

APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FACTORIAL A UNA
FRANQUICIA DE LAVADO DE ALFOMBRAS PARA
LA DETECCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS
PROBLEMÁTICAS

Tesis presentada por:

Ramírez Torres Gabriel Oswaldo
Vargas Estrada Eusebio

Director de Tesis:

M.I. José Gonzalo Guerrero Zepeda

NOVIEMBRE, 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Para Gabriel y Elena:

Los cimientos de mi propia estructura.

Para Alicia y Eusebio:

Los pilares donde se han sostenido todos mis sueños.

Para Aimeé y Cristi:

Quienes constituyen el parte aguas de mi vida enseñándome más sobre mí mismo.

Para todos aquellos que creen en mí a pesar de mí mismo 😊.

Eusebio V.

A mis Padres:

Quienes en todo momento me han brindado su amor incondicional y apoyo eterno, definitivamente dos pilares únicos e insustituibles en mi vida tanto personal como profesional.

A mis hermanos:

Convertidos en los mejores soportes que pude tener, siempre dispuestos a ayudarme para salir adelante en los momentos difíciles

A Eusebio:

Por su apoyo, conocimientos y experiencia de vida compartidos, y sobre todo por su paciencia excesiva. Sin duda fue un elemento fundamental para lograr esta meta profesional: La Tesis.

A Gonzalo:

Por su invaluable ayuda y asesoría durante mi estancia en la Facultad de Ingeniería así como en la consecución de esta tesis.

A la UNAM:

Por la formación profesional brindada y las enseñanzas de vida mostradas a cada paso en el campus universitario.

Gabriel Oswaldo.

ÍNDICE

Introducción

1. Marco teórico
 - a. Concepto de análisis factorial
 - b. Metodología
 - c. Descripción de cada factor

2. Análisis preliminar de la empresa
 - a. Concepto de franquicia
 - b. Clases de franquicia
 - c. Ventajas de la franquicia
 - i. Para el franquiciante
 - ii. Para el franquiciatario
 - d. Las franquicias en México
 - e. Perfil de la empresa
 - i. Giro de la empresa
 - ii. Análisis por factores

3. Aplicación del análisis factorial
 - a. Cuestionarios de análisis factorial
 - b. Descripción del procedimiento de calificación
 - c. Resultados de los cuestionarios

4. Análisis de resultados y propuestas
 - a. Análisis de resultados por factor y general
 - b. Propuestas de mejora

5. Conclusiones

Bibliografía

Anexos

- Perfil del técnico
- Circular de oferta de franquicia
- Inversión inicial CDSA
- Cuestionarios de análisis factorial
- Situación de las franquicias en México (Datos económicos)

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las empresas requieren de información confiable para una buena toma de decisiones, ésta debe ser obtenida en el momento justo para asegurar su utilidad. Debido al desarrollo tecnológico que se vive, estos tiempos para la obtención de información se han ido acortando y si la competencia es capaz de obtenerla oportuna y confiablemente entonces se estará en desventaja. La única forma de competir en un mercado tan abierto e informado es siendo flexible, para ello se necesita mantener una constante observación en el operar de las empresas para detectar con tiempo posibles fallas o prevenir las mismas, actuando en el momento justo para asegurar una operación continua y satisfactoria, además de que también permite detectar oportunidades de mejora.

El presente trabajo es una muestra de cómo puede aplicarse una herramienta metodológica para la consecución de información oportuna que le permita a una empresa detectar las principales áreas que no contribuyan al alcance de sus objetivos y que, por tanto, sean oportunidades de mejora.

La aplicación de una herramienta de análisis puede resultar complicada si se quiere seguir al pie de la letra lo establecido en una bibliografía, por tanto, es menester hacer una adaptación de la metodología que se vaya a seguir.

Nuestro caso práctico se refiere a una empresa del tipo franquicia dedicada principalmente a la venta de servicios de limpieza de alfombras que se ve en dificultades para alcanzar el nivel de ventas deseado. Para ayudar a la empresa a conocer esas áreas de oportunidad de manera pronta, se adaptó la metodología de la herramienta llamada análisis factorial a las condiciones reales de operación de dicha franquicia.

En el primer capítulo presentamos una breve descripción del análisis factorial que abarca desde su definición hasta la descripción de cada factor contemplado para el análisis realizado, pasando por la metodología que se sugiere debe seguirse, todo ello de manera sucinta por no ser parte del objetivo el tratamiento de tal herramienta pero buscando una claridad al describir este método.

Para todo análisis es primordial contar con una idea de la empresa que se estudiará y de su situación actual, es por ello que en el segundo capítulo se refiere a un análisis preliminar de la franquicia que se trata en diferentes factores que no corresponden a los marcados por la metodología del análisis factorial. Además, para poder comprender mejor la manera en que operan este tipo particular de

empresas, a saber, las franquicias, se tocan brevemente los conceptos fundamentales de este sistema, sus ventajas y desventajas, así como datos económicos que nos dan una idea de la situación que guardan las franquicias en México, mismos que se presentan como anexo al final de la tesis.

El capítulo tercero trata la aplicación del análisis factorial directamente al caso práctico. Se presentan los cuestionarios utilizados para la obtención de la información, así como también la descripción del procedimiento para asignar las diferentes calificaciones que nos permitieron el análisis numérico y la obtención de indicadores que mostraran la situación de la franquicia.

El análisis de los resultados obtenidos es materia del capítulo cuarto donde se muestran, en diferentes tablas, los indicadores de eficiencia de cada factor en que se dividió a la empresa, así como la situación que guarda la franquicia en general. Como un extra, se agregó un apartado de propuestas de mejora por considerarse de valía una opinión de este tipo que, más que buscar dar la solución precisa a cada problema, permite a los dueños de la empresa vislumbrar un posible camino a seguir, si así lo considerasen oportuno, para la solución de los problemas detectados. Sin embargo, como la solución de cada problema en particular sale del alcance de este trabajo, sólo es una serie de breves recomendaciones que deben ser analizadas con mayor rigor para determinar su viabilidad como soluciones.

Para terminar se muestran las conclusiones a las que llegamos y el contraste entre lo planeado y lo real durante el proceso del análisis de la situación de la franquicia, contraste que determinó la forma de trabajar y los resultados obtenidos.

Al final del trabajo se agregaron los anexos que aportan cierta información complementaria que puede ser consultada para mayor claridad.

OBJETIVO

Detectar lo más pronto posible las principales áreas de oportunidad que le permitan a la empresa establecer los planes correctivos necesarios para mejorar de forma integral sus operaciones aplicando la metodología del análisis factorial.

CAPÍTULO 1

Análisis factorial

Concepto

El crecimiento de las empresas y la complejidad que éste representa al tratar de obtener una visión general de su situación hacen del análisis factorial una excelente herramienta para obtener información y poder detectar, en una primera instancia, las áreas con mayores problemas y que deben ser analizadas posteriormente con mayor detalle.

La filosofía del análisis factorial descansa sobre la idea de encontrar los problemas actuales, además de detectar aquellos que pueden presentarse en el futuro inmediato mediante un estudio general de áreas clave para el funcionamiento de toda empresa.

El análisis factorial se puede definir como “la guía que facilita el conocimiento general de la empresa y que permite localizar en forma oportuna los elementos que limitan el desarrollo de la misma, facilitando con esto la toma de decisiones correctivas inmediatas”¹.

Encontramos puntos importantes para el buen desarrollo de un estudio de este tipo en la anterior definición:

Es una guía que facilita el conocimiento general de la empresa, es decir, la metodología del análisis factorial proporciona lineamientos generales para poder detectar problemas, deja libertad para poder adaptar la división en factores a cada caso particular que, como el nuestro, no presenta una clara definición de todos los factores tales y como son diferenciados en la metodología. Con ello, es posible usar el análisis factorial a discreción para obtener mejores resultados.

Permite localizar en forma oportuna los elementos que limitan el desarrollo de la empresa. La palabra clave aquí es *oportuna*, con lo que establecemos que la detección de los problemas debe servir para poder solucionarlos, prevenir futuros contratiempos y para poder enderezar los factores que se salieron de control en el pasado y que han hecho algún daño al crecimiento de la empresa.

Facilita la toma de decisiones correctivas inmediatas. Actualmente frente a la gran competencia, se hace necesario tener la capacidad de adaptarse a los constantes cambios del mercado, lo que demanda de la empresa y de sus

¹ El análisis factorial. Klein W., Alfred y Grabinsky, Nathan. Banco de México, Dirección de investigación económica. México, 1990.

dirigentes una flexibilidad para dar rumbo claro al negocio. Una manera de conocer si se están llevando a cabo las cosas bien en la empresa sin sacrificar tiempo en exceso la proporciona el análisis factorial con el panorama amplio que ofrece a los dirigentes para poder tener herramientas en la toma de decisiones en poco tiempo.

De la gama de obras que cubren la metodología de un estudio de análisis factorial encontramos la obra de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky "El análisis factorial" la cual sirvió de eje fundamental para la realización de nuestro caso práctico, pero apoyados en otros trabajos del mismo corte, hicimos la adaptación de la metodología a la situación enfrentada.

A manera de resumen, mostramos los rasgos que componen dicha metodología.

Metodología.

Cuando se desea conocer en forma general la operación de la empresa, detectar los problemas que la aquejan así como su posible situación a futuro tomando en cuenta las opiniones de directivos y empleados orientados por una guía de estudio metódico completa, el análisis factorial es una herramienta útil para lograr dicho objetivo.

La metodología que guía un estudio de análisis factorial propone que, para realizar un trabajo de éste tipo, es aconsejable dividir a la empresa considerando aquellas actividades de la misma naturaleza y que posteriormente se puedan agrupar en un todo. Las áreas de actividad más importantes y básicas en las que se puede dividir una empresa son: producción, mercadotecnia, finanzas y administración del personal.

Sin embargo, para efectos del análisis factorial la empresa se divide en factores tomando en cuenta todas las actividades que intervienen y afectan en el funcionamiento de la misma; dicha división resulta de una subdivisión de las áreas básicas de actividad que da por resultado un conjunto de diez factores formados por diversos elementos:

- Medio ambiente.
- Política y dirección.
- Productos y procesos.
- Financiamiento.
- Medios de producción.
- Fuerza de trabajo.
- Suministros.
- Actividad productora.
- Mercadeo.
- Contabilidad y estadística.

Como se mencionó anteriormente, es posible que no en todas las empresas sea aplicable la división de los diez factores que propone la metodología dado que existe una gran variedad de tipos de empresas y por tanto, no se puede fijar un número determinado de funciones que deban realizar cada una de ellas. Es por esto que al pensar en llevar a cabo un análisis factorial es indispensable adaptarlo a las necesidades y condiciones propias de la empresa en cuestión con el objetivo de facilitar su aplicación.

Todos los factores que intervienen en el funcionamiento de la empresa proporcionan un panorama general de la misma, pero es necesario conocer el objetivo de cada uno de ellos así como los elementos que los componen con la finalidad de tener indicados los puntos de interés y oportunidad a la hora de la presentación de los resultados.

A continuación se enlistan las etapas necesarias para llevar a cabo la aplicación de la metodología del análisis factorial:

- ❖ Planeación de la investigación.
- ❖ Establecimiento del objetivo del estudio a realizar. (En nuestro caso: detectar de manera pronta las áreas de mayor problema que impiden a la franquicia llegar a un nivel de ventas deseado).
- ❖ Adaptación de la metodología de análisis factorial al caso presentado delimitando los factores reales encontrados y sus componentes.
- ❖ Diseño de cuestionarios y selección de indicadores para el análisis de cada factor delimitado.
- ❖ Estimación del tiempo y medios necesarios para realizar la investigación.
- ❖ Obtención de autorizaciones necesarias para recolección de información.
- ❖ Recolección de información.
- ❖ Aplicación de cuestionarios con la gente apropiada para dar respuestas sobre cada particular de manera sistemática.
- ❖ Análisis de información impresa proporcionada por la empresa sobre diversos rubros de la misma.
- ❖ Observaciones de cada analista sobre la empresa.
- ❖ Análisis de resultados.
- ❖ Organización y análisis de datos.

- ❖ Complementación de información si fuera el caso.
- ❖ Organización de resultados para facilitar la evaluación.
- ❖ Evaluación de resultados.
- ❖ Comparación de los resultados con los estándares determinados de “desempeño óptimo” para fijar desviaciones de cada factor.
- ❖ Análisis para determinar, en cada caso, el factor que impide el funcionamiento óptimo de cada área y sus posibles causas.
- ❖ Fijación de oportunidades de mejora en cada área analizada.
- ❖ Presentación de resultados.
- ❖ Presentación en forma ordenada de los resultados a directivos de empresa en formato accesible que cubra los problemas detectados, sus causas posibles y los beneficios para la empresa al corregir dichos problemas así como la metodología utilizada para llegar a tales resultados para facilitar la toma de decisiones.
- ❖ Conclusiones sobre el estudio practicado que incluya un listado de sugerencias a fin de brindar un apoyo a la toma de decisiones.

Así, la metodología del análisis factorial propone la división de la empresa en diez factores y señala que cada una de ellos se compone de ciertos elementos que presentamos de manera general en el siguiente apartado a fin de tener una visión panorámica de lo que persigue cada factor así como su alcance en la empresa.

Descripción de cada factor.

Al llevar a cabo un análisis factorial teóricamente debe tomarse cada factor en igualdad de circunstancias a los demás, es decir, no debe tenerse ningún tipo de prejuicio o inclinación sobre cuál de los factores resultaría el responsable de la mayor parte de los problemas generados o encontrados.

Los factores sujetos a análisis están formados por un conjunto de elementos cuya actividad se enfoca hacia un objetivo particular dentro de la empresa, estableciendo para cada factor una “función asignada” que cubre dicho objetivo a cumplir en la empresa y un nivel de “cumplimiento óptimo de la función” que servirá de parámetro para comparar el nivel actual de cada factor. Establecido lo anterior, damos paso a la descripción general de cada factor listando las

características de las que se ha hablado sin profundizar en éstas. Cabe mencionar que el nivel industrial en que se maneja la descripción de todos los factores es el de nivel empresa.

Medio ambiente.

Función asignada: mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

Elementos	Componentes
<i>Físico</i>	<i>Localización</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Cercanía con respecto al mercado de proveedores y al de consumidores✓ Disponibilidad de la fuerza de trabajo y servicios de producción✓ Condiciones sanitarias y clima
<i>Político</i>	<i>Legal</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Fomento o restricciones a las actividades industriales
<i>Económico</i>	<i>Mercados</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Ubicación✓ Capacidad✓ Poder de compra <i>Financiero</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Disponibilidad de crédito✓ Tasas de interés✓ Formas usuales de pago <i>Fiscal</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Clase y tasas de imposición✓ Estímulos fiscales <i>Actitudes de la industria por parte:</i> <ul style="list-style-type: none">✓ De las autoridades✓ De los proveedores✓ De los competidores✓ De la fuerza de trabajo✓ De los consumidores
<i>Social</i>	<i>Habilidades</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Oficios tradicionales✓ Habilidades y conocimientos especiales✓ Servicios de adiestramiento <i>Relaciones humanas</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Organizaciones comerciales

- ✓ Organizaciones de trabajadores
- ✓ Organizaciones políticas
- ✓ Organizaciones sociales

Cumplimiento óptimo de la función: La empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación, e informa al exterior, de modo conveniente, sobre sus propias actividades.

Política y dirección.

Función asignada: fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

<i>Elementos</i>	<i>Componentes</i>
Política de la empresa	<p><i>Campo de acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clase de actividad ✓ Esfera de actividad <p><i>Razones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tradición ✓ Tecnología ✓ Abastecimiento ✓ Mercados ✓ Conocimientos y habilidades ✓ Conexiones financieras <p><i>Medios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipo de empresa ✓ Clase de fondos ✓ Clase de operaciones ✓ Tipo de organización <p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar servicios <ul style="list-style-type: none"> □ A los consumidores □ A la comunidad ✓ Valorar recursos disponibles ✓ Aumentar ingresos <ul style="list-style-type: none"> □ De los propietarios, accionistas, etc. □ De los trabajadores □ De la comunidad
Organización para las operaciones	<p><i>Equilibrio de funciones</i></p> <p><i>Armonía en la cooperación</i></p>

Organización para la supervisión

Establecimiento de la supervisión
Establecimiento de la comprobación de las labores ejecutadas

Cumplimiento óptimo de la función: 1) ha establecido una política equilibrada que involucra su campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue, 2) ha instituido y opera una organización coordinada y eficiente, y 3) mantiene esta última bajo una vigilancia conveniente.

Productos y procesos.

Función asignada: seleccionar para su producción los artículos que, al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa y, asimismo, determinar los procesos adecuados de producción.

Elementos	Componentes
Productos	<i>Política de producción</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Definición <i>Clase de productos</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Nombre o tipo, marcas de fábrica✓ Características✓ Diseños✓ Usos✓ Características y diseño de los empaques <i>Cantidad y costo</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Número, peso o volumen de la producción✓ Valor anual de la producción a precios de costo✓ Costo unitario de producción <i>Precios</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Precios de venta a:<ul style="list-style-type: none">□ Mayoristas□ Detallistas□ Consumidores
Procesos	<i>Características de los procesos</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Tecnológicas✓ De ingeniería y organización✓ Legales (derechos y patentes) <i>Grado de transformación</i>
Investigación	<i>Tipo de investigación empleada</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Para productos principales✓ Para subproductos✓ Para procesos✓ Para utilizar los desechos y evitar mermas

Cumplimiento óptimo de la función: mediante procesos *ad hoc* la empresa:
 1) elabora productos que económicamente satisfacen las demandas de los consumidores, y 2) emplea servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos y procesos.

Financiamiento.

Función asignada: proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

<i>Elementos</i>	<i>Componentes</i>
Política de financiamiento	<i>Definición</i>
Fuentes de financiamiento	<p><i>Accionistas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cantidad y valor nominal de las acciones o participaciones de capital (emitido, suscrito en circulación) ✓ Características y privilegios de las acciones ✓ Distribución de las acciones ✓ Cotización y tendencias de las acciones <p><i>Tenedores de obligaciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cantidad y valor nominal de las obligaciones ✓ Características de las obligaciones ✓ Distribución de las obligaciones ✓ Cotización y tendencias de las obligaciones <p><i>Bancos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Créditos bancarios <ul style="list-style-type: none"> □ A largo plazo □ A corto plazo □ Amplitud de crédito <p><i>Otros créditos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Créditos de los proveedores □ Créditos de los clientes □ Otros
Requisitos	<p><i>Para inversiones permanentes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor de adquisición ✓ Valor neto deducido de la depreciación ✓ Valor de reposición <p><i>Para operaciones de producción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inventarios de <ul style="list-style-type: none"> □ Materias primas y auxiliares

- Productos en proceso
- ✓ Fondos para sueldos y salarios
- ✓ Fondos para otros gastos de producción

Para operaciones de venta

- ✓ Inventarios de productos terminados
- ✓ Créditos a los clientes
- ✓ Fondos para mercadeo, operaciones de venta y distribución
- ✓ Otros

Plazos y costo de los fondos

Acciones y partes de capital

- ✓ Política de emisión
- ✓ Dividendos pagados

Créditos a largo plazo

- ✓ Clase de garantía
- ✓ Tasa de interés
- ✓ Condiciones de pago
- ✓ Otras características

Créditos a corto plazo

- ✓ Clase de garantía
- ✓ Tasa de interés
- ✓ Condiciones de pago
- ✓ Otras características

Cumplimiento óptimo de la función: la empresa, mediante una política conciente con respecto a sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles: 1) está adecuadamente provista de recursos monetarios en condiciones y a costos óptimos y 2) hace una prudente utilización de los mismos en sus actividades.

Medios de producción.

Función asignada: dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones.

Elementos

Componentes

Política de inversión y de reposición

Definición

Servicios externos

Clase de:

- ✓ Medios de transporte
- ✓ Energía
- ✓ Agua

- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Servicios de la comunidad

Servicios internos

Clase de:

- ✓ Medios de transporte
- ✓ Energía
- ✓ Abastecimiento de agua
- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Otros servicios internos

Inversiones para las operaciones

Terreno

- ✓ Superficie total
- ✓ Superficie cubierta por construcciones, caminos y sitios para producción y almacenamiento
- ✓ Características físicas
- ✓ Valor actual

Construcciones

- ✓ Descripción de las construcciones
- ✓ Número de pisos, superficie cubierta, superficie de trabajo, antigüedad y valor actual de las
 - Construcciones para las producciones
 - Construcciones para el almacenamiento
 - Construcciones auxiliares
 - Construcciones para usos administrativos

Maquinaria y equipo de producción

- ✓ Máquinas y equipo
 - Disposición
 - Antigüedad y valor
 - Capacidad real de producción
 - Clase y número
 - Mantenimiento
 - Entorpecimientos

Instalaciones

- ✓ Clase
- ✓ Antigüedad y valor

Herramientas y equipo auxiliar

- ✓ Inventario
- ✓ Antigüedad y valor
- ✓ Mantenimiento

Equipo de transporte

- ✓ Clase y número
- ✓ Mantenimiento

- ✓ Antigüedad y valor
- Otras inversiones*
- ✓ Clase y valor

Cumplimiento óptimo de la función: con la política cuidadosa de inversiones y de reposición que toma en cuenta los servicios externos disponibles, la empresa está dotada de los servicios internos necesarios, terrenos, edificios, maquinaria y otros bienes de producción, en cantidad suficiente y calidad adecuada para una elaboración eficiente de sus productos.

Fuerza de trabajo.

Función asignada: seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.

