de la ubicación de nuevas unidades.

Indicadores Financieros (miles de pesos)

El valor inicial de la inversión es de \$ 7,625 y el valor presente neto de los flujos proyectados es de \$8,825 lo que representa un excedente de 15.74%, en el caso principal.

La tasa interna de retomo es de 2.82%, el valor de rescate del proyecto es de \$ 4,707 que es el valor en libros del activo fijo al final del proyecto, lo cual da una tasa interna de retomo incluyendo el valor de rescate del 9.22%.

El análisis de sensibilidad consistió en disminuir las ventas netas en un 10%, lo cual significó una variación de \$ -3,015 en el valor presente neto de los flujos, que representa un -34.16% con respecto al caso principal.

En la tasa interna de retomo, la variación es de -7.47 puntos porcentuales, incluyendo el valor de rescate la variación fue de -4.72 puntos porcentuales con respecto al caso principal. El punto de equilibrio se alcanzará el primer año con ventas netas de \$ 4,746.

Por todo lo anterior concluimos que es viable el proyecto, existiendo riesgos en factores externos tales como una depreciación en el tipo de cambio con respecto al dólar americano o un incremento en la tasa inflacionaria, lo cual significaría una reducción de los ingresos a corto plazo, lo cual se podría combatir implementando una estrategia de restitución del poder adquisitivo del cliente por medio de mayores promociones, para tratar de incrementar las ventas y diluir los gastos fijos.

A t e n t a m e n t e
Sr. Jorge Hernández
Coordinador del equipo de evaluación

Cédula S.I

Grupo Cargo, análisis de Franq. de Chicken Fried
V.1 Determinación de los Ingresos.

Factor de estacionalidad

	ENE	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 96
Factor	7.70%	6.89%	8.20%	8.50%	7.60%	8.93%	9.80%	9.26%	7.31%	7.56%	8.22%	9.84%	
Ventas base					485,937								
Ventas	479,706	429,238	510,860	529,551	485,937	556,343	610,550	576,904	455,407	470,983	512,106	613,043	6,230,628

Tomando como base las ventas de mayo, se determinan los ingresos anuales. (485,937/0.78)*factor mensual

Ventas 96	6,230,628
Consumo Promedio	36.02
No. Clientes anual	172,891

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
No. de clientes (Crecimiento 3%)	178,180	183,525	189,030	194,700	200,541	206,557	212,753	219,135	225,709	232,480	
Consumo Prom. (inflación -2pp)	41.06	46.40	53.82	64.58	76.21	88.40	101.66	116.91	133.28	150.61	
Ventas Netas	7,315,968	8,515,037	10,173,725	12,574,666	15,283,250	18,260,406	21,629,379	25,819,930	30,082,916	35,013,465	
Prom. y Desc. (4% Prom.)		292,639	340,801	406,949	502,987	611,330	730,416	865,175	1,024,797	1,203,317	1,400,539
Ventas Brutas		7,608,607	8,855,636	10,580,674	13,077,653	15,894,579	18,990,822	22,484,554	26,644,728	31,286,232	36,414,003

Cédula S.II

Grupo Cargo, análisis de Franq. de Chicken Fried
V.2 Determinación del costo de venta.

Concepto	% Prom. ventas	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Netas		7,315,968	8,515,037	10,173,725	12,574,666	15,283,250	18,260,406	21,629,379	25,819,930	30,082,916	35,013,465
Pollo c/hueso y filete	23.85%	1,744,809	2,030,779	2,426,365	2,998,974	3,644,953	4,354,984	5,158,462	6,110,182	7,174,574	8,350,477
Acosa	1.99%	145,572	169,431	202,435	250,209	304,104	363,343	430,378	509,781	598,585	696,692
Ensalada	1.53%	112,212	130,604	156,045	192,870	234,415	280,078	331,752	392,959	461,412	537,037
Pan/Bisquet/Pasta	3.05%	223,481	260,086	310,749	384,085	466,816	557,752	660,854	782,543	918,862	1,069,462
Puré y Papas	3.65%	266,711	310,424	370,893	458,422	557,166	665,702	788,521	934,000	1,096,703	1,276,451
Café y Postres	1.09%	79,863	92,952	111,059	137,268	166,835	199,335	238,111	279,673	328,392	382,215
Refresco	3.35%	244,761	284,877	340,370	420,695	511,313	610,916	723,628	857,135	1,006,447	1,171,403
Empaque y otros	5.65%	413,453	481,216	574,955	710,641	863,713	1,031,963	1,222,357	1,447,878	1,700,097	1,978,741
Costo de venta	44.16%	3,230,843	3,760,369	4,482,872	5,563,164	6,749,315	8,064,073	9,551,862	11,314,150	13,285,072	15,462,478

Cédula S.III

Grupo Cargo, análisis de Franq. de Chicken Fried
V.3 Determinación de la Mano de Obra Directa.

Determinación del Factor de salario diario integrado (SDI)

Aguinaldo	30 días *	* Factor SDI = 33/365
Vacaciones	6 días	Factor SDI = 9.04%
Prima Vacacional (50%)	3 días *	Aguinaldo
10% Ayuda de Transp (Excenta).		Prima Vac.
		8.22%
		0.82%

Integración de prestaciones e impuestos

Puestos	Salario mensual	Salario diario	Factor Integración	SDI	10% Ayuda Transp.	2% sobre nómina	INFONAVIT* 5.00%	IMSS				
								E y M* 8.75%	IVCM** 5.95%	RT* 2.00%	Guarderías* 1.00%	Retiro* 2.00%
Gerente de Unidad	8,000	263.07	9.04%	288.86	26.31	6.26	14.34	25.10	15.74	5.74	2.87	5.74
Subgerente	5,000	164.42	9.04%	179.28	16.44	8.96	8.96	10.67	3.59	3.59	1.79	3.59
Asistente de gerencia	4,000	131.54	9.04%	143.43	13.15	3.13	7.17	12.55	8.53	2.87	1.43	2.87
Jefe de piso	3,600	118.38	9.04%	129.09	11.84	2.82	6.45	11.29	7.68	2.58	1.29	2.58
Cocinero	1,200	39.46	9.04%	43.03	3.95	0.84	2.15	3.76	2.56	0.86	0.43	0.86
Ayudantes	900	29.60	9.04%	32.27	2.96	0.70	1.61	2.82	1.92	0.65	0.32	0.65
Repartidores	800	26.31	9.04%	28.89	2.63	0.63	1.43	2.51	1.71	0.57	0.29	0.57
Totales	23,500.00	772.77		842.84	77.28	18.40	42.13	73.73	48.81	18.85	8.43	18.85

* Tope del salario base de cotización 25 SM (26.45*25=661.25)

** Tope del salario base de cotización 10 SM (26.45*10=264.50)

Puestos	Plazas	Salario diario	10% Ayuda Transp.	Sueldo Diario	Impuestos Nómina	Total	
						Plazas	Impuestos
Gerente de Unidad	1	263.07	26.31	289.38	75.79	1	75.79
Subgerente	1	164.42	16.44	180.86	48.20	1	48.20
Asistente de gerencia	1	131.54	13.15	144.69	38.56	1	38.56
Jefe de piso	1	118.38	11.84	130.22	34.70	1	34.70
Cocinero	2	78.92	7.89	86.81	11.57	2	23.13
Ayudantes	4	118.38	11.84	130.22	8.88	4	34.70
Repartidores	5	131.54	13.15	144.69	7.71	5	38.56
Totales	15	1,006.25	100.62	1,106.87	225.20	15	293.64

Integración del concepto de mano de obra directa

Concepto	diario	año	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sueldo	1,106.87	365	404,009	488,850	538,947	635,958	775,869	931,042	1,098,630	1,285,387	1,503,915	1,744,541
Prima de vacaciones	8.27	365	3,019	3,502	4,027	4,752	5,797	6,957	8,209	9,604	11,237	13,035
Impuestos de nómina	293.64	365	107,179	124,328	142,977	168,713	205,829	246,995	291,454	341,002	398,972	462,807
Aguinaldo	82.71	365	30,187	35,017	40,270	47,519	57,973	69,587	82,089	96,045	112,372	130,352
Capacitación	22.14	365	8,080	9,373	10,779	12,719	15,517	18,621	21,973	25,708	30,078	34,891
Mano de obra directa			552,474	640,870	737,000	869,680	1,060,885	1,273,183	1,502,355	1,757,758	2,056,574	2,385,626

Cédula S IV

Grupo Cargo, análisis de Franq. de Chicken Fried
V.4 Determinación de gastos Semivariables (Semis).

Concepto	% Prom. s/ventas	Total Semis	Parte fija*	Variable	% Variable
Ventas 1997		7,315,968			
Seguridad	2.01%	146,797	117,437	29,359	0.4013%
Fletes	0.33%	23,980	19,184	4,796	0.0656%
Correos	0.10%	7,170	5,736	1,434	0.0196%
Menús	0.15%	10,950	8,760	2,190	0.0299%
No deducibles	0.10%	7,170	5,736	1,434	0.0196%
Transporte de valores	0.52%	38,069	30,455	7,614	0.1041%
Comisión tarjeta crédito	0.47%	34,107	27,286	6,821	0.0932%
Comisión vales comida	0.35%	25,934	20,747	5,187	0.0709%
Electricidad	0.80%	58,228	46,582	11,646	0.1592%
Agua	0.69%	50,231	40,185	10,046	0.1373%
Gas	1.01%	73,882	59,105	14,776	0.2020%
Teléfono	0.51%	37,599	30,079	7,520	0.1028%
Manto. Edificio	1.09%	79,435	63,548	15,887	0.2172%
Manto. Equipo	1.01%	73,824	59,059	14,765	0.2018%
Accesorios de limpieza	0.76%	55,591	44,473	11,118	0.1520%
Accesorios de operación	0.47%	34,557	27,646	6,911	0.0945%
Accesorios de oficina	0.17%	12,393	9,914	2,479	0.0339%
Uniformes	0.25%	18,604	14,883	3,721	0.0509%
Gasolina de motos	0.20%	14,402	11,522	2,880	0.0394%
Servicios externos	0.25%	18,138	14,511	3,628	0.0496%
Otros	0.53%	38,726	30,981	7,745	0.1059%
Semivariables	11.75%	859,786	687,828	171,957	2.3504%

* La parte fija se indexa respecto a la inflación.

Inflación	16.00%	15.00%	18.00%	22.00%	20.00%	18.00%	17.00%	17.00%	16.00%	15.00%
factor inflacionario	1.1600	1.3340	1.5741	1.9204	2.3045	2.7193	3.1816	3.7225	4.3181	4.9658

Concepto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Netas	7,315,968	8,515,037	10,173,725	12,574,666	15,283,250	18,260,406	21,629,379	25,619,930	30,082,916	35,013,465
Seguridad	146,797	170,398	197,489	235,323	286,862	343,915	406,149	476,453	557,882	647,614
Fletes	23,980	27,635	32,260	38,441	46,860	56,180	66,346	77,830	91,132	105,790
Correos	7,170	8,323	9,646	11,494	14,011	16,798	19,838	23,271	27,249	31,631
Menús	10,950	12,710	14,731	17,553	21,398	25,653	30,295	35,540	41,613	48,307
No deducibles	7,170	8,323	9,646	11,494	14,011	16,798	19,838	23,271	27,249	31,631
Transporte de valores	38,069	44,189	51,215	61,026	74,392	89,188	105,327	123,559	144,676	167,946
Comisión tarjeta crédito	34,107	39,591	45,886	54,676	66,651	79,907	94,367	110,702	129,621	150,470
Comisión vales comida	25,934	30,104	34,890	41,574	50,679	60,759	71,754	84,174	98,560	114,413
Electricidad	58,228	67,590	78,335	93,342	113,786	136,416	161,102	188,988	221,288	256,880
Agua	50,231	58,307	67,577	80,523	98,159	117,681	138,977	163,033	190,897	221,601
Gas	73,882	85,760	99,395	118,436	144,375	173,090	204,412	238,795	280,778	325,939
Teléfono	37,599	43,644	50,583	60,273	73,474	88,087	104,027	122,034	142,891	165,874
Manto. Edificio	79,435	92,207	106,866	127,339	155,228	186,101	219,777	257,820	301,884	350,440
Manto. Equipo	73,824	85,694	99,318	118,344	144,263	172,956	204,253	239,609	280,560	325,686
Accesorios de limpieza	55,591	64,529	74,787	89,115	108,632	130,238	153,806	180,429	211,266	245,246
Accesorios de operación	34,557	40,113	46,490	55,397	67,529	80,960	95,611	112,161	131,330	152,453
Accesorios de oficina	12,393	14,385	16,672	19,866	24,217	29,033	34,287	40,222	47,096	54,671
Uniformes	18,604	21,595	25,028	29,823	36,355	43,585	51,472	60,382	70,702	82,073
Gasolina de motos	14,402	16,718	19,376	23,088	28,144	33,742	39,847	46,745	54,734	63,537
Servicios externos	18,138	21,054	24,402	29,076	35,445	42,494	50,184	58,870	68,932	80,019
Otros	38,726	44,952	52,099	62,080	75,676	90,727	107,145	125,691	147,173	170,845
Regallas 6%	438,958	510,902	610,424	754,480	916,995	1,095,624	1,297,763	1,537,196	1,804,975	2,100,808
Semivariables	1,298,744	1,508,924	1,767,114	2,132,764	2,597,142	3,109,932	3,676,576	4,327,777	5,072,484	5,893,875

Cédula S V

Grupo Cargo, análisis de Franq. de Chicken Fried
V.5 Determinación de la publicidad

Concepto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Netas	7,315,968	8,515,037	10,173,725	12,574,666	15,283,250	18,260,406	21,629,379	25,619,930	30,082,916	35,013,465
Participación 3% plan nacional de Mkt.	219,479	255,451	305,212	377,240	458,497	547,812	648,881	768,598	902,487	1,050,404
3% publicidad local.	219,479	255,451	305,212	377,240	458,497	547,812	648,881	768,598	902,487	1,050,404
Publicidad	438,958	510,902	610,424	754,480	916,995	1,095,624	1,297,763	1,537,196	1,804,975	2,100,808

Cálculo de la Depreciación

Inversión	Costo dólares	Tipo de cambio	Costo \$ Mex.	Vida útil	Método de Dep. / Amort.	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Terreno	635,000	7.61	4,071,360												
Edificio	187,000	7.61	1,270,870	20	Línea recta	63,544	63,544	63,544	63,544	63,544	63,544	63,544	63,544	63,544	63,544
Equipo de restaurante	168,000	7.61	1,278,480	10	Línea recta	127,848	127,848	127,848	127,848	127,848	127,848	127,848	127,848	127,848	127,848
Equipo de cómputo	31,000	7.61	235,910	5	Línea recta	47,182	47,182	47,182	47,182	47,182	47,182	47,182	47,182	47,182	47,182
Equipo de transporte	26,000	7.61	197,860	5	Línea recta	39,572	39,572	39,572	39,572	39,572	39,572	39,572	39,572	39,572	39,572
Inversión adicional 2002															
Equipo de cómputo	31,000	22.89	709,510	5	Línea recta					141,902	141,902	141,902	141,902	141,902	141,902
Equipo de transporte	26,000	22.89	595,073	5	Línea recta					119,015	119,015	119,015	119,015	119,015	119,015
Total Depreciación						278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146

Cálculo de la Amortización.

Inversión	Costo dólares	Tipo de cambio	Costo \$ Mex.	Vida útil	Método de Dep. / Amort.	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Accesorios operación	30,000	7.61	228,300	5	Línea recta	45,660	45,660	45,660	45,660	45,660	45,660	45,660	45,660	45,660	45,660
Otros (permisos, notario etc.)	45,000	7.61	342,450	10	Línea recta	34,245	34,245	34,245	34,245	34,245	34,245	34,245	34,245	34,245	34,245
Inversión adicional 2002															
Accesorios operación	30,000	22.89	688,622	5	Línea recta					79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905
Total Amortización						79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905

Cálculo de los Seguros

Concepto	Cuota Mensual 96	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
factor inflacionario		1.1600	1.3340	1.5741	1.9204	2.3045	2.7193	3.1816	3.7225	4.3181	4.9658
Seguros	17,780	213,360	247,498	284,622	335,854	409,742	491,691	590,195	678,828	794,229	921,305

Integración de gastos Fijos

Concepto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Depreciación	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146	278,146
Amortización	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905	79,905
Seguros	247,498	284,622	335,854	409,742	491,691	590,195	678,828	794,229	921,305	1,059,501
Costo fijo	605,548	642,673	693,905	787,793	849,741	1,204,072	1,302,705	1,416,106	1,545,183	1,683,379

Cáculula S.VII
Grupo Cargo, análisis de Franq. de Chicken Fried
V.7 Proyección del Estado de Situación Financiera

Concepto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Caja y Bancos	30,000	34,900	40,020	47,224	57,613	69,135	81,590	95,448	111,674	129,542
Inversiones	1,111,186	2,511,445	4,378,984	6,993,577	10,240,003	12,070,496	16,715,656	22,446,457	29,272,616	37,294,984

Se tomó el saldo de distribución del flujo de efectivo.

Documentos por Cobrar
La suma de las comisiones por tarjeta de crédito y vales, se dividió entre 05 para sacar la base anual, y se dividió entre 12 para sacar un aprór. a 30 días
Inventarios y Proveedores
El Costo de Venta del año se dividió entre 365 y se multiplicó por la relación

Difos en Activo Circulante
Cuadre en el activo
Cuentas por pagar
Cuadre en el pasivo

Inmuebles por pagar
Se conforma de: a) Suma del impuesto anual del ISR e impuestos por pagar nóminas, se dividió entre 12 para un aprór. mensual
b) El total de sueldos se dividió entre 12 y se multiplicó por 40% para reflejar el pasivo del ISPT e IMSS del empleado.

Utilidades Retenidas
Renglón de Utilidad Neta acumulada, en el Estado de Resultados

VI Glosario

C

cuota continua *Consiste en un pago periódico (generalmente mensual), a fin de compensar los gastos por concepto de asistencia técnica continua, a la que se obliga el franquiciante, además de sustentar el adecuado funcionamiento de la operación, mediante la actualización e investigación.*

cuota inicial *Consiste en un pago que se efectúa durante la firma del contrato de franquicia, por concepto de:*

- *Gastos generados por las primeras reuniones entre franquiciante y el prospecto a franquiciatario.*
- *Asistencia y aplicación de conocimientos para la evaluación del punto de venta propuesto, incluyendo visitas y viajes si fuera necesario.*
- *Impresión de todas las copias necesarias de manuales que se deban entregar al prospecto de franquiciatario.*
- *Impartición de los cursos de capacitación iniciales.*
- *Asistencia técnica en obras de remodelación, construcción o adaptación de locales.*
- *Contacto con proveedores de obra, equipo necesario y materia prima.*
- *Compensación al franquiciante por todos los esfuerzos comerciales y publicitarios realizados para contactar a los prospectos.*
- *Gastos legales realizados para la firma y registro del contrato de franquicia.*

cuota territorial *Consiste en un pago que se efectúa durante la firma del contrato de franquicia, por concepto del derecho exclusivo para desarrollar o subfranquiciar, unidades de la misma franquicia dentro de un radio de territorio determinado por el acuerdo, con el fin de proteger al franquiciatario de posibles competidores de la misma marca.*

F

franquicia *Sistema de comercialización de bienes o servicios en el que una persona física o moral denominada "franquiciante", transmite contractual y temporalmente a otra denominada "franquiciatario", la licencia de uso de una marca y los*

conocimientos, procedimientos, métodos y sistemas que le permitan a este último operar en forma uniforme y estandarizada, un negocio

Franquiciante *Es aquel que posee, una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, cediendo vía un contrato, los derechos de transferencia o uso de las marcas y la tecnología, proveyendo a su vez de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa, al negocio del franquiciatario.*

Franquiciatario *Es aquel que adquiere vía contrato, el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que le da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación y el manejo del negocio.*

M

marca *Es el valor agregado que recibe un producto, por concepto de servicios, mercadotecnia, crédito mercantil, canales de distribución etc.*

mercado *Es el área donde confluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.*

P

proforma *Proyección o presupuesto de los resultados de una empresa.*

T

temática *Referente a publicidad. Se refiere a la publicidad orientada a la marca y no a promociones, con el fin de lograr un efecto recordatorio más duradero.*

VII Guía del Profesor.

Título: *Planeación financiera de la adquisición de una franquicia para crear un nuevo restaurante de comida rápida.*

Propósito del Caso: *Mostrar un estudio real a los estudiantes de posgrado, en base al método de casos, sobre la metodología en la evaluación de una adquisición de franquicia para crear un nuevo restaurante de comida rápida, proponiendo elementos de análisis y apegándose a la técnica de elaboración de un proyecto de inversión, así como los criterios utilizados para la determinación de su factibilidad.*

Dirigido a: *Estudiantes de posgrado del área de finanzas, contaduría y administración.*

Metodología empleada: *Se empleó la del Dr. Yin K. Robert, basándose en su libro "Investigación del estudio de casos, diseño y métodos", E.U.: SAGE Publicaciones, 1991. , la cual consiste en:*

Elementos integradores del caso : *El franquiciante CHF y el franquiciatario Grupo Cargo*

Clasificación del caso: *Es un caso problema simple, del tipo explicativo con una unidad de análisis que es el restaurante de CHF, a través de sus estados financieros, entorno y datos adicionales.*

Planeación del caso: *Exposición de la problemática, descripción del franquiciatario, descripción del franquiciante, presentación de la evidencia, establecer preguntas guía del caso y solución*

Fuentes del caso:

a) *Puntos de investigación: Personalidad del franquiciante, historia de Chicken Fried y evolución de sus franquicias, investigación de cuotas, datos financieros e indicadores operativos del franquiciatario.*

b) *Fuentes de información: entrevistas a franquiciatarios y a franquiciantes, investigación de campo, libros y revistas, internet y visitas a asociaciones.*

Redacción del caso

VIII Conclusiones

Los proyectos de inversión son necesarios en cualquier economía, ya que crean fuentes de empleo y los bienes o servicios finales que producen, satisfacen necesidades de mercado. Todos estos bienes y servicios antes de salir al mismo, fueron evaluados desde diversos puntos de vista, ya que el inversionista tiene que tomar la decisión de realizar una inversión económica.

Es por esto que la evaluación de proyectos es una actividad interdisciplinaria, ya que durante la elaboración de un estudio de este tipo intervienen disciplinas tales como estadística, investigación de mercados, investigación de operaciones, ingeniería de proyecto, contabilidad, distribución de planta, finanzas, ingeniería económica y otras. En la práctica, para realizar la evaluación de un proyecto, se deben reunir grupos interdisciplinarios sobre las áreas mencionadas. El resultado de ésta interacción es un estudio completo acerca de la viabilidad técnica, económica y de mercado, que sirve de base para decidir la realización de alguna inversión.

En la actualidad, una inversión inteligente requiere una base que la justifique. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que de la pauta a seguir. De ahí se deriva la necesidad de proyectar los resultados a futuro, y a pesar de realizar un análisis profundo, éste no asegura necesariamente que esas utilidades se vayan a ganar tal como se calculó, ya que no están incluidos factores fortuitos, como huelgas, incendios, derrumbes, etcétera; simplemente porque no es posible predecirlos y no es posible asegurar que una empresa de nueva creación o cualquier otra, esté a salvo de factores fortuitos. Estos factores también pueden caer en el ámbito de lo económico o lo político, como es el caso de las devaluaciones monetarias drásticas, la crisis económica, los golpes de estado, asesinatos políticos, inseguridad y otros acontecimientos que podrían afectar gravemente la rentabilidad y estabilidad del proyecto.

Los proyectos de inversión se pueden dividir en 4 etapas, de acuerdo a su grado de avance en el orden siguiente: El análisis de mercado, el estudio técnico de ingeniería, el estudio económico y el estudio administrativo. Esto se debe a que si el estudio de mercado no arroja los resultados esperados en cuanto a la demanda requerida, no tiene objeto invertir más dinero en las fases subsecuentes. Si el estudio de mercado es satisfactorio, en base a la demanda esperada se procederá a calcular el equipo necesario para satisfacer dicha demanda y tener una holgura para el futuro. En base a esto se continua con el estudio financiero, ya que en éste momento tenemos un estimado de los ingresos esperados, así como de la inversión requerida y un estimado de nuestros gastos administrativos. Una

vez que se determinó la viabilidad financiera del proyecto, se elaboran las estructuras administrativas, descripción de puestos, asignación de responsabilidades etc.

Bajo ésta óptica, el punto más importante en la adquisición de una franquicia es la ubicación de la unidad o punto de venta, ya que los productos a comercializar están probados y se conoce el segmento de mercado al cual deben estar dirigidos, es por esto que si el punto de venta no cumple con los requisitos necesarios, es muy difícil que el proyecto tenga éxito.

Es difícil hacer una proyección a largo plazo, debido a las condiciones de incertidumbre en las cuales nos desenvolvemos en la actualidad, por esto cobra importancia trabajar con diversos escenarios y conocer la sensibilidad a variables clave de nuestro proyecto, para poder determinar planes de acción contra posibles contingencias que se pudieran presentar y "accionar" contra las oportunidades que se nos presenten y no "reaccionar" a las mismas, lo que nos dará una ventaja competitiva importante.

En cuanto a la decisión de aceptar o no el proyecto, queda al criterio del estudiante, ya que existen múltiples razones para estar a favor o en contra de un proyecto de adquisición de franquicia con el rendimiento presentado, a pesar de esto, la tendencia observada en el franquiciante es a incrementar el número de sus franquicias, teniendo inversionistas interesados en el negocio.

Como opinión personal, yo concluyo que el presente proyecto es atractivo en las condiciones que se presenta, ya que además de tener un remanente en el valor presente neto de los flujos del mismo, queda el beneficio del negocio en marcha o un crédito mercantil y el valor comercial de los activos, el cual en la mayoría de los casos es mas alto que el valor de libros.

Por estas razones, los inversionistas deben ser cada vez más cuidadosos en la toma de decisión, ya que está debe recaer no en una sola persona ni en el análisis de datos parciales, sino en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información posible y después entra la intuición propia del inversionista.

IX Bibliografía

Asociación mexicana de franquicias. Conferencias: XVII Feria internacional de franquicias. WTC, México: Febrero 28 - Marzo 1 de 1997.

Asociación mexicana de franquicias. Publicación: Directorio de socios. México: 2do. Semestre de 1996.

BACA, Urbina Gabriel. Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo. México: Mc. Graw Hill, 1995.

BUTTERS, J. Keith, et al., "El Super Proyecto". Método de casos en el estudio de las finanzas. México: CECSA, 1993, pp. 423-438.

CALVO, Langarica César. Análisis e interpretación de estados financieros. México: Pac, 1997.

CASTREZANA, García Virginia. "Roberto González Barrera; presidente y director general del Grupo Maseca". Revista: Líderes mexicanos, México: Ferraez comunicación, Junio 1993, Año 3, Tomo 4, pp 40-55.

DAVIS, L. J. "El camino hacia West Jockstrap" Dinero quemado. México: Planeta, 1993, pp. 19-67.

KESTER, W. Carl & LUEHRMAN, Timothy A. "Grupo Industrial Alfa, 1982". Case problems in international finance. E.U.: Mc. Graw Hill, 1993, pp. 503-526.

MONCADA, Kassandra, "Franquicias; las marcas nacionales se abren paso". Revista: Mundo Ejecutivo, México: Grupo internacional editorial, septiembre 1997, no. 221, pp. 12-38.

PepsiCo, Inc.. "Determined to grow" 1995 Annual Report. E.U.: Abril 1996.

SAPAG, CH. N. & SAPAG, CH. R., Fundamentos para la preparación y evaluación de proyectos. Santiago: Mc. Graw Hill, 1985.

WESTON, J. Fred & BRIGHAM, Eugene. Fundamentos de administración financiera. México: Mc Graw Hill, 1993

YIN, K. Robert. Case study research; design and methods. E.U.: Sage publicaciones, 1991.

Anexo I

Chicken Fried, USA
Ventas Netas y Utilidad de Operación

(En millones de dólares)	Crecimiento %				
	1995	1994	1993	1995	1994
Ventas Netas	1,722	1,642	1,576	5%	4%
Utilidad de Operación	103	101	91	2%	11%

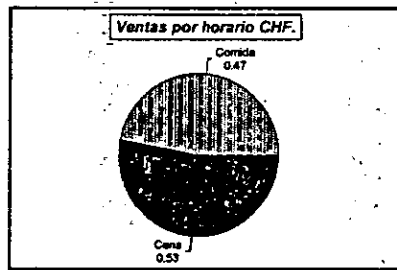
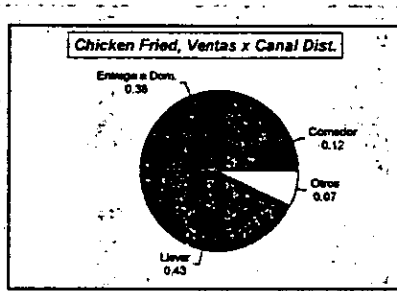
Chicken Fried, USA.
Número de Restaurantes en 1995.

	Operados por la Cia.	En sociedad	Franqui-clados	Bajo licencia	Total
Comienzo de año	2,039		3,007	103	5,149
Nuevos y Adquisiciones	13		30	26	69
Retranquicados					
Cerrados	(21)		(36)	(19)	(76)
Final de año	2,031		3,001	110	5,142

Fuente: "Determined to grow," PapaCo, Inc. 1995, Abril de 1996: 25, 26.

Anexo II

Otros datos relevantes.



* Excluyendo USA.

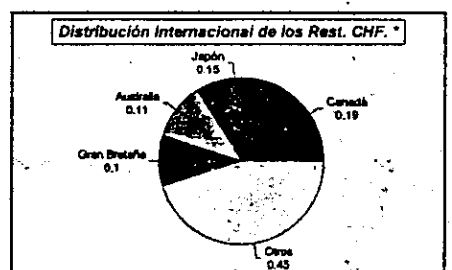
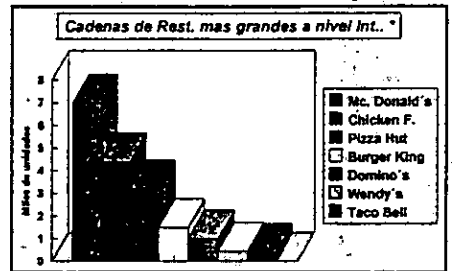
Fuente: "Determined to grow," PapaCo, Inc. 1995, Abril de 1996: 11, 12.

Chicken Fried, Internacional.
Ventas Netas y Utilidad de Operación

(En millones de dólares)	Crecimiento %				
	1995	1994	1993	1995	1994
Ventas Netas	1,189	1,005	732	16%	37%
Utilidad de Operación	83	39	51	62%	-24%

Chicken Fried, Internacional.
Número de Restaurantes en 1995.

	Operados por la Cia.	En sociedad	Franqui-clados	Bajo licencia	Total
Comienzo de año	1,222	474	2,269	75	4,040
Nuevos y Adquisiciones	144	46	184	35	409
Retranquicados	(3)	(3)	6		
Cerrados	(13)	(8)	(26)	(21)	(49)
Final de año	1,350	509	2,433	108	4,400



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Anexo III

Chicken Fried de México, S.A.

Información General.	
Razón Social: Chicken Fried de México, S.A. de C.V.	Giro: Venta de alimentos preparados.
Marca sujeta a Franquiciar: Chicken Fried, Logotipo y todo lo relacionado a comercialización y uso de la misma	
Informes: Lic. Hugo González	País de Origen: E.U.A.
Dirección: Patriotismo # 355 Col. Escandón, CP 11350 México D.F. Tel 695-36-45 y 695-36-97	Año 1a. Franq.: 1989
Duración del contrato: 10 Años, en caso de incumplimiento de cualquiera de las partes, rescisión del mismo.	Experiencia requerida: No
# Rest. propios: 130	# Rest. Franq.: 33

Cuotas.	
Cuota Inicial: 25,000 U.S. Dls. a la firma del contrato.	Cuota Territorial: 8,000 U.S. Dls. a la firma del contrato. Territorio en un radio de 2 Km2
Regalías: Cuota mensual de 5% sobre ventas netas + un 3% participación del Plan Nacional de Mercadotecnia.	

Financiamiento.	
% Mínimo requerido sobre inversión: 100%	Tiempo de recuperación de la inversión: N/D *

Local.					
Ubicación del Local: Avenida Comercial, Eje Vial, Zona Habitacional, Aeropuertos.					
Superficie Requerida m2: 400 a 800 m2.			Zona Económica: Comercial, Clase media alta.		
Ciudades disponibles para expansión: Todo el país					
Sugerencias de Terreno (datos en miles \$)					
Ubicación	Sup. m2	Costo Dólares	Tipo de cambio	Costo Pesos Mex.	Tiempo estimado de negociación
Polanco	450	395	7.61	3,006	30 días
Lindavista	520	435	7.61	3,310	30 días
Tecamachalco	580	535	7.61	4,071	30 días

Mercadotecnia	
La cuota del 3% en el plan nacional de mercadotecnia, obedece a la participación del Franquiciatario en las campañas de radio y televisión, las cuales se conforman de un 60% de publicidad temática y el resto a promociones de estacionalidad. El Sr. Quezada sugirió para la evaluación del nuevo restaurante adicionar un 3% para publicidad local, que cubrirá gastos de volantes, magnetos y promociones especiales para dar a conocer el negocio.	

* N/D= No disponible.

Fuente: "Directorio de socios, 2do. Sem. de 1996," Asociación mexicana de franquicias, 1997: 45.

Anexo IV

Chicken Fried de México, S.A.
Inversión inicial requerida. *
(datos en miles \$)

Concepto	Costo dólares **	Tipo de cambio	Costo \$ Mex.	Vida útil	Método de Dep. / Amort.	Tiempo de entrega
Terreno	535	7.61	4,071			
Edificio	167	7.61	1,271	20	Línea recta	
Equipo de restaurante	168	7.61	1,278	10	Línea recta	90 días
Equipo de cómputo	31	7.61	236	5	Línea recta	30 días ***
Equipo de transporte	26	7.61	198	5	Línea recta	45 días
Accesorios operación	30	7.61	228	5	Línea recta	60 días
Otros (permisos, notario etc.)	45	7.61	342	10	Línea recta	
Total	1,002		7,625			

* Para inversión de capital, se autoriza la reposición del activo al término de su vida útil.

** Incluye impuestos y permisos de importación, entregado en restaurante.

*** Se requiere 1 semana mas para instalación física.

Fuente: Chicken Fried de México, Depto. de información financiera, octubre de 1997.

Anexo V

Chicken Fried de México, S.A.
Personal a contratar, prestaciones y sueldos

Cargo	P plazas	Sueldo mensual nominal
Gerente de Unidad	1	8,000
Subgerente	1	5,000
Asistente de gerencia	1	4,000
Jefe de piso	1	3,800
Cocinero	2	1,200
Ayudantes	4	900
Repartidores	5	800

Prestaciones: 30 días de aguinaldo, 8 días de vacaciones, 50% prima vacacional, 10% ayuda para transporte. Además un 2% a sueldos para Capacitación e incrementos de sueldo conforme a inflación. S.M. \$26.45
Factor riesgo IMSS 2%

Fuente: Chicken Fried de México, Depto. de Recursos Humanos, octubre de 1997.

Anexo VI

Chicken Fried de México, S.A.
Selección y Capacitación del personal

Cursos requeridos por puesto.

Curso	Duración días hábiles	Repartidor	Ayudante	Cocinero	Jefe piso	Asistente de Gerencia	Subgerente	Gerente
Introducción	3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Servicio al cliente I	3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Audición	2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Atención y Empaque	2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Repartidor	3	Si			Si	Si	Si	Si
Preparado y cuidado de los alimentos	10			Si	Si	Si	Si	Si
Servicio al cliente II	3	Si	Si		Si	Si	Si	Si
Sistema de Computo	5				Si	Si	Si	Si
Liderazgo	3				Si	Si	Si	Si
Entrenando al entrenador	4					Si	Si	Si
Reclutamiento y Selección	5					Si	Si	Si
Contabilidad	5						Si	Si

* El proceso de selección y contratación dura aprox. 3 semanas desde Gerencia hasta Jefe de Piso, los demás 1 semana.

Fuente: Chicken Fried de México, Depto. de Capacitación, octubre de 1997.

Anexo VII

Chicken Fried de México, S.A.
Calendarización de obra

Concepto	Tiempo estimado semanas
Entrega del proyecto	2
Permisos y licencias	2
Cimentación	2
Instalación hidrosanitaria	1
Muros	2
Losa	1
Instalación eléctrica	1
Carpintería	2
Carcenería	1
Acabados	3
Instalación de Equipo	1
Limpieza	1

Fuente: Chicken Fried de México, Depto. de Desarrollo, octubre de 1997.

Anexo VIII

Chicken Fried de México, S.A.
Proyección de principales indicadores macroeconómicos.

	Ago 96*	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Inflación	18.49%	16.00%	15.00%	18.00%	22.00%	20.00%	18.00%	17.00%	17.00%	16.00%	15.00%
T. C. respecto al dólar americano	7.81	8.98	10.51	12.81	15.63	19.07	22.89	27.24	32.41	38.24	44.75
CETES %	26.45%	24.00%	23.00%	26.00%	30.00%	28.00%	26.00%	25.00%	25.00%	24.00%	23.00%

* Utilizado para el inicio del proyecto, histórico. Las proyecciones son de acuerdo al Depto. de Finanzas del Grupo Cargo.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, <http://inecinepy.inegi.gob.mx/egi-wr/97/Lexa>, octubre de 1997.

Anexo IX

Ciudades Fries de México, S.A.
Estado de Resultados
para el año 1996, M.N.

	Ene 96	%	Feb 96	%	Mar 96	%	Abr 96	%	May 96	%	Acum. Año 96	%	Gastos % Fijo Variable
Ventas brutas	503,428	104.9%	450,097	104.9%	531,023	103.0%	546,793	103.3%	500,277	103.0%	2,531,618	103.00%	
Promociones y Desc.	23,723	4.9%	20,659	4.9%	20,163	3.9%	17,247	3.3%	14,340	3.0%	96,326	3.96%	
Ventas netas	479,706	100.0%	429,238	100.0%	510,860	100.0%	529,551	100.0%	485,937	100.0%	2,435,292	100.00%	
Pollo chufoso y filete	118,008	24.6%	101,300	23.6%	114,254	22.4%	127,893	24.2%	119,346	24.6%	580,801	23.85%	
Azules	8,835	1.9%	9,872	2.3%	10,728	2.1%	9,786	1.9%	9,426	1.9%	48,457	1.99%	
Ensalada	7,875	1.6%	6,129	1.4%	9,448	1.8%	8,025	1.5%	6,074	1.3%	37,353	1.53%	
Pan/Banquet/Pasta	12,472	2.6%	13,306	3.1%	17,822	3.5%	16,500	3.1%	14,284	2.9%	74,384	3.05%	
Puré y Pasaes	15,830	3.3%	14,594	3.4%	17,786	3.5%	22,368	4.2%	18,202	3.7%	86,781	3.55%	
Café y Postres	5,528	1.2%	4,078	1.0%	3,678	0.8%	6,188	1.2%	6,813	1.4%	26,584	1.09%	
Refresco	15,864	3.3%	13,724	3.2%	17,507	3.4%	17,338	3.3%	17,243	3.5%	81,475	3.35%	
Empaques y otros	28,109	5.9%	24,467	5.7%	30,039	5.9%	30,771	5.8%	24,241	5.0%	137,627	5.65%	
Costo de venta	211,921	44.2%	187,471	43.7%	221,583	43.4%	238,867	45.1%	215,640	44.4%	1,075,462	44.16%	100.0%
Sueldos	37,836	7.9%	36,256	8.4%	36,256	7.1%	39,125	7.4%	37,184	7.7%	186,657	7.66%	
Prima de vacaciones	321	0.1%	295	0.1%	314	0.1%	322	0.1%	327	0.1%	1,578	0.06%	
Impuestos de nómina	10,446	2.2%	10,325	2.4%	10,657	2.1%	10,954	2.1%	10,478	2.2%	52,860	2.17%	
Aguinaldo	1,872	0.3%	1,567	0.4%	1,722	0.3%	1,697	0.3%	1,743	0.4%	8,432	0.35%	
Capacitación	7,425	1.5%	6,938	1.6%	7,125	1.4%	8,125	1.5%	7,581	1.6%	37,194	1.53%	
Máximo de obra directa	57,790	12.0%	55,411	12.9%	56,975	11.0%	60,224	11.4%	57,313	11.9%	286,723	11.77%	100.0%
Seguridad	9,125	1.9%	9,125	2.1%	10,205	2.0%	10,205	1.9%	10,205	2.1%	48,865	2.01%	
Fletes	1,199	0.3%	1,459	0.3%	2,299	0.5%	1,324	0.3%	1,701	0.4%	7,982	0.33%	
Comercio	480	0.1%	429	0.1%	511	0.1%	530	0.1%	437	0.1%	2,387	0.10%	
Menus	729	0.2%	729	0.2%	729	0.1%	729	0.1%	729	0.2%	3,645	0.15%	
No deducibles	480	0.1%	429	0.1%	511	0.1%	530	0.1%	437	0.1%	2,387	0.10%	
Transporte de valores	2,285	0.5%	2,466	0.6%	2,624	0.5%	2,624	0.5%	2,624	0.6%	12,672	0.52%	
Comisión tarjeta crédito 5%	1,919	0.4%	2,575	0.6%	2,554	0.5%	2,118	0.4%	2,187	0.5%	11,353	0.47%	
Comisión vales comida 5%	959	0.2%	2,148	0.5%	2,043	0.4%	1,589	0.3%	1,895	0.4%	8,633	0.35%	
Electricidad	4,123	0.9%	3,825	0.9%	3,758	0.7%	3,689	0.7%	3,687	0.8%	19,382	0.80%	
Agua	3,245	0.7%	3,380	0.8%	3,125	0.6%	3,559	0.7%	3,402	0.7%	16,721	0.69%	
Gas	4,978	1.0%	4,897	1.1%	4,657	0.9%	5,265	1.0%	4,796	1.0%	24,593	1.01%	
Teléfono	2,245	0.5%	2,346	0.5%	2,935	0.6%	2,560	0.5%	2,430	0.5%	12,516	0.51%	
Manto. Edificio	4,317	0.9%	4,579	1.1%	4,558	0.9%	6,684	1.3%	6,103	1.3%	26,442	1.09%	
Manto. Equipo	3,838	0.8%	3,863	0.9%	5,303	1.0%	5,593	1.1%	5,977	1.2%	24,574	1.01%	
Accesorios de limpieza	3,528	0.7%	3,005	0.7%	3,576	0.7%	4,236	0.8%	4,180	0.9%	18,505	0.76%	
Accesorios de operación	2,890	0.6%	1,717	0.4%	1,533	0.3%	2,848	0.5%	2,916	0.6%	11,503	0.47%	
Accesorios de oficina	480	0.1%	1,288	0.3%	511	0.1%	1,059	0.2%	788	0.2%	4,125	0.17%	
Uniformes	1,593	0.3%	858	0.2%	1,533	0.3%	1,059	0.2%	1,149	0.2%	6,193	0.25%	
Gasolina de motos	896	0.2%	892	0.2%	1,088	0.2%	845	0.2%	1,072	0.2%	4,794	0.20%	
Servicios externos	1,125	0.2%	934	0.2%	1,114	0.2%	1,656	0.3%	1,149	0.2%	6,038	0.25%	
Otros	2,878	0.6%	1,717	0.4%	2,879	0.6%	2,848	0.5%	2,769	0.6%	12,891	0.53%	
Semivariables	53,172	11.1%	52,771	12.3%	58,945	11.4%	61,350	11.6%	60,862	12.5%	286,200	11.75%	80.0% 20.0%
Publicidad	28,782	6.0%	23,754	6.0%	30,852	6.0%	31,773	6.0%	29,156	6.0%	148,118	6.00%	100.0%
Depreciación	26,868	6.0%	28,868	6.7%	28,868	5.7%	28,868	5.5%	28,868	5.9%	144,340	5.93%	
Amortización	5,831	1.2%	5,831	1.4%	5,831	1.1%	5,831	1.1%	5,831	1.2%	29,156	1.20%	
Seguros	17,780	3.7%	17,780	4.1%	17,780	3.5%	17,780	3.4%	17,780	3.7%	88,902	3.65%	
Costo fijo	52,488	10.9%	52,488	12.2%	52,488	10.3%	52,488	9.9%	52,488	10.8%	262,399	10.77%	100.0%
Utilidad de Operación	73,650	15.6%	55,351	12.9%	92,048	18.0%	84,858	16.0%	70,487	14.5%	378,391	15.54%	

Análisis de las ventas

	Ene 96	Feb 96	Mar 96	Abr 96	May 96	Acum. Año 96
Ciudades **	13,480	11,977	14,212	14,631	13,315	67,615
Consumo Prom. ***	35.59	35.84	35.95	36.19	36.50	36.02

Factor de Estacionalidad

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Factor	7.70%	6.89%	8.20%	8.50%	7.80%	8.93%	9.80%	9.26%	7.31%	7.56%	8.22%	9.84%

* Para efecto del cálculo de Punto de Equilibrio

** Para la proyección se tomará un crecimiento del 3% anual, en volumen de clientes.

*** Los precios se incrementarán, conforme a inflación menos 2 puntos porcentuales.

Fuente: Círculo Fries de México, Depto. de Información Económica, octubre de 1997.