

78  
20



**FACULTAD DE ECONOMIA**

**DISEÑO DE LA FRANQUICIA DE UN NEGOCIO  
DE COMPRAVENTA DE AUTOPARTES PARA LAS  
ESTACIONES DE SERVICIO PEMEX**

**T E S I S**

**Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN ECONOMIA**

**p r e s e n t a**

**OCTAVIO QUINTERO RUIZ**

**MAYO 1993**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**"DISEÑO DE LA FRANQUICIA DE UN NEGOCIO  
DE COMRAVENTA DE AUTOPARTES PARA LAS ESTACIONES  
DE SERVICIO PEMEX"**

**INDICE**

**INTRODUCCION**

**CAPITULO I. LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE EXPANSION EN EL COMERCIO Y LOS SERVICIOS.**

- I.1 Concepto, elementos y tipos de Franquicia
- I.2 Evolución y desarrollo de las franquicias en el mundo
- I.3 Importancia técnica y económica de las Franquicias
- I.4 El futuro de las Franquicias
- I.5 El otorgamiento de Franquicias como estrategia comercial
- I.6 El funcionamiento de un Sistema de Franquicias

**CAPITULO II. EL PROGRAMA DE MODERNIZACION DE PEMEX MEDIANTE EL OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS**

- 2.1 Antecedentes y objetivos del Programa
- 2.2 La estrategia de conversión de gasolineras a Franquicias y la incorporación de "Subfranquicias"
- 2.3 Resultados del Programa de Modernización de Estaciones de Servicio al primer trimestre de 1993

**CAPITULO III. DISEÑO DE LA FRANQUICIA REFACCIONARIA CALIFORNIA PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO PEMEX**

- 3.1 Metodología para el desarrollo del Sistema de franquicias de un negocio
- 3.2 Elementos del Sistema de Franquicias RC para Estaciones de Servicio PEMEX
- 3.3 Metodología para la elaboración de Manuales de procedimientos de una Unidad Prototipo

**CAPITULO IV. LA UNIDAD PROTOTIPO Y EL PLAN COMERCIAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS RC**

- 4.1 La unidad prototipo RC
  - 4.1.1 La empresa Refaccionaria California
  - 4.1.2 Los productos y el mercado
  - 4.1.3 El Programa financiero
  - 4.1.4 La organización de la Franquicia
  - 4.1.5 Las políticas generales de operación
- 4.2 Plan de comercialización de la Franquicia RC

**Apéndice Estadístico**

**Conclusiones**

**Bibliografía**

## INTRODUCCION

EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS TIENE EL PROPOSITO DE DEMOSTRAR LA VIABILIDAD DE LA ESTRATEGIA DE PETROLEOS MEXICANOS PARA MODERNIZAR SUS ESTACIONES DE SERVICIO. LA FORMA ELEGIDA PARA CUMPLIR ESTA DEMOSTRACION ES MEDIANTE LA PRESENTACION DE UN CASO PRACTICO DE DISEÑO DE UNA FRANQUICIA MEXICANA DE COMPRA VENTA DE AUTOPARTES, QUE SE INTEGRARA AL CONJUNTO DE NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS EN UNA GASOLINERA.

SE IDENTIFICA AQUI A LA ESTACION DE SERVICIO COMO UNA UNIDAD ECONOMICA QUE REQUIERE GENERAR MAS SERVICIOS DE MEJOR CALIDAD, ASI COMO MAYORES EMPLEOS PARA EL MERCADO REGIONAL EN EL CUAL PARTICIPA. ES UN HECHO QUE, HASTA EL MOMENTO, LOS USUARIOS DE LAS GASOLINERAS HAN RECIBIDO UN SERVICIO DEFICIENTE Y DE QUE, EN NUESTRAS CIUDADES, LAS ESTACIONES DE SERVICIO NO GENERAN CONFIANZA Y SEGURIDAD ENTRE LA POBLACION.

ASIMISMO, SE DA COMO ALGO CONOCIDO QUE EL ACTUAL PROPIETARIO DE UNA GASOLINERA NO LA CONSIDERA UN NEGOCIO SUFICIENTEMENTE RENTABLE.

A TODO A ELLO SE SUMAN LOS PROBLEMAS DE PEMEX EN CUANTO A SUS SISTEMAS DE ABASTECIMIENTO Y ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION. ASPECTOS QUE EL PRESENTE TRABAJO NO ABORDA POR QUEDAR FUERA DE SUS LIMITES TEMATICOS.

FRENTE A TODOS ESTOS ASPECTOS EN ESTE TRABAJO SE EVIDENCIA LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE LA MODERNIZACION DE PETROLEOS MEXICANOS, MAS EN ESTOS MOMENTOS DE CARA AL TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO CON LOS PAISES DEL NORTE.

EL CONTENIDO DE LA PRESENTE TESIS PROFESIONAL SE ESTRUCTURA EN CUATRO CAPITULOS, UN APENDICE ESTADISTICO Y LAS CONCLUSIONES GENERALES. EN EL PRIMERO SE DESARROLLA UN MARCO TEORICO QUE PRETENDE UBICAR CON PRECISION TODO LO RELATIVO AL CONCEPTO DE FRANQUICIA: EXPLICAR COMO NACE EL DESARROLLO QUE HA TENIDO EN EL MUNDO, SU IMPORTANCIA COMERCIAL EN U.S.A., LATINOAMERICA Y PARTICULARMENTE EN MEXICO.

EL SEGUNDO CAPITULO DESCRIBE Y ANALIZA EL PROGRAMA DE MODERNIZACION DE PEMEX, EN CUANTO A SUS ANTECEDENTES, OBJETIVOS, LOS DETALLES DE LA ESTRATEGIA DE CONVERSION DE GASOLINERAS A FRANQUICIAS Y LA INCORPORACION DE "SUBFRANQUICIAS" O FRANQUICIAS COMPLEMENTARIAS PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO.

EL TERCER CAPITULO CONSTITUYE, PRECISAMENTE, EL DISEÑO DE LA FRANQUICIA COMPLEMENTARIA OBJETO DE ESTE TRABAJO DE TESIS PROFESIONAL, DESDE EL PUNTO DE VISTA METODOLOGICO.

EL CUARTO Y ULTIMO CAPITULO PRESENTA TODOS LOS ELEMENTOS YA DESARROLLADOS DE LA FRANQUICIA DEL NEGOCIO DE COMPRA VENTA DE AUTOPARTES, QUE SE INTEGRARA A LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE PEMEX EN AQUELLOS CASOS EN QUE LOS PROPIETARIOS TENGAN INTERES Y QUE EL MERCADO DE LA ZONA LO JUSTIFIQUE.

TAMBIEN SE INCLUYE UN APENDICE ESTADISTICO AL CUAL SE HACE REFERENCIA. Y FINALMENTE SE PRESENTAN LAS CONCLUSIONES.

CABE SEÑALAR QUE, EN SU GRAN MAYORIA, LA BIBLIOGRAFIA EXISTENTE SOBRE FRANQUICIAS ESTA EN OTROS IDIOMAS, PRINCIPALMENTE EN INGLES Y PORTUGUES, POR LO QUE EL LECTOR ENCONTRARA MUY POCOS TITULOS EN ESPANOL EN LA RELACION BIBLIOGRAFICA DE ESTA TESIS.

## CAPITULO I LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE EXPANSION EN EL COMERCIO Y LOS SERVICIOS

### I.1 CONCEPTO, ELEMENTOS Y TIPOS DE FRANQUICIA

#### A) CONCEPTO

Tanto el concepto como la operación misma del Sistema de Franquicias son recientes en México. La primera disposición legal en la que, de alguna manera, se definió la Franquicia fue el reglamento de la Ley Sobre el Control y el Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

Este reglamento que tuvo una vigencia corta, pues entró en vigor en enero de 1990, y fue abrogado por la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial en julio de 1991, definió el contrato de franquicia de la siguiente forma:

" El acuerdo en el que el proveedor además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmite conocimientos técnicos o proporciona asistencia técnica con el propósito de producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los mismos métodos operativos, comerciales y administrativos del proveedor". (1)

Ya esta primera definición de Franquicia estableció con claridad dos de los elementos fundamentales de este Sistema de Comercialización: La licencia de uso de una marca y la asistencia técnica para producir o comercializar un bien o servicio, de acuerdo a formas y procedimientos de éxito probado.

Antes de la existencia de este reglamento quien adquiría una Franquicia debía celebrar dos contratos, uno de Licencia de uso de la marca y otro por la asistencia técnica o transferencia de tecnología que recibía.

En julio de 1991, la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial estableció en su artículo 142 una nueva definición de Franquicia que complementa y mejora a la precedente y que es la que, hasta la fecha, se mantiene vigente:

(1) Diario oficial de la Federación.  
9 de Enero de 1990

" Existirá Franquicia cuando con la licencia de uso de una Marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme con los métodos operativos, comerciales y administrativos, establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue".(2)

## B) ELEMENTOS

Como puede deducirse de esta definición, los elementos que involucra todo Sistema de Franquicias son los siguientes:

- **Franquiciante:** Es aquel que posee una determinada marca y tecnología ( Know How) de comercialización de un bien o servicio y que cede contractualmente los derechos de transferencia para el uso de éstas a un tercero, proveyéndolo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa para que pueda reproducir el negocio.

Hace más de cien años, Alfred Marshall, Profesor e Investigador de la Universidad de Cambridge, llegó a definir el papel del empresario exitoso como la conjugación de comerciante, organizador, pronosticador, oportunista, visionario, tomador de riesgos, planeador y líder. Y le adjudicó el tener cualidades como poder seleccionar acertadamente a sus colaboradores y después poder tener plena confianza en ellos, desarrollar su interés en el negocio y lograr que le tengan confianza, para así poder evocar dentro de ellos al emprendedor y a sus poderes creativos, mientras él se dedica a ejercer un control general sobre todo y a preservar el orden y la unión dentro del plan maestro del negocio.(3)

Todas estas características bien podrían servir para definir a un franquiciante en la actualidad.

- **Franquiciatario:** Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe por medio de capacitación y el Sistema de Operación del negocio.

- (2) Diario Oficial de la Federación. 27 Junio 1991  
Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial
- (3) Material Didáctico 1er Diplomado sobre Franquicias,  
ITESM, 1992

- Imagen y marca comercial: Este elemento se refiere a la licencia del uso del nombre, debidamente registrado y protegido así como de los elementos de imagen que identifican al negocio franquiciado.
- Sistema de Operación: Es la transferencia de los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el franquiciante, para hacer posible la reproducción exitosa de su negocio por parte del franquiciatario.

Estos cuatro elementos, en conjunto e interacción son los que hoy en día conforman lo que conocemos como Franquicia de Formato de Negocio, que es la categoría de Franquicia considerada a lo largo del presente trabajo de investigación.

Sin embargo, cabe mencionar que en etapas anteriores de la evolución de este Sistema se identificaron como Franquicias a las licencias de producto y marca y de distribución. Al respecto puede consultarse el libro del autor brasileño Marcelo Certo, "Investigue antes de invertir" (4).

Es conveniente aclarar la diferencia que existe entre la Franquicia y otras figuras que guardan cierta similitud: LA CONCESION, que es el acto administrativo por medio del cual la administración pública otorga a los particulares el derecho para explotar un servicio público, o para explotar un recurso natural; LA DISTRIBUCION, que es la figura por medio de la cual el distribuidor adquiere el derecho de comercializar productos vendidos o producidos por un tercero, recibiendo un beneficio económico (comisión o descuento) por esa labor; LA LICENCIA se refiere simplemente al derecho de uso y distribución de una marca, durante un periodo y para un territorio determinados.

### C) TIPOS

Existen cuatro tipos de Franquicia, de acuerdo con la amplitud de la cobertura de mercado que adquiere el franquiciatario:

- Franquicia individual: El franquiciatario adquiere el derecho para establecer y operar un solo punto de venta del negocio franquiciado.

(4) Certo, Marcelo  
Investigue antes de invertir

- Franquicia múltiple: Con ésta se otorga el derecho para establecer y operar más de una Unidad franquiciada. Generalmente se aplica para cubrir un mercado que es conocido por el Franquiciatario, y que al Franquiciante no le interesa abarcar con Franquicias individuales.
- Franquicia regional: Esta Franquicia se otorga para que el Franquiciatario desarrolle una región geográfica determinada, ya sea mediante la apertura de franquicias que él mismo opere o bien subfranquiciando.
- Franquicia maestra internacional: El Franquiciatario adquiere el derecho para establecer franquicias y subfranquiciar dentro del país sede al cual se otorga la franquicia maestra.

## I.2 EVOLUCION Y DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO

### A) ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (USA)

Es en este país en donde tiene lugar el surgimiento de las franquicias. Los antecedentes más remotos se registran a mediados del siglo XIX, cuando Singer Machine y Coca Cola recurren al otorgamiento de licencias para que un tercero comercialice sus productos. Luego vendrían las distribuidoras de automóviles, como General Motors.

Es ya en este siglo cuando tiene lugar el verdadero surgimiento y consolidación de las franquicias de formato de negocio. Con el desarrollo de los medios de comunicación - sobre todo de la radio en las primeras décadas - y el uso intensivo del automóvil, la sociedad tiende a uniformar sus hábitos de consumo y a exigir productos y servicios con estándares de calidad similares en todas las regiones de la unión americana. Esto favoreció una rápida evolución de las franquicias.

Así, los más directos antecedentes de franquicias de formato de negocio los encontramos en los hoteles Howard Johnson y en Mc Donald's, este último bajo la dirección de Ray Kroc quien fue uno de los auténticos padres de las franquicias en el mundo.

Actualmente los Estados Unidos de Norteamérica es el país en donde se registra el mayor desarrollo y el más alto volumen de ventas en negocios de franquicias. De acuerdo con estimaciones de la Asociación Internacional de Franquicias (IFA), con sede en Washington, uno de cada 3 dólares que los norteamericanos gastan en bienes y servicios es en establecimientos de franquicias.(5)

Algunos datos adicionales pueden dar una idea de la importancia que este sistema ha adquirido en la economía norteamericana:

- El 95% de la micro y pequeña empresas se maneja como franquicias.
- En los años 80's las ventas en establecimientos franquiciados crecieron de 336 a 716 billones de dólares.

(5) Franchising in the economy: 1988-1990  
International Franchise Association  
Washington, D.C. 1992

- En 1990 existían alrededor de 525 mil puntos de venta de franquicias, que ocupaban aproximadamente a 8 millones de personas.
- Cada año se incorporan 250 empresas a este sistema.
- Para el año 2000, el 50% de las ventas al menudeo de toda la economía norteamericana se realizará en negocios de franquicias.
- Desde 1985, cuando mucho el 5% de los negocios franquiciados ha sido descontinuado al cumplir un año. En cambio, el 38% de los negocios independientes ha fracasado antes del primer año de vida.
- Después de 5 años, el 93% de las franquicias sigue operando, contra tan sólo un 23% de los negocios independientes.

En Estados Unidos de Norteamérica, lugar en donde nació y se consolidó el Sistema de Franquicias de Formato de Negocio, la regulación jurídica ha rebasado lo necesario y se puede afirmar que, hoy en día, hay una Sobre-Regulación en la materia.

Según información que existe en Asociación Internacional de Franquicias (I.F.A.) con sede en Washington, así como en el Centro de Información Científica y Humanística de la U.N.A.M. en diversos volúmenes, bajo el índice de Franchising podemos encontrar una Legislación excesiva en la materia y conforme a las Leyes que rigen a los diversos Estados que componen la Unión Americana.

La necesidad de garantizar el uso de una marca exitosa debidamente registrada, el uso de los sistemas operativos, capacitación, entrenamiento y soporte técnico, en los primeros 10 años de desarrollo del Sistema de Franquicias, estuvo adecuadamente satisfecha; sin embargo hoy en día hay una regulación excesiva generada, entre otras razones, porque siendo la figura de la franquicia por su naturaleza una figura totalmente transparente, no han faltado casos en donde la empresa Franquiciante no cuenta con todos los elementos y ante Franquiciarios ciertamente muy entusiasmados por tener su propio negocio, se han presentado incumplimientos. Cabe señalar que también se ha presentado el caso contrario.

Además de ello, Raab y Matusky -dos abogados norteamericanos especialistas en la materia- consideran que por muchas cosas buenas que haya traído la legislación en materia de franquicias, persisten otras malas en cuestión de tiempo y de costo. "El cumplimiento de la legislación en materia de franquicias - señalan - es una tarea muy seria que requiere la ayuda de un experto que conozca el negocio y sus leyes. " (6)

#### B) EUROPA

El desarrollo de las franquicias en Europa se registra básicamente en los países miembros de la comunidad económica; de manera señalada en Italia y, mas recientemente, en España.

El papel que las franquicias han jugado en esos países a partir de los años 70, ha sido el de contribuir al fortalecimiento y sobrevivencia de la micro y pequeña empresa.

El crecimiento tanto en el número de empresas franquiciantes como en el de puntos de venta franquiciados, ha sido espectacular en los últimos dos años en el conjunto de los países de la Comunidad Económica Europea (CEE).

A continuación se presentan algunas cifras que ilustran dicho crecimiento:

- . 1985 Existían 9,000 puntos de venta franquiciados
- . 1990 El número de establecimientos asciende a 100 mil
- . 1995 Las estimaciones prevén 155 mil puntos de venta franquiciados

En 1990 las ventas en negocios de franquicias ascendieron a 50 billones de dólares y existían 3,500 franquiciantes activos.(7)

#### (6) Varios

Franquicias: Como multiplicar su negocio  
Editorial Limusa  
México, 1992

#### (7) Franchising in the economy: 1988- 1990

International Franchise Association  
Washington, D.F. 1992

#### C) BRASIL

Brasil es un caso especial por varias razones: En primer lugar no registra un nivel de desarrollo económico tan importante como son los casos de Estados Unidos y los países de la Comunidad Económica Europea; además el crecimiento de las Franquicias se dio de una manera especialmente rápida y, mientras la economía se encontraba prácticamente en recesión, éstas se multiplicaron y desarrollaron satisfactoriamente.

De acuerdo con cifras de la Asociación Brasileña de franquicias (Associação Brasileira de Franchising), en los años 80 las franquicias crecieron en 1,500 %.

Actualmente existen alrededor de 270 empresas otorgando franquicias, 80% de las cuales son brasileñas. En conjunto suman cerca de 38,000 establecimientos franquiciados, que dan empleo a aproximadamente 600,000 personas.

El volumen de ventas que se estimó en 1991 en puntos de venta franquiciados fue del orden de los 300 millones de dólares.

#### D) MEXICO

En México también se ha observado una rápida expansión de las franquicias en un corto tiempo. En 1989 la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) contaba con 6 socios; en 1990 con 15; en 1991 con 83 y en 1992 con 144 miembros, 105 de los cuales son empresas franquiciantes y 39 son proveedores.

Según estadísticas al mes de noviembre de 1992, de los 105 franquiciantes, el 57% son empresas de origen nacional y el 43% de origen extranjero.

Otro detalle representativo ha sido la participación registrada en ferias de oportunidades de franquicias. De haber tenido tan sólo 8 empresas expositoras y un auditorio de 450 visitantes en 1989, el gran crecimiento de las franquicias en nuestro país permitió que en la V Feria de Oportunidades de Franquicias, organizada por la AMF en junio de 1992, estuvieran 85 empresas expositoras que captaron más de 4,500 visitantes.

De acuerdo con la base de datos de la AMF, los miembros más importantes se encuentran distribuidos en las siguientes entidades:

D.F.	109
NUEVO LEON	7
EDO. DE MEXICO	6
JALISCO	5
CHIHUAHUA	2
PUEBLA	2

La comida rápida o fast food ocupa 38 por ciento de los giros, las ventas a menudeo 34 por ciento y los servicios, que incluyen la renta de autos, hoteles, entre otros, tienen 28 por ciento.

La cuota inicial promedio de franquicia es, en el 65% de los casos, de aproximadamente 25 mil dólares, en un 10 por ciento de entre 25 mil y 100 mil dólares y otro 10 por ciento registra un costo mayor a los 100 mil dólares. Las regalías promedio son de seis a 11 por ciento y su rendimiento aproximado es de 25 a 35 por ciento.

En 1992 existe un total de 1,200 puntos de venta en todo el territorio nacional. En la Ciudad de México y zona conurbada está el 60 por ciento, en Monterrey el 20 por ciento y en Guadalajara y el resto del país el otro 20 por ciento.

#### PRINCIPALES GIROS

La evolución de las franquicias en el mundo ha generado una gran diversificación de giros de negocios que han optado por este sistema. Actualmente se estima que existen alrededor de 120 giros distintos. Entre los más representativos pueden citarse los siguientes:

- Contabilidad
- Publicidad
- Suplementos de arte
- Productos y servicios para autos
- Renta de autos
- Suplementos para closets y baños
- Salones de belleza
- Servicios para los negocios
- Servicios, productos y educación para niños
- Vestido y zapatos

- Venta y servicio para computadoras
- Materiales y servicios para construcción
- Centro de dentistas
- Farmacias
- Empleos y servicios de personal
- Servicios financieros
- Florerías
- Panaderías
- Comida
- Tiendas de autoservicio
- Helados
- Regalos
- Seguros
- Joyerías
- Productos y servicios ópticos
- Moteles y hoteles
- Bienes raíces
- Servicios de fotocopiado e impresión
- Centros de recreación
- Reparación de calzado
- Agencias de viajes
- Productos de video, audio y producción

### I.3 IMPORTANCIA TECNICA Y ECONOMICA DE LAS FRANQUICIAS

#### A) IMPORTANCIA TECNICA

Desde el punto de vista técnico la importancia de las franquicias radica en que todo negocio que opera bajo este sistema debe estar regido por procesos de una alta eficiencia y calidad.

Es una premisa que un negocio sólo es franquiciable si ha probado su éxito en el mercado donde compete. En consecuencia, la transferencia tecnológica involucrada en el sistema de franquicias contribuye a la elevación de los niveles mercadológicos y administrativos con que operan los negocios.

Además, el proceso previo al momento de franquiciar un negocio implica generalmente en la vida de las empresas una transformación técnica significativa para lograr optimizar, estandarizar y controlar sus operaciones.

La supervisión, entendida ésta como un elemento de apoyo, se da en el Sistema de Franquicias de una manera sistemática y regular lo que permite que existan verdaderos grupos de trabajo integrados muy orientados a la optimización de los recursos.

La complejidad de las operaciones en las empresas en donde la competencia es un elemento que exige niveles de eficiencia mayor a las cadenas productivas, hace que el desarrollo de recursos se realice oportunamente ya que el mercado abierto no permite ineficiencias de los oferentes.

#### B) IMPORTANCIA ECONOMICA

La importancia económica de las franquicias tiene que ver mucho con la generación de empleos, el desarrollo de economías de escala al propiciar la generación de proveedores, así como con su papel en la descentralización económica en el comercio y los servicios.

Desde el punto de vista del empleo, las franquicias han mostrado ser importantes generadoras debido principalmente a que no requieren un alto grado de calificación de la fuerza de trabajo que ocupan. Pueden emplear a estudiantes, amas de casa y personas de la tercera edad.

Conjugados los aspectos técnico y económico dan por resultado cifras estadísticas verdaderamente espectaculares que muestran la fuerza de las franquicias, ya que pasan a formar parte de importantes cadenas productivas.

Por su probada eficacia técnica las franquicias prácticamente no fracasan como negocio. Y, también, por ello se multiplican rápida y continuamente cubriendo en conjunto volúmenes de venta impensables para otro tipo de sistema de negocios.

El cuadro número 1 del apéndice estadístico, contiene información que da una idea de la importancia económica que las franquicias han adquirido en el mundo, de la década de los 50 a la fecha.

Los volúmenes anuales de venta que se registran en establecimientos franquiciados, sobre todo en países como Estados Unidos y Japón, indican no sólo la gran actividad comercial y de servicios involucrada en los negocios de franquicias sino, también, la generación de empleos y el desarrollo de economías de escala que éstos propician.

Como puede apreciarse en el cuadro mencionado, los Estados Unidos de Norteamérica son líderes en todos los rubros: Número de puntos de venta franquiciados, empresas que otorgan franquicias, ventas anuales, antigüedad del sistema, etc.

Puede apreciarse asimismo, que es a partir de 1970 cuando el Sistema de Franquicias empieza a generalizarse en diversas partes del mundo. En este sentido, México va un poco rezagado, pues fué hasta 1989 cuando empezó a hablarse aquí de Franquicias propiamente dichas.

Otro aspecto importante a comentar de la información que nos presenta el cuadro, es la carencia de financiamiento para franquicias en nuestro país. Esto es algo que deberá atenderse durante los próximos años, para fortalecer a las Franquicias mexicanas y aprovechar las bondades que, desde el punto de vista económico, puede aportar este Sistema a la evolución de las empresas del país.

Por todo lo anterior, los años 90 se caracterizan por una tendencia hacia la consolidación y el crecimiento explosivo de las franquicias, no sólo en los países pioneros si no también en aquellos que, como México, apenas se iniciaron en este campo.

#### I.4 EL FUTURO DE LAS FRANQUICIAS

El Departamento de Comercio de USA llama a las Franquicias, la ola del futuro, y predice que para el año 2000 las ventas a través de negocios franquiciados serán el 50% de las ventas totales al detalle. En 1985 las Franquicias representaban el 20% del PIB, el doble de lo que representaban tan sólo 2 años antes.

Durante más de 20 años las ventas a través de Unidades Franquiciadas, han crecido en promedio 10% anualmente.

El Departamento de Comercio había pronosticado Ventas totales mayores a los 870 billones de dólares para 1990, lo cual no fue alcanzado de acuerdo con información de la IFA, que presentamos en el cuadro número 1 del anexo estadístico; sin embargo el crecimiento en este rubro no dejó de ser significativo.