Elementos	Componentes
Política de empleo del personal Organización	<p><i>Definición</i></p> <p><i>Aspectos del empleo de personal.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de reclutamiento ✓ Horas de trabajo a la semana ✓ Sistema de promociones ✓ Asistencia y ausentismo ✓ Rotación de la mano de obra ✓ Procedimientos sobre vacaciones y días de asueto <p><i>Adiestramiento industrial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clase de adiestramiento ✓ Organización para el adiestramiento ✓ Puestos adiestrados ✓ Número de trabajadores adiestrados por año ✓ Estímulos para el adiestramiento <p><i>Seguridad industrial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización para la seguridad ✓ Frecuencia de los accidentes <p><i>Servicios al personal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Médicos y sanitarios ✓ Físicos <ul style="list-style-type: none"> □ Alimentos □ Habitación □ Provisiones domésticas □ Habitación □ Otros ✓ Sociales

- Biblioteca
- Clubes
- Otros

Personal ocupado
y salarios
que percibe

Personal directivo, profesional, técnico y similar
Personal administrativo y similar
Personal de ventas y distribución
Especialistas, contramaestres y similares
Trabajadores calificados
Trabajadores no calificados
Mano de obra directa
Mano de obra indirecta
Sistema de salarios
Estímulos y pagos extraordinarios
Horas-hombre por año
Importe anual de las nóminas
Otros costos de trabajo y prestaciones sociales

- ✓ Legales
- ✓ Contractuales
- ✓ Voluntarias

Relaciones
Industriales

Entre la dirección y los trabajadores
Entre los diferentes grados profesionales
Relaciones sindicales

Cumplimiento óptimo de la función: teniendo una política conciente en sus relaciones con el personal, la empresa ha organizado y mantiene en operación, y dentro de una estructura equilibrada, una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de los bienes de producción, satisfaciéndose así los objetivos de la empresa en un ambiente de mutua cooperación.

Suministros.

Función asignada: suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

Elementos

Componentes

Política de compras
Clase, volumen y origen

Definición
Clase

- ✓ Especificaciones

Cantidad

- ✓ Por año, en términos físicos

Costo en la fábrica

- ✓ Unitario de los principales artículos

Costo total de los abastecimientos

- ✓ Anual por artículos

Procedencia

- ✓ Nacional
 - Productor
 - Mayorista
 - Detallista
- ✓ Importación
 - Directa
 - Indirecta

Métodos de compra y existencias

Métodos de compra para los principales abastecimientos

- ✓ De acuerdo con tiempo
 - Cuando se necesitan
 - A intervalos regulares
- ✓ Aprovechando las ventajas del mercado
- ✓ De acuerdo con los proveedores
 - De abastecedores permanentes
 - De abastecedores variables

Promedio de existencias

- ✓ Promedio mensual de los principales artículos
 - En términos físicos
 - En términos monetarios
- ✓ Valor total de las existencias
- ✓ Mínimo de existencias

Vigilancia de los materiales y almacenamientos

Vigilancia de los materiales

- ✓ Organización para la vigilancia
 - Aspecto cuantitativo
 - Aspecto cualitativo

Almacenamiento

- ✓ Organización
- ✓ Volumen de
- ✓ Pérdidas
- ✓ Deterioros
- ✓ Manejo de materiales de empaque

Investigación acerca de los abastecimientos

Con respecto a las fuentes

Con respecto a los substitutos

Cumplimiento óptimo de la función: con una política de compras conciente y con el empleo de métodos apropiados, 1) la empresa provee a sus departamentos de producción de materiales y otros, abastecimientos adecuados de cantidad, calidad, costo y tiempo, conservando inventarios a un nivel económico y 2) utiliza la investigación para mejorar las condiciones de los abastecimientos.

Actividad productora.

Función asignada: organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.

<i>Elementos</i>	<i>Componentes</i>
Métodos de fabricación	<i>Fabricación intermitente o por lotes</i>
✓ De acuerdo con pedidos de clientes	
✓ De acuerdo con existencias	
	<i>Fabricación continua</i>
	✓ De acuerdo con pedidos de clientes
	✓ De acuerdo con existencias
Organización para la producción	<i>Organización física</i>
	✓ Disposición física
	✓ Grado de mecanización
	<i>Planeación de la cantidad</i>
	<i>Supervisión de la cantidad</i>
	<i>Supervisión de la calidad</i>
✓ Organización	
✓ Sistema	
	<i>Manejo de los materiales</i>
	<i>Mantenimiento y conservación</i>
	<i>Aplicación de normas</i>
	<i>Aspectos temporales</i>
	✓ Número de horas de operación
	✓ Turnos
	✓ Cambios estacionales
	✓ Tiempo proyectado
	✓ Supervisión del tiempo
	<i>Aspectos humanos</i>
	✓ Por líneas de jerarquía y dependencia
	✓ Por departamentos
	✓ Por actividades
Productividad	<i>Capacidad de producción</i>
	✓ Potencial
	✓ Utilizada
	<i>Producto en términos monetarios</i>

	<i>Costo del producto</i>
	<i>Producto en términos físicos</i>
	<i>Salarios</i>
	<i>Horas-hombre trabajadas</i>
	<i>Salario promedio por hora</i>
Servicios de investigación	Servicio empleado
	✓ Interno
	✓ Externo

Cumplimiento óptimo de la función: usando los métodos de transformación apropiados, la empresa ha organizado y mantiene en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

Mercadeo.

Función asignada: adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto de la empresa como a los consumidores.

<i>Elementos</i>	<i>Componentes</i>
Política de mercadeo	<i>Definición</i>
Mercados	<i>Localización y potencialidad</i>
	✓ Local
	✓ Nacional
	✓ Exterior
	<i>Clase y potencialidad de los mercados nacionales</i>
	✓ Industriales
	✓ Agrícolas y similares
	✓ De servicios
	✓ Para unidades familiares
	<i>Situación de la competencia</i>
	✓ Principales competidores
Ventas y distribución	<i>Organización para la venta</i>
	✓ Estructuración del cuerpo de vendedores
	✓ Propaganda y promoción de ventas
	<i>Volumen de ventas</i>
	✓ Desglose por clase de productos
	✓ Desglose por clientes
	□ Industriales

- ❑ Agrícolas
- ❑ Gubernamentales
- ❑ Exportadores y exportaciones directas
- ❑ Mayoristas
- ❑ Detallistas
- ❑ Unidades familiares

Precios plazos y condiciones

- ✓ Por productos
- ✓ Por tipos de clientes
- ✓ Desglose del volumen de ventas por condiciones de pago

Supervisión de las ventas

- ✓ Clase empleada

Pedidos por satisfacer

- ✓ Número de clientes
- ✓ Volumen en términos monetarios
- ✓ Promedio de volumen de ventas por pedido

Distribución

- ✓ Almacenaje
- ✓ Medios de distribución
- ✓ Empaque
- ✓ Medios de transporte

Investigación del mercado

Utilización

Cumplimiento óptimo de la función: con una política conciente de promoción de ventas y aprovechando las oportunidades y condiciones que presenta el mercado, la empresa realiza operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuados a las necesidades de la negociación, y hace uso de la investigación de mercados con objeto de mejorar sus actividades de promoción.

Contabilidad y estadística.

Función asignada: establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

Elementos

Componentes

Organización contable

Estructura

- ✓ Secciones contables

Presupuestación

- ✓ Clase de presupuestos
- ✓ Supervisión de los presupuestos

Contabilidad financiera

	✓	Sistema de contabilidad
	✓	Métodos de información
Informes		<i>Clase de estudios contables</i>
	✓	Balance
	✓	Estado de pérdidas y ganancias
	✓	Informe de producción
	✓	Informe de ventas
	✓	Otros
		<i>Periodicidad</i>
	✓	Mensual
	✓	Trimestral
	✓	Anual
	✓	Otra
Auditoria		<i>Métodos</i>
	✓	Continuos
	✓	Intermitentes

Cumplimiento óptimo de la función: la empresa: 1) tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos, produciendo informes contables y estadísticos en lapsos y forma convenientes, y 2) asimismo, proporciona los medios y facilidades para la auditoria de sus operaciones.

CAPÍTULO

2

LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Concepto de franquicia

Definida en su sentido más simple la franquicia “es un sistema de comercialización y distribución donde a un pequeño empresario (el franquiciatario) se le concede, a cambio de una contraprestación, el derecho a comercializar bienes y servicios de otro (el franquiciante) de acuerdo a ciertas condiciones y prácticas establecidas del franquiciante y con su asistencia”¹. Ésta relación, según expertos, es un perfecto matrimonio entre una gran empresa u organización de negocios y un pequeño empresario o comerciante.

“El **franchising** se define como la concesión de una marca de productos o de servicios a la cual se agrega la concesión del conjunto de métodos y medios de venta”²

Características de la franquicia

Las franquicias aparecen en economías desarrolladas en donde existen producciones de bienes y servicios en forma masiva, a gran escala y en la que los consumidores de estas mercancías y servicios exigen uniformidad en los bienes demandados. De este modo puede decirse que tres elementos que destacan como básicos para que pueda darse el fenómeno de la franquicia son: la marca, la uniformidad del producto o servicio y el pago del franquiciatario al franquiciante.

La marca. La función primordial de una marca es una indicación de calidad. La marca del producto o servicio objeto de la franquicia es un elemento esencial del contrato.

Uniformidad. El concepto de uniformidad del producto o servicio está íntimamente ligado al concepto de la marca y el nombre comercial, pues el consumidor, por medio de éstos signos distintivos va a identificar el producto o servicio que quiere y conoce anticipadamente y la calidad que tiene el bien o servicio que pretende adquirir.

Contraprestación. El pago de diversas cantidades que el franquiciatario hace al franquiciante está generalmente ligado a los resultados de la operación del negocio franquiciado. El pago puede ser en moneda nacional o extranjera. De estos pagos hay dos conceptos básicos: el pago inicial o cuota que da derecho a la franquicia y las regalías como pagos periódicos.

¹ El contrato de franquicia. Javier Arce Gargollo. Editorial Themis. México 2001.

² Idem

Clases de franquicias.

Hay dos clases o subcategorías del sistema de franquicias, de acuerdo con la obra “El contrato de franquicia” de Javier Arce Gargollo, cada una de las cuales tiene sus propias características y áreas de negocio donde se desarrolla.

- a) *Business format franchising* (franquicia para crear y explotar una negociación). Esta franquicia se puede llamar de distribución. Abarca una relación de ventas entre un proveedor y un distribuidor en la que el distribuidor adquiere cierta identidad de su proveedor. Algunas franquicias de éste tipo requieren inversiones tan pequeñas como miles de dólares.
- b) *Product and trade mark franchising* (producto de franquicia y marca). Esta franquicia se conoce también como industrial o de producción. Éstas franquicias requieren de una inversión de millones de dólares por parte del franquiciatario.

Se pueden distinguir varios tipos de franquicia de acuerdo con su objeto: la *franquicia industrial* se refiere a la fabricación de productos, la *franquicia de distribución* se refiere a la venta de productos, y la *franquicia de servicios* se refiere a la prestación de servicios.

En relación con la exclusividad y al espacio geográfico en que el franquiciatario ejerce su privilegio sobre la franquicia concedida, existen diversas clases de contratos o modalidades:

- a) *Franquicia unitaria*, en la que el franquiciatario tiene derecho de abrir y operar un solo establecimiento, usualmente en una localidad específica en un territorio designado.
- b) *Área de desarrollo de franquicia*, donde el franquiciatario tiene el derecho exclusivo de abrir un número limitado o ilimitado de establecimientos dentro de un territorio específico.
- c) *Subfranquicia*, que se asemeja a la franquicia de área de desarrollo, excepto que el franquiciatario/subfranquiciante otorga el derecho de vender franquicias dentro del territorio exclusivo que se le ha concedido.
- d) *Conversión a franquicia*, se trata de un programa que tiene como objetivo el convertir o incluir dentro de un sistema de franquicias a establecimientos independientes que ya existen y están operando.
- e) *Cláusula de opción*, en que el franquiciatario tiene el derecho de abrir y operar un establecimiento y, por una cuota adicional, puede abrir otro establecimiento más o varios establecimientos adicionales en un plazo futuro señalado en la opción.

Ventajas de la franquicia

Las ventajas que la relación de franquicia produce para las dos partes contratantes explica el éxito de este negocio en varios países del mundo. El franquiciante, sin la necesidad de nuevo capital, puede tener un rápido sistema de expansión y de penetración en el mercado. . Por otra parte, el franquiciatario obtiene muchos beneficios también, recibe el *know-how*, entrenamiento, supervisión, nombre ya reconocido, publicidad y, junto con otros franquiciatarios, un poder de compra colectivo que tardaría mucho tiempo en adquirir por sí solo.

Las ventajas que el contrato de franquicia ofrece para cada una de las partes pueden resumirse así:

Para el franquiciante:

- a) Constituye un medio para hacer crecer su negocio.
- b) Desde el punto de vista de inversión, la franquicia representa para el franquiciante la posibilidad de crecer con recursos, en su mayoría de otras personas, sin necesidad de invertir.
- c) El franquiciante conserva la vigilancia del negocio, el control de la calidad de los productos o servicios materia del mismo y las normas sobre el uso de la marca y el nombre comercial.
- d) Desde el punto de vista fiscal el franquiciatario, como persona y contribuyente distinto al franquiciante, asume todas las obligaciones y responsabilidades de las relaciones con el fisco.
- e) Administrativamente el franquiciante tiene el control sobre el franquiciatario en áreas como control de calidad, organización del negocio, administración general y asesoría en diversas áreas.

Para el franquiciatario:

- a) Representa una fórmula de desarrollo de la libre empresa.
- b) Realiza una inversión en un negocio probado, es decir, recibe tecnología para explotar una negociación o vender productos o servicios amparados por marca, nombre comercial y con cierto arraigo en un mercado.
- c) Recibe tecnología desarrollada por otras personas con un costo de investigación y desarrollo que el propio franquiciatario difícilmente puede costear por sí mismo.
- d) Participa en un sistema de administración, organización, ventas, publicidad y elementos de operación de la empresa que pertenecen a una corporación u organización empresarial más desarrollada de la que recibe sus beneficios.

- e) La capacitación e inspecciones periódicas sobre el desarrollo de la negociación la proporciona el franquiciante, lo que le ahorra costos en éstas áreas y le genera posibilidades de utilidades en plazos más cortos.

En el apartado de anexos se hace referencia a ciertas variables macroeconómicas que nos indican el posicionamiento de las franquicias en México.

PERFIL DE LA EMPRESA

La empresa, motivo de análisis, es “LAYT” (Lavado de alfombras y tapetes). Dicha empresa pertenece al corporativo llamado “CEO” S.A. de C.V. dedicado al servicio de mantenimiento en general de cualquier tipo de muebles e inmuebles.

LAYT es una unidad de negocios encargada de prestar servicios especializados en limpieza de tapetes, alfombras y muebles conformada por una franquicia de una empresa estadounidense cuya matriz, CDSA , está catalogada como líder mundial de limpieza de alfombras, cuenta con 5,000 franquicias a nivel mundial y tiene una colaboradora, H. Research Inc., dedicada principalmente a la investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y tecnologías.

En México existe una franquicia maestra ubicada en Monterrey, Nuevo León que da soporte aproximadamente a 40 franquicias en todo el territorio nacional.

En el Distrito Federal se han establecido 12 franquicias ubicadas en diferentes plazas cuidando siempre que no exista un número tal que impida el desarrollo y posicionamiento de las mismas, o sea, en la asignación de permisos para operar una franquicia CDSA se busca que el crecimiento en una zona no interfiera con la participación de mercado que el franquiciatario pueda tener, en otras palabras, CDSA asegura que cualquier franquiciatario tiene la oportunidad de vender sus productos y servicios.

Franquicias CDSA
Existen 5000 franquicias en 50 países
En México se encuentra una franquicia madre ubicada en Monterrey, CDSA de México.
En el Distrito Federal existen 12 franquicias identificadas de la siguiente manera:
Anzures.

Centro.
Cuajimalpa.
Lindavista.
Herradura.
Lomas Estrella.
Lomas Reforma.
Lomas Verdes.
Mixcoac.
San Angel.
Vergel de Coyoacán.
Villa Coapa.

Como tal, LAYT inició sus operaciones en junio de 1999 comenzando a posicionarse en el mercado residencial del lavado de alfombras.

Según la visión de los dueños de LAYT, la oportunidad de desarrollo de una empresa con tales características está sustentada en una serie de necesidades detectadas que a continuación se enumeran.

Necesidades detectadas:

- ❖ En la ciudad de México hacen falta estos servicios.
- ❖ No existe la cultura de limpieza de alfombras, muebles, tapetes o autos.
- ❖ Existe la necesidad de profesionalizar este tipo de actividad.
- ❖ Este tipo de negocio requiere vocación de servicio.

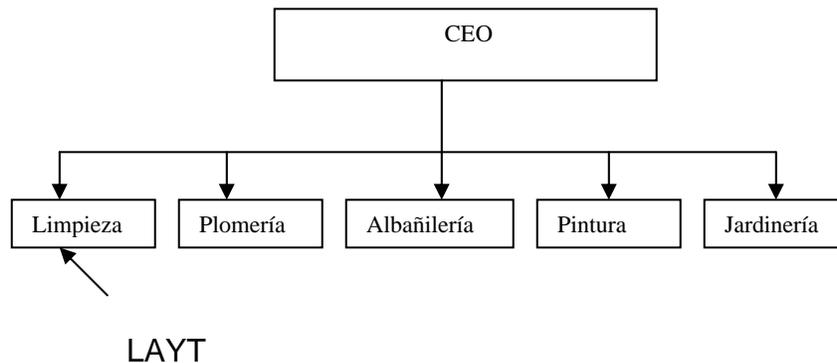
CDSA ha desarrollado una serie de tecnologías que permiten a los franquiciatarios tener una visión general de operación que, según la H. Research Inc., ha sido probada ampliamente y que, de seguirse, lleva a conseguir volúmenes de ventas importantes que benefician a los propietarios de las franquicias CDSA.

La calidad del servicio que brinda LAYT, esta sustentada por los procedimientos que indica CDSA en sus manuales, por lo cual LAYT, o cualquier otra franquicia, no puede emplear materia prima o maquinaria y equipo que no haya sido autorizado por CDSA previamente.

CDSA ofrece capacitación para los operarios técnicos al comenzar las operaciones de la franquicia. Los operarios no requieren de alguna capacidad especial para operar la maquinaria y equipo. Lo que se requiere de ellos es que cumplan con el perfil de la filosofía que sustenta LAYT para la prestación de servicios.

Los productos que maneja CDSA son, en su mayor parte, químicos para limpieza pero estos productos no representan un serio peligro en su manejo y aplicación, debido a que se encuentra debidamente especificado en los manuales la forma de tratarlos y los envases que los contienen son seguros. Aún así, la empresa no descuida la parte de seguridad en cada servicio y cada trabajador cuenta con equipo de protección para su trabajo.

Diagrama de la empresa "CEO" (posición de LAYT)



Fuente: LAYT

La zona de operación de LAYT comprende principalmente el sur de la ciudad. Después de un año de operación, las 10 principales colonias residenciales en las que LAYT tiene cobertura son las siguientes:

- ✓ Del Valle
- ✓ Guadalupe Inn
- ✓ Jardines del Pedregal
- ✓ Lomas de Chapultepec
- ✓ Pedregal de Tepepan
- ✓ San Ángel
- ✓ San Ángel Inn
- ✓ San Jerónimo Lídice
- ✓ Fuentes de Tepepan
- ✓ Ex Hacienda Guadalupe Chimalistac

El hecho que CDSA pregone un cierto éxito se sustenta en que dicha empresa invierte constantemente recursos en la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos de limpieza, es decir, su filosofía es ir más adelante de la competencia y su sistema de limpieza a través de carbonatación le da esa ventaja ya que las compañías de limpieza comunes trabajan con métodos tradicionales que ocasionan serios problemas y desgastes en las alfombras y tapetes limpiados.

Para poder tener un panorama más claro de la situación en que se encontraba la empresa LAYT al momento de la aplicación del estudio factorial se presenta un análisis general de algunos de los principales factores que componen dicha empresa.

Descripción de la empresa (Análisis Preliminar).

El objetivo de este punto es el de conocer la manera en que opera la empresa y determinar los aspectos relevantes que serán tomados con especial consideración en la aplicación del análisis factorial dado que al tratarse de una empresa de reciente creación su estructura podría no estar bien definida y ello representaría cierta dificultad al momento de tratar de dividirla en factores para su análisis.

Aspecto Técnico.

Como se mencionó anteriormente, la H. Research Inc. se encarga de desarrollar toda la tecnología que usan las franquicias de CDSA, es decir, en el momento de otorgar una licitación para operar una franquicia se permite, de acuerdo a la ley, el uso de dichas tecnologías para operar de acuerdo a los estándares que marca la firma matriz. Por tanto, LAYT cuenta con ese respaldo en cuanto a tecnología se refiere ya que CDSA provee una serie de métodos y procedimientos que indican el qué y el cómo de las operaciones necesarias para efectuar los servicios y manejar la franquicia además de que los productos cuentan con un fuerte respaldo de investigación en laboratorio.

Dicha tecnología proporcionada se resume en los siguientes “Estándares de Operación y Principios de Control de Calidad” que CDSA estipula en su manual de capacitación para quienes adquieren una franquicia:

ESTANDARES DE OPERACION Y PRINCIPIOS DE CONTROL DE CALIDAD

Todos los franquiciatarios CDSA están obligados a cumplir con los Estándares de Operación y los Principios de Control de Calidad enumerados a continuación. La falta de cumplimiento de dichos principios y estándares constituye una violación al Contrato de Licenciamiento de Franquicia y es causa de la terminación de la misma.

1. El Franquiciatario debe acatar las técnicas de limpieza, mezclas, y tratamientos establecidas en los manuales, cintas y seminarios de capacitación más actualizados, y en cualquier otro boletín informativo proporcionado por CDSA de México S.A. de C.V. El Franquiciatario deberá además seguir todas las instrucciones o precauciones que aparecen en las

instrucciones y/o en las Hojas de Información sobre el Manejo Seguro del Material proporcionadas para cada producto.

2. El Franquiciatario debe adquirir y utilizar únicamente las soluciones de limpieza proporcionadas por CDSA de México S.A. de C.V. y el equipo proporcionado o aprobado por escrito por dicha compañía.
3. El Franquiciatario debe aceptar la completa responsabilidad por la calidad del trabajo desempeñado por él mismo y todos sus empleados. El franquiciatario debe aclararle a todas las terceras partes que su negocio es completamente independiente y que no es ni agente ni empleado de CDSA de México S.A. de C.V en ninguna forma.
4. El Franquiciatario debe cumplir con todos los requerimientos de las leyes locales, estatales y federales aplicables a la operación de la franquicia.
5. El Franquiciatario debe contar con una línea telefónica para su negocio y contestar durante las horas normales de oficina mencionando el nombre completo de la franquicia.
6. El Franquiciatario deberá ser capaz de atender alguna solicitud por parte de un cliente dentro de un período de cinco (5) días hábiles a partir de la solicitud.
7. El Franquiciatario deberá realizar adecuadamente todas las pruebas necesarias para verificar la compatibilidad de las soluciones a ser usadas en todas las alfombras y telas a ser tratadas antes de proporcionar los servicios.
8. El Franquiciatario deberá conservar las listas de todos los clientes a quienes se les han proporcionado servicios franquiciados y deberá poner dichas listas a disposición de CDSA de México S.A. de C.V. a la solicitud de las mismas. CDSA de México S.A. de C.V. podrá utilizar dichas listas con el fin de llevar a cabo encuestas sobre el control de calidad de los servicios rendidos.
9. El Franquiciatario deberá responder rápidamente a las quejas del cliente y tomar todas las acciones razonables para asegurar la satisfacción del mismo. En caso de que las quejas de los clientes sean recibidas por CDSA de México S.A. de C.V. y hayan sido del conocimiento del Franquiciatario, el Franquiciatario **deberá** proporcionar a CDSA de México S.A. de C.V. una explicación por escrito detallando la naturaleza del problema y los pasos que están siendo tomados para asegurar la total satisfacción del cliente. Dichas explicaciones por escrito deberán ser proporcionadas a CDSA de México S.A. de C.V. dentro de un período de diez (10) días a partir de la recepción de la queja.

10. El Franquiciatario debe seguir los lineamientos de publicidad actuales y los lineamientos para el uso adecuado de las marcas registradas, marcas de servicio y logotipos de CDSA
11. El franquiciatario debe mantenerse al corriente de toda la información proporcionada por CDSA de México S.A. de C.V. por medio de la lectura de los boletines, notificaciones, correspondencia, videos, las hojas de información sobre el manejo seguro del material, etc. El franquiciatario deberá completar la capacitación actualizada, según se define por parte de CDSA de México S.A. de C.V. al menos anualmente.
12. El Franquiciatario deberá mantener notificado en forma escrita a CDSA de México S.A. de C.V. de los cambios de domicilio, el domicilio de recepción de embarques y/o el cambio de número telefónico. Será responsabilidad del Franquiciatario si alguna correspondencia o embarque es enviado a direcciones anteriores ya que dicho cambio de domicilio no le fue notificado a CDSA de México S.A. de C.V. por escrito.
13. El Franquiciatario deberá operar el negocio de manera ética, profesional y razonable con el fin de proteger y conservar el buen nombre y reputación de los que disfrutaban el sistema CDSA en su totalidad.
14. El Franquiciatario podrá proporcionar únicamente los servicios aprobados bajo el nombre CDSA y deberá utilizar el nombre CDSA al proporcionar dichos servicios. Algunos servicios requieren de una certificación por parte de CDSA de México S.A. de C.V. antes de que dichos servicios sean proporcionados.
15. El Franquiciatario deberá obtener y llevar las pólizas de seguro adecuadas con sus cantidades mínimas que se especifican en el Contrato de Franquicia y deberá proporcionar a CDSA de México, S.A. de C. V. una prueba por escrito de que se ha otorgado dicha cobertura de seguro que cumple o excede nuestros estándares.
16. El Franquiciatario o el aprendiz nombrado por el Franquiciatario deberá tomar y pasar el examen sobre el Programa de Seguridad de CDSA y enviar dicho examen completo a CDSA de México S.A. de C.V. Todos los empleados del Franquiciatario que desempeñen servicios de limpieza deberán tomar y pasar dicho examen de CDSA. Aunque no es necesario que el Franquiciatario envíe los exámenes de los empleados a CDSA de México S.A. de C.V., el Franquiciatario deberá archivar dichos exámenes completados y ponerlos a disposición de CDSA de México S.A. de C.V. a su solicitud.
17. Los estándares de operación adicionales podrán surtir efecto a discreción de CDSA de México S.A. de C.V.

18. El Franquiciatario es responsable de la capacitación de todos los empleados y la enseñanza de alguna información actualizada o nueva según sea necesario o requerido. El Franquiciatario es responsable de supervisar el desempeño de los empleados en el campo y de mantener los estándares de control de calidad establecidos por CDSA de México S.A. de C.V.
19. El Franquiciatario supervisará que sus empleados no deberán ofrecer a la venta los servicios o productos que estén en competencia directa con otros servicios o productos de CDSA, o presentar dichos productos como servicios o productos pertenecientes a CDSA.

LAYT ha intentado seguir cabalmente los procedimientos establecidos en el manual de capacitación que les fue entregado. En dicho manual se establece una serie de lineamientos que deben ser seguidos por la franquicia, desde cómo contestar el teléfono hasta cómo llevar a cabo el procedimiento de limpieza de las alfombras, es decir, abarca ampliamente todos los aspectos que se involucran en la operación de una franquicia CDSA dejando abiertos los canales de comunicación para aclarar todo tipo de duda que pudiese surgir con respecto a cualquier tópico relacionado con la operación o administración de la franquicia.

En este tema, CDSA apunta que los principales elementos que debe tener un negocio para ser exitoso son:

- ✓ Primero, un servicio capaz de satisfacer la demanda.
- ✓ Segundo, un producto exclusivo para satisfacer las necesidades de dicha demanda.
- ✓ Tercero, un respaldo adecuado.
- ✓ Cuarto, un sistema para la distribución

Elementos que deben poseer cada una de las franquicias y de los cuales, sólo el último es desarrollado en su totalidad por el dueño de la franquicia.

La carbonatación es la ventaja competitiva del sistema CDSA, la cual fue transferida a LAYT al obtener la franquicia. La carbonatación en la limpieza fue un descubrimiento tecnológico que utilizaba un gas común, dióxido de carbono, lo que le permitió al sistema CDSA adelantarse a la competencia con métodos de limpieza más eficientes y más seguros.

Cabe mencionar, que LAYT ha hecho adaptaciones de ciertas políticas de acuerdo a las circunstancias que presenta su entorno de operación; además, se han establecido algunos lineamientos propios que responden a la visión de los dueños en cuanto a cómo debe ser la empresa. De este tipo de adaptaciones se derivan políticas de servicio y un proceso general que se sigue para efectuar un servicio de limpieza:

PROCESO DE LIMPIEZA

Para llevar a cabo el servicio de limpieza se siguen estos pasos:

Antes del servicio

Preinspección: Determina el estado de las partes a limpiar para programar las características del servicio

Prueba Preliminar: Se hace con el fin de determinar la efectividad de los productos y así conocer el grado de suciedad de las alfombras.

Transferencia de Color: Prueba para conocer la manera en que las alfombras reaccionan ante la aplicación de los productos químicos y prevenir posibles problemas.

El desempeño del servicio

Si con la inspección y prueba preliminar determina que una alfombra puede ser limpiada sin correr riesgo alguno, los siguientes procedimientos deben llevarse a cabo:

- ✓ *Cepillado*
- ✓ *Aspirado*
- ✓ *El Rociado de la Solución*
- ✓ *El Uso de la Pulidora.*
- ✓ *El Cepillado de las Fibras.*

En general, la parte operativa de LAYT que está ampliamente regulada por CDSA, no presenta variaciones considerables con respecto a las recomendaciones en este rubro por parte de la empresa matriz. Si bien, la experiencia de los operarios y de todo el personal en este campo podría no ser la óptima debido al poco tiempo que lleva en operaciones la franquicia, ello no representa un obstáculo importante en los resultados que la misma ha obtenido durante el año de operaciones que se analiza.

Factor Humano y Laboral.

En cualquier empresa, por pequeña que ésta sea, resulta importante revisar las condiciones del factor humano y sus posibles repercusiones en la operación general dado que es este factor el encargado de prestar el servicio y generar los beneficios. Es por ello que a continuación se proporciona una breve descripción sobre como se encuentra respecto a éstos puntos LAYT.

Para iniciar podemos decir que LAYT esta constituida por un órgano de gobierno, que se integra de la manera en que se muestra en el siguiente diagrama:



Fuente: LAYT

El consejo de administración está constituido por cuatro personas. Dos de ellas son los accionistas de la empresa, el resto de este consejo de administración está formado por asesores o consejeros externos. En tanto que la dirección general la ocupa uno de los accionistas de la empresa.

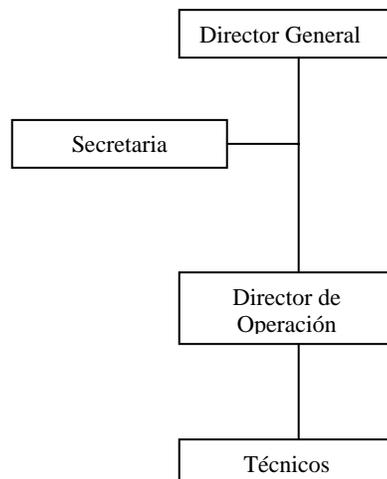
Los propios accionistas son los encargados de marcar el rumbo de la empresa, ya que ellos son los que ocupan los puestos más importantes dentro de ésta.

El órgano de gobierno y todo el personal que labora para la empresa se rigen por principios y valores establecidos en LAYT que se muestran en el cuadro siguiente:

LAYT	
Principios	Valores
<ul style="list-style-type: none">● Liderazgo● Amabilidad con el cliente● Puntualidad● Honestidad● Excelente servicio al cliente● Limpieza● Profesionalismo	<ul style="list-style-type: none">● Innovación● Disponibilidad● Iniciativa● Creatividad● Buen ambiente de trabajo

Fuente: LAYT

Para la unidad de negocios de limpieza, LAYT cuenta con 5 personas para proporcionar el servicio. De tal manera que la organización de esta empresa se encuentra estructurada de acuerdo al organigrama que se muestra en el siguiente diagrama.



Fuente: LAYT

Como podemos ver en el organigrama, LAYT está dividida en tres niveles jerárquicos de los cuales dos son ocupados por los accionistas de la empresa. Los otros puestos son ocupados por personal de confianza de los socios.

Uno de los socios ocupa el puesto de director general y el otro se desempeña como director de operación.

El director general se encarga principalmente de:

- ✓ La planeación estratégica de la empresa.
- ✓ Labores de mercadotecnia.
- ✓ Establecer contacto con clientes comerciales.

En tanto que el director de operación se encarga de realizar labores de venta más orientado al sector doméstico y la supervisión de la parte operativa.

La secretaria cuenta con conocimientos de computación, elementos básicos sobre administración y experiencia en atención a clientes; con estas cualidades se encarga de realizar el control administrativo realizando desde la recepción de llamadas de clientes hasta el servicio postventa.

Para la parte operativa, es decir la realización del servicio, se dispone de dos empleados técnicos.

Los técnicos deben ser personas que cumplan con un cierto perfil. El perfil que exige LAYT para sus técnicos se muestra en la sección de anexos.

Los técnicos poseen cierta experiencia en el giro al que se dedica LAYT, eso salva el obstáculo que representa la curva de aprendizaje en su desempeño, además, el franquiciante ofrece un curso de capacitación para los técnicos abriendo con ello la posibilidad de alcanzar un buen nivel de servicio en poco tiempo

COMUNICACIÓN

Al ser LAYT una empresa con poco personal, los canales de comunicación son directos, propiciando con ello la libre manifestación de ideas que puedan ayudar al desarrollo de la empresa. Además, el ambiente laboral que se vive es de compañerismo y no se han presentado problemas serios entre los colaboradores.

ACCIDENTES LABORALES

Desde el inicio de operaciones a la fecha, no se ha registrado un solo accidente laboral

SALARIOS

Los salarios que perciben los empleados de esta empresa no resultan ser de lo más competitivos. Se sabe que los socios tampoco tienen salarios altos, sin embargo perciben parte de las utilidades o usan el dinero a discreción.

Los operarios tienen una parte de su sueldo sujeta a su productividad cuyo esquema de evaluación aún no está muy claro.

Jurídica, administrativa y fiscal.

También en este apartado, CDSA hace recomendaciones para operar, sin embargo, no profundiza mucho ya que debido a que una franquicia puede operar en diferentes países las leyes cambian y no serán las mismas, por ello, CDSA sólo se remite a recomendar que se cumplan con todas las regulaciones vigentes en el país y estado en que se establezca la franquicia.

Desde este punto de vista, LAYT en México se rige por una ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial (LFPI) que regula la adquisición y apertura de una franquicia. En general, las restricciones legales para una franquicia son las mismas que para otra empresa particular, a excepción de que se debe cumplir con los puntos estipulados en el contrato y en la COF (circular de oferta de franquicia) misma que se adjunta como anexo de este trabajo.

La Circular de Oferta de Franquicia (COF), es un documento que se proporciona en cumplimiento a lo dispuesto por el segundo párrafo del artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial y demás disposiciones reglamentarias aplicables.

Contiene información cuyo objetivo es presentar un panorama general de la franquicia que se pretende contratar.

Además, LAYT debe cumplir con los lineamientos establecidos en el contrato que ambas partes, CDSA y LAYT, celebraron para dar apertura a ésta última. Dichos lineamientos se presentan enseguida a manera de resumen:

Sumario del contrato para apertura de una franquicia de CDSA:

1. Concederá al Franquiciatario el derecho de establecer y operar una franquicia del Sistema de Franquicias CDSA para llevar a cabo los servicios de limpieza, protección y desmanchado en general mencionados anteriormente que incluye el uso de marcas, nombres comerciales, sistemas, manuales, secretos industriales, procedimientos contables, administrativos y comerciales; así como diseños de rótulos para el local de

la "Unidad", servicios, entrenamiento y asistencia para la operación del mismo y la adquisición del equipo e inventarios correspondientes.

2. Será por una duración de 5 años inicialmente, con opción de renovarse por períodos adicionales y subsecuentes de 5 años más cada uno, mediante el pago de la cuota correspondiente de US \$1,500.00 (Mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América) y así sucesivamente. Este pago deberá efectuarse por lo menos con treinta (30) días de anticipación al vencimiento del período de cinco (5) años inmediato anterior.
3. Contendrá una contraprestación para el Franquiciante (CDSA) como se describe en el inciso No. III de este documento.
4. Cubrirá solamente una franquicia del Sistema de Franquicias CDSA ("Unidad"), que tendrá un radio territorial de operación determinado por el Franquiciante.
5. Contendrá obligaciones para el Franquiciatario relacionadas con el modo de operación de la "Unidad", enfocadas a mantener la uniformidad, calidad, honestidad y reputación del "Sistema CDSA", y de indemnizar al Franquiciante o a "DII" por cualquier daño o perjuicio que sufran motivo de la operación de la "Unidad".
6. Contendrá causas de terminación especiales, así como obligaciones de confidencialidad y no competencia durante su vigencia y después de dicha terminación.
7. Contendrá restricciones a la transferibilidad, gravamen o enajenación del CONTRATO y del interés del Franquiciatario en la "Unidad" o de los activos del mismo.
8. Serán competentes para conocer las controversias surgidas por CONTRATO los tribunales correspondientes ubicados en la ciudad de Monterrey, N.L.

“El anterior sumario del contrato de franquicia tiene por objeto facilitar el conocimiento sobre el contenido del contrato, mas no pretende sustituir la lectura del mismo en forma integral.”

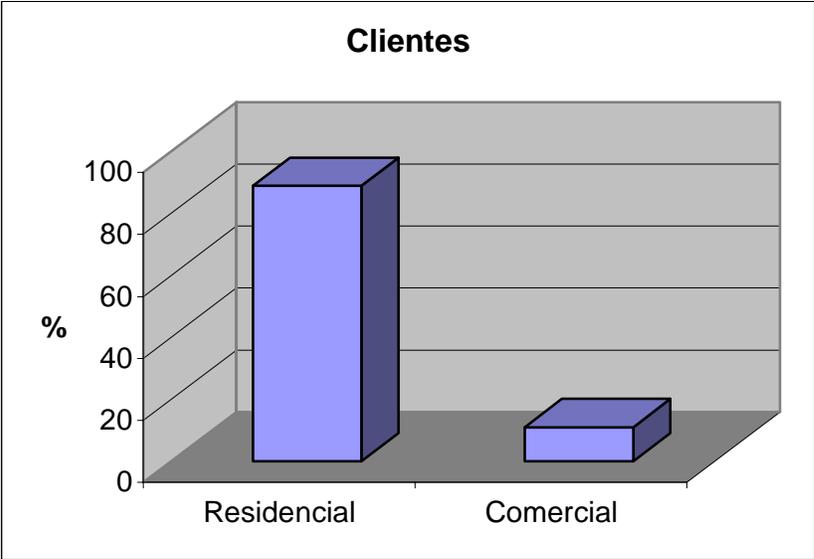
Además, también el régimen fiscal que aplica para las empresas en general es aplicable para las franquicias, es decir, no existe una regulación especial para este tipo de negocios en México. Todas las operaciones de las franquicias están gravadas por la ley fiscal y pagan impuestos de acuerdo a lo establecido por dicha ley con las mismas canonjías y las mismas restricciones.

En cuanto a la parte administrativa, CDSA recomienda elaborar instrumentos de control y de recopilación de información para que la misma franquicia tenga certeza del camino que recorre, además, establece que dicha información deberá ser entregada a la empresa matriz si así lo requiere ésta. Los instrumentos que sugiere son básicamente los comunes para información financiera, a saber, estado de resultados, balance general y flujo de efectivo. Además, sugiere que se tomen consideraciones sobre eventos futuros de acuerdo a ciertos lineamientos, para lo cual, la planeación es la herramienta mencionada.

En este caso, LAYT lleva un registro de información relacionada con las ventas, las llamadas, los costos y gastos, la efectividad de las estrategias de publicidad llevadas a cabo, movimientos en cuentas de bancos, la aportación real a las ventas totales de los productos y servicios de manera desglosada.

Comercial.

Actualmente, de acuerdo a datos del año de operación analizados y concentrados en la siguiente gráfica, LAYT tiene un mercado segmentado de la siguiente forma:

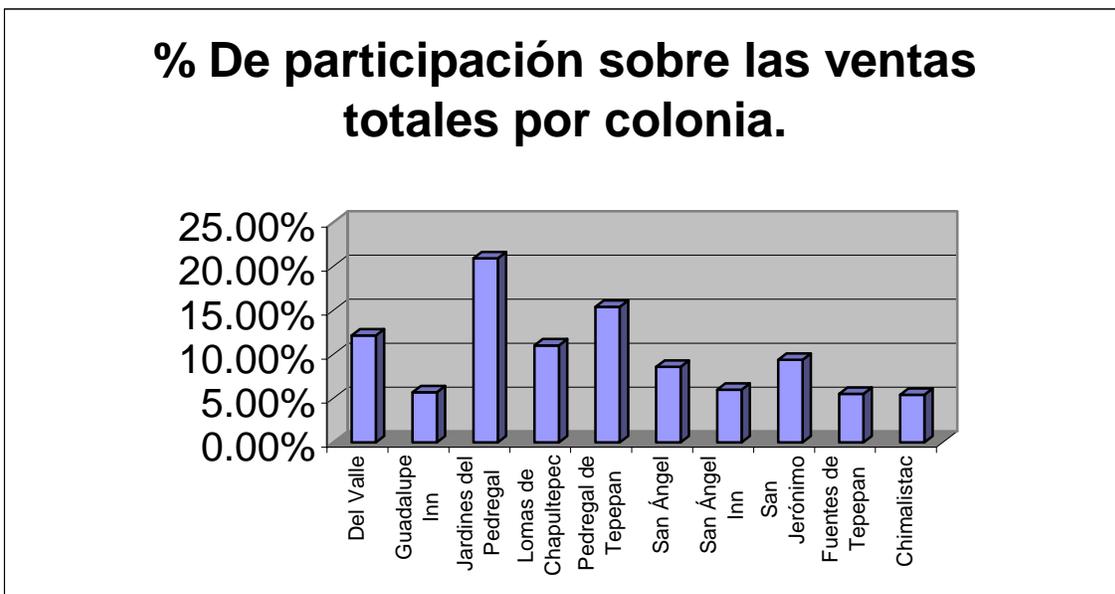


Residencial	89%
Comercial	11%

Grafica 2.1
Fuente: LAYT.

Cabe mencionar que el sistema CDSA de limpieza tiene un competidor reconocido : TAP NEW. Este competidor ha logrado posicionarse mejor en el mercado, aún cuando la tecnología que ocupa no se compara con la desarrollada para las franquicias de CDSA, debido a que su campaña de mercadotecnia y ventas es mucho más agresiva que la que el sistema de franquicias CDSA. Aún así, la empresa LAYT ha logrado desarrollar un pequeño mercado al sur de la ciudad.

Dicho mercado se concentra principalmente en 4 colonias del sur de la ciudad de México: Jardines del Pedregal, Del Valle, Pedregal de Tepepan y Lomas de Chapultepec con una participación sobre las ventas totales del 20.90%, 15.40%, 12.15% y 11.02% respectivamente y que en conjunto representan más de la mitad de las ventas generadas en el periodo. El resto de la facturación se distribuye en 6 colonias más cuyas participaciones se presentan en la siguiente gráfica:



Gráfica 2.2
Fuente: LAYT

La cartera de clientes que LAYT ha desarrollado en el periodo de junio /99 a jun/00 ha tenido las siguientes fuentes publicitarias:

Fuente	% Efectividad en ventas totales
Amistades	7
Recomendaciones	12
Volanteo	44
Cientes Anteriores	12
Sección Amarilla	24
Comunica-t	1
	100

Tabla 2.1
Fuente: LAYT

Se puede observar que el sistema de “volanteo” ha sido la mejor forma de darse a conocer en conjunto con la sección amarilla, en este periodo, no sin tomar en cuenta que las recomendaciones de clientes anteriores y el regreso de los mismos también representa una fuente importante que iguala al porcentaje debido a la sección amarilla.

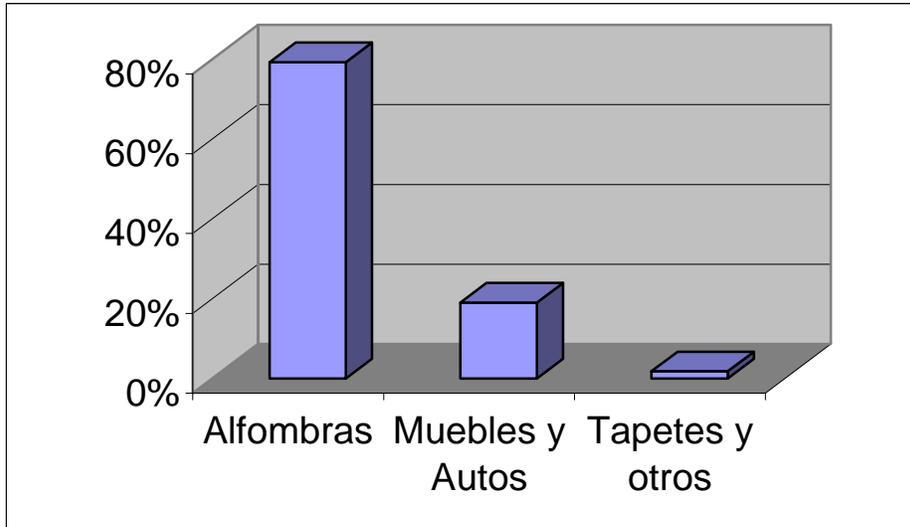
En relación con lo anterior, desde el punto de vista comercial, LAYT elaboró un procedimiento para atender los servicios de limpieza requeridos, dicho proceso, es una adaptación del descrito en el manual de CDSA y contiene “ajustes” de la directiva que obedecen a la visión del tipo de servicio que se quiere ofrecer poniéndole especial énfasis a la atención de los clientes buscando que el regreso de los mismos tenga un comportamiento positivo.

Mercadotecnia de los servicios

- ✓ Recepción de llamadas y presupuesto preliminar por teléfono y cita para realizar presupuesto a domicilio.
- ✓ Elaboración de hoja de presupuesto con datos del cliente.
- ✓ Confirmación telefónica con el cliente de la hora y lugar del presupuesto.
- ✓ Presupuesto en domicilio del cliente.
- ✓ Elaboración a mano por duplicado del presupuesto, uno para el cliente y otro para LAYT.
- ✓ Elaboración del presupuesto en computadora con la copia hecha en el domicilio del cliente.
- ✓ Seguimiento para realizar el servicio.
- ✓ Aceptación del presupuesto por parte del cliente.
- ✓ Programación del servicio de acuerdo al calendario.
- ✓ Elaboración de la orden de servicio.
- ✓ Confirmación del servicio un día antes del mismo.
- ✓ Elaboración del servicio
- ✓ Archivo de la orden de servicio con notas de los técnicos.
- ✓ Llamadas postventa al día siguiente para verificar si el servicio fue satisfactorio.
- ✓ ¿Faltó algo en el servicio?: Programación de nuevo servicio
- ✓ Elaboración del nuevo servicio.
- ✓ Alimentación de la base de datos de clientes incluyendo los comentarios postventa.
- ✓ Envío de carta de agradecimiento al cliente por haber seleccionado nuestro servicio.
- ✓ Seguimiento a los clientes, de acuerdo a su programa de servicio.
- ✓ Contactar nuevamente al cliente para programar su próximo servicio.

Tabla 2.2
Fuente: LAYT.

De acuerdo con la gráfica siguiente, la mayor parte de sus ventas se concentran en los servicios de limpieza y protección de alfombras con una participación casi del 80%, esto se constituye como el pilar de la empresa en el periodo analizado; el resto de los servicios no ha tenido una participación tan alta.



Gráfica 2.3
Fuente: LAYT

Financiera.

“LAYT” inició operaciones en Junio de 1999 con una inversión inicial de \$246,231.15 (más gastos preoperativos) la cual se aplicó en los siguientes segmentos:

INVERSIÓN CON CRÉDITO DE LA LICENCIA		ESC. BASE
INVERSIÓN FIJA		
EQUIPO (US\$)	7.568,99	70.770,06
ACCESORIOS (US\$)	1.271,99	11.893,11
MATERIALES(US\$)	784,50	7.335,08
LICENCIA (US\$)	0,00	0,00
PAPELERÍA (US\$)	370,91	3.468,01
IVA (US\$)	1.499,46	14.019,94
INTERESES	4.026,20	37.644,97
TOTAL FRANQUICIA	15.522,05	145.131,15
CAMIONETA (MX\$)	50.000,00	50.000,00
LINEA TELEFÓNICA (MX\$)	2.000,00	2.000,00
FAX (MX\$)	1.500,00	1.500,00
EQUIPO DE CÓMPUTO (MX\$)	12.000,00	12.000,00
EQUIPO DE OFICINA	5.600,00	5.600,00
TOTAL		71.100,00
CAPITAL DE TRABAJO		
RENTA DE LOCAL	9.000,00	9.000,00
SUELDOS A EMPLEADOS	9.400,00	9.400,00
GASOLINA	4.600,00	4.600,00
SERVICIOS	7.000,00	7.000,00
INVERSIÓN INICIAL		246.231,15

Tabla 2.3
Fuente: LAYT

Los gastos preoperativos ascendieron a \$ 17,025.50. Cabe mencionar que la mayoría de las inversiones o las más significativas fueron finiquitadas en dólares estadounidenses, por lo que la paridad peso-dólar juega un papel muy importante en el operar diario de la empresa. Además, los productos y sustancias de limpieza son suministrados por el sistema CDSA cotizados en dólares.

En el rubro de inversionistas, "LAYT" cuenta con la siguiente estructura y distribución:

LAYT
ESTRUCTURA ACCIONARIA

ESQUEMA CON 2 ACCIONISTAS		
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA	246.231,15	100%
ACCIONISTA 1	128.040,20	52%
ACCIONISTA 2	93.567,84	38%
FINANCIAMIENTO	25.238,69	10%

Tabla 2.4
Fuente: LAYT

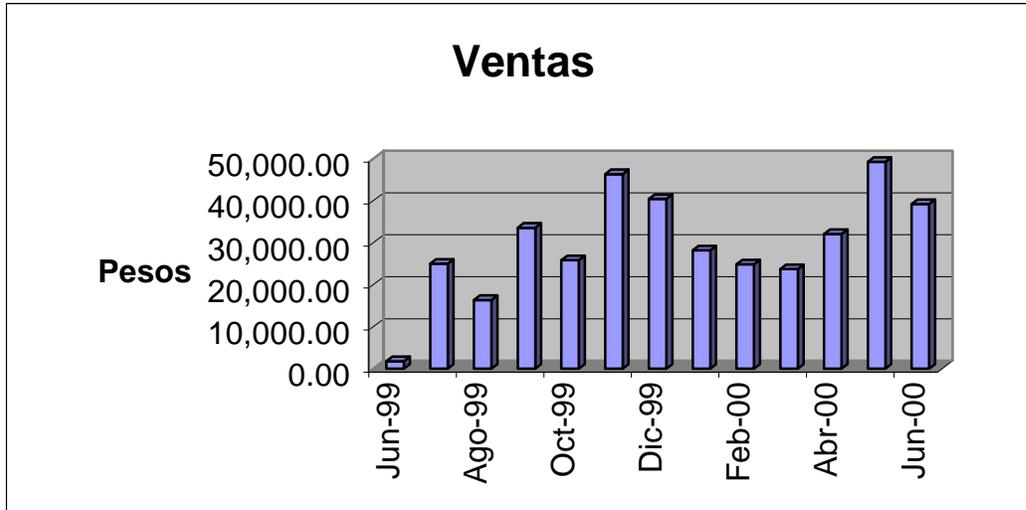
Durante el primer año de operación "LAYT" elaboró una serie de controles y registros de todos los egresos e ingresos presentados que forman la base sobre la cual se generaron gráficas y tablas que se muestran a continuación.

En el apartado de ventas segmentadas por servicio, "LAYT" obtuvo los siguientes resultados.

Ventas por producto			
Producto	Ventas	Venta Prom. Mensual	%
Alfombras	307,142.20	25,595.18	79%
Muebles y autos	73,115.03	6,092.91	19%
Tapetes y otros	7,696.32	641.36	2%
TOTAL	386,565.95	32,213.83	100%

Tabla: 2.5
Fuente: LAYT

Las ventas mensuales tuvieron el siguiente comportamiento. Se puede observar en la gráfica 2.4 que el nivel de ventas ha tenido un comportamiento positivo y creciente, ello se explica debido a que el mercado objetivo de la franquicia es un territorio protegido por la franquicia matriz y que ofrece todas las oportunidades de explotación del mismo sin problemas de competencia con franquicias del mismo sistema.



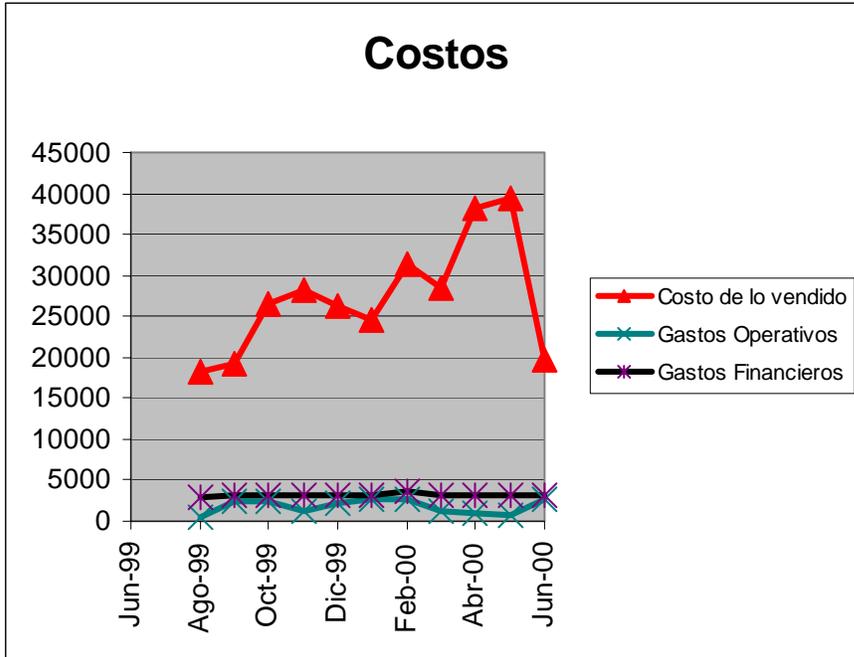
Gráfica 2.4
Fuente: LAYT

En el rubro de egresos, “LAYT” presentó las siguientes cifras donde se puede observar que los costos de lo vendido son la parte más importante en proporción con el resto:

Cifras en pesos			
Concepto	\$ (Anuales)	Promedio Mensual	% Ventas
Ventas	386,565.95	32,213.83	-
Costo de lo Vendido	355,699.69	29,641.64	92%
Gastos Operativos	24,683.75	2,056.98	6.4%
Costo de Financiamiento	41,693.85	3,474.48	10.8%

Tabla: 2.6
Fuente: LAYT

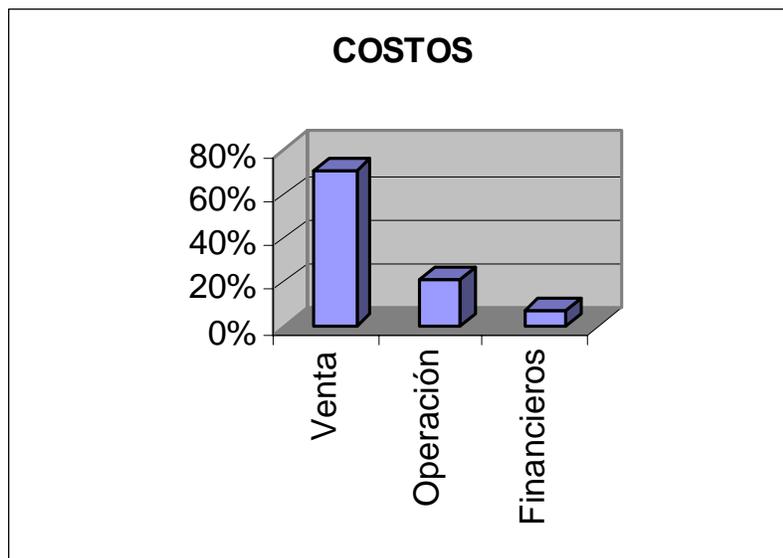
En la gráfica siguiente se muestra el comportamiento mensual de costos desglosados en los rubros de costos de lo vendido, costos operativos y costos de financiamiento. Se puede ver que el principal componente se refiere al costo de lo vendido mostrando un comportamiento a la alza con oscilación entre los \$20,000 y los \$40,000 durante la mayor parte del tiempo. Los costos operativos y financieros no aportan mucho en términos relativos al total, por tanto, la mayor oportunidad de reducción de costos la encontramos en lo relativo al costo de lo vendido.



Gráfica 2.5
Fuente: LAYT

La gráfica siguiente presenta la composición de los costos totales en porcentajes correspondientes a cada rubro (costo de lo vendido, operativos y financiamiento) y corrobora la afirmación de que el principal componente de los costos de la empresa es el relativo al costo de lo vendido con una participación en el total del 74% seguidos por el 18% relativo a costos operativos y por último con un 8% referente a costos financieros.

Gráfica 2.6; Fuente: LAYT



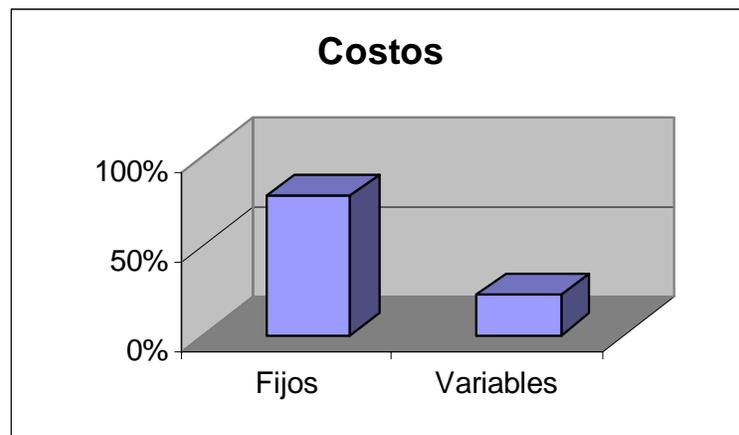
Costos	%
Costo de lo vendido	74
Costos Operativos	18
Costos Financieros	8

El costo de lo vendido está conformado por: materia prima, mano de obra directa, gastos indirectos (sueldo del gerente de operaciones, mantenimiento de la maquinaria, teléfono, renta del local, gasolina, etc.) y las regalías pagadas a la franquicia.

Los costos operativos se conforman de: gastos de venta, de administración (sueldos gerenciales administrativos, papelería, mantenimiento de oficinas, luz, etc.) y otros varios.

Los costos financieros se refieren a los intereses pagados por concepto de préstamos y comisiones pagadas al banco.

La siguiente es una separación de la distribución de costos pero tomando en cuenta una división en fijos y variables, bajo este aspecto, "LAYT" cuenta con la siguiente distribución: 75% fijos y 25% variables.



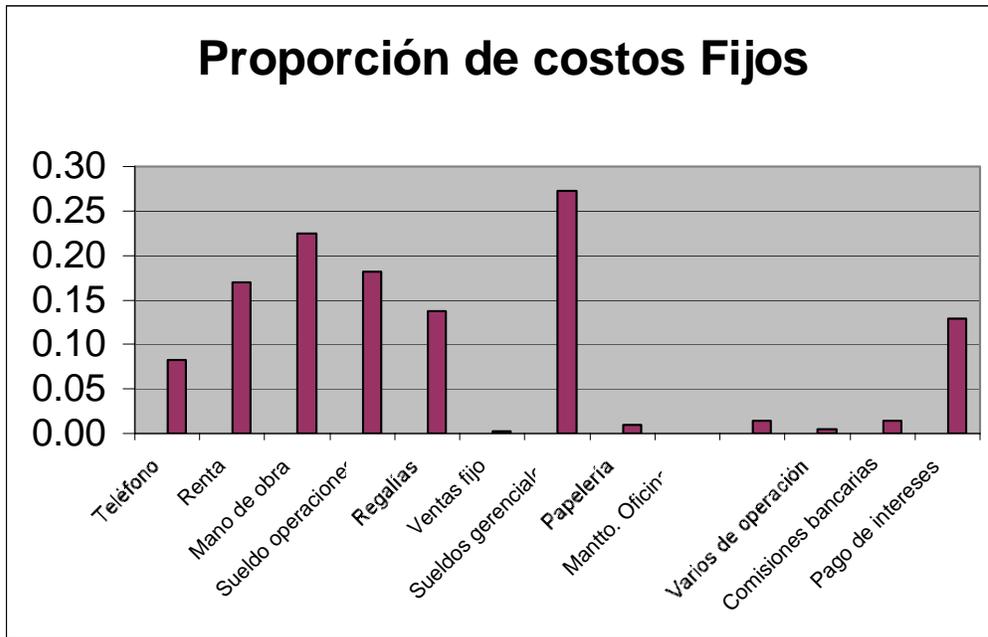
Gráfica 2.7
Fuente: LAYT

Costos	%
Fijos	75
Variables	25

Para ser más específicos, dentro de los costos fijos LAYT considera: la mano de obra directa, los sueldos gerenciales, la renta del local, el pago del teléfono las regalías pagadas a la franquicia algunos gastos de administración y

ventas como los artículos de promoción que la misma CDSA elabora y vende a los franquiciatarios.

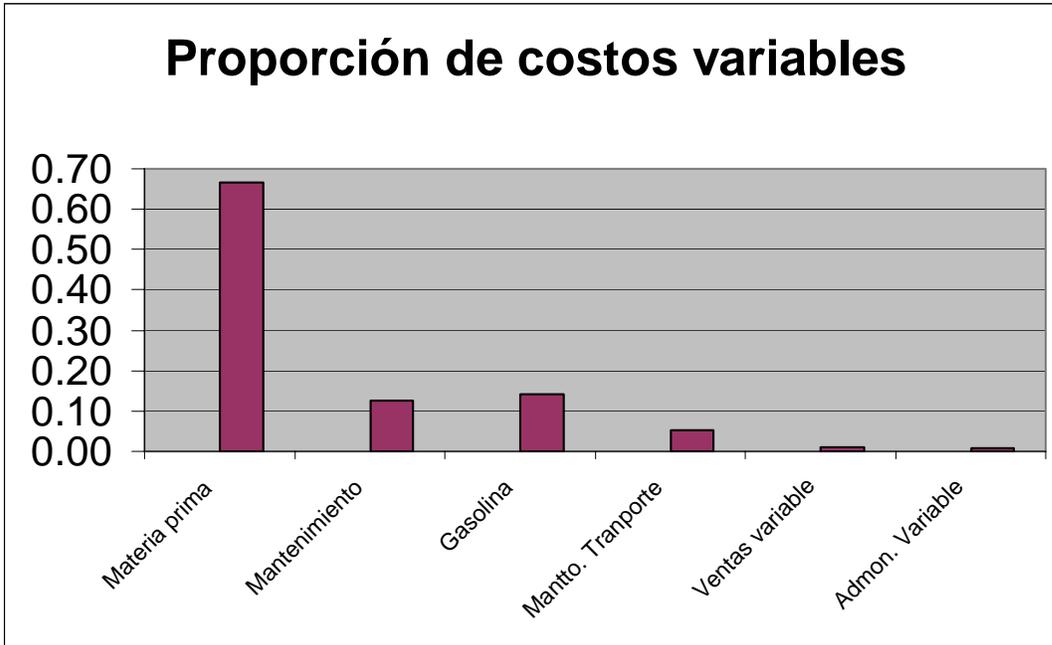
La proporción que guardan entre sí los costos fijos se observa en la siguiente gráfica donde los sueldos gerenciales administrativos, el sueldo del gerente de operaciones y la mano de obra directa aportan más del 50.0% del total.



Gráfica 2.8
Fuente: LAYT

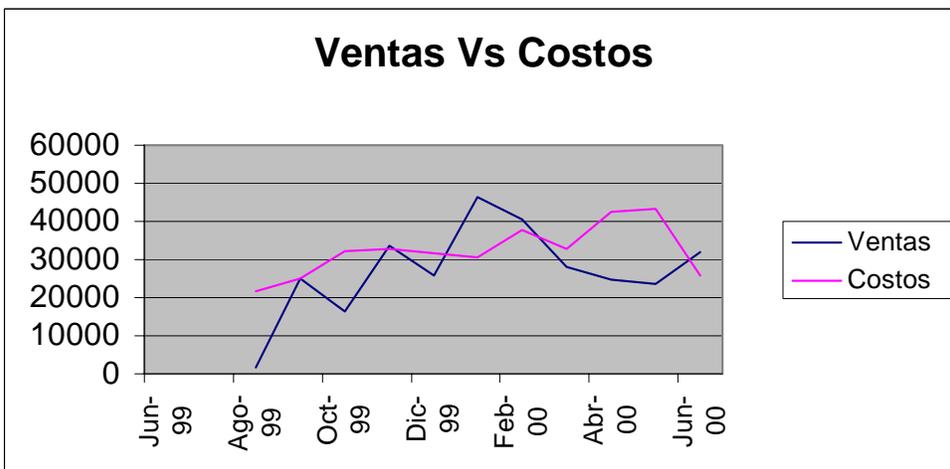
Los costos variables se refieren principalmente a la materia prima utilizada para los servicios, el mantenimiento al transporte y maquinaria, gasolina y otros pequeños varios de administración y ventas.

Al analizar la proporción entre ellos, la parte más significativa es la parte de la materia prima que representa más del 60.0% del total de costos variables.



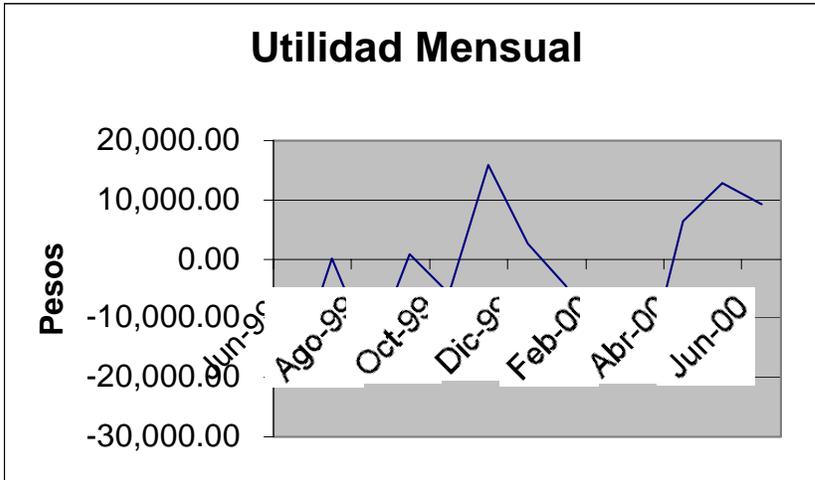
Gráfica 2.9
Fuente: LAYT

Una parte importante es la comparación de los costos contra las ventas dada por la gráfica siguiente. Así, en el principio de las operaciones es razonable que los costos superen a las ventas debido a que el posicionamiento en el mercado comienza, sin embargo, podemos observar que a medida que pasa el tiempo, el efecto no se revierte, los costos siguen superando a las ventas, por lo que la obtención de los resultados deseados, siguiendo con este comportamiento, no se ven muy factibles por lo menos en un corto plazo.



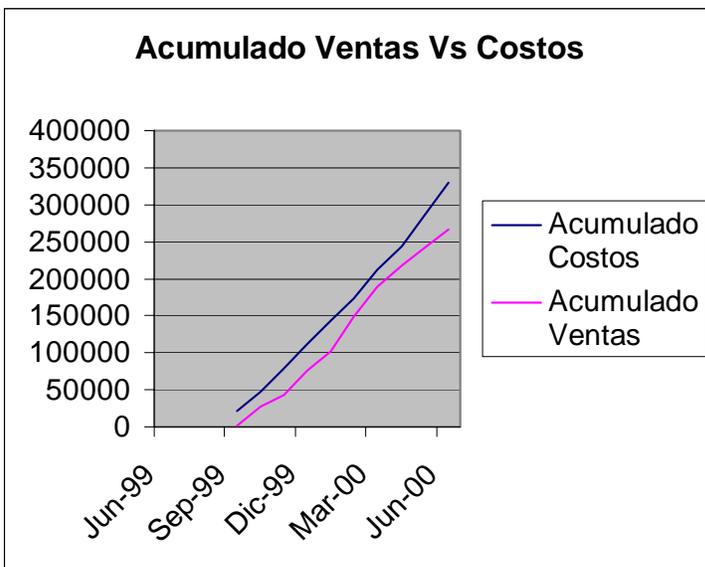
Gráfica 2.10
Fuente: LAYT

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de las utilidades mes a mes durante el primer año de operaciones y corrobora lo dicho en el párrafo anterior: LAYT se mantiene prácticamente todo el año con utilidades negativas.



Gráfica 2.11
Fuente: LAYT

En la gráfica comparativa de los acumulados de ventas y costos observamos que aproximadamente el comportamiento ha sido paralelo, por lo que en un corto plazo no se espera que las ventas superen a los costos y estas son malas noticias para la empresa, aunque no hay que perder de vista que es el primer año de operación y siempre es difícil este periodo.



Gráfica 2.12
Fuente: LAY

CAPÍTULO

3

De acuerdo al perfil de la empresa LAYT, los factores de mayor peso al parecer son aquellos donde la gente en el área directiva, encargada de tomar las decisiones grandes que marcan el destino de la empresa, se involucra directamente.

La metodología del análisis factorial establece una división de la empresa a analizar en diez factores, se tomó la decisión de conservar dicha división aún cuando no estuvieran del todo claros los límites de cada factor debido al tamaño de LAYT, es decir, como una persona se encarga de más de una actividad dentro de la estructura, sus decisiones pesan en diferentes factores además de que las áreas definidas en la metodología no se notan en LAYT como departamentos pues, por ejemplo, no existe el departamento de mercadotecnia definido, sin embargo, el director general es quien se encarga de estas actividades. Así, fue posible encontrar actividades y no departamentos como tales.

La manera en que se recopiló la información, además de la observación directa y la conversación con el personal, fue a través de cuestionarios, esta decisión obedeció a la necesidad de los directivos de LAYT por tener cualquier información útil lo más pronto posible para poder corregir el rumbo de la empresa antes de que los problemas siguieran creciendo más. Los cuestionarios en general se diseñaron con el objetivo de poder tener el mayor número de preguntas sobre aspectos clave de cada factor tomando como base los datos en la obra de Grabinsky. Estos cuestionarios se aplicaron a las personas que de alguna manera resultaban las directamente responsables de las actividades envueltas en cada factor, valorando en todo momento las respuestas obtenidas para evitar tendencias a esconder los aspectos negativos, otras preguntas las respondimos nosotros mismos con base en la información obtenida durante el estudio y las observaciones personales.

A continuación presentamos cada uno de los cuestionarios aplicados para cada factor, así como también el criterio utilizado para calificar y obtener los niveles de eficiencia por factor, para ello, sólo se plantea la metodología en un caso específico y se obvia el procedimiento para el resto de los cuestionarios por no variar éste en absoluto.

Cuestionarios Análisis factorial.

I) MEDIO AMBIENTE.

1. ¿Qué se tomó en cuenta para la selección del proveedor (es)?
2. ¿Se conocen las opiniones de los consumidores respecto a la empresa?
3. ¿Existe trato directo con instituciones de crédito?
4. ¿Tienen los empleados una buena imagen de la empresa?
5. ¿Se cuenta con personal capacitado para recibir y analizar las quejas?
6. ¿Cuáles son los requerimientos específicos (cuantitativos y cualitativos) de mano de obra necesarios para la prestación de los servicios y en qué medida los satisface la localidad?
7. ¿Qué dificultades se encuentran para llevar los servicios a los clientes?
8. ¿De qué servicios públicos dispone (teléfono, agua, electricidad, combustible, vigilancia, etc.)? ¿Son suficientes para satisfacer las necesidades de la empresa?
9. ¿A qué criterio (s) obedeció la ubicación de la empresa en esta localidad?
10. ¿Las vías de comunicación y transporte son suficientes?
11. ¿Qué importancia tiene para la empresa la distancia a sus mercados?
12. ¿Cómo considera la capacidad de compra de su mercado?
13. ¿Hay un estancamiento de las ventas? ¿A qué se debe?
 - a. Falta de interés de los compradores
 - b. Insuficiente poder de compra
14. El promedio de ausencia de los trabajadores por enfermedad es:
 - a. Inferior al 10% del tiempo laborable
 - b. 10% o más del tiempo laborable
15. ¿Tiene la empresa dificultades para financiar sus operaciones ocasionadas por escasez de crédito o por las condiciones de crédito?
16. Respecto a las relaciones externas que afectan a la empresa hay apoyo o interferencia por parte de:
 - a. Las organizaciones comerciales
 - b. Las organizaciones de trabajadores
 - c. Las organizaciones políticas
 - d. Las organizaciones sociales

II) POLÍTICA Y DIRECCIÓN.

1. ¿Es adecuado y conocido por todos el objetivo y las políticas de la empresa?
2. ¿Cuáles son las políticas principales para el logro del objetivo?
3. ¿Qué políticas son impuestas externamente a la empresa?
4. ¿Se revisan periódicamente las políticas?
5. ¿Qué sistema de organización tiene la empresa?

6. ¿Se cuenta con una división adecuada de las actividades permitiendo la especialización de las personas en un trabajo concreto?
7. ¿Se considera que la delegación de autoridad y la comunicación de la responsabilidad correlativa se realiza en forma adecuada?
8. ¿El número de personas que cada jefe tiene a su cargo permite una buena relación de trabajo?
9. ¿Se cuenta con una descripción de los puestos adecuada en la que se señalen los deberes, responsabilidades y requerimientos de cada uno de ellos?
10. ¿Se cuenta con un organigrama adecuado de la empresa?
11. ¿Se cuenta con manuales de políticas, procesos, organización de la empresa?
12. ¿Cuántos niveles jerárquicos existen en la empresa?
13. ¿Logran los mandos superiores que la gente a su cargo ejecuten las actividades encomendadas en forma satisfactoria?
14. ¿Existe algún caso en el que un empleado esté bajo las órdenes de más de un jefe?
15. La empresa ingresó a las actividades que desarrolla por razones de:
 - a. Tradición de los propietarios.
 - b. Tradición del lugar
 - c. Desarrollo tecnológico específico
 - d. Ventajas específicas en los abastecimientos
 - e. Ventajas específicas en el mercado de ventas
 - f. Conocimiento o habilidad específicos
 - g. Relaciones comerciales o financieras
16. Respecto a la estructura financiera y de organización de la empresa hay, de acuerdo a la situación actual, ventajas o desventajas como resultado de:
 - a. La forma legal de la empresa
 - b. La clase de fondos usados
 - c. La clase de operaciones actuales
 - d. El tipo de organización
17. Tomando en cuenta la estructura real de la organización de la empresa, ¿cuál de sus características al parecer apoya/impide una eficiente operación?
 - a. La dirección general
 - b. La gerencia de producción
 - c. La gerencia de ventas
 - d. Otras funciones
18. ¿Durante los últimos tres meses surgió un conflicto entre los directores debido a alguna interferencia en la esfera:
 - a. De actividad
 - b. De autoridad
 - c. De responsabilidad?
19. ¿Durante los últimos meses ha sido necesario, por alguna causa visible, mejorar la supervisión en:
 - a. las operaciones financieras

- b. el almacenamiento
 - c. las operaciones de producción
 - d. en las operaciones de venta
20. ¿Se efectúa, por lo menos una vez al mes, una junta del cuerpo directivo con objeto de:
 - a. Revisar la ejecución de las tareas
 - b. Discutir y coordinar los objetivos en los distintos departamentos?
 21. ¿De qué controles administrativos dispone la empresa que sirvan como guía a la dirección?
 22. ¿De qué medios de comunicación se vale la dirección para transmitir las órdenes a los empleados y recibir información?
 23. ¿Cómo considera que son sus resultados desde el punto de vista económico con respecto a otras empresas de la misma actividad?

III) PRODUCTOS Y PROCESOS.

1. En los servicios prestados existe una definición satisfactoria y/o un plan con respecto a:
 - a. Las características de calidad que deben ser alcanzadas o conservadas
 - b. Las características de precio
 - c. Al tiempo de ejecución del servicio?
2. Tomando en cuenta al principal competidor, ¿son superiores sus servicios en cuanto a:
 - a. Trato
 - b. Calidad
 - c. Adaptabilidad
 - d. Características específicas y notables del servicio?
3. ¿Durante los últimos tres meses ha habido más de una queja seria de algún consumidor con respecto a la calidad de alguno de los servicios prestados?
4. Por lo que respecta a los procesos empleados en la prestación de los servicios, si toma en cuenta el nivel actual de desarrollo tecnológico, muestran ventajas o desventajas:
 - a. De naturaleza tecnológica
 - b. En ingeniería
 - c. En el control de procesos
 - d. Con respecto a derechos y patentes
5. ¿Existen cuellos de botella en los procesos de prestación de servicios?
6. ¿Qué porcentaje de la capacidad instalada actual es aprovechada?
7. ¿Qué equipo o maquinaria es el limitante en el volumen de prestación de servicios?
8. ¿Los procesos empleados en la prestación de servicios son los más adecuados?
9. ¿Se ha hecho un análisis de los productos y servicios que la competencia tiene?
10. ¿Se cuenta con manuales de procesos?

11. ¿Se realizan estudios para simplificar los procesos empleados?
12. ¿Se puede hablar de una estandarización en los servicios prestados a los clientes?

IV) FINANCIAMIENTO

1. ¿Quién es la persona encargada de la función financiera de la empresa?
2. ¿Qué clase de informes emplea la dirección con objeto de controlar
 - a. La distribución de fondos
 - b. La efectividad en la utilización de los fondos?
3. ¿Qué clase de información emplea la dirección como base para sus presupuestos financieros?
4. ¿Se ha registrado aumento en los gastos?
5. ¿Estima la dirección que la situación actual del empleo de los fondos es satisfactoria o no satisfactoria con respecto a:
 - a. La inversión fija
 - b. Los inventarios de materia prima
 - c. Las operaciones de venta
 - d. Las existencias acumuladas para ventas
 - e. La liquidez de los fondos?
6. ¿Cómo se considera que es la situación financiera de la empresa con relación a otras de la misma actividad?
7. ¿Existen programas de descuentos por pronto pago con los proveedores?
8. ¿Se vence algún crédito importante en los próximos meses?
9. ¿Se dispone de fondos suficientes para financiar sin problemas el costo de prestación de servicios y gastos de operación?
10. ¿Sobre qué bases se fijan los mínimos y máximos de existencia de materia prima de productos para venta?

V) MEDIOS DE PRODUCCIÓN

1. ¿Se han hecho estudios para determinar el flujo de las operaciones durante la prestación de los servicios, así como las demoras, distancias recorridas, etc. ?
2. ¿Se ha realizado algún estudio para saber si el equipo para manejo de materiales es el adecuado?
3. ¿El establecimiento que ocupa es el adecuado?
4. ¿Es el equipo adecuado técnicamente para la prestación de servicios?
5. ¿Existen registros del equipo existente, la antigüedad, depreciación, costos de reparación, etc.?
6. ¿El movimiento de productos y materiales requiere de algún equipo especial?
7. Existe algún equipo que retrase el flujo normal de un servicio prestado?
8. ¿Cuál es la capacidad de la empresa con el equipo actual?

9. ¿Cuáles son las características del equipo de la competencia?
10. ¿Se llevan a cabo de manera rápida y eficiente las reparaciones al equipo?

VI) PERSONAL

1. ¿Hay una política establecida para la selección y contratación del personal?
2. ¿El horario de trabajo se considera adecuado tanto como para el trabajador como para la empresa?
3. ¿Los trabajadores se encuentran contentos y no se han detectado problemas por falta de incentivos?
4. ¿Existen problemas de renunciaciones?
5. ¿Cuál es el promedio de retardos y ausentismo?
6. ¿Los sueldos y salarios son mayores o menores respecto a los de la competencia para:
 - a. Empleados
 - b. Directivos?
7. ¿Existe un sistema adecuado de comunicación?
8. ¿Conocen los trabajadores el reglamento interno de la empresa?
9. ¿Existe cooperación de parte de los trabajadores?
10. ¿Existen problemas de falta de honradez con el personal?
11. ¿La calidad y cantidad de trabajo se consideran aceptables?
12. ¿Durante los últimos tres meses ha surgido algún conflicto o ha aumentado notablemente la tensión entre:
 - a. Los trabajadores y supervisores
 - b. Los trabajadores y la dirección
 - c. Los supervisores y los directores superiores?

VII) SUMINISTROS

1. ¿Se cuenta oportunamente con la materia prima requerida para la prestación de servicios?
2. ¿Se tienen establecidas políticas de compra?
3. Existe alguna persona capacitada encargada de las compras de la empresa?
4. ¿Se han notado pérdidas en el manejo de materiales o robo de los mismos?
5. ¿Se conoce alguna futura fluctuación en el precio de la materia prima de la empresa?
6. ¿Qué tipo de control de inventarios se usa?
7. ¿Cómo se calcula el volumen óptimo de materia prima?
8. ¿Se presentan agotamientos de materia prima frecuentemente?
9. ¿Excedió el volumen de las compras efectuadas durante los últimos tres meses al volumen de los materiales en existencia?

10. ¿Los principales proveedores de la empresa muestran una disposición satisfactoria para atender las quejas que surgen después de la llegada de los materiales a la empresa?

VIII) ACTIVIDAD PRODUCTORA.

1. ¿ Se ha elaborado un programa de producción?
2. ¿Existe algún responsable de la planeación control de la producción?
3. ¿Qué criterio se sigue para asignar la carga de trabajo a los trabajadores?
4. ¿Se tienen controles de la producción?
5. ¿Cuál es el promedio de rechazos por servicio prestado debido a mala calidad?
6. ¿Existen periodos de mayor producción de servicios debido a una demanda periódica?
7. ¿Qué prioridades existen en el manejo y producción de servicios?
8. ¿Cuáles son las causas principales de pérdida de tiempo en la producción de servicios?
9. ¿El costo unitario del servicio permite competir en el mercado?
10. ¿Han existido problemas en las ventas por falta de oportunidad de materia prima?
11. ¿Qué distancia existe entre los almacenes de materia prima y la empresa?
12. ¿Son los métodos actuales los más prácticos y adecuados?
13. ¿Qué ventajas existen en los métodos de la empresa con respecto a los de la competencia?
14. ¿El costo de mano de obra es adecuado con respecto al de la competencia?
15. ¿Existe una relación o diagrama sobre:
 - a. la disposición del proceso de los servicios
 - b. el tiempo normal para cada actividad
 - c. la cantidad normal de materia prima utilizar por servicio
 - d. las normas de calidad a satisfacer en cada etapa del servicio?
16. ¿A qué grado de la capacidad media de producción de servicios se está operando actualmente?
17. ¿Qué medios de información técnica se dispone para:
 - a. supervisores
 - b. jefes de área
 - c. dirección

IX) MERCADEO

1. ¿Se ha pensado en aprovechar el mercado de otros estados y aún del extranjero?
2. ¿El número de clientes va en aumento?
3. ¿Se conocen las características económicas de los clientes, así como su poder de compra?

4. ¿Cuáles son las características de los productos y servicios que hacen que la clientela los prefiera?
5. ¿Qué tipo de publicidad utiliza?
6. ¿Los precios de venta con respecto a otros similares de la competencia son mayores o menores?
7. ¿Se realizan pronósticos de ventas?
8. ¿Requiere de algún cuidado especial el manejo y almacenamiento de los productos o materiales?
9. ¿Qué canales de distribución se usan y qué ventajas presentan?
10. ¿Qué canales de distribución pueden usarse?
11. ¿El principal mercado (s) a qué distancia se encuentra del a empresa?
12. ¿Se conoce el tamaño del mercado para los productos y servicios prestados?
13. ¿Cuánto de ese mercado es ocupado por la competencia?
14. ¿Se otorgan créditos en las ventas?
15. ¿Qué presupuesto se ha fijado para campaña publicitaria?
16. ¿En relación con la competencia, qué proporción guardan los gastos de venta de la empresa?
17. ¿Qué productos y/o servicios generan más utilidad?
18. ¿Los vendedores están contentos en la empresa?
19. ¿Qué reglas establecidas sobre mercadeo ventas y distribución existen en la empresa en lo que se refiere a:
 - a. tipo de los clientes
 - b. fijación de precios
 - c. descuentos
 - d. plazos de cumplimiento de servicio y entrega de productos
 - e. condiciones de crédito
20. ¿Durante los últimos tres meses mostraron los precios de venta una tendencia ascendente o descendente?
21. ¿Se compila y discute mensualmente un informe de muestre:
 - a. las ventas desglosadas por tipos de servicios y productos
 - b. el volumen de ventas pendientes de cubrir
 - c. el volumen de cuentas por cobrar comparado con los plazos fijados en pedidos?

X) CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA

1. ¿Los registros contables de la empresa son elaborados de manera interna o externa?
2. ¿Cuáles estados financieros se elaboran?
3. ¿Con qué frecuencia se elaboran los estados financieros?
4. ¿Se elaboran gráficas que le muestren las tendencias de las ventas y los costos?
5. ¿Qué sistema se utiliza para el manejo de la información?
6. ¿El sistema contable permite a la dirección conocer sus necesidades financieras?

7. ¿Se han registrado problemas por no contar con la información requerida en el momento deseado?
8. ¿Cuáles son las consecuencias de no tener con la información contable en el momento deseado?

El criterio para calificar la información obtenida fue el de establecer un rango de valores para asignar un peso a cada respuesta de acuerdo a lo observado y a la información analizada para estructurar el perfil de LAYT de tal suerte que se obtuviera un reflejo del estado de cada factor al juntar todas y cada una de las respuestas del cuestionario correspondiente.

La escala manejada fue de 0.25 a 1 punto con intervalos de 0.25: 0.25, 0.50, 0.75 y 1. Así, si la respuesta a la pregunta reflejaba gran deficiencia en el aspecto analizado del factor se le asignaba un valor de 0.25; si la deficiencia era menos que grave se le asignaba un valor de 0.50; si reflejaba deficiencia moderada, 0.75 y si no reflejaba deficiencia alguna, es decir, si el aspecto analizado trabajaba satisfactoriamente se le asignaba la calificación de 1 sin que ello indique que el aspecto no pudiera ser mejorado. Además del valor asignado también se señaló el factor al que se le atribuye la ineficiencia presentada sin importar el nivel de ésta, de tal suerte que cuando el factor involucrado en el mal operar de cierto aspecto calificado fuese, por ejemplo, el medio ambiente, aparece una marca "x" en la casilla correspondiente al número asignado para dicho factor de acuerdo al orden siguiente:

1. Medio ambiente.
2. Política y dirección.
3. Productos y procesos.
4. Financiamiento
5. Medios de producción
6. Personal
7. Suministros
8. Actividad productora.
9. Mercadeo
10. Contabilidad y estadística

Cabe destacar que cuando se encontró que la responsabilidad del mal operar de cierto aspecto evaluado correspondía a más de un factor, se marcaron las casillas del número correspondiente a cada factor involucrado.

Se calculó un porcentaje de eficiencia por factor, así como un porcentaje llamado "de limitación" que buscó encontrar los factores limitantes para cada factor, es decir, aquellos factores cuyo mal funcionamiento impedían o limitaban el funcionamiento de otros.

Descripción del procedimiento para asignar la calificación a las preguntas de los cuestionarios aplicados.

Para poder dar una mayor claridad a la explicación, tomaremos la primer pregunta del primer cuestionario del primer factor, es decir, medio ambiente:

1. ¿Qué se tomó en cuenta para la selección del proveedor (es)?

En este caso, la respuesta obtenida fue evaluada conforme al criterio establecido, es decir, se le asignó un valor de la escala planteada que reflejara el estado del aspecto en el factor, para este caso, la empresa LAYT no tuvo elección para la selección de proveedores pues por cláusula contractual debe trabajar sólo con la empresa matriz como proveedor para materias primas, como este aspecto está completamente regulado y controlado por CDSA, LAYT sólo participa cuando emite los pedidos. Hasta la fecha no se ha presentado algún problema por falta de cumplimiento de pedidos o por retraso en servicios por falta de materia prima, sin embargo, tales pedidos deben hacerse con un mínimo de un mes de anticipación lo cual representa un problema pues CDSA establece que se utilice como criterio base un inventario mínimo que la misma empresa matriz fija y como LAYT no cuenta con un análisis de inventarios tal que le permita fijar con antelación sus requerimientos de materia prima para un mes entonces este aspecto puede ser mejorado para que los pedidos, al no poder evitarse las fechas a cumplir, se efectúen con base en un análisis que refleje con mayor precisión los requerimientos reales y no se caiga en compras innecesarias que eleven los costos de operación. Por tanto, haciendo un balance general de la situación que presenta este aspecto del factor medio ambiente se concluye que aún cuando opera bien y no ha presentado problemas operativos sí presenta una deficiencia en los tiempos y niveles manejados para cada pedido, además de que se está atado a este proveedor lo que no deja margen alguno de mejora notable; la calificación asignada es de 0.75 (deficiencia moderada) y el factor al que se le atribuye la responsabilidad del mal operar de dicho aspecto calificado es productos y procesos por lo cual se marcó con “x” la casilla correspondiente a su número: 3.

Este fue el procedimiento seguido para asignar el valor a cada pregunta, cuidando de tomar en cuenta la mayor información disponible para que el criterio fuese lo más objetivo posible.

Al final se agregó como anexo (Anexo 3) la relación de todos los cuestionarios con los valores asignados finalmente después de su evaluación.

Después de obtener la relación de valores para cada cuestionario, se calculó el porcentaje de eficiencia con la relación siguiente:

$$E = \frac{1(a) + 0.75(b) + 0.50(c) + 0.25(d)}{a + b + c + d} \times 100$$

Donde:

- E: porcentaje de eficiencia del factor.
- a: número de preguntas con calificación de 1.
- b: número de preguntas con calificación de 0.75.
- c: número de preguntas con calificación de 0.50.
- d: número de preguntas con calificación de 0.25.

De donde el porcentaje de ineficiencia es igual a $1 - E$

El porcentaje de limitación se calculó como sigue:

$$\frac{1}{L} \times 100 = \%L_t$$

Donde:

$\%L_t$: representa el porcentaje de limitación del factor total.

L : número de factores diferentes involucrados que limitan el funcionamiento del factor analizado.

También se fijó el *porcentaje relativo de limitación* correspondiente al porcentaje del que es responsable cada factor limitante encontrado en cada cuestionario sobre el porcentaje de limitación total " L_t " multiplicando el número de veces que aparece en el cuestionario del factor por el porcentaje de limitación total.

Resultados de los cuestionarios.

Factor: Medio ambiente.

$$E = \frac{5(1) + 3(0.75) + 3(0.5) + 5(0.25)}{16} \times 100$$

$$E = 62.50 \% \quad I = 37.5 \%$$

$$L = 17 \quad \%L_t = 5.88$$

Factores limitantes involucrados en el factor analizado:

1. Medio Ambiente (2 veces)
2. Dirección (4 veces)
3. Productos y Procesos (2 veces)
4. Financiamiento (2 veces)
5. Personal (4 veces)
6. Suministros (1 vez)
7. Mercadeo (2 veces)

Porcentajes de limitación relativos:

$$\begin{aligned} \%L_{\text{Medio Ambiente}} &= 11.76 \\ \%L_{\text{Política y Dirección}} &= 23.53 \\ \%L_{\text{Productos y Procesos}} &= 11.76 \\ \%L_{\text{Financiamiento}} &= 11.76 \\ \%L_{\text{Personal}} &= 23.53 \\ \%L_{\text{Suministros}} &= 5.88 \\ \%L_{\text{Mercadeo}} &= 11.76 \end{aligned}$$

Factor: Política y dirección.

$$E = \frac{3(1) + 4(0.75) + 4(0.5) + 11(0.25)}{22} \times 100$$

$$E = 48.86\% \quad I = 51.14 \%$$

$$L = 28 \quad \%L_t = 3.57$$

Factores limitantes involucrados en el factor analizado:

1. Medio Ambiente (1 vez)
2. Política y Dirección (19 veces)
3. Productos y Procesos (2 veces)
4. Financiamiento (1 vez)
5. Personal (2 veces)
6. Mercadeo (2 veces)
7. Contabilidad Estadística (1 vez)

Porcentajes de limitación relativos:

$$\%L_{\text{Medio Ambiente}} = 3.57$$

$$\%L_{\text{Política y Dirección}} = 67.86$$

$$\%L_{\text{Productos y Procesos}} = 7.14$$

$$\%L_{\text{Financiamiento}} = 3.57$$

$$\%L_{\text{Personal}} = 7.14$$

$$\%L_{\text{Mercadeo}} = 7.14$$

$$\%L_{\text{Contabilidad y Estadística}} = 3.57$$

Factor: Productos y procesos.

$$E = \frac{6(1) + 1(0.75) + 4(0.5) + 1(0.25)}{12} \times 100$$

$$E = 75 \%$$

$$I = 25 \%$$

$$L = 11$$

$$\%L_t = 9.09$$

Factores limitantes involucrados en el factor analizado:

1. Política y Dirección (1 vez)
2. Productos y Procesos (6 veces)
3. Medios de Producción (1 vez)
4. Mercadeo (3 veces)

Porcentajes de limitación relativos:

$$\%L_{\text{Política y Dirección}} = 9.09$$

$$\%L_{\text{Productos y Procesos}} = 54.55$$

$$\%L_{\text{Medios de Producción}} = 9.09$$

$$\%L_{\text{Mercadeo}} = 27.27$$

Factor: Financiamiento.

$$E = \frac{2(1) + 0(0.75) + 0(0.5) + 8(0.25)}{10} \times 100$$

$$E = 40 \% \qquad I = 60 \%$$

$$L = 17 \qquad \%L_t = 5.88$$

Factores limitantes involucrados en el factor analizado:

1. Política y Dirección (6 veces)
2. Productos y Procesos (1 vez)
3. Financiamiento (5 veces)
4. Suministros (1 vez)
5. Contabilidad y Estadística (4 veces)

Porcentajes de limitación relativos:

$$\begin{aligned} \%L_{\text{Dirección}} &= 35.29 \\ \%L_{\text{Productos y Procesos}} &= 5.88 \\ \%L_{\text{Financiamiento}} &= 29.41 \\ \%L_{\text{Suministros}} &= 5.88 \\ \%L_{\text{Contabilidad y Estadística}} &= 23.53 \end{aligned}$$

Factor: Medios de producción.

$$E = \frac{5(1) + 3(0.75) + 1(0.5) + 1(0.25)}{10} \times 100$$

$$E = 80 \% \qquad I = 20 \%$$

$$L = 10 \qquad \%L_t = 10$$

Factores limitantes involucrados en el factor analizado:

1. Productos y Procesos (5 veces)
2. Medios de Producción (4 veces)
3. Contabilidad y Estadística (1 vez)

Porcentajes de limitación relativos:

$$\%L_{\text{Productos y Procesos}} = 50$$

$$\%L_{\text{Medios de Producción}} = 40$$

$$\%L_{\text{Contabilidad y Estadística}} = 10$$

Factor: Personal.

$$E = \frac{7(1) + 0(0.75) + 1(0.5) + 4(0.25)}{12} \times 100$$

$$E = 70.83 \%$$

$$I = 29.17 \%$$

$$L = 10$$

$$\%L_t = 10$$

Factores limitantes involucrados en el factor analizado:

1. Política y Dirección (4 veces)
2. Productos y Procesos (1 vez)
3. Personal (5 veces)

Porcentajes de limitación relativos:

$$\%L_{\text{Política y Dirección}} = 40$$

$$\%L_{\text{Productos y Procesos}} = 10$$

$$\%L_{\text{Personal}} = 50$$

Factor: Suministros.

$$E = \frac{7(1) + 1(0.75) + 0(0.5) + 2(0.25)}{10} \times 100$$

$$E = 82.50 \%$$

$$I = 17.50 \%$$

$$L = 6$$

$$\%L_t = 16.67$$

Factores limitantes involucrados en el factor analizado:

1. Productos y Procesos (3 veces)

2. Medios de Producción (3 veces)

Porcentajes de limitación relativos:

$$\%L_{\text{Productos y Procesos}} = 50$$

$$\%L_{\text{Medios de Producción}} = 50$$

Factor: Actividad productora.

$$E = \frac{10(1) + 1(0.75) + 4(0.5) + 2(0.25)}{17} \times 100$$

$$E = 77.94 \% \quad I = 22.06 \%$$

$$L = 10 \quad \%L_t = 10$$

Factores limitantes involucrados en el factor analizado:

1. Política y Dirección (1 vez)
2. Productos y Procesos (6 veces)
3. Actividad Productora (2 veces)
4. Mercadeo (1 vez)

Porcentajes de limitación relativos:

$$\%L_{\text{Política y Dirección}} = 10$$

$$\%L_{\text{Productos y Procesos}} = 60$$

$$\%L_{\text{Actividad Productora}} = 20$$

$$\%L_{\text{Mercadeo}} = 10$$

Factor: Mercadeo.

$$E = \frac{9(1) + 2(0.75) + 4(0.5) + 6(0.25)}{21} \times 100$$

$$E = 66.67 \% \quad I = 33.33 \%$$

$$L = 21 \quad \%L_t = 4.76$$

Factores limitantes involucrados en el factor analizado:

1. Medio Ambiente (1 vez)
2. Política y Dirección (8 veces)
3. Financiamiento (2 veces)
4. Mercadeo (10 veces)

Porcentajes de limitación relativos:

$$\begin{aligned}\%L_{\text{Medio Ambiente}} &= 4.76 \\ \%L_{\text{Política y Dirección}} &= 38.10 \\ \%L_{\text{Financiamiento}} &= 9.52 \\ \%L_{\text{Mercadeo}} &= 47.62\end{aligned}$$

Factor: Contabilidad y estadística.

$$E = \frac{2(1) + 1(0.75) + 1(0.5) + 4(0.25)}{8} \times 100$$

$$E = 53.13 \% \qquad I = 46.88 \%$$

$$L = 6 \qquad \%L_t = 16.67$$

Factores limitantes involucrados en el factor analizado:

1. Política y Dirección (4 veces)
2. Contabilidad y Estadística (2 veces)

Porcentajes de limitación relativos:

$$\begin{aligned}\%L_{\text{Política y Dirección}} &= 66.67 \\ \%L_{\text{Contabilidad y Estadística}} &= 33.33\end{aligned}$$

Después de observar los resultados obtenidos en los porcentajes de ineficiencia por factor se reafirma la sospecha de que, dada la estructura que presenta LAYT y su corto periodo de operaciones, los factores que ejercen mayor influencia negativa son aquellos en donde las decisiones de los directivos, también socios, están directamente involucrados, dichos factores son principalmente: Políticas y Dirección, Mercadeo, Financiamiento y Contabilidad y Estadística. Para el resto de los factores, si bien es cierto que no están exentos de posibles

mejoras, para el periodo analizado y dados los resultados que la empresa obtuvo, su contribución en las fallas generales de operación no resulta tan significativa como la de los primeros, esto se puede explicar debido a que dicho grupo representa los factores involucrados en la operación de la empresa, es decir, tiene que ver más con aspectos operativos del tipo técnico y tecnológico que con aspectos administrativos, financieros o similares. Tales aspectos operativos están regulados ampliamente por la empresa matriz donde la ingerencia de LAYT, y específicamente de sus directivos, no es trascendental por estar así pactado en el contrato.

En el siguiente capítulo analizaremos todos y cada uno de los factores por separado, indicando los puntos débiles encontrados así como un breve apartado sobre posibles mejoras con base en las observaciones hechas y la información recopilada y procesada.

CAPÍTULO

4

Una vez procesados los datos recabados, damos paso al análisis de cada factor para poder establecer su situación actual dentro de la empresa y con ello, establecer también la situación general que guarda la misma.

Las tablas de resultados concentrados para cada factor tienen una columna rotulada como "cantidad" que muestra el número de preguntas que obtuvieron cierta calificación, también se muestra el número de veces que un factor se encontró involucrado en el mal operar de los aspectos analizados y su correspondiente porcentaje de limitación relativo.

Tablas de resultados concentrados por factor.

(1) Medio Ambiente				%
<u>Calificación</u>	<u>Cantidad</u>	Eficiencia=	0.625	62.5
1	5			
0.75	3	Ineficiencia=	0.375	37.5
0.5	3			
0.25	5	L=	17	
<i>total</i>	<u>16</u>	%Lt=	5.88	
Número de veces que el factor está involucrado:				
<u>Factor</u>	<u>veces</u>			
1	2	%L1=		11.76
2	4	%L2=		23.53
3	2	%L3=		11.76
4	2	%L4=		11.76
6	4	%L6=		23.53
7	1	%L7=		5.88
9	2	%L9=		11.76
				<u>100.00</u>

El cumplimiento óptimo de este factor se alcanza cuando la empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación, e informa al exterior, de modo conveniente, sobre sus propias actividades. Esto nos permite observar que la situación actual del factor no es la óptima, la empresa si bien posee información del exterior, no está cumpliendo cabalmente la parte de informar al exterior sobre sus propias actividades, el mal manejo de las relaciones públicas no ha permitido que la empresa obtenga oportunidades de desarrollo, sobre todo en el área comercial.

Los factores que más limitan este factor son política y dirección y fuerza de trabajo.

(2) Política y Dirección				
<u>Calificación</u>	<u>Cantidad</u>		<u>%</u>	
1	3	Eficiencia= 0.489	48.86	
0.75	4	Ineficiencia= 0.511	51.14	
0.5	4			
0.25	11	L= 28		
<i>total</i>	<u>22</u>	%Lt= 3.57		
Número de veces que el factor está involucrado:				
<u>Factor</u>	<u>veces</u>			
1	1		%L1=	3.57
2	19		%L2=	67.86
3	2		%L3=	7.14
4	1		%L4=	3.57
6	2		%L6=	7.14
9	2		%L9=	7.14
10	1		%L10=	3.57
<u>7</u>				<u>100.00</u>

Su nivel óptimo se alcanza cuando la administración ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue, además de que ha instituido y opera una organización coordinada y eficiente, manteniendo esta última bajo una vigilancia conveniente. LAYT no ha logrado establecer una política equilibrada que de rumbo definido y claro a la organización y ésta trabaja sin una buena coordinación. Su nivel de eficiencia es menor al 50% lo cual resulta poco aceptable.

El factor que mayor responsabilidad tiene sobre el mal operar del factor es, precisamente, el correspondiente a la política y dirección.

(3) Productos y Procesos				
Calificación	Cantidad		Eficiencia=	%
1	6		0.75	75.00
0.75	1	Ineficiencia=	0.25	25.00
0.5	4			
0.25	1	L=	11	
<u>total</u>	<u>12</u>	%Lt=	9.09	

Número de veces que el factor está involucrado:

Factor	veces			
2	1	%L2=	9.09	
3	6	%L3=	54.55	
5	1	%L5=	9.09	
9	3	%L9=	27.27	
<u>4</u>				<u>100.00</u>

El nivel óptimo se alcanza cuando la empresa tiene procesos adecuados y elabora productos y/o servicios que satisfacen las demandas de los consumidores y emplea servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos y procesos. Se puede observar que el nivel de eficiencia alcanzado es de los más altos, debido a que se cuenta con el respaldo de la franquicia matriz en los diferentes puntos mencionados. Aún así, se puede mejorar más su operar.

(4) Financiamiento				
Calificación	Cantidad		Eficiencia=	%
1	2		0.40	40.00
0.75	0	Ineficiencia=	0.60	60.00
0.5	0			
0.25	8	L=	17	
<u>total</u>	<u>10</u>	%Lt=	5.88	

Número de veces que el factor está involucrado:

Factor	veces			
2	6	%L2=	35.29	
3	1	%L3=	5.88	
4	5	%L4=	29.41	
7	1	%L7=	5.88	
10	4	%L10=	23.53	
<u>5</u>				<u>100.00</u>

Su nivel óptimo se alcanza cuando la empresa mediante una política consciente de sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles está adecuadamente provista de recursos monetarios y hace una prudente utilización de los mismos en sus actividades. Aquí si bien se cuenta con recursos monetarios, la utilización no parece ser la más adecuada, así como tampoco las condiciones y costos a los que se consiguen dichos recursos, cabe destacar que la situación financiera de la empresa es la que obligó a los directivos a solicitar este estudio y pese a que no se tuvo acceso a la información real de este rubro, las observaciones corroboran lo dicho, tanto así que también este factor es uno de los menos eficientes y donde mayor oportunidad de mejora existe.

(5) Medios de Producción				
<u>Calificación</u>	<u>Cantidad</u>			<u>%</u>
		Eficiencia=	0.8	80.00
1	5			
0.75	3	Ineficiencia=	0.2	20.00
0.5	1			
0.25	1	L=	10	
<i>total</i>	<u>10</u>	%Lt=	10.00	
Número de veces que el factor está involucrado:				
<u>Factor</u>	<u>veces</u>			
3	5		%L3=	50.00
5	4		%L5=	40.00
10	1		%L10=	10.00
	<u>3</u>			<u>100.00</u>

Su nivel óptimo se alcanza cuando la empresa cuenta con los servicios externos disponibles y está dotada de los servicios internos necesarios lo cual cumple bien el factor, es decir, de acuerdo a las condiciones y necesidades de la empresa, sí se cuenta con lo necesario para su buen funcionamiento en cuanto a servicios se refiere.

(6) Personal			
<u>Calificación</u>	<u>Cantidad</u>		<u>%</u>
		Eficiencia= 0.708	70.83
1	7		
0.75	0	Ineficiencia= 0.292	29.17
0.5	1		
0.25	4	L= 10	
<u>total</u>	<u>12</u>	%Lt= 10.00	
Número de veces que el factor está involucrado:			
<u>Factor</u>	<u>veces</u>		
2	4	%L2=	40.00
3	1	%L3=	10.00
6	5	%L6=	50.00
<u>3</u>			<u>100.00</u>

Su nivel óptimo se alcanza cuando la empresa tiene una política consciente de sus relaciones con el personal, organiza y mantiene el control en la operación con una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de los bienes de producción. La empresa ha logrado tener un buen ambiente de trabajo pese a las bajas compensaciones, sin embargo, en los últimos meses, los trabajadores han ido demostrando un descontento que si no se atiende puede desembocar en un problema serio.

(7) Suministros			
<u>Calificación</u>	<u>Cantidad</u>		<u>%</u>
		Eficiencia= 0.825	82.50
1	7		
0.75	1	Ineficiencia= 0.175	17.50
0.5	0		
0.25	2	L= 6	
<u>total</u>	<u>10</u>	%Lt= 16.67	
Número de veces que el factor está involucrado:			
<u>Factor</u>	<u>veces</u>		
3	3	%L3=	50.00
5	3	%L5=	50.00
<u>2</u>			<u>100.00</u>

El nivel óptimo se alcanza cuando la empresa provee a sus departamentos o áreas de producción de materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo, conservando inventarios a nivel económico. Este es otro factor donde la ingerencia de la franquicia matriz resulta conveniente para LAYT pues todo lo relacionado con este punto está regulado.

(8) Actividad Productora					
<u>Calificación</u>	<u>Cantidad</u>		Eficiencia=	0.779	%
1	10				77.94
			Ineficiencia		
0.75	1		=	0.221	22.06
0.5	4				
0.25	2		L=	10	
<u>total</u>	<u>17</u>		%Lt=	10.00	
Número de veces que el factor está involucrado:					
<u>Factor</u>	<u>veces</u>				
2	1		%L2=	10.00	
3	6		%L3=	60.00	
8	2		%L8=	20.00	
9	1		%L9=	10.00	
	<u>4</u>				<u>100.00</u>

El nivel óptimo se alcanza cuando la empresa ha organizado y mantiene en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia. Aún cuando el nivel de eficiencia de este factor es alto, el resultado debe tomarse bajo reservas: el nivel de eficiencia de producción no es el óptimo, sin embargo, como se ha manifestado, está fuertemente apoyado por los procesos regulados por la franquicia matriz la cual ayuda a que dicho funcionamiento resulte aceptable.

(9) Mercadeo			
Calificación	Cantidad		%
		Eficiencia=	0.667 66.67
1	9		
0.75	2	Ineficiencia=	0.333 33.33
0.5	4		
0.25	6	L=	21
<u>total</u>	<u>21</u>	%Lt=	4.76
Número de veces que el factor está involucrado:			
<u>Factor</u>	<u>veces</u>		
1	1	%L1=	4.76
2	8	%L2=	38.10
4	2	%L4=	9.52
9	10	%L9=	47.62
<u>4</u>			<u>100.00</u>

El nivel óptimo se alcanza cuando la empresa realiza operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuadas a las necesidades de la negociación. Claramente este factor no es de los mejores debido a que los niveles de ventas no han sido los esperados, aunado a esto, no se ha aprovechado el mercado total que puede tener la empresa, esto es, no se ha penetrado el mercado comercial que puede darle un buen empuje a sus resultados financieros.

(10) Contabilidad y Estadística			
Calificación	Cantidad		%
		Eficiencia=	0.531 53.13
1	2		
0.75	1	Ineficiencia=	0.469 46.88
0.5	1		
0.25	4	L=	6
<u>total</u>	<u>8</u>	%Lt=	16.67
Número de veces que el factor está involucrado:			
<u>Factor</u>	<u>veces</u>		
2	4	%L2=	66.67
10	2	%L10=	33.33
<u>2</u>			<u>100.00</u>

El nivel óptimo se alcanza cuando la empresa tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos, produciendo informes contables y estadísticos en lapsos y formas convenientes. La información que se genera en la

empresa no cubre con las necesidades, no resulta oportuna pues siempre va retrasada y además, no se encuentra debidamente auditada por lo que es un factor con oportunidades varias de mejora.

Análisis general de la empresa.

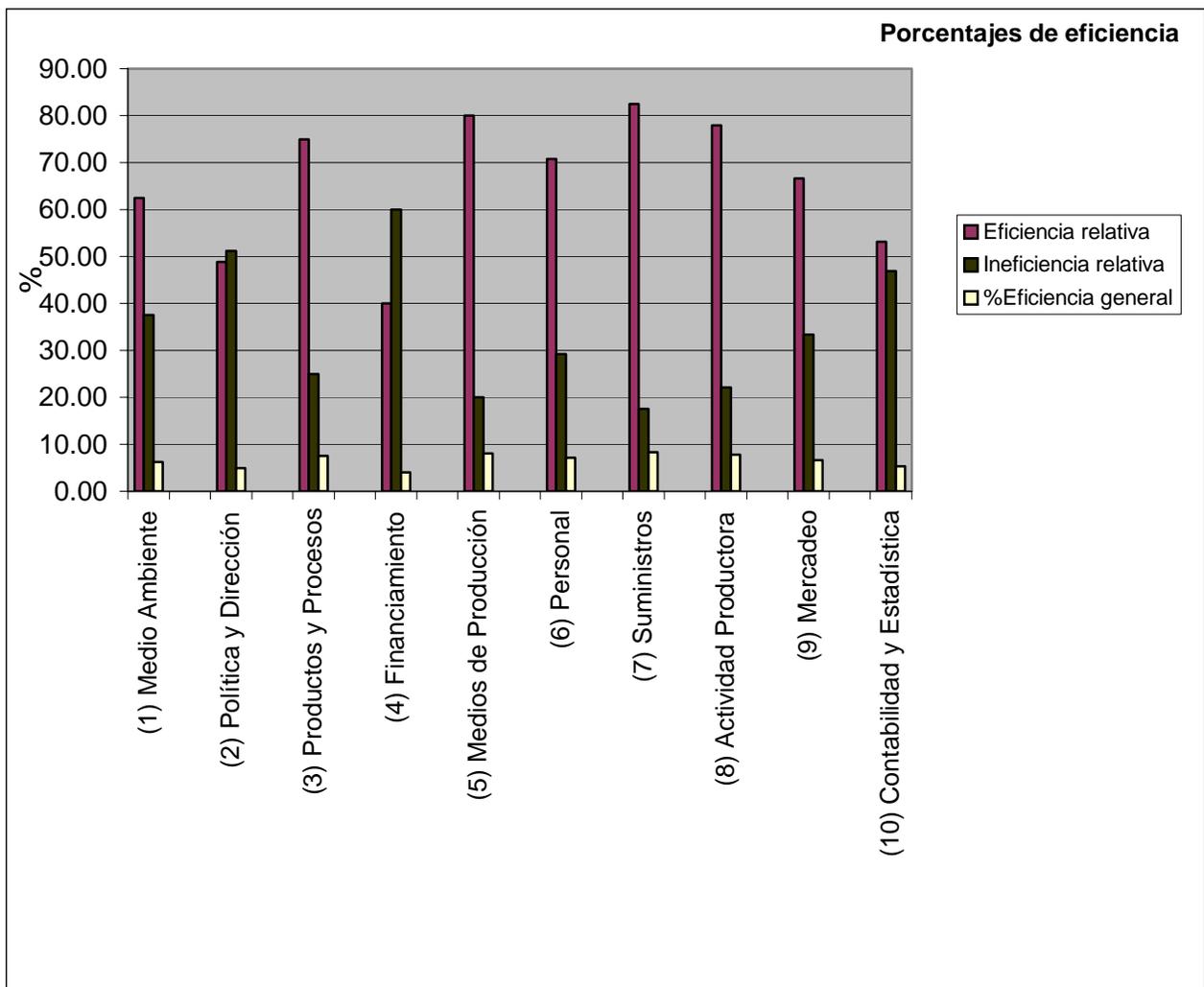
De acuerdo a los resultados de las tablas anteriores, se puede ahora obtener una idea más clara de la situación actual de la empresa y si consideramos que cada factor representa el 10% de la eficiencia total entonces el resultado general alcanzado por LAYT en cuanto a eficiencia es, de acuerdo a la siguiente tabla, del 65.74 %.

FACTOR	%		%Eficiencia general
	Eficiencia relativa	Ineficiencia relativa	
(1) Medio Ambiente	62.50	37.50	6.25
(2) Política y Dirección	48.86	51.14	4.89
(3) Productos y Procesos	75.00	25.00	7.50
(4) Financiamiento	40.00	60.00	4.00
(5) Medios de Producción	80.00	20.00	8.00
(6) Personal	70.83	29.17	7.08
(7) Suministros	82.50	17.50	8.25
(8) Actividad Productora	77.94	22.06	7.79
(9) Mercadeo	66.67	33.33	6.67
(10) Contabilidad y Estadística	53.13	46.88	5.31
		% Eficiencia total	65.74

El porcentaje alcanzado, si bien rebasa el 50%, no se puede decir que sea un porcentaje bueno debido a que, si se considera que el tipo de empresa es una franquicia donde la mayor parte de los procesos ya están regulados por otra empresa (franquicia matriz), el trabajo que debe hacerse es en la parte correspondiente a la comercialización de los servicios y a la correcta administración de las operaciones. Los factores que más aportan a la eficiencia total de la empresa son: medios de producción, suministros, productos y procesos

y actividad productora; por otro lado, los factores de menor eficiencia: financiamiento, política y dirección y contabilidad y estadística. Esta distribución de niveles de eficiencia confirma lo dicho anteriormente, la empresa necesita trabajar más en la parte administrativa y de comercialización ya que carece de controles que le permitan conocer la situación real que guarda y más, no aprovecha el potencial que en cierto momento pudiera tener dentro del mercado comercial.

La siguiente gráfica comparativa de los niveles de eficiencia encontrados nos aclara un poco más estas diferencias, los datos fuente se tomaron de la tabla anterior.



Se puede observar que los factores con mayor eficiencia relativa son aquellos, ya mencionados, donde los procedimientos están regulados por la franquicia matriz, y las áreas correspondientes a la administración de la empresa LAYT son las que presentan mayores deficiencias, en general, son las operaciones donde las decisiones de los dueños son las más importantes o las únicas, así, el

problema que se encuentra claramente definido es del tipo de planeación, gestión y administración internas.

Otro punto es que sí se tienen muchas oportunidades de mejora (así lo demuestra el 34.26% correspondiente al nivel de ineficiencia) sin embargo, se debe comenzar por poner orden en la operación y claridad en los objetivos de la empresa ya que el no contar con estos elementos está ocasionando que se opere de manera desordenada sin metas claras y realistas.

En el siguiente apartado se enuncian diferentes propuestas de mejora mismas que pueden involucrar a diferentes factores y más que propuestas podrían ser recomendaciones generales que, en su momento, pueden ayudar a tomar decisiones o a fijar un rumbo en la empresa.

PROPUESTAS DE MEJORA

Las propuestas de mejora que se plantearán en esta sección se sustentan en los resultados que se obtuvieron después de aplicar el método de análisis factorial, con lo que se detectaron diversos puntos potenciales de oportunidad.

Es muy importante resaltar que las siguientes propuestas son posibles soluciones que se pueden implantar en la empresa. El analizar la viabilidad de dichas propuestas, así como definir las etapas necesarias para llegar a los escenarios que se plantearán, no están contemplados porque están fuera del alcance del objetivo de este trabajo.

Capacitación

Es de vital importancia establecer un programa exhaustivo de capacitación en dos áreas fundamentales para la empresa: administración y ventas. Teniendo un departamento de administración sólido y profesional se hace más eficiente el manejo de los recursos existentes, ya que propicia una disminución en los costos de operación reflejando una situación financiera más sana.

El contar con un departamento o área de ventas bien preparada y consciente de los retos que enfrenta en el mercado así como de los beneficios que le puede aportar a la empresa es muy importante, entre más sólida sea el área de ventas más oportunidades de crecimiento se presentarán, esto sin olvidar el soporte que producción debe brindar para lograr cerrar el círculo productivo.

Fomentar actividades recreativas

El éxito de cualquier empresa se basa en la calidad de vida que tiene cada uno de sus empleados. Para lograr un ambiente de trabajo propicio en el que se estimule la superación y la proactividad, se recomienda organizar una serie de actividades de integración, consistentes en una convivencia mensual en donde se escuche el sentir de los trabajadores con respecto a sus actividades desarrolladas en la empresa, con esto, se puede establecer un canal de comunicación con los colaboradores que permita conocer sus objetivos personales y poder establecer el grado de compatibilidad con los objetivos de la empresa.

Como complemento, se puede buscar una serie de actividades deportivas adecuadas al número de trabajadores ya que es difícil organizar torneos de juegos de conjunto como son, básquetbol, fútbol, voleibol, etc. Pero ya que se pertenece a una franquicia, se puede establecer un torneo “interfranquiciatario”, esto es, un torneo entre todas las unidades de negocio que se encuentran en el Distrito Federal.

Para esto, los dueños de cada franquicia pueden pagar la suscripción o establecer un convenio con algún club deportivo para que allí se realicen este tipo de actividades y se fomente una sana convivencia y un ambiente de trabajo propicio para la empresa y para sus colaboradores.

Elaboración de presupuestos por área

Una herramienta muy valiosa para el control en los gastos de la empresa es la elaboración de presupuestos de operación por área, este tipo de acciones además de monitorear y comprobar la correcta aplicación de los recursos, obliga a los departamentos a planear sus actividades a realizar así como la cantidad de recursos que éstas requieren. Con esto se reducen los gastos innecesarios y nuevamente esto se refleja en un operar financiero que estimula el crecimiento y la consolidación de la empresa.

Fuentes de financiamiento

Hasta este momento, las fuentes de financiamiento con que cuenta la empresa son las únicas a las que tuvieron acceso por las condiciones de operación que presentan, pero habrá que concienciar a los directivos de la empresa que LAYT se encuentra en un periodo de arranque y posteriormente de consolidación, por lo que aún es muy difícil que ofrezca los rendimientos que cualquier socio planea y por el contrario, ellos deben de seguir siendo la única fuente de financiamiento (aparte de CDSA), pero sin cobrar las regalías que actualmente se han manejado, ya que lo único que se logra es descapitalizar a la empresa y frenar el crecimiento que se ha presentado.

Clientes comerciales

Sin lugar a dudas, los clientes comerciales son los que propiciarán un crecimiento acelerado de la empresa, por lo que es prioridad la ampliación de ésta reducida cartera de clientes. Para esto, se necesita planear una estrategia de ventas adecuada que permita asegurar la obtención de contratos atractivos que capitalicen a la empresa. Para atacar este sector, es obligado asignar un ejecutivo de cuenta que haga la labor de venta y brinde el servicio que el cliente requiere en ese momento, así como ser el primer contacto cuando se llegue a presentar una no conformidad por el servicio prestado.

Otro punto importante es la definición de un esquema de crédito suficientemente atractivo para la empresa pero que no origine problemas de descapitalización para la misma. Una herramienta muy valiosa será el calcular el capital de trabajo requerido para atender este tipo de cuentas, de no contar con los recursos necesarios será vital obtener un esquema de financiamiento que no ponga en peligro la situación financiera de la empresa.

Programas de mantenimiento preventivo

Elaborar un programa de mantenimiento preventivo pudiendo tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Periodicidad en los servicios
- ✓ Tipo de servicios
- ✓ Antigüedad del equipo
- ✓ La carga de trabajo para programar los días de mantenimiento sin afectar la prestación de los servicios

Medios de transporte

El no contar con los recursos necesarios para tener un medio de transporte nuevo no significa que el vehículo utilizado para este fin tenga que estar en malas condiciones tanto mecánicas como estéticas, por lo que se recomienda mantenerlo en buen estado tanto interna como externamente.

Ya que se tiene una unidad de transporte para cubrir los servicios de limpieza, se recomienda utilizar este espacio como un medio publicitario. No hay que olvidar que la imagen de una empresa se refleja en cada uno de sus integrantes, tanto humanos como materiales, si uno de éstos no da una buena impresión, puede generar un sentimiento de desconfianza en la calidad de los servicios así como en la seriedad de la empresa.

Seguridad laboral

Para salvaguardar la integridad de los trabajadores de la empresa, se recomienda fomentar el uso del equipo de seguridad necesario para cada una de las actividades a realizar, esto ayudará prevenir problemas con el índice de ausentismo.

Otro punto importante es acondicionar el espacio donde se almacenan los productos químicos para evitar cualquier tipo de contaminación y accidente que después se pueda lamentar. La perfecta identificación y ubicación de las sustancias químicas empleadas reduce el riesgo de que se presente un accidente en este campo.

Finalmente es muy importante se forme una comisión mixta de seguridad e higiene que esté conformada por una persona capacitada en cada una de las siguientes áreas: primeros auxilios, evacuaciones, sismos e incendios.

Prestaciones a los trabajadores

Para poder establecer un ambiente de lealtad, disposición y profesionalismo en una empresa el primer paso es satisfacer (de acuerdo con las posibilidades de la empresa) las necesidades de sus trabajadores. Para esto, se recomienda implantar un sistema de evaluación basado en los objetivos cumplidos.

Conforme los resultados financieros de la empresa lo permitan, es muy importante reflejar este avance en los salarios de los empleados, con esto se mejoran las relaciones laborales que impactan en los resultados de la empresa. No hay que olvidar que **lo más valioso de una empresa es su gente.**

Sistema de inventarios

Se necesita contar con un sistema que permita controlar y conocer el valor real de los inventarios de materia prima tomando en cuenta lo siguiente:

- ✓ Consumos promedio
- ✓ Tipo de servicio
- ✓ Presupuesto de ventas, entre otros aspectos

Esto permitirá determinar el nivel de existencias óptimo, lo que se traduce en un manejo más eficiente de los recursos monetarios y financieros ya que no se tiene dinero pasivo por más tiempo del requerido y no se encarece el costo de almacenamiento.

Recepción de materia prima.

Debido a la naturaleza de las materias primas y al tamaño de la empresa, no se puede pensar en analizar químicamente los materiales al momento de su recepción, pero sería conveniente asegurarse que el material que se pidió es lo que se esté recibiendo en buenas condiciones físicas.

Capacidad instalada.

Actualmente se cuenta con un cálculo estimado de capacidad instalada, pero no es lo suficientemente confiable y representativo, ya que no están considerados los tiempos reales para la prestación de un servicio. Con el plan de expansión de la cartera de clientes comerciales que se tiene en mente, resulta indispensable conocer dicha información para no tener diferencias con los planes de crecimiento y saber hasta qué punto se puede llegar sin necesidad de requerir más inversiones en maquinaria y equipo, esto ayudará a no contraer obligaciones que más adelante no se puedan cumplir por falta de capacidad.

Planeación y control de la producción

Para obtener un proceso de producción más eficiente, resulta indispensable el contar con un responsable que jerarquice la prestación de los servicios, y de esta forma, optimizar el tiempo invertido en los traslados necesarios entre un servicio y otro. Haciendo una correcta planeación, se podrá incrementar el número de servicios prestados por día y esto también conducirá a tener ahorros en lo que a combustible y materias primas respecta.

Vinculación con Universidades Públicas.

Una opción inmejorable para obtener personal capacitado, especializado y a un costo accesible, es establecer un programa de servicio social y/o prácticas profesionales con instituciones de educación pública y/o privada. Este convenio beneficia a la empresa no solo poniendo a su alcance servicios profesionales, sino también como medio de publicidad, ya que se da a conocer en ciertos sectores que hasta éste momento no se han trabajado, como son las instituciones gubernamentales.

Plan de ventas efectivo

Un punto sumamente importante es contar con un plan de ventas ambicioso que contemple un número determinado de clientes nuevos por año así como un mínimo de ventas mensual (cuotas de ventas por ejecutivo). Esto obligará a los vendedores a esforzarse más en su trabajo. Otro aspecto es el manejar un esquema de comisiones para los vendedores una vez que hayan superado su cuota de venta. Por último, es necesario elaborar una base de datos en la que se tengan identificados los clientes consolidados, en desarrollo y posibles prospectos que atiende cada ejecutivo de ventas, así se puede monitorear el servicio que los ejecutivos prestan y en un momento dar continuidad al trabajo de cada uno de ellos si es que llegan a separarse de la empresa.

Centro de atención a clientes.

Se aconseja tener un responsable de atender las quejas que algún cliente pueda presentar, así como darle el seguimiento necesario hasta llegar a su conclusión. Esto es parte del servicio que se debe ofrecer ya que es lo que marca la preferencia del cliente por una u otra empresa. En un principio, ésta actividad puede desempeñarla alguna persona del área administrativa en combinación con sus otras actividades

En esta etapa del proceso se recomienda llevar un estricto control de los servicios prestados separándolos por cliente, esto para analizar la frecuencia con que requieren los servicios y hacerse presentes en el momento que requiera de los servicios nuevamente

CONCLUSIONES

“ DETECTAR LO MÁS PRONTO POSIBLE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE OPORTUNIDAD QUE LE PERMITAN A LA EMPRESA ESTABLECER LOS PLANES CORRECTIVOS NECESARIOS PARA MEJORAR DE FORMA INTEGRAL SUS OPERACIONES “

De acuerdo con los alcances establecidos en el objetivo de esta tesis, podemos afirmar que la metodología del análisis factorial es adecuada para obtener un panorama amplio y general de la situación que guarda la empresa en diferentes áreas clave, en un lapso de tiempo que permite tomar decisiones acertadas en el corto plazo. Afirmación que se ve reforzada por el hecho de haber alcanzado dicho objetivo de manera satisfactoria con la ayuda de esta metodología.

Sin embargo, es importante aclarar que la metodología no puede ni debe ser aplicada tal y como lo establecen los libros, sino que es necesario hacer adecuaciones pertinentes de acuerdo al giro de la empresa a analizar y a la situación que prevalezca en la misma (estructura organizacional, situación financiera, tiempo de operación, etc.) para garantizar que los resultados obtenidos sean los más apegados a la realidad.

Actualmente las empresas requieren tener acceso a información confiable y emitida con oportunidad para poder tomar decisiones en el momento justo, aún más cuando los resultados no son los que se planearon, ésta es la situación en la que se encontraba la empresa LAYT quien con los resultados de este proyecto pudo identificar las principales áreas responsables de su mal operar, no obstante los obstáculos que los mismos dirigentes presentaron en el momento de entregar información específica.

En este punto cabe resaltar la importancia que tiene el tomar la información proporcionada por la empresa con ciertas reservas ya que existe aún en el empresario mexicano cierta renuencia a mostrar abiertamente dicha información, sobre todo si ésta es de carácter financiero. Este fue uno de los problemas que limitó la profundidad en el análisis del factor financiamiento y una de las razones por la que los cuestionarios de cada factor se diseñaron de tal manera que nos permitieran detectar contradicciones en las respuestas proporcionadas por la gente de la empresa al incluir preguntas que manejaban el mismo concepto pero planteado de manera diferente.

Por último, el obtener indicadores de rendimiento o eficiencia no sirve de nada si no se cuenta con datos de referencia que permitan hacer una comparación para medir el avance o retroceso de áreas diferentes, esto se vuelve crítico cuando el tiempo de operación de la empresa no es mayor a un año. En este caso es conveniente comparar los resultados con los de una empresa similar (en tamaño, giro y condiciones) en el mismo periodo o buscar estándares de operación para cada factor. En éste trabajo se optó por la segunda opción debido a los problemas de obtención de información de otras empresas

BIBLIOGRAFÍA

1. Análisis financiero. Ortega Ochoa, Rosa María y Villegas Hernández, Eduardo. Editorial Pac. México, 1999.
2. El análisis factorial. Klein W., Alfred y Grabinsky, Nathan. Banco de México, Dirección de investigación económica. México, 1990.
3. Ingeniería industrial. Niebel W. Benjamín. Editorial Alfaomega. México, 2000.
4. Mercadotecnia. Kotler, Philip. Editorial Prentice-Hall. México, 1989.
5. El contrato de franquicia. Javier Arce Gargollo. Editorial Themis. México 2001.
6. El análisis factorial y su utilidad en el diagnóstico de la empresa. Llamosas Gutiérrez Ramón Fernando. Méx., 1969. UNAM. Tesis de licenciatura.
7. El análisis factorial como herramienta. Amabilis Amabilis, José del C. Méx, 1971. UNAM. Tesis de licenciatura.

ANEXOS

PERFIL DEL TÉCNICO

El presente documento tiene como objetivo, establecer el perfil que deben tener las personas que cubran el puesto de Técnico.

1. Entre 18 y 30 años.
2. Buena presencia.
3. Que tenga un tono de voz adecuado para tratar con personas de nivel socioeconómico alto y que su forma de expresarse sea correcta (sin utilizar malas palabras).
4. Persona que sepa respetar a sus superiores.
5. Preferentemente soltero (a).
6. Preferentemente que sepa conducir automóvil.
7. Sin defecto físico.
8. Sin antecedentes penales.
9. Con disposición y buen trato.
10. Que viva en zona sur de la ciudad.
11. Que tenga estudios mínimos de preparatoria o que esté a punto de terminarla.
12. Capaz de definir que hará en los próximos 5 años.
13. Con habilidad para manejar maquinaria de limpieza.
14. Con disposición para hacer cualquier tipo de trabajo de limpieza y técnico.
15. Con disponibilidad de horario.
16. De apariencia amable y trato cortés.
17. Que pueda incorporarse rápidamente a trabajar en un equipo formado.
18. Que demuestre aptitud para servir.
19. Que sea honrado a toda prueba.

CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA (COF)

La presente circular de oferta de franquicia se proporciona en cumplimiento a lo dispuesto por el segundo párrafo del artículo 142 de la ley de fomento y protección a la propiedad industrial, y demás disposiciones reglamentarias aplicables.

Contiene información cuyo objetivo es presentarle un panorama general de CDSA de México, S.A. de C.V., H. Research, Inc. , Devere International, Inc. y de la franquicia que está usted próximo a contratar.

Es deseo de CDSA de México, S.A. de C.V. que usted realice una evaluación completa en los aspectos principales del Sistema de Franquicias CDSA, para que tome una decisión informada y consciente sobre la adquisición de una franquicia CDSA, pues de ello depende en gran medida el Éxito que tanto usted como nosotros esperamos alcanzar mediante nuestra relación de franquicia.

Se recomienda que analice detalladamente el contenido de esta Circular de Oferta de Franquicia, y que lo discuta con sus asesores legales y/o financieros.

Quedamos de usted para cualquier aclaración sobre este particular, agradeciéndole de antemano su interés tan especial que ha tenido en nuestro sistema de franquicias.

Muy Atentamente,

Ing. C. Llaguno
CDSA de México, S.A. de C.V.
Director de Comercialización

CDSA

INVERSION INICIAL REQUERIDA

	<u>Sistema II</u>	<u>Sistema III</u>
Licencia (cuota única).	\$ 8,000.00 usd	\$ 8,000.00 usd
Equipo, accesorios y soluciones de limpieza.	<u>\$ 9,996.39 usd</u>	<u>\$12,582.20 usd</u>
Inversión total:	\$17,996.39 usd	\$20,582.20 usd
Formas de pago:		
Opción # 1 Enganche:	\$ 9,996.39 usd	\$12,582.20 usd
Más 60 pagos mensuales de:	\$ 133.33 usd	\$ 133.33 usd
Opción # 2 Un solo pago de:	\$13,497.29 usd	\$15,436.65 usd
(aplica un 25% de descuento sobre la inversión total)		
Nota: los montos presentados no incluyen I.V.A.		

Adicionalmente a esta inversión se estima un Capital de Trabajo de aproximadamente \$ 30,000.00 pesos para los gastos iniciales de apertura de la franquicia y la adquisición de un vehículo de transporte.

Para una información más completa sobre cada uno de los costos para la inversión inicial y cuotas de regalías, véase el apartado III, sección a, b y c de este documento.

La fecha de este documento es Septiembre de 1998.

Este documento se provee para su protección y contiene un resumen del material del contrato de franquicia. Debe ser leído cuidadosa y completamente para un entendimiento de los derechos y obligaciones del Franquiciante y del Franquiciatario respectivamente.

INDICE

ESTADO DE SITUACION DE NEGOCIOS

Artículo 142-Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial

I.-H.Research Inc, y Devere International, Inc.	4
II.- La Franquicia CDSA	4
a) CDSA de México, S.A. de C.V.	
b) Identidad de los accionistas de CDSA de México, S.A. de C.V.	
c) Descripción de la Franquicia.	
d) Litigios en que están participando Devere International, Inc. y CDSA de México, S.A. de C.V.	
III.- Inversión requerida.....	7
a) Cuota Inicial de Franquicia	
b) Regalías Mensuales	
c) Otras inversiones necesarias	
IV.- Riesgos y Oportunidades.....	8
V.- Relación Contractual entre Devere International, Inc. y CDSA de México, S.A. de C.V.....	9

I. H. Research, Inc. ("HRI") y Devere International, Inc. ("DII").

HRI es una empresa constituida de acuerdo a las leyes del Estado de California, Estados Unidos de América, la cual tiene el principal asiento de sus negocios en la ciudad de Logan, Utah. HRI ha creado y desarrollado un proceso de limpieza y protección de alfombras, tapetes y muebles, y desarrolla este negocio bajo el uso de la marca "CDSA", la cual la ha licenciado a distintos Franquiciatarios en los Estado Unidos y el extranjero formando el sistema conocido como "Sistema de Franquicias CDSA". HRI ha desarrollado y patentado asimismo un sistema de limpieza a base de dióxido de carbono (CO₂) y fabrica sus propias soluciones de limpieza para que sean usadas por las distintas franquicias.

DII es asimismo una corporación debidamente constituida y existente bajo las leyes del Estado de California, Estados Unidos de América y tiene el principal asiento de sus negocios en la misma ubicación que HRI. DII ha obtenido un gran Éxito comercial en los Estado Unidos y en otros países en el desarrollo del Sistema de Franquicias CDSA. DII está autorizada por HRI para otorgar y administrar franquicias maestras fuera de los Estados Unidos, entre ellas México. DII es el Franquiciante Maestro de la franquicia CDSA que cubre la República Mexicana.

II. La Franquicia CDSA

A) CDSA de México, S.A. de C.V. ("CDSAM")

CDSAM es una sociedad de nacionalidad mexicana, debidamente constituida de acuerdo a las leyes de México, según la Escritura Pública No. 5,630 de fecha 5 de Enero de 1993, otorgada ante la fe del Lic. Daniel G. Morales, Notario Público No. 26 con ejercicio en la ciudad de Monterrey, N.L., y debidamente inscrita en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio de la Ciudad de Monterrey bajo el No. 196, Folio 259, Volumen 391, Libro No. 3 Segundo Auxiliar Escrituras de Sociedades Mercantiles sección de Comercio, con fecha 22 de Enero de 1993.

CDSAM tiene el principal asiento de su negocio en la calle Bolivia No. 251, Colonia Vista Hermosa, en Monterrey, Nuevo León, C.P. 64620.

CDSAM formalizó el 16 de Enero de 1993 con DII un Contrato Maestro de Licenciamiento de Franquicia del Sistema de Franquicias CDSA (el "Contrato Maestro"), en el cual CDSAM adquirió los derechos exclusivos de otorgar y administrar franquicias del Sistema CDSA dentro de la República Mexicana. El Contrato Maestro se encuentra debidamente registrado en la Dirección General del Instituto Mexicano de la Protección Industrial (IMPI).

Asimismo las Marcas y Nombres Comerciales, se encuentran debidamente registradas bajo los números de registro 464083, 464084, 464085 y 465264 ante esta misma dependencia.

CDSA de México, S.A. de C.V. desarrollará en su etapa inicial cuando menos 25 Franquicias en un periodo de cinco años. El compromiso con nuestros Franquiciatarios está fuertemente respaldado por H. Research, Inc. y Devere International, Inc. para poder ofrecer a nuestros receptores de Franquicia todos los servicios de asesoría y soporte necesarios para lograr un buen desarrollo.

Nuestra estrategia durante estos cinco años de operación comprende dos etapas. La primera etapa consistió en operar directamente una franquicia de CDSA a través de CDSA de Monterrey, S.A. de C.V. durante un año. Esta experiencia nos brinda la oportunidad de comprender, adaptar e instalar en todo su potencial los beneficios y alcances que nos ofrece el sistema CDSA.

La segunda etapa consiste en promover el sistema de franquicias entre aquellas personas que poseen el perfil adecuado para establecer y operar una franquicia CDSA, y brindar asesoría y soporte a cada nuevo establecimiento para lograr el desarrollo adecuado de cada negocio y de la organización en si.

B) Identidad de los accionistas de CDSAM:

El Ing. J. F. Llaguno es fundador, Presidente del Consejo de Administración y Director General de CDSAM. J. F. Llaguno es un conocido hombre de negocios de la ciudad de Monterrey, y actualmente es Director General de la firma internacional de consultoría Korn-Ferry Internacional en la ciudad de Monterrey, N.L.

El Ing. C. J. Llaguno se desempeña como Director de Comercialización de CDSAM desde la fecha de su constitución y entre sus responsabilidades se encuentra el contactar , evaluar y contratar con las personas interesadas el establecimiento de franquicias unitarias del Sistema CDSA en el país.

El Ing. H. E. Porras es el Director Administrativo de CDSAM desde su creación, y tiene bajo su supervisión las operaciones diarias y el soporte técnico y administrativo de las franquicias que se establezcan dentro del Sistema de Franquicias CDSA.

El Ing. I. Porras es miembro del consejo de administración de CDSAM. Es Socio Fundador y Director General de la empresa Construcciones e Instalaciones Júpiter, S.A. de C.V. reconocida empresa en el ramo de la construcción en la ciudad de Monterrey, N.L.

El Ing. R. Quintero es miembro del consejo de administración de CDSAM. Es Director de Tecnología de la empresa HYLSA, S.A. reconocida empresa en el ramo siderúrgico a nivel mundial.

C) Descripción de la Franquicia:

El sistema CDSA de limpieza y protección de alfombras y muebles es un proceso patentado que utiliza la carbonatación para realizar una limpieza efectiva y segura, ya que las soluciones de limpieza que se utilizan son 100% Minerales.

La Gran aceptación del proceso se debe principalmente a las ventajas que el cliente recibe y que sólo el proceso CDSA puede ofrecerle.

Estas ventajas han llevado a CDSA a ser hoy en día la compañía de limpieza de alfombras más grande del mundo con más de 5,000 franquicias en operación en 50 países.

Adicionalmente, la calidad del servicio junto con la satisfacción y garantía del cliente son elementos muy importantes por los que las franquicias CDSA se distinguen.

El apoyo continuo de CDSA (USA) a través de su departamento de investigación y desarrollo nos mantiene muy por delante de la competencia con productos, procesos y soluciones nuevas $\frac{3}{4}$ mejoradas que se integran continuamente al sistema CDSA para ofrecer una mejora día con día en la calidad del servicio a ofrecer al cliente.

El sistema de franquicias CDSA es una oportunidad interesante para gente emprendedora, con deseos de independencia y Éxito.

Al formar parte del sistema de franquicias CDSA, usted recibe el derecho de establecer y operar una franquicia dentro del territorio no exclusivo designado por CDSA de México, S.A. de C.V., operando desde una sola dirección física donde podrá llegar a tener el número de cuadrillas $\frac{3}{4}$ unidades de limpieza que desee, siempre y cuando se adquiera el equipo y las soluciones de limpieza necesarias para equipar dichas cuadrillas.

En la compra del paquete inicial de franquicia Sistema II o Sistema III, se incluye el equipo, soluciones de limpieza y accesorios necesarios para equipar una cuadrilla de trabajo que podrá ofrecer los siguientes servicios:

- Limpieza, protección y desmanchado de alfombras y tapetes.
- Limpieza, protección y desmanchado de muebles.
- Limpieza y protección de muebles de piel y vinilo.
- Detallado interior de autos.

D) Litigios en que están participando Devere International, Inc. y CDSA de México, S.A. de C.V.

En la actualidad no existen controversias judiciales de ninguna especie que afecten las relaciones contractuales de DII y CDSAM. Las partes hasta el momento han cumplido cabalmente sus obligaciones contractuales asumidas en el Contrato Maestro.

III. Inversión Requerida

A) Cuota Inicial

Por el otorgamiento de una franquicia unitaria, el Franquiciatario se obliga a pagar a CDSA de México, S.A. de C.V. por una sola vez, una cuota inicial no reembolsable de USD \$17,996.39 (Diecisiete Mil Novecientos Noventa y Seis Dólares 39/100) para el Sistema II y de USD \$ 20,582.20 (Veinte Mil Quinientos Ochenta y Dos Dólares 20/100) para el Sistema III, más el correspondiente Impuesto al Valor Agregado, de acuerdo al esquema de pagos que el Franquiciatario elija tomando como referencia la hoja de la "inversión Inicial Requerida" que se encuentra en la tercera hoja de esta Circular de Oferta de Franquicia.

El pago de esta cuota inicial dará al Franquiciatario el derecho de recibir el entrenamiento inicial y el "Paquete Inicial de Materiales" que en el contrato de franquicia se identifican, y que le permitirían al Franquiciatario iniciar operaciones, así como el uso de las marcas y patentes registradas CDSA en el territorio que comprende la franquicia unitaria.

B) Regalías Mensuales

El Franquiciatario estaría obligado a pagar a CDSA de México, S.A. de C.V. a partir del primer mes calendario siguiente a la firma del contrato de franquicia, regalías mensuales pagaderas los días 5 de cada mes, equivalentes a \$ 275.00 USD (Doscientos setenta y cinco dólares, 00/100 Moneda de los Estados Unidos de América) o su equivalente en Moneda Nacional al tipo de cambio vigente al momento de hacer el pago correspondiente más el Impuesto al Valor Agregado respectivo. Esta Regalía Mensual podrá incrementarse anualmente de acuerdo a los Índices de inflación para los Estados Unidos de América tomando como base el Índice de Precios al Consumidor (Consumer Price Index).

C) Otras Inversiones

El Franquiciatario requerirá un capital de trabajo inicial aproximado de \$ 30,000.00 (Treinta Mil Pesos 00/100 Moneda Nacional), para estar en condiciones de operar su establecimiento, esta cantidad puede variar de acuerdo a las condiciones particulares de cada Franquiciatario. Se estima que esta cantidad

será suficiente para arrendar un local, contratar líneas telefónicas, cubrir nóminas iniciales y el material indispensable para abrir el establecimiento.

IV. Riesgos y Oportunidades

El Sistema de Franquicias CDSA ha tenido un gran Éxito comercial en los Estados Unidos y en otros países. Este Éxito es resultado del trabajo tenaz, de la atención esmerada al cliente y al uso de productos y sistemas de vanguardia en la limpieza de alfombras y muebles. Adicionalmente, el acercamiento, relación y motivación del propietario de una franquicia CDSA con su personal son conceptos de gran importancia para lograr el Éxito.

CDSAM considera que el Sistema de Franquicias CDSA es una buena oportunidad de establecer un negocio propio, con buenas potencialidades de Éxito y utilidades.

Es importante mencionar que el Sistema CDSA no garantiza un Éxito seguro o un determinado rendimiento esperando; lo que garantiza es que la adecuada aplicación de las herramientas que proporciona para manejar una franquicia CDSA en los aspectos operativos, técnicos, administrativos, etc., aunada con el entusiasmo de triunfar del Franquiciatario, harán de la franquicia CDSA un negocio exitoso. Consideramos que el Éxito o fracaso del funcionamiento de una franquicia CDSA en lo particular, está en función del esfuerzo realizado por el franquiciatario.

Un aspecto importante, es el compromiso que adquiere el Franquiciatario de cumplir fielmente con el contrato de franquicia. Esto permite un desarrollo sano y marca la pauta para llegar a tener una franquicia exitosa.

V. Relación Contractual entre DII y CDSAM

Tal como se estableció anteriormente, DII es el Franquiciante Maestro para el Sistema de Franquicias CDSA para el territorio de la República Mexicana. Esta relación contractual está determinada en el Contrato Maestro.

DII y CDSAM son entidades completamente separadas, y no son empleados, socios, empresarios y/o agentes uno del otro en ningún sentido, CDSAM y DII no tiene el poder para obligar o vincular al otro de ninguna manera. CDSAM es una sociedad independiente y bajo su propia cuenta y riesgo contratará al personal necesario para llevar a cabo los servicios del Sistema de Franquicias CDSA. Esta misma relación de independencia de las partes será establecida al momento de la formalización del contrato de franquicia.

EL ABAJO FIRMANTE DECLARA HABER LEIDO Y COMPRENDIDO A SATISFACCION EL ANTERIOR ESTADO DE SITUACION DE NEGOCIOS, ASI COMO QUE HA CONSULTADO EL MISMO CON ASESORES DE SU ELECCION, Y RECONOCE QUE LE FUE ENTREGADO CON SUFICIENTE ANTICIPACION A LA FECHA DE FIRMA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA RESPECTIVO.

Yo(nos) _____ y

(Nombre, Apellido Paterno, Materno)

Calle No. Colonia Ciudad Estado C.P.

Teléfono Casa y Oficina

Monterrey, N.L. a 23 de Octubre de 1998

Firma

Favor de remitir la presente vía fax y enviar posteriormente el original por correo o mensajería a nuestras oficinas:

CDSA de México, S.A. de C.V.
Bolivia # 251,
Col. Vista Hermosa,
Monterrey, N.L. C.P. 64620
Tels.- (8) 346-0501, 346-1212, Fax.- (8) 346-16

- | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|-----|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 0.75 | 0.5 | 0.25 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|------|-----|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
10. ¿Las vías de comunicación y transporte son suficientes?
- | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| x | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
11. ¿Qué importancia tiene para la empresa la distancia a sus mercados?
- | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| x | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
12. ¿Cómo considera la capacidad de compra de su mercado?
- | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| x | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
13. ¿Hay un estancamiento de las ventas? ¿A qué se debe?
- | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|--|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | x | | x | | | | | | | x | |
|--|--|--|---|--|---|--|--|--|--|--|--|---|--|
- a. Falta de interés de los compradores
- b. Insuficiente poder de compra
14. El promedio de ausencia de los trabajadores por enfermedad es:
- | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|
| | x | | | | | | | | | x | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|
- c. Inferior al 10% del tiempo laborable
- d. 10% o más del tiempo laborable
15. ¿Tiene la empresa dificultades para financiar sus operaciones ocasionadas por escasez de crédito o por las condiciones de crédito?
- | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
| | | | x | | | | x | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
16. Respecto a las relaciones externas que afectan a la empresa hay apoyo o interferencia por parte de:
- | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | x | | x | x | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
- e. Las organizaciones comerciales
- f. Las organizaciones de trabajadores
- g. Las organizaciones políticas

12. ¿Cuántos niveles jerárquicos existen en la empresa?

1	0.75	0.5	0.25	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	x				x								

13. ¿Logran los mandos superiores que la gente a su cargo ejecuten las actividades encomendadas en forma satisfactoria?

			x		x								
--	--	--	---	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

14. ¿Existe algún caso en el que un empleado esté bajo las órdenes de más de un jefe?

			x		x				x				
--	--	--	---	--	---	--	--	--	---	--	--	--	--

15. La empresa ingresó a las actividades que desarrolla por razones de:

	x				x								
--	---	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

- a. Tradición de los propietarios.
- b. Tradición del lugar
- c. Desarrollo tecnológico específico
- d. Ventajas específicas en los abastecimientos
- e. Ventajas específicas en el mercado de ventas
- f. Conocimiento o habilidad específicos
- g. Relaciones comerciales o financieras

16. Respecto a la estructura financiera y de organización de la empresa hay, de acuerdo a la situación actual, ventajas o desventajas como resultado de:

- h. La forma legal de la empresa
- i. La clase de fondos usados
- j. La clase de operaciones actuales
- k. El tipo de organización

1	0.75	0.5	0.25	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			x		x		x						

17. Tomando en cuenta la estructura real de la organización de la empresa, ¿cuál de sus características al parecer apoya/impide una eficiente operación?

- l. La dirección general
- m. La gerencia de producción
- n. La gerencia de ventas
- o. Otras funciones

			x		x								
--	--	--	---	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

18. ¿Durante los últimos tres meses surgió un conflicto entre los directores debido a alguna interferencia en la esfera:

- p. De actividad
- q. De autoridad
- r. De responsabilidad?

			x		x								
--	--	--	---	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

IV) FINANCIAMIENTO

1 0.75 0.5 0.25 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. ¿Quién es la persona encargada de la función financiera de la empresa?
2. ¿Qué clase de informes emplea la dirección con objeto de controlar
 - a. La distribución de fondos
 - b. La efectividad en la utilización de los fondos?
3. ¿Qué clase de información emplea la dirección como base para sus presupuestos financieros?
4. ¿Se ha registrado aumento en los gastos?
5. ¿Estima la dirección que la situación actual del empleo de los fondos es satisfactoria o no satisfactoria con respecto a:
 - c. La inversión fija
 - d. Los inventarios de materia prima
 - e. Las operaciones de venta
 - f. Las existencias acumuladas de productos para ventas
 - g. La liquidez de los fondos?

X														
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			X		X									X
--	--	--	---	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	---

			X		X									X
--	--	--	---	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	---

			X				X							X
--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	---

			X		X		X							X
--	--	--	---	--	---	--	---	--	--	--	--	--	--	---

- | | 1 | 0.75 | 0.5 | 0.25 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|------|-----|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 6. ¿Cómo se considera que es la situación financiera de la empresa con relación a otras de la misma actividad? | | | | x | | x | | x | | | | | | |
| 7. ¿Existen programas de descuentos por pronto pago con los proveedores? | x | | | | | | | | | | | | | |
| 8. ¿Se vence algún crédito importante en los próximos meses? | | | | x | | x | | x | | | | | | |
| 9. ¿Se dispone de fondos suficientes para financiar sin problemas el costo de prestación de servicios y gastos de operación? | | | | x | | x | | x | | | | | | |
| 10. ¿Sobre qué bases se fijan los mínimos y máximos de existencia de materia prima de productos para venta? | | | | x | | | x | | | | x | | | |

V) MEDIOS DE PRODUCCIÓN

	1	0.75	0.5	0.25	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Se han hecho estudios para determinar el flujo de las operaciones durante la prestación de los servicios, así como las demoras, distancias recorridas, etc?	x													
2. ¿Se ha realizado algún estudio para saber si el equipo para manejo de materiales es el adecuado?	x													
3. ¿El establecimiento que ocupa es el adecuado?	x													
4. ¿Es el equipo adecuado técnicamente para la prestación de servicios?	x													
5. ¿Existen registros del equipo existente, la antigüedad, depreciación, costos de reparación, etc?		x					x		x					x
6. ¿El movimiento de productos y materiales requiere de algún equipo especial?			x				x		x					
7. ¿Existe algún equipo que retrase el flujo normal de un servicio prestado?		x					x		x					
8. ¿Cuál es la capacidad de la empresa con el equipo actual?		x					x							
9. ¿Cuáles son las características del equipo de la competencia?	x													
10. ¿Se llevan a cabo de manera rápida y eficiente las reparaciones al equipo?				x			x		x					

VI) PERSONAL

- | | 1 | 0.75 | 0.5 | 0.25 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|------|-----|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. ¿Hay una política establecida para la selección y contratación del personal? | x | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ¿El horario de trabajo se considera adecuado tanto como para el trabajador como para la empresa? | x | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ¿Los trabajadores se encuentran contentos y no se han detectado problemas por falta de incentivos? | | | | x | | x | | | | x | | | | |
| 4. ¿Existen problemas de renunciaciones? | x | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ¿Cuál es el promedio de retardos y ausentismo? | | | | x | | | | | | x | | | | |
| 6. ¿Los sueldos y salarios son mayores o menores respecto a los de la competencia para:
a. Empleados
b. Directivos? | | | | x | | x | | | | x | | | | |
| 7. ¿Existe un sistema adecuado de comunicación? | x | | | | | | | | | | | | | |
| 8. ¿Conocen los trabajadores el reglamento interno de la empresa? | x | | | | | | | | | | | | | |
| 9. ¿Existe cooperación de parte de los trabajadores? | | | | x | | x | | | | x | | | | |
| 10. ¿Existen problemas de falta de honradez con el personal? | x | | | | | | | | | | | | | |
| 11. ¿La calidad y cantidad de trabajo se consideran aceptables? | x | | | | | | | | | | | | | |
| 12. ¿Durante los últimos tres meses ha surgido algún conflicto o ha aumentado notablemente la tensión entre:
c. Los trabajadores y supervisores
d. Los trabajadores y la dirección
e. Los supervisores y los directores superiores? | | | x | | | x | x | | | x | | | | |

IX) MERCADEO

	1	0.75	0.5	0.25	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Se ha pensado en aprovechar el mercado de otros estados y aún del extranjero?				x	x	x								x
2. ¿El número de clientes va en aumento?				x										x
3. ¿Se conocen las características económicas de los clientes, así como su poder de compra?	x													
4. ¿Cuáles son las características de los productos y servicios que hacen que la clientela los prefiera?	x													
5. ¿Qué tipo de publicidad utiliza?		x				x								x
6. ¿Los precios de venta con respecto a otros similares de la competencia son mayores o menores?	x													
7. ¿Se realizan pronósticos de ventas?			x											x
8. ¿Requiere de algún cuidado especial el manejo y almacenamiento de los productos o materiales?	x													
9. ¿Qué canales de distribución se usan y qué ventajas presentan?	x													
10. ¿Qué canales de distribución pueden usarse?	x													
11. ¿El principal mercado (s) a qué distancia se encuentra del a empresa?	x													
12. ¿Se conoce el tamaño del mercado para los productos y servicios prestados?	x													
13. ¿Cuánto de ese mercado es ocupado por la competencia?		x				x								x
14. ¿Se otorgan créditos en las ventas?			x					x						x