Las palabras clave en las ventas al detalle (y por lo tanto en las Franquicias) son: CONVENIENCIA, ESPECIALIZACION y SEGMENTACION, y aquellas Franquicias que puedan continuar combinando exitosamente algunas o todas estas cualidades, tendrán un buen futuro.

#### "SUPER-TENDENCIAS" EN FRANQUICIAS

En 1986, JOHN NAISBITT, Jefe del Grupo Naisbitt y autor del "BEST SELLER" MEGATRENDS, (8) hizo un estudio del futuro de las franquicias, y entre las tendencias que identificó, está el que las Franquicias de marca y de producto continúan disminuyendo y el crecimiento es sostenido en las franquicias de formato de negocios y mediante conversión.

Las franquicias de formato de negocio han tenido un crecimiento mayor a las de otros tipos desde 1972, y Naisbitt predice que esta tendencia continuará, con un promedio anual de crecimiento de 11.5% durante los 5 años siguientes al reporte (hasta 1991).

Este tipo de Franquicia es particularmente aplicable en los negocios de servicio, ya que desde los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, la economía de USA ha sufrido una transición de la manufactura de productos hacia la proveeduría de servicios.

(8) Naisbitt, John  
Megatrends.  
Washington, D.F. 1986

Las franquicias de formato de negocio son atractivas para quienes quieren ser dueños de un negocio, pero también quieren minimizar los riesgos de iniciarlo. La gente que por primera vez se involucra, en este ámbito de negocios, se siente atraída por la simplicidad del concepto, el cual también atrae a aquellos con algo de experiencia en los negocios quienes buscan un programa probado que requiere menor inversión a la necesaria para iniciar un negocio por su cuenta.

El estudio anticipó también una continuación del crecimiento de las franquicias por conversión, mientras los emprendedores continúen desarrollando estrategias para unificar y mercadear en industrias fragmentadas.

Naisbitt identificó los 10 principales ramos industriales durante 1985 - 1990, con actividad mediante franquicias y resumió su crecimiento, de acuerdo como se presenta en el cuadro No. 2 del apéndice estadístico.

En dicho cuadro se revelan hechos interesantes. Durante varios años, los expertos han venido anticipando una caída en la Industria de la Comida Rápida, argumentando que han saturado el mercado.

Sin embargo Ray Kroc parece haber tenido razón al decir que "La saturación es para las esponjas"

Se espera una tasa de crecimiento del 12% para las franquicias de comida rápida, y casi a diario se unen más franquiciantes a este sector.

En 1986 un listado en la revista Venture de las 100 franquicias con crecimiento mayor, incluyó 23 cadenas de restaurantes de comida rápida.

Muchos analistas han vaticinado desde hace mucho tiempo, que Mc DONALD'S llegaría a su máximo y empezaría a declinar, pero en 1985 su crecimiento continuaba al ritmo de 1 nuevo restaurante cada 12 horas

#### EL ATRACTIVO DE LA ESPECIALIZACION

Hemos visto un incremento en la especialización de las ventas al detalle.

En la industria de alimentos se ve reflejado en la mayor demanda para comidas naturistas y comidas típicas de otras partes del mundo, y ha creado oportunidades para franquiciar con líneas estrechas de productos como los con el helado de yoghurt, las galletas, y el helado "gourmet".

Esta especialización ha influenciado también a detallistas de otras industrias, particularmente para acercarse a los consumidores con mayor capacidad de gasto, mediante franquicias con un estilo de "boutique" como Benetton Y Aca Joe. Estas franquicias también reflejan la segmentación del mercado, dirigiéndose a los consumidores de mayor capacidad económica.

Aún en el mercado automotriz, hemos visto la especialización llevada a su máxima expresión, con franquicias que proveen servicios sólo para autos de lujo. En otro extremo del mercado, otras que ofrecen cambios de aceite y lubricación sólo para autos de fabricación nacional y a precios de descuento.

La tendencia de construir más hoteles y moteles económicos también refleja la tendencia hacia la especialización y segmentación. Los viajes en que la familia completa participa se han vuelto cada vez más comunes, aumentando la demanda de un servicio más económico en este sector, y además son mucho más fáciles de construir y operar comparados con los hoteles tradicionales.

Los consumidores están buscando la manera de obtener más por su dinero y prefieren la marca conocida de las grandes cadenas de hoteles, con sus números de lada 800, y uniformidad en sus operaciones lo que también limita la capacidad de competir de los hoteleros individuales. En este caso, las franquicias por conversión, juegan un papel importante para agrupar a pequeños hoteles y permitir que logren una identidad dentro del mercado. Sin embargo, el mercado del viajero de negocios y el vacacionista con amplia capacidad de gasto siguen siendo de importancia y por esta razón los hoteles han desarrollado conceptos específicos para estos consumidores, promocionándolos con base en la real o aparente diferencia y llamándolos "Club de negocios" o "Suites ejecutivas"

Las tiendas de conveniencia, más que desear ser diferentes aparentan querer ser todo y para todos. En vez de ofrecer sólo cosas de primera necesidad, (cigarros, refrescos, etc) ahora también ofrecen gasolina, renta de videos, servicio de tintorería, cajeros automáticos y comida preparada de diversos tipos.

Inicialmente las tiendas de conveniencia expandieron su rango de servicios como respuesta a la competencia con los supermercados, quienes habían ampliado sus horarios.

Ahora algunas tiendas de conveniencia están invadiendo parcialmente el mercado de comida rápida; de hecho, algunas tiendas de conveniencia están incorporando otras franquicias a sus unidades. Como ejemplo: Seven-Eleven Y Church's Fried Chicken.

Otra área de crecimiento importante en las franquicias es en servicios y apoyos a negocios, desde agencias de selección y contratación de personal hasta servicios de copiado. El crecimiento de estos negocios coincide con la transición que ocurre en el país hacia una sociedad de informática y con los avances tecnológicos. Esta nueva tecnología ha creado una demanda de trabajadores con destrezas especiales, mayormente en proyectos de corta duración, y por lo tanto han proliferado agencias de personal temporal como Accountemps y Trc. Los cambios tecnológicos han también creado equipo de oficina que puede sólo necesitarse temporalmente (como copiadoras a color, facsimiles, o accesorios especiales de cómputo) creando una oportunidad para franquicias que puedan ofrecer estos servicios.

El mercado automotriz postventa es también un área de importancia para las franquicias, especialmente cuando el número de gasolineras con servicios completos ha disminuido y la gente se queda con sus automóviles durante más tiempo.

Mientras que algunos automovilistas prefieren realizar sus propias reparaciones, la mayoría busca quien lo haga. Las franquicias con marcas y nombres reconocidos y estándares de calidad uniformes, están en una buena posición para captar estos clientes. Al ofrecer cambios de aceite y lubricación rápida, también ofrecen conveniencia, uno de los beneficios importantes de las franquicias.

#### LA CONVENIENCIA Y LOS MERCADOS

Para los consumidores, la conveniencia siempre ha sido una de las características típicas de las franquicias. Desde restaurantes carreteros hasta las "tiendas de la esquina" la conveniencia ha sido y continuará siendo un gran atractivo de las franquicias. Hoy por hoy la conveniencia significa más que un buen local y horas amplias de operación. La conveniencia de los servicios se ha convertido en el punto crítico en los ramos de la construcción, productos para el hogar y, limpieza; y estos servicios probablemente continuarán aumentando su popularidad.

El estudio de Naisbitt mostró que los consumidores están dispuestos a pagar por conveniencia y por calidad, lo cual beneficiará también a franquicias de servicios para el hogar y de construcción.

Los consumidores también están dispuestos a pagar por un nombre o marca reconocidos, lo que continuará desplazando a los pequeños negocios independientes, o los convencerá de unirse a una empresa franquiciante mediante la conversión.

Si los consumidores están dispuestos a pagar por conveniencia, están doblemente dispuestos a pagar por entretenimiento y actividades recreativas. Las franquicias que participan en la industria de viajes, entretenimiento y recreación, mostraron el crecimiento más dinámico del estudio de Naisbitt, con un crecimiento anual promedio de 30% desde 1980.

Las franquicias más exitosas han sido aquellas de agencias de viajes, cines, renta de videos y golfitos.

El interés general por un mejor estado de salud en USA ha tenido un efecto también sobre las franquicias propiciando su desarrollo en giros como centros para adelgazar, gimnasios, atención médica a domicilio y servicios médicos generales.

La atención médica a domicilio es el segmento de mayor crecimiento en la industria de la salud, impulsado por la negativa por parte de las aseguradoras de pagar hospitalizaciones prolongadas y la creciente población de edad avanzada.

Varias franquicias han iniciado operaciones, en ocasiones compitiendo directamente con hospitales que ofrecen algún servicio a domicilio.

Una empresa subsidiaria de H & R Block, Inc. es dueña de la franquicia de personal médico, la cual cuenta con 210 unidades y tiene proyectado duplicar el número de unidades en tan solo 2 años. Otras tres franquicias: Harmony Health, Health Force y Nursefinders, esperan tener igual éxito, particularmente cuando las políticas gubernamentales de control de costos generan la necesidad de atender a pacientes en sus casas, frecuentemente con costos que representan el 10 ó 20 por ciento de la estancia hospitalaria.

## LOS FUTUROS RETOS DE LAS FRANQUICIAS.

Irónicamente, una de las principales ventajas de las franquicias es también uno de sus mayores problemas en el presente y el futuro. El hecho de ser relativamente fácil obtener e iniciar un negocio franquiciado, atraerá a franquiciantes subcapitalizados y poco preparados así como a franquiciatarios con expectativas desmedidas. Seguirán existiendo franquiciantes faltos de escrúpulos y franquiciatarios ingenuos aún con los años de esfuerzos de legalización y regulación para eliminarlos.

Tanto franquiciantes como franquiciatarios esperan ser protegidos, hasta donde sea posible, del fracaso; esto probablemente llevará a un número mayor de casos en litigio y a mayor regulación.

Los franquiciantes querrán mantener un control estricto sobre sus sistemas y no fácilmente compartirán la toma de decisiones con sus franquiciatarios. Sin embargo, aquellos franquiciantes quienes no permitan algún grado de participación y aportación de los franquiciatarios se dirigen a una masacre legal, ya que los franquiciatarios pueden demandar, especialmente en casos en que no se renueva el contrato, se elevan las regalías, o fallan las estrategias de promoción y venta.

Para evitar que esto suceda, creemos que los franquiciantes con experiencia deben tratar a sus franquiciatarios como socios, fomentar el desarrollo de asociaciones de franquiciatarios e involucrarlos en la planeación corporativa a largo plazo. Aquellos que no lo hagan probablemente se enfrenten a batallas legales que difícilmente ganarán en contra de un grupo de franquiciatarios descontentos y organizados.

Otra ironía de las franquicias, es el hecho de que aunque se crearan nuevos empleos, es posible que no exista quien ocupe esos empleos. Como hemos mencionado, la economía americana está cambiando rápidamente de una economía orientada a productos hacia una orientada a servicios y el estudio Naisbitt vaticina que para 1995 el 73% de fuerza laboral estará en puestos del sector de servicios. Gran parte de estos empleos serán de bajos ingresos y tendrán pocas posibilidades de progreso dentro de la empresa. Este es el tipo de trabajo que tradicionalmente realizan los adolescentes. Sin embargo los restaurantes de comida rápida ya tienen problemas para llenar este tipo de puestos, argumentando que los adolescentes no se interesan en ellos, aún con salarios por arriba del mínimo.

La tendencia hacia la especialización en las ventas al detalle complicará aún más la situación, ya que los vendedores tendrán que saber mucho más sobre los productos que venden. Los franquiciantes tendrán que enfrentar la necesidad de diseñar programas e itinerarios de operación que sean no sólo atractivos para los franquiciatarios y consumidores, sino también para los empleados. Franquiciantes y franquiciatarios tendrán que buscar entre otros sectores de la población para encontrar empleados, incluyendo amas de casa, sin o con muy poca experiencia laboral, minusválidos e individuos en la tercera edad. En 1986 Mc Donald's lanzó su programa Mc Masters para capacitar empleados con edad mayor a los 55 años.

En un artículo publicado en el diario Chicago Sun-Times en mayo de 1987, entrevistaron a Anne Lefave (Quien a los 83 años era la empleada de mayor edad de Mc Donald's) y dijo que le agradaba mucho trabajar allí, y que los negocios deben darse cuenta que las personas de edad avanzada son los mejores empleados. "Me siento muy bien y no voy a quedarme en casa esperando mi cheque de pensión hasta volverme senil" dijo.

También es posible que los franquiciantes tengan que empezar a ofrecer otros incentivos además de mejor sueldo, incluyendo becas educativas para los trabajadores jóvenes, y prestaciones como guarderías para las mujeres con hijos que trabajan, y seguros de gastos médicos y descansos más frecuentes para los empleados mayores.

Al seguir creciendo la población de edad avanzada, los franquiciantes deben buscar la manera de satisfacer sus necesidades, lo que puede significar cambios en las operaciones de negocios establecidos y aún la creación de franquicias completamente nuevas.

Las minorías y las mujeres utilizan a las franquicias cada día más para integrarse al mundo de los negocios, y los franquiciantes más inteligentes están contentos de darles la oportunidad. Burger King, Pizza Hut, Taco Bell, Kentucky Fried Chicken y Baskin-Robbins; tienen programas de reclutamiento para minorías, y ofrecen opciones especiales de financiamiento y otros incentivos. Es bueno para las relaciones públicas y refleja un alto grado de responsabilidad cívica, pero también es bueno para los negocios, ya que estos franquiciatarios frecuentemente son útiles para capitalizar mercados que de otro modo no se lograrían. Otros sistemas de franquicias han tenido mucho

éxito reclutando mujeres para franquiciatarios. El "Diet Center" sostiene que el 98% de sus franquiciatarios o subfranquiciatarios son mujeres.

Women at Large, una franquicia de gimnasios dirigida a mujeres de gran tamaño ha otorgado caso todas sus franquicias a mujeres. El Departamento de Estadística Laboral descubrió que en el periodo comprendido entre 1974 y 1984, la tasa de crecimiento en el número de mujeres autoempleadas fue del 74 por ciento, tres veces mayor a la registrada en hombres.

A través de la incorporación de las mujeres a niveles más altos en negocios tradicionales, lograrán la experiencia y el capital para incursionar en franquicias mayormente.

Al incrementarse la competencia, los franquiciantes buscarán nuevos mercados, y esta búsqueda llevará a muchos a los mercados internacionales.

Según datos de 1984 recopilados por el Departamento de Comercio de USA, un total de 328 empresas otorgaban franquicias a nivel internacional, sumando un total combinado de más de 27,000 establecimientos. Uno de cada 13 de éstos reportó que sus ingresos por operaciones en el extranjero excedió el 10% del total de sus ingresos. Pensamos que los productos y la manera de hacer negocios en USA, (especialmente las franquicias) tendrán aceptación en otros países. Japón en especial, ha sido un campo fértil para las franquicias de USA. Aquel franquiciante que diseñe un programa de franquicias que sea congruente con la idiosincracia y las condiciones económicas de otro país, y que después trabaje sobre la estructura de negocios existente, tiene buenas probabilidades de éxito.

#### OCHO TENDENCIAS PARA EL FUTURO DE LAS FRANQUICIAS.

Como conclusión, anticipamos 8 tendencias mayores en las franquicias durante los años venideros.

1. UN NUMERO SIN PRECEDENTE DE COMPANIAS FRANQUICIARAN SUS NEGOCIOS Por las razones que se mencionan a lo largo del libro The Franchise Advantage de Dinald Boroian y Patrick Boroian. (9)
2. LA REESTRUCTURACION DE CORPORACIONES, Y LA NECESIDAD DE MAYORES UTILIDADES SOBRE PASIVOS Y ACTIVOS CAUSARA UNA OLA DE ADQUISICIONES DE EMPRESAS CON CADENAS DE NEGOCIOS Y QUE ESTAN OPERANDO SUS PROPIAS UNIDADES, MISMAS QUE SE REVENDERAN A FRANQUICIATARIOS. Una vez que las cadenas sean adquiridas, los establecimientos serán

(9) BOROIAN-BOROIAN  
THE FRANCHISE ADVANTAGE  
PRISM CREATIVE GROUP LTD  
CHICAGO, IL, 1987

vendidos uno por uno a franquiciatarios a un precio mayor al de compra, generando utilidades rápidamente, así como ingresos a largo plazo a través de las regalías, y resultando en que la administración de los negocios sea más efectiva.

3. FRANQUICIANTES Y FRANQUICIATARIOS EXPENDERAN SUS NEGOCIOS ENTRE ELLOS MISMOS, Y CON OTROS NEGOCIOS. Los franquiciantes se diversificarán mediante otras franquicias (Convirtiéndose en franquiciatarios también), mediante la compra de otros franquiciantes o mediante el desarrollo de nuevos negocios franquiciados. Los franquiciatarios se diversificarán al hacerse franquiciatarios de nuevos conceptos o al ser franquiciatarios de más de un negocio.
4. MAS CAPITAL INSTITUCIONAL SERA ATRAIDO A LAS EMPRESAS FRANQUICIANTES

Los inversionistas institucionales, actuando como accionistas potenciales o corporaciones de inversión, están de manera generalizada invirtiendo grandes capitales en distintas empresas franquiciantes. Actualmente son más de 70 compañías franquiciantes (o las empresas dueñas de éstas) las que ofertan acciones publicamente y seguramente crecerán en número.

5. EL NUMERO DE FRANQUICIAS POR CONVERSION CRECERA DE MANERA DRAMATICA

La conversión continúa siendo la respuesta a los problemas de industrias fragmentadas y sin identidad, (y más importante sin un verdadero líder del mercado) las cuales necesitan una acción y visión conjuntas para tener la ventaja competitiva en el mercado. Cada día un número mayor de franquiciantes ofrecerán opciones de conversión de bajo costo, a negocios independientes con el sólo propósito de crecer más rápidamente.

6. MAS FRANQUICIANTES SERAN ADQUIRIDOS POR GRANDES EMPRESAS

Al adquirir a franquiciantes de éxito probado, las corporaciones buscarán cosechar los beneficios de las franquicias. Al mismo tiempo buscan evitar muchos de los riesgos asociados a entrar por primera vez a un mercado desconocido.

Sin embargo este método no es infalible, pueden ocurrir

errores costosos por falta de visión, por mal interpretar el comportamiento de un mercado nuevo, o por reemplazar el espíritu emprendedor con burocracia corporativa.

7. LAS FRANQUICIAS COMBINADAS FLORECERAN

Si una franquicia es buena, 2 o más pueden ser mejores. Esta filosofía llevó al desarrollo de "Hileras de franquicias" en ciudades pequeñas y grandes a lo largo del país, pero más recientemente ha dado lugar a una novedosa simbiosis entre franquicias.

Wendys y Baskin Robbins, Taco Johns y Bressler 33 son sólo dos ejemplos de franquicias que comparten un lugar de trabajo pero continúan operando independientemente. Creemos que esta cooperación en negocios continuará ya que algunos "Experimentos" muestran que los costos de arranque pueden ser menores para ambos y se pueden lograr mayores ventas. En estos casos, la franquicia de helados genera un tráfico mayor cuando son horas bajas en los restaurantes, y los restaurantes han logrado que el tráfico sea mayor en las heladerías durante las horas de comidas.

8. LAS FRANQUICIAS CONVERTIRAN AL MUNDO EN UN LUGAR MAS PEQUEÑO

El político popular Wendell Willkie, imagino un "Mundo único" en su libro del mismo nombre, y esa visión continúa siendo poco probable, pero las franquicias nos llevarán un poco mas cerca de ese ideal.

La distribución global de productos, y a un grado menor, de servicios; ya es un hecho. A través de las franquicias, se ha logrado la hibridación internacional de conceptos de negocios, haciendo cada vez menos claras las diferencias culturales. Los franquiciantes norteamericanos han sido los primeros, pero durante la próxima década anticipamos que cientos de franquiciantes serán reconocidos en todo el mundo.

Lo importante es que las franquicias tienen tanto que ofrecer hoy y mañana, como lo tuvieron en sus inicios. De hecho tiene más que ofrecer hoy en día.

Es un Sistema de Negocios "Amistoso" para los usuarios, hombres de negocios y empresarios inteligentes y comprometidos; sin importar el concepto de negocio, el ramo o el tamaño de las empresas.

La pregunta hoy en día ya no es: Debemos o no franquiciar? sino: Como pueden las franquicias, en una o varias de sus variantes, ayudarnos a lograr nuestras metas de expansión?

Cuando una empresa enfoca las franquicias de este modo, puede abrirse un nuevo y emocionante mundo de

oportunidades.

Las franquicias se han convertido en una de las más reconocidas y publicitadas maneras de hacer negocios. Es el sueño americano con salvaguardas. Es Ray Kroc y Tom Monaghan, Burger King y Midas Mufflers; es una industria multi-billonaria en dólares con raíces en casi todas las esquinas y calles principales de los pueblos y ciudades. Es un vehículo de distribución que muchos empresarios han manejado hacia la riqueza, y usted puede ser el siguiente. Esta es verdaderamente la ventaja competitiva de las franquicias.

## 1.5 EL OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA COMERCIAL

Una de las ventajas inmediatas que encuentra el dueño de un negocio al expandirlo por medio del otorgamiento de franquicias, es el bajo capital requerido si se compara con la inversión necesaria para la apertura de unidades propias.

Los beneficios, sin embargo, son diversos: La administración de una Red de Franquicias es relativamente fácil - contando lógicamente con una buena organización -, ya que los problemas de rutina son atendidos por los franquiciatarios. De este modo, los recursos gerenciales del franquiciante pueden ser canalizados de forma eficiente a la producción, o innovación de bienes y servicios. Cabe señalar que la buena organización es, precisamente, una de las garantías que ofrece la franquicia.

Por supuesto, la apertura de franquicias representa un incremento de la participación en el mercado de la empresa otorgante y le permite una mayor cobertura en promoción y publicidad, al darse un esfuerzo conjunto de franquiciante y franquiciatario.

Por estas razones, la franquicia constituye una de las estrategias más exitosas para ampliar los canales de comercialización de algunos negocios, sobre todo de aquellos que se ubican en el sector comercio y servicios.

Este éxito se da en gran medida, porque el Sistema de Franquicias tiene como base la experiencia de quien otorga la Franquicia; de tal manera que, cuando se abre un negocio franquiciado, éste ya cuenta con todos los elementos necesarios para funcionar bien y su personal está debidamente capacitado.

A continuación mencionamos algunas de las ventajas principales que un Sistema de Franquicias representa para cada una de las partes involucradas:

- a) Ventajas para el franquiciante.
  - Crecimiento rápido con mínima inversión
  - Disminución de los problemas gerenciales

- Los ingresos por regalías están basados en las ventas brutas del establecimiento franquiciado y no en las utilidades de éste.
- El flujo de caja por el pago inicial y las regalías puede ser utilizada para desarrollar tecnología de punta.
- La penetración en nuevos mercados se puede dar en forma más rápida y consistente.
- Es una estrategia que permite hacer frente a la competencia en forma más eficaz.
- El poder de compra colectivo que se adquiere contribuye a generar economías de escala.
- La expansión internacional se hace más factible mediante la posibilidad de otorgar franquicias maestras, lo que se traduce en expansión de mercados.

b) Ventajas para el franquiciatario

- Ser su propio jefe
- Diversificación de inversiones
- En muchos casos no es necesaria la experiencia previa
- Se parte de un concepto de negocios totalmente definido ( nombre comercial, patentes, marcas )
- Existe bajo riesgo de fracaso porque se trata de un negocio probado
- Se participa del poder colectivo de compra
- Se multiplica la cobertura en publicidad a niveles nacionales y regionales
- Existe capacitación inicial para el franquiciatario y sus empleados
- Los procedimientos, políticas y estándares de operación están definidos en los manuales del negocio que recibe del franquiciante.

- Puede contar con orientación y apoyo para obtener financiamiento
- Recibe supervisión y retroalimentación permanentes para mantener la eficiencia y rentabilidad del negocio
- Forma parte de una organización social que le apoya y, en gran medida, le garantiza la estabilidad y el desarrollo de su negocio.

Para tener una percepción más clara de esta estrategia de expansión, es importante describir aquí los mecanismos mediante los cuales opera.

Al firmar el contrato, por lo que recibe generalmente una cuota de franquicia (Franchise fee), el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario una guía con todos los pasos necesarios para la apertura del establecimiento; debe asesorarlo en todo el proceso y, lo que es aún más importante, capacitarlo a él y a su personal para que sepan cómo operar el negocio una vez inaugurado.

Abrir una franquicia implica, entre otras cosas, haber estudiado el mercado donde se va a ubicar, haber hecho todas las consideraciones sobre si el local es o no el adecuado; tener proyecciones financieras sobre el comportamiento del negocio por lo menos hacia 10 años.

Una vez abierto el negocio, éste debe funcionar dentro de los estándares establecidos en el manual de operaciones, el cual es producto de la experiencia del franquiciante y se encuentra probado en un negocio prototipo de éste.

Todo lo anterior constituye una gran ventaja, puesto que disminuye riesgos para el franquiciatario y crea condiciones propicias para el éxito de su negocio en el largo plazo.

El franquiciatario paga - aunque no es una regla general - al franquiciante regalías mensuales que se fijan como un porcentaje de las ventas totales del establecimiento. A cambio, recibe asesoría permanente por parte del franquiciante para que el negocio marche adecuadamente y ambas partes cumplan sus objetivos.

Cada franquiciatario aporta, asimismo, una cuota mensual a un fondo común de publicidad del sistema, lo que hace posible una cobertura cada vez mayor en la medida en que aumenta el número de franquiciatarios. La sinergia que se genera en aspectos como éste es, en gran parte, lo que confiere la fuerza a un Sistema de Franquicias.

## LOS NEGOCIOS QUE PUEDEN FRANQUICIARSE

Existen ciertos requisitos sin los cuales es impensable franquiciar un negocio. Entre ellos, los más importantes vienen a ser cuatro:

- a) Que el negocio sea rentable
- b) Que su organización y operación sean reproducibles; es decir, que no dependan de lo que sepa hacer una persona o un grupo de personas, sino de sistemas estandarizados y probados.
- c) Que tenga una marca y una imagen reconocidas por su sector de consumidores
- d) Que la capacitación y el entrenamiento para operarlo no requieran un tiempo largo (no más de dos meses, por ejemplo)

Dadas estas condiciones, sobre todo la última, las típicas empresas que son franquiciables bajo formato de negocios son las de comercio y servicios.

En este sentido, la primera afirmación que puede hacerse con relación a la estrategia de Petróleos Mexicanos de convertir las Estaciones de Servicio a Franquicias, es que este negocio es, efectivamente, franquiciable.

Por otra parte, PEMEX es un organismo sumamente complejo que abarca muy diversos rubros de actividad y que ha venido siendo reestructurado, incluso en diferentes empresas, con el objeto de volverlo más eficiente. Dicha reestructuración incluye a la distribución de petrolíferos vía las Estaciones de Servicio, las cuales requieren modernizarse para incrementar su rentabilidad bajo un esquema nuevo:

- a) No burocrático
- b) Con estabilidad de precios relativos
- c) En una situación de apertura comercial.

Para ello deben buscarse nuevas opciones, una de ellas es sin duda el sistema de franquicias. De esta estrategia que adopta el Programa de Modernización de PEMEX, nos ocupamos en el capítulo 2 del presente trabajo de tesis.

## CAPITULO II. EL PROGRAMA DE MODERNIZACION DE PEMEX MEDIANTE EL OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS

### 2.1 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA

En materia de distribución y comercialización de productos petrolíferos PEMEX ha empezado a promover, a partir de 1992, una nueva forma de asociación entre la empresa paraestatal y los inversionistas particulares para operar las estaciones de servicio, utilizando para ello el formato de franquicia.

Esta conversión de las gasolineras a franquicias se inscribe dentro del denominado Programa de Modernización de las estaciones de servicio PEMEX, el cual fue concebido y diseñado a partir de la consideración de los siguientes antecedentes:

- En marzo de 1992 existían 3,164 estaciones de servicio en el país.
- El 92% (2,911) tienen una antigüedad de más de diez años. (Ver gráfica No. 1)
- En 1992 Petróleos Mexicanos debió otorgar más de 200 nuevas autorizaciones para operar estaciones de servicio.
- Se estima que para el año 2000 se contará con, aproximadamente, 6,000 estaciones de servicio.

Ahora bien, por lo que se refiere a la relación contractual entre PEMEX y los distribuidores ésta se ha venido llevando a cabo mediante un acuerdo bilateral, en el que el inversionista-distribuidor establece una empresa con fines lucrativos y Petróleos Mexicanos, por su parte, asegura un punto de abastecimiento de combustibles y lubricantes para vehículos automotores, en beneficio del usuario; es decir, el público en general.

Esta relación se regula con un contrato de Distribución de Petrolíferos.

Bajo estas condiciones, la operación de las estaciones de servicio ha venido presentando la siguiente problemática y limitaciones:

- El contrato actual impide vender productos no suministrados por PEMEX o prestar servicios adicionales al usuario.
- No se ha llevado a cabo la reposición de equipos por otros modernos, ni el remozamiento de las instalaciones.
- Se causan daños al medio ambiente por el uso de equipos antiguos o deteriorados.
- Hay una desventaja del distribuidor ante los proveedores de equipo básico, debido a los bajos volúmenes de compra por tratarse de negociaciones individuales.
- Existe la convicción por parte de los gasolineros de que la venta de petrolíferos no es un buen negocio, ya que 1,203 gasolineros venden menos de 500 mil litros al mes y 902 de 501 mil a 999 mil 999. (Ver gráfica No. 2)
- La escasa capacitación del personal que atiende al usuario en las gasolinerías propicia que el servicio se preste con algunas deficiencias, lo que daña la imagen de los establecimientos.
- Se ha dado un surgimiento de negocios financieros en torno a las gasolinerías (vales o cupones de gasolina), en cuyas utilidades la participación del distribuidor es mínima y, en ocasiones, nula.
- Existe una variedad inconveniente de diseños y construcciones arquitectónicas en las gasolinerías, debido a que PEMEX no había normado este rubro.

Con base en todos los antecedentes mencionados, Petróleos Mexicanos formuló el Programa de Modernización de Estaciones de Servicio y para instrumentarlo, como se señaló al inicio del presente capítulo, seleccionó como estrategia a seguir un sistema de comercialización que, por sus características, hace atractiva una inversión y asegura el buen desarrollo de un negocio: el sistema de franquicias.

Los objetivos que el Programa de modernización persigue, son los siguientes:

- Mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen al público.
- Proporcionar a los usuarios servicios complementarios

- Incorporar equipos y tecnologías que garanticen una operación que proteja el medio ambiente.
- Auspiciar que las estaciones de servicio incorporen el mayor desarrollo tecnológico disponible en el mercado
- Propiciar el establecimiento de nuevas estaciones de servicio, que satisfagan el crecimiento de la demanda

## 2.2 LA ESTRATEGIA DE CONVERSION DE GASOLINERAS A FRANQUICIAS Y LA INCORPORACION DE "SUBFRANQUICIAS"

### LA FRANQUICIA PEMEX

Se define como el Sistema por el cual Petróleos Mexicanos pone al alcance de los gasolineros los medios para modernizar y diversificar su actividad comercial, incrementar sus ganancias y homogeneizar la calidad del servicio en beneficio del usuario.

Es el Sistema por el cual el Franquiciatario (PEMEX le llama Franquiciado) lleva a cabo por cuenta y orden de PEMEX la venta de primera mano de sus productos, y comercializa los de los Subfranquiciantes, bajo condiciones que garanticen homogeneidad en la calidad de la prestación de servicios, agregando con ello beneficios económicos al Franquiciatario, de servicio al usuario y de mejora de la imagen institucional a Petróleos Mexicanos.

### Características Especiales de la Franquicia PEMEX

Todas las franquicias tienen características que las hacen diferentes y sujetas a registro de los derechos correspondientes. Además de esto, la de PEMEX presenta otras características "especiales", que la hacen por un lado "atípica" y por el otro "de vanguardia", éstas son:

1. Su principal objetivo, **NO ES** el beneficio económico del Franquiciante, sino el aseguramiento del punto de venta y la imagen Corporativa de PEMEX.
2. Se propone la optimización del punto de venta, principalmente a favor del franquiciatario.
3. PEMEX **NO** realizará ninguna intermediación entre el Franquiciatario y los Subfranquiciantes. En consecuencia PEMEX **NO** necesita toda la estructura ni todo el pesado y complejo aparato administrativo de una franquicia típica.
4. La adhesión de Subfranquiciantes se realiza mediante convocatoria pública que da transparencia a este proceso.

5. El distribuidor que desee incorporar algún bien o servicio no incluido en la Franquicia deberá recabar previa autorización de PEMEX.

Objetivos que persigue la Franquicia PEMEX

- \* Incrementar la rentabilidad del negocio permitiendo al gasolinero el establecimiento de otros negocios.
- \* Ampliar y mejorar los servicios al usuario
- \* Mejorar y homogeneizar la calidad, instalaciones y tipo de servicio
- \* Apoyar los objetivos ecológicos nacionales
- \* Simplificar las negociaciones entre los Subfranquiciantes y los gasolineros
- \* Procurar el cumplimiento de la normatividad en materia de especificaciones técnicas, seguridad, ecología, etc., emitidas por PEMEX o autoridad competente.
- \* Inducir la capacidad empresarial moderna de los distribuidores

En la Franquicia PEMEX intervienen tres sujetos:

FRANQUICIANTE



PEMEX

Otorga el derecho al uso de su tecnología, nombres, marcas comerciales e imagen institucional

FRANQUICIATARIO



ESTACIONES DE SERVICIO

Se incorpora a la franquicia mediante el pago de las cuotas correspondientes

SUBFRANQUICIANTE →

PROVEEDORES DE BIENES Y  
SERVICIOS

Se incorporan a la franquicia aceptando las condiciones para vender sus productos en la red de estaciones franquiciadas

Como se incorpora un gasolinero a la Franquicia PEMEX?

La incorporación del gasolinero se realiza de la siguiente manera:

1. Mediante la obtención de la autorización de establecimiento de una estación de servicio
2. Suscripción del Contrato de Distribución de Combustibles y Lubricantes
3. Solicitud formal de la incorporación a la franquicia PEMEX
4. Suscripción del Contrato de Franquicia
5. Mediante la cobertura de la cuota de adhesión correspondiente

Beneficios que recibe el gasolinero que se incorpora a la Franquicia

1. Aumento de sus ingresos por la facilidad de establecer en la propia gasolinería negocios complementarios
2. Acceso a financiamientos para la adquisición de equipos básicos y/o remozamiento de la gasolinería
3. Disfrutar de las condiciones preferenciales concertadas por PEMEX, al contar con Subfranquiciantes
4. Acceso a equipos cuya tecnología permite al gasolinero apoyar los objetivos nacionales de preservación del medio ambiente
5. Recibir asesoría en cuanto a especificaciones técnicas y de seguridad para la construcción de una gasolinería

6. Seguridad de que los Subfranquiciantes que se incorporen a la franquicia representan un beneficio para el gasolinero
7. Formar parte de una red de Estaciones de Servicio que operarán bajo el mismo sistema e imagen
8. Incremento en la comisión por litro vendido. (Ver cuadro No. 3)

**Cómo intervienen los Subfranquiciantes en la Franquicia PEMEX?**

Intervienen aportando beneficios al gasolinero.

Para tal efecto las subfranquicias se han clasificado en dos grupos:

BASICOS (AHORRAN COSTOS)
Tanques de almacenamiento
Redes internas
Sistema de recuperación de vapores
Dispensarios
Equipos de medición
Compresoras, bombas y otros equipos

COMPLEMENTARIAS (GENERAN INGRESOS)
Tiendas de conveniencia
Máquinas expendedoras de refrescos
Alimentos y golosinas empaquetados
Llantas, baterías y refacciones
Aditivos y cosméticos para automóviles
Publicidad
Seguros colectivos
Tarjetas y vales de gasolina
Servicios bancarios

## Beneficios de la Franquicia PEMEX

### Para PEMEX

- . Aseguramiento del punto de venta
- . Atracción de inversionistas para crear nuevos puntos de venta
- . Fortalecimiento del prestigio e imagen
- . Ingresos adicionales por:
  - Otorgamiento de la Franquicia a Franquiciatarios
  - Cuota de adhesión de Subfranquiciantes a la Franquicia

### Para la Estación de Servicio:

- . Incremento en los ingresos por comisión
- . Abatimiento de sus costos
- . Posibilidad de expansión comercial
- . Asesoría integral continua
- . Garantías de servicio

### Para el Subfranquiciante:

- . Promoción de sus productos
- . Expansión del mercado
- . Incremento de sus ingresos
- . Reducción de costos y gastos

Para el usuario:

- . Servicio uniforme y eficiente
- . Calidad superior
- . Sanitarios decorosos
- . Diversidad de bienes y - servicios
- . Operaciones no contaminantes

Otros beneficios para el Franquiciatario PEMEX

Ahorros aproximados en inversión y costo de:

Dispensarios de gasolina	30%
Tanques de almacenamiento	25%
Equipos de medición y control de emisiones	25%
Refacciones para los equipos	35%
Servicio de mantenimiento	30%
Sistemas de cómputo	25%
Sistemas administrativos y contables	40%
Servicios de capacitación	100%
Servicios de protección	80%

Otras facilidades:

Financiamiento de Programas Ecológicos y de Ahorro de Energía.

Acceso a seguros con primas preferenciales

Normas de Imagen Institucional

- \* Especificaciones generales para proyecto y construcción de Estaciones de Servicio
  - Obra civil
  - Instalaciones
  - Equipos
  - Iluminación
- \* Regulaciones de tipo ecológico
- \* Procedimientos de operación y seguridad

- \* Logotipo institucional
- \* Logotipos corporativos (otras marcas)
- \* Colores
- \* Señalamientos
- \* Anuncios independientes
- \* Sanitarios
- \* Servicios complementarios

La Franquicia induce el mantenimiento y la atención de los siguientes aspectos:

- \* Equipos e instalaciones modernas
- \* Protección ecológica
- \* Seguridad
- \* Imagen institucional de PEMEX
- \* Sanitarios higiénicos
- \* Personal uniformado
- \* Techos protectores e iluminación
- \* Capacitación y adiestramiento del personal de las estaciones de servicio

La franquicia PEMEX conlleva nuevos instrumentos jurídicos

Principales normas que contiene:

#### Autorización

- \* Para la construcción de la Estación de Servicio
- \* Para la operación de la Estación de Servicio

- \* Para que en la escritura constitutiva se establezca como objeto principal de la sociedad, ser distribuidor exclusivo de PEMEX para la venta de petrolíferos y el derecho de tanto en su favor
- \* Especificaciones técnicas

#### Contrato de Distribución

- \* Plazos forzosos, renovables, con evaluaciones periódicas
- \* Contraprestación sobre las ventas de petrolíferos y otros servicios
- \* Para que en la escritura constitutiva se establezca como objeto principal de la sociedad, ser distribuidor exclusivo de PEMEX para la venta de petrolíferos y el derecho de tanto en su favor
- \* Garantías
- \* Sanciones por incumplimiento
- \* Especificaciones técnicas y de operación

#### CONTRATOS DE LA FRANQUICIA

##### a) Con el Franquiciatario

- \* Establece las normas y estándares de calidad homogéneos de la red de Estaciones de Servicio
- \* Permite la incorporación de un paquete de otros negocios seleccionados
- \* Establece las condiciones comerciales y técnicas entre la Estación de Servicio los Subfranquiciantes
- \* Establece costo y forma de pago por los derechos de la Franquicia
- \* Dispone una vigencia mínima del Contrato
- \* Reitera la preferencia de PEMEX en el derecho al tanto
- \* Precisa las normas y condiciones para la publicidad e imagen Corporativa
- \* Establece los lineamientos que regirán las relaciones PEMEX-Franquiciatario-Subfranquiciante

b) Con Subfranquiciantes  
(Proveedores y Prestadores de Servicios)

- \* Precisa las condiciones en que los proveedores y prestadores de servicios se adhieren a la Franquicia
- \* Establece la estrategia de comercialización de la Franquicia y la transmite el Franquiciatario
- \* Establece el derecho de PEMEX a verificar el cumplimiento de las condiciones de operación pactadas
- \* Establece sanciones por incumplimiento
- \* Determina contraprestaciones en favor de PEMEX
- \* Regula las relaciones PEMEX-Franquiciatario-Subfranquiciante

CONTRAPRESTACIONES AL FRANQUICIANTE

a) Por cuota de adhesión

- \* Uso de nombres comerciales y marcas
- \* Condiciones preferenciales en la adquisición de bienes y servicios
- \* Expansión comercial
- \* Imagen institucional
- \* Asistencia técnica por los Subfranquiciantes para la instalación o reacondicionamiento de la Estación de servicio
- \* Manual de Uso de la Franquicia
- \* Por ser parte de la red franquiciada

b) Por cuota de mantenimiento

- \* Asesoría sobre el uso de la Franquicia

- \* Acceso a nuevos subfranquiciantes, que se adhieran a la Franquicia
- \* Capacitación para el uso de Subfranquicias
- \* Publicidad de la red franquiciada
- \* Investigación y desarrollo de nuevos rubros de Subfranquiciantes a integrar
- \* Investigación y comunicación de fuentes de financiamiento para los franquiciatarios (en febrero de 1993 se firmó la constitución de una unión de crédito)
- \* Comunicaciones sobre innovaciones de la franquicia
- \* Continua negociación con Subfranquiciantes por mejores condiciones de precios, calidad y servicio
- \* Supervisión del uso de la Franquicia y Subfranquicias

CONTRAPRESTACIONES DE SUBFRANQUICIATES

SUBFRANQUICIA	DE ADHESION	POR VENTAS
Tanques de almacenamiento		X
Dispensarios		X
Otros equipos básicos		X
Tiendas de conveniencia	X	
Máquinas expendedoras de refrescos	X	
Alimentos y golosinas empaquetadas	X	
Llantas, baterías y refacciones	X	
Aditivos y cosméticos para automóviles	X	
Tarjetas	X	
Vales de gasolina		X

Giros de Subfranquicias convocadas -mediante concurso público- para la adhesión a la franquicia PEMEX, con fecha 27 de marzo de 1992

BASICOS
Tanques de almacenamiento
Redes internas
Sistema de recuperación de vapores
Dispensarios
Equipos de medición
Compresoras, bombas y otros equipos

COMPLEMENTARIAS
Tiendas de conveniencia
Máquinas expendedoras de refrescos
Alimentos y golosinas empaquetados
Llantas, baterías y refacciones
Aditivos y cosméticos para automóviles
Tarjetas y vales de gasolina

**Observación:**

El proveedor interesado pudo responder a la convocatoria por una o más Subfranquicias.

### 2.3 RESULTADOS DEL PROGRAMA DE MODERNIZACION DE ESTACIONES DE SERVICIO AL PRIMER TRIMESTRE DE 1993

Al mes de marzo de 1993, como resultado de la instrumentación de este Programa, se tienen firmados 1,400 contratos de franquicia con gasolineros de diferentes lugares del país. De este total, 1,000 corresponden a Estaciones de Servicio ya existentes que se convierten a Franquicia; los 400 restantes corresponden a nuevas estaciones que se abrirán en el transcurso de 1993.

Por lo que se refiere a los contratos con subfranquiciantes, en las mismas fechas éstos ascienden a 100. Los negocios comprendidos en este rubro abarcan 57 giros distintos, 20 de los cuales corresponden a subfranquicias básicas y los 37 restantes a subfranquicias complementarias.

En la lista de los proveedores básicos admitidos como subfranquiciatarios aparecen, al menos, 4 empresas que son, a la vez, operadoras de gasolineras: Hidromex-Gilbarco (Equipo metálico y electrónica); Prolume; el Grupo de Carlos Sandoval (Pruebas de Hermeticidad), y el Grupo de Alejo González (Refacciones, Pruebas de Hermeticidad y Limpieza de Tanques).

Con relación a las subfranquicias complementarias éstas se encuentran representadas por negocios de giros tales como: Compra-venta de refacciones automotrices, Tiendas de conveniencia, Cambio de aceite rápido, Llantas, Cajeros automáticos, Venta de refrescos, entre otros.

Un resultado más del Programa que se puede anotar es la formación de la Asociación Nacional de Franquiciados PEMEX, que cuenta (marzo 1993) con 700 miembros en los estados de: Veracruz, Colima, Durango, Sonora, Jalisco, Yucatán, Tamaulipas, Nuevo León, Campeche, Tabasco, Puebla, Hidalgo, Tlaxcala, Edo. de México y el Distrito Federal.

CAPITULO III. DISEÑO DE LA FRANQUICIA REFACCIONARIA CALIFORNIA PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO PEMEX

3.1 METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE UN NEGOCIO

El método que han venido utilizando algunos despachos de consultoría para desarrollar el Sistema de Franquicias de un negocio, consta de tres pasos complementarios.

PRIMER PASO

El primero lo denominaremos aquí como ANALISIS DE FACTIBILIDAD. A continuación se indican cuáles son los objetivos que buscan cumplirse en esta fase inicial.

- A) Conocer si el negocio es o no franquiciable, a partir del análisis de los siguientes aspectos:
- \* Rentabilidad del negocio
  - \* Sistema de operación y administración de fácil aprendizaje, accesible no sólo para especialistas.
  - \* Posibilidad de reproducir su sistema de operación en nuevos establecimientos ubicados en distintos mercados.
  - \* Existencia de mercado potencial para los productos y servicios que el negocio ofrece al público.
- B) Establecer el grado de desarrollo y documentación de los elementos y requisitos que deben existir en todo negocio a franquiciar.
- C) Contar con suficiente información para elaborar el Plan de trabajo para el desarrollo del sistema de franquicias de que se trate.

## SEGUNDO PASO

Una vez que se han cubierto los tres objetivos anteriores puede abordarse la segunda fase de la metodología, la cual consiste en el DISEÑO E INTEGRACION DE LA UNIDAD PROTOTIPO.

Es importante señalar que la Unidad Prototipo es un punto de venta modelo, que será reproducido mediante el otorgamiento de franquicias tantas veces como el mercado lo permita.

Ahora bien, toda Unidad Prototipo debe contar con una serie de aspectos que habrán de ser documentados para integrar lo que se conoce como el Manual del Franquiciatario y que viene a ser la herramienta fundamental con la cual, el que adquiere la franquicia de un negocio, puede operarlo adecuadamente dentro de los estándares establecidos por el franquiciate.

Aunque los elementos de un prototipo varían de acuerdo con el negocio de que se trate, hay algunos rubros genéricos que aplican prácticamente igual para todos los casos. Estos son: La Misión, Visión e Historia del negocio; La Imagen Corporativa; Los Recursos con que debe contar el negocio; Las Proyecciones financieras y el programa de preapertura e inauguración.

Además de lo señalado, el diseño del prototipo debe incluir necesariamente la organización y las políticas generales del negocio y todos los procedimientos de sus distintas áreas, como pueden ser: ventas, almacén, sistemas, administración, contabilidad, auditoría interna, etc.

Lo importante es que el punto de venta prototipo del negocio que será franquiciado quede completamente "fotografiado", por decirlo así, para hacer posible su reproducción sistemática y exitosa.

Una cuestión fundamental aquí es que esa "fotografía" del negocio corresponda a lo que ocurre en la realidad; es decir, que la operación del establecimiento esté estandarizada y captada fielmente en el Manual.

De manera que sus procedimientos sean siempre los mismos, se hagan, invariablemente, en el mismo tiempo y con los mismos recursos y que esta información esté contenida en el documento que se entregará al franquiciatario.

### TERCER PASO

Cuando ya se cuenta con un prototipo operando, el siguiente paso es diseñar la organización que se encargará de promover, administrar y desarrollar la franquicia del negocio. Esta entidad se conoce comúnmente como OPERADORA DE FRANQUICIAS, cuya descripción detallada se encuentra en el apartado 3.2 de este capítulo.

Simultáneamente, en esta tercera fase, debe monitorearse la operación de la unidad prototipo, como si fuera una franquicia piloto, para detectar y corregir en su caso, posibles desviaciones de los estándares de operación. Este monitoreo fortalecerá la experiencia y permitirá probar controles que luego serán aplicados en los puntos de venta franquiciados.

Sólo al concluirse el diseño de la empresa OPERADORA DE FRANQUICIAS, debe iniciarse el proceso de expansión del negocio.

### 3.2 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS RC PARA ESTACIONES DE SERVICIO PEMEX

Tomando como base los aspectos fundamentales de la metodología general para desarrollar un sistema de franquicias, comentados en el apartado anterior, y considerando tanto las características propias de Refaccionaria California como la naturaleza del Programa de Modernización de PEMEX, se proponen aquí los elementos necesarios para lograr la reproducción y operación exitosas del negocio por medio del otorgamiento de franquicias a estaciones de servicio, en toda la república mexicana. (En la gráfica anexa pueden identificarse dichos elementos y su relación en el conjunto).

El primer elemento del sistema de franquicias RC que debe considerarse es desde luego, la UNIDAD PROTOTIPO del negocio. Para conformarla se propone un esquema desarrollado en el capítulo 4 del presente trabajo, el cual ha sido resultado del análisis de la operación de varios puntos de venta de la empresa que nos ocupa.

Ahora bien, para dar inicio al proceso de franquiciar y administrar el sistema es necesario desarrollar la empresa operadora de la franquicia RC, misma que empieza por el PLAN ESTRATEGICO que viene a ser el segundo elemento del sistema y cuya función será definir la dirección que seguirá la empresa franquiciante en el largo plazo, estableciendo los criterios que regirán su desarrollo, las circunstancias, macro y microeconómicas que enfrentará, su organización, sus programas y sus metas.

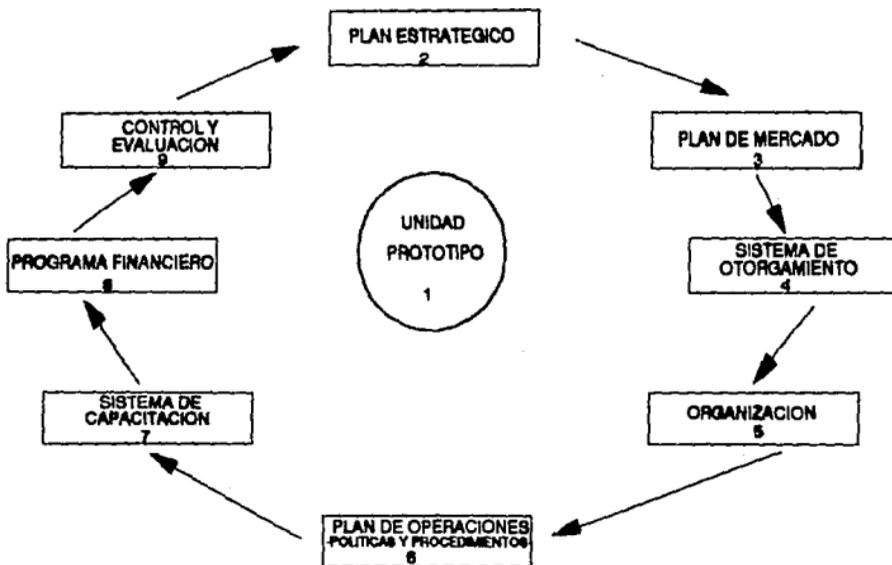
#### PLANEACION ESTRATEGICA (10)

La planeación estratégica busca no sólo el diseño de escenarios, sino la forma de modificarlos y sacarles el mayor provecho. Se trata de planear el futuro en vez de "padecerlo".

Es decir, la planeación estratégica no está limitada a un mero planteamiento del futuro esperado. Sus alcances van mucho más lejos; el objetivo no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez implican el uso de recursos humanos y materiales. Por ello es fundamental tener claridad de cual

10 Acle Tomassini, Alfredo  
Planeación Estratégica  
y Control Total de Calidad  
Editorial Grijalbo; México, D.F. 1990  
Tercera Edición

## ELEMENTOS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS RC PARA ESTACIONES DE SERVICIO PEMEX



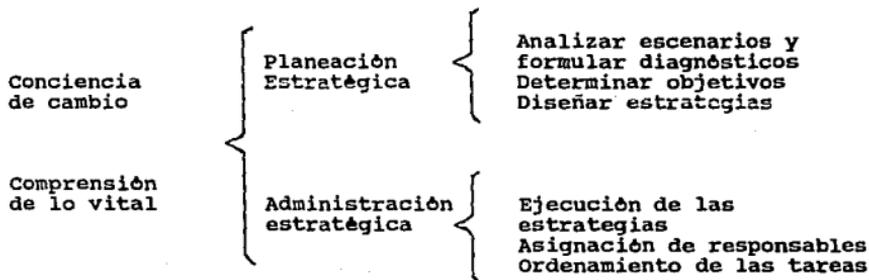
es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al destino deseado. Esto es el diseño e implantación de una estrategia.

Los objetivos de un Plan deben traducirse en una estrategia específica y consistente, representada por acciones concretas.

Por cada objetivo se deben definir las acciones a realizar, anticipar los problemas a resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, y diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, es pasar de la planeación a la administración estratégica; y darle, de hecho, un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos sus integrantes, quienes sabrán que, al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y, sobre todo, necesario para garantizar el futuro de la organización de la que forman parte. "De otra suerte, ésta se convierte en un barco donde todo mundo sabe qué hacer, pero en el que nadie sabe a dónde va".

La administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir.



### Necesidad de replanear.

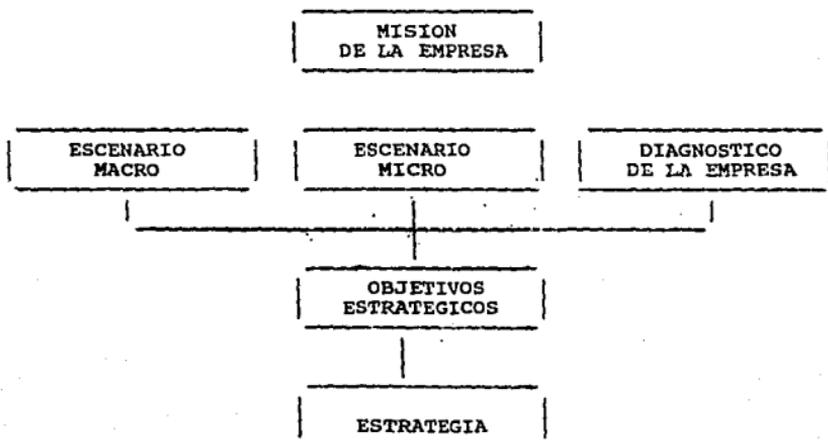
Replanear es la única forma de aprender a planear; en otras palabras, es un proceso de acierto y error, analizar éxitos, fracasos, avances y retrocesos, para de ahí volver a planear el camino.

Replanear significa la posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y un conjunto de objetivos.

(Para que exista una verdadera posibilidad de convertir los planes en hechos concretos, los encargados de llevarlos a cabo deben participar en su elaboración).

### Periodo del plan

El horizonte de un plan estratégico varía de acuerdo a las circunstancias de cada empresa; sin embargo, es factible fijar un horizonte de largo plazo, de diez a 15 años, por ejemplo, pero detallando los primeros cinco. El aspecto fundamental no es tanto el lapso que se establezca, sino mantener un concepto de planeación flexible que permita adecuarse oportunamente al cambio de escenarios.



**Escenario macroeconómico:** Considera aquellos factores de carácter nacional e internacional, presentes en los ámbitos económicos, social y político cuya evolución puede tener algún impacto en la empresa.

**Escenario microeconómico:** Comprende los aspectos destacados de la rama y el sector del mercado a los que pertenece la empresa y que influyen sobre ésta.

**Diagnóstico de la empresa:** Sus condiciones financieras, tecnológicas, de organización, su capacidad de ventas, etc. en el momento de iniciar la planeación.

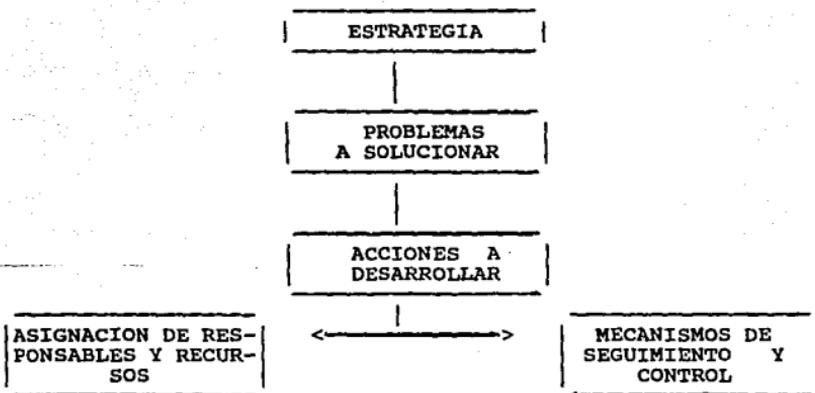
**Objetivos estratégicos y objetivos operacionales:**

Lo operacional es lo cotidiano. El objetivo estratégico es algo que va mucho más lejos que la simple operación: se trata de trascender influyendo en el propio escenario.

El objetivo estratégico resuelve problemas vitales, que son aquellos que ponen en riesgo la supervivencia de la organización, dado que paulatinamente socavan sus aspectos fundamentales.

Los objetivos operacionales resuelven problemas "triviales", que son aquellos que afectan la buena marcha de la empresa, pero que no ponen en riesgo - al menos en el corto plazo - su supervivencia. No quiere decir que la importancia de estos problemas sea mínima; la cuestión es señalar su relatividad, la cual depende de la existencia e intensidad de los problemas vitales.

**Estrategia:** Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, planear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.



El tercer elemento del Sistema de Franquicias RC es el PLAN DE MERCADO O EXPANSION, que establece cuánto, hacia dónde y en qué plazas crecerá la organización tanto por medio de franquicias como de unidades propias.

El cuarto elemento es el SISTEMA DE OTORGAMIENTO, que define el proceso para otorgar una franquicia RC, a quién se le debe otorgar, en qué condiciones y en qué mercado.

LA ORGANIZACION de la empresa operadora de la franquicia RC es el quinto elemento. Señala funciones y responsabilidades de los puestos involucrados en la promoción, otorgamiento, soporte, evaluación y control de las unidades franquiciadas.

Dicha organización debe estar basada en los siguientes principios:

**Especialización:** "Siempre que sea posible, el trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola función". Y, puesto que esto no siempre es posible, generalmente se

opina que las funciones relacionadas entre si deberán agruparse bajo un jefe común.

Unidad de dirección. Debería haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común. Este principio, por supuesto, está proyectado para asegurar la coordinación. La prueba del "objetivo común" también nos ofrece la pista de hasta qué grado se relacionan dos funciones y cómo deben ser agrupadas bajo una sola autoridad.

Unidad de mando. Cada persona deberá recibir órdenes únicamente de un jefe y debe ser responsable sólo ante él. Así, el vendedor deberá recibir órdenes únicamente del gerente de ventas de su distrito y el jefe de ese gerente de ventas, el gerente de ventas regional, no deberá dar órdenes al vendedor, sino que deberá transmitir las a través del gerente de distrito.

La exposición razonada de este principio es que si una persona recibe órdenes de más de un jefe probablemente esté confusa acerca de lo que deberá hacer, puesto que las órdenes tendrán ocasionalmente que estar en conflicto. También, si un jefe salta un nivel para dar sus instrucciones, la persona colocada en el puesto intermedio ignorará lo que se está haciendo y por qué.

Autoridad y responsabilidad. La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas; es decir, si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que los logre. Inversamente, si un hombre tiene la autoridad para realizar determinadas acciones, debe estar dispuesto a aceptar la responsabilidad por los resultados obtenidos.

Por supuesto, no hay discrepancia entre las dos ideas, una se deduce naturalmente de la otra.

Idealmente, la autoridad y la responsabilidad deberían ser exactamente iguales. Pero es muy raro, casi nunca es posible lograrlo así, porque los trabajos están tan interrelacionados que los resultados obtenidos en un área, tienen un efecto importante sobre aquellos logrados en otra área.

Delegación. Cada decisión debe ser delegada al nivel competente más bajo posible, es decir, al punto más bajo en

la organización donde el titular del puesto se supone que está enterado de todos los factores pertinentes a la decisión, y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben todas sus consecuencias. (Por ejemplo, un promotor de ventas es o debería ser apto para juzgar cuál de dos promociones será la más efectiva. Pero puesto que él es responsable únicamente de la efectividad de las promociones y no de las utilidades totales de la compañía o división, no tiene la competencia para determinar la cantidad total que deberá gastarse en la promoción de ventas).

Un corolario al principio de delegación es que el jefe siempre es responsable de los resultados de las decisiones que ha delegado, puesto que es parte de su trabajo decidir quién es capaz de tomar una decisión dada; capaz no sólo en el sentido en que aquí se ha definido, sino competente como individuo.

Tramo de control. En su forma más precisa, este principio sostiene que ningún superior deberá tener más de un determinado número de subordinados, determinado en ocasiones como de cuatro a seis, u ocho, si su trabajo está interrelacionado.

Cadena de mando corta. La cadena de mando o lo que Fayol designó como "el principio escalar", existe prácticamente en todas las organizaciones mercantiles y también en muchos otros tipos de organización; es decir, hay una jerarquía de puestos y una línea de autoridad que va del director a sus subordinados inmediatos y así sigue bajando, sucesivamente, hasta el último empleado.

Sin embargo, uno de los principios tradicionales es el que esta cadena de mando debe ser tan corta como sea posible; que entre menos intermediarios haya en la cadena entre el hombre de jerarquía más alta y el de la más baja será mejor, debido a que la comunicación será más fácil y habrá menos probabilidades de malas interpretaciones y menos retrasos.

Equilibrio. Este principio sostiene que las varias partes de la organización deberán estar equilibradas y que a ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de las otras. El desequilibrio en este aspecto puede ocurrir, por ejemplo, cuando sucede que el máximo ejecutivo está más interesado en una función que en otra, tal vez debido a que la conoce más, o bien porque personalmente le agradan más aquellas personas que la están llevando a cabo.

En otras ocasiones, el desequilibrio, puede presentarse entre las varias funciones debido a que han ocurrido cambios en la tecnología, en los métodos o canales de distribución o a circunstancias externas, y la organización no se ha modificado a fin de tomarlas en cuenta.

Son necesarios otros tipos de equilibrio, por ejemplo, entre el tramo de control y la cadena corta de mando, entre la centralización y la descentralización, entre la línea y el staff, entre la administración individual y la de grupo.

EL PLAN DE OPERACIONES es el sexto elemento del sistema. Establece políticas, acciones y procedimientos por área de responsabilidad para concretar estrategias.

Los siguientes elementos son:

**PLAN DE CAPACITACION:** Sistematiza y documenta la experiencia en el negocio. Transfiere la tecnología al franquiciatario para hacer posible la reproducción ordenada y exitosa del negocio.

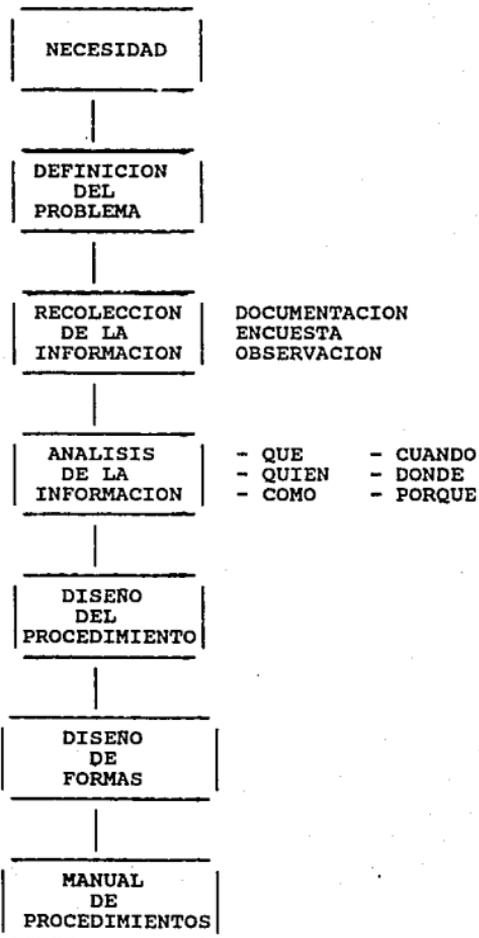
**PROGRAMA FINANCIERO:** Identifica y proyecta los indicadores financieros que permiten conocer el nivel de rentabilidad del plan de crecimiento por medio de franquicias.

**CONTROL Y EVALUACION:** Mide resultados, permite detectar y corregir desviaciones en el sistema de franquicias RC con relación a objetivos y metas. Proporciona nuevos elementos para volver a planear.

Es necesario recalcar que las funciones del segundo al séptimo elementos aquí descritos, serán realizadas por la empresa operadora de la Franquicia RC.

Cabe señalar, por otra parte, que de acuerdo con los objetivos que persigue el presente trabajo, sólo será presentado el desarrollo de la unidad prototipo RC de la Franquicia para estaciones de servicio PEMEX y el plan de mercado correspondiente, dejando solamente enunciados los demás elementos cuya conformación corresponde más que nada al campo de la administración.

3.3 METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE UNA UNIDAD PROTOTIPO



## 1a PARTE ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

- Donde inicia
- Unidades Administrativas que participan
- Donde termina
- Existe problema? ¿Cual es?
- Sintomas

"Un problema bien planteado, tiene el 50% de su resolución".  
(John Dewey)

### a) Recolección de Información

- Investigación documental: Bases Jurídicas Administrativas, Manuales anteriores, formas.
- Entrevista Directa: Recibir Respuestas, Percibe Actitudes
- Que se pretende saber?
- Saber escuchar
- Inspirar confianza
- Verificar la información en otra fuente
- Observación de campo: Descubrir datos omitidos en la Entrevista

### b) Análisis de la Información:

Integra la información en grupos similares y estudia cada grupo aisladamente y su relación con los otros.

#### DETECTAR:

- Tipo de trabajo
- Quién lo hace?
- Donde?

- Por qué?
- Papelería que se utiliza
- Para qué se utiliza?

c) Diseño del procedimiento:

Se integra coherentemente la información en un procedimiento y con base en él, se consideran algunas opciones para:

- Eliminar lo no indispensable
- Combinar un procedimiento con otro
- Cambiar el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad
- Mejorar el procedimiento cambiando el método

d) Diseño de formas:

Dar, obtener y procesar información de la manera más completa y uniforme

- Propósito del formato
- Información que debe incluir
- Orden en la información
- Necesidades de espacio
- Cantidad de copias necesarias
- Registro fácil de la información
- Facilitar la consulta de datos
- Omite datos inútiles
- Economiza papel

## 2a. PARTE. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### MANUAL:

Los Manuales Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y el funcionamiento de la entidad, es decir, entenderemos por Manual el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para mejor ejecución del trabajo.

### PROCEDIMIENTO:

La sucesión cronológica o secuencial de actividades, que precisan de manera sistemática hacer una función o un aspecto de ella.

La presentación de un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una entidad o unidad administrativa, por lo que surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen de una forma ordenada, en un solo documento, denominado "Manual de Procedimientos".

Los Manuales de Procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la entidad.

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que integran el Manual, señalado generalmente quien, cómo, donde, cuándo y para que han de realizarse.

## ELEMENTOS:

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un Manual de Procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada unidad administrativa o entidad, así como su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que se adopte una serie de normas generales que uniformen tanto el contenido de los Manuales, como su forma de presentación.

A continuación se presentan los elementos que se han considerado importantes por ser los más adecuados para cubrir las necesidades de una franquicia y lograr los objetivos que se persiguen con la elaboración de los Manuales de Procedimientos:

- I. PRESENTACION
- II. POLITICAS
- III. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS
- IV. DIAGRAMAS DE FLUJO
- V. CATALOGO DE FORMAS

### I. PRESENTACION:

Este apartado se refiere a la explicación que se dirige al lector acerca del contenido del Manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir con él.

Es recomendable que, al formular la introducción se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar QUE SE HACE: y la segunda, PARA QUE SE HACE.

Por ejemplo: "Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en los procedimientos que se desarrollan en la empresa.

### II. POLITICAS

Se anotarán los lineamientos de aplicación general que regulen el desarrollo de las actividades del Área analizada.

### III. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS:

Se redactará con palabras sencillas el desarrollo de las actividades que se lleven a efecto en el procedimiento.

Es muy conveniente que toda actividad al describirse se inicie con el Verbo de la acción, en tiempo presente.

Es la narración cronológica y secuencias de cada una de las actividades que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando quién, qué, cómo, dónde, y cuándo se hacen.

### IV. DIAGRAMAS DE FLUJO:

Un diagrama de flujo es una carta que representa gráficamente la secuencia de las actividades que se realizan en un procedimiento.

### V. CATALOGO DE FORMAS:

Una forma es una pieza de papel imprenta, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina, puede constar de uno o varios ejemplares, que pueden tener destinos y usos diversos.

Es necesario que se incluyan las formas que en él se utilizan así como sus respectivas guías de llenado.

Las formas y sus guías de llenado conforman en mencionado catálogo.

### 3a. PARTE: CONSIDERACIONES GENERALES

- Terminado el Manual de Procedimientos, deberá contarse el número de páginas que lo integran, incluyendo diagramas, descripciones, formas y guías de llenado y la información documental necesaria, y numerar cada página.
- Una vez que se cuenta con el proyecto de Manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea necesaria, esté completa, y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar esta revisión, es conveniente someter el Proyecto de Manual a la aprobación de la personas correspondientes.

- El proceso de implantación de procedimientos requiere considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades.

Así también, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los Manuales conozcan al detalle su contenido con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional, y pueden consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

- La utilidad de los Manuales de Procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas; para ello es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:
  - .. Que cuando una unidad administrativa proponga modificaciones al Manual, presente los proyectos o solicite la intervención del responsable, para que éste se encargue de verificar que las sugerencias se apeguen a las políticas generales de la empresa, y prever los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.

## CAPITULO IV. LA UNIDAD PROTOTIPO Y EL PLAN DE COMERCIALIZACION DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS RC

### 4.1 LA UNIDAD PROTOTIPO RC

Como se señaló en el punto 3.1 del capítulo anterior, la Unidad prototipo es el punto de venta modelo del negocio, el cual será reproducido mediante el otorgamiento de franquicias el número de veces que el mercado lo permita.

El prototipo de Refaccionaria California que aquí se propone para ser multiplicado, instalando puntos de venta similares en estaciones de servicio de PEMEX a lo largo de toda la República Mexicana, fue diseñado tomando como base la experiencia de la empresa de ese nombre en la operación de 10 Unidades propias, adecuando solamente el tamaño del establecimiento a las condiciones de espacio de las gasolineras y al volumen probable de ventas que tendrá la Refaccionaria.

El Manual correspondiente a dicho prototipo, es decir, el Manual con que el Franquiciatario de Refaccionaria California operará el negocio, deberá constar, al momento de llevarse a la práctica, de los siguientes apartados, para hacer posible una reproducción exitosa del concepto:

#### PRIMERA PARTE

##### I. REFACCIONARIA CALIFORNIA

- 1.1 Los inicios
- 1.2 La Corporación
- 1.3 La misión y la filosofía RC
- 1.4 La Franquicia RC

##### II. LOS PRODUCTOS Y EL MERCADO

##### III. IMAGEN CORPORATIVA

##### IV. PROGRAMA DE PREAPERTURA E INAUGURACION

##### V. DEFINICION DE RECURSOS

##### VI. PROGRAMA FINANCIERO

## SEGUNDA PARTE

### VII. ORGANIZACION DE LA FRANQUICIA

#### 7.1 ORGANIGRAMA

#### 7.2 DESCRIPCIONES DE PUESTOS

### VIII. POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA

#### IX. VENTAS. (POLITICAS ESPECIFICAS Y PROCEDIMIENTOS)

#### X. ALMACEN (POLITICAS ESPECIFICAS Y PROCEDIMIENTOS)

#### XI. SISTEMAS

#### XII. ADMINISTRACION

- 12.1 Recursos Humanos
- 12.2 Control Interno
- 12.3 Caja Administrativa
- 12.4 Contabilidad

#### XIII. CONTROL Y EVALUACION

#### XIV. PROGRAMAS DE CAPACITACION

Para cumplir con los objetivos señalados en el presente trabajo y para no incurrir, por otra parte, en la simple exposición de un Manual de Operaciones, lo cual no es la pretensión de esta Tesis, consideramos que es suficiente con desarrollar aquí, en forma simplificada los siguientes puntos del índice anterior:

- I, que consiste en una descripción del negocio que será franquiciado y de la franquicia como tal.
- II, las características de los productos y servicios que el establecimiento ofertará al público y el sector del mercado donde participará la empresa, su situación actual y tendencias.

- VII, las proyecciones financieras del negocio para sus primeros 10 años de operación, mediante las cuales se puede demostrar la viabilidad y rentabilidad de la franquicia.
- VIII, la estructura organizacional del establecimiento y las descripciones de puestos.
- IX. las políticas generales que orientarán las actividades del establecimiento franquiciado.

#### 4.1.1 Refaccionaria California

##### A) Los inicios

Refaccionaria California surgió hace 45 años debido a la necesidad de abastecimiento de refacciones a la que se enfrentó su fundador, el señor Rafael Quintero Romero, quien poseía un camión al que tenía que hacerle las reparaciones necesarias para mantenerlo en funcionamiento.

Como la refaccionaria más cercana se encontraba muy distante, empezó a formar un pequeño stock, lo que originó que sus vecinos recurrieran a él para adquirir sus refacciones (en vez de trasladarse a las refaccionarias ubicadas en lugares más retirados). Así fue como se generaron los primeros clientes y, a partir de ello, inició el negocio. En adelante se tuvieron en stock dos o tres piezas de cada una.

Los primeros clientes fueron vecinos, amigos y los choferes de una nueva línea de autobuses, a los que se les daba servicio durante todo el día los 365 días del año.

El pequeño almacén de refacciones fue creciendo dentro de la propia casa habitación, atendido por Don Rafael, su esposa Margarita y sus hijos incluyendo a los más pequeños.

La clientela, los cobros oportunos, el servicio que se prestaba, el trabajo constante y el deseo de tener clientes satisfechos, permitieron el inicio del prestigio y crecimiento de la empresa.

Después de 1950 se fueron haciendo clientes otras líneas de autobuses y particulares que solicitaban refacciones para sus autos. En el mes de mayo de 1957 fue contratado el primer empleado y 7 años después se iniciaron operaciones en otro local, en el que ya trabajaban 10 personas.

El crecimiento de Refaccionaria California dio lugar al establecimiento de sucursales, así como de otras empresas filiales. Actualmente Refaccionaria California forma parte de Corporación RAMA.

**B) La Organización**

El grupo empresarial del cual forma parte Refaccionaria California cuenta con 9 establecimientos de venta al público, dos centros de distribución de mayoreo, tres talleres de rectificación de motores y una compañía que proporciona equipo y tecnología en computación, entre otras empresas.

El grupo cuenta, en conjunto, con más de 700 colaboradores, todos con amplia experiencia y capacidad para desempeñar sus funciones con un alto nivel de profesionalismo.

Los accionistas son todos socios directivos en activo, todos cuentan con amplia experiencia comercial y administrativa, y son conocidos en el medio de las autopartes. Han ocupado puestos directivos en la Asociación Nacional de Mayoristas de Partes de Automóviles, A.C. (ANAMAPA) y en la Asociación de Reconstructores de Motores Automotrices (ARRA).

A la fecha, cada socio dirige una de las empresas del grupo y tiene, además, a su cargo una Dirección Corporativa de Corporación RAMA.

**C) La Misión**

**MANTENER Y AUMENTAR CADA DIA A MAS CLIENTES  
SATISFECHOS**

La filosofía de REFACCIONARIA CALIFORNIA, está basada en servir y dejar al cliente satisfecho,

trabajamos siempre buscando alcanzar los siguientes objetivos:

1. SERVIRLE EN EL HORARIO MAS AMPLIO POSIBLE, (DE 8:00 DE LA MAÑANA A 7:00 DE LA NOCHE).
2. CALIDAD DE EQUIPO ORIGINAL EN LOS PRODUCTOS QUE VENDEMOS.
3. MANTENER EL SURTIDO MAS COMPLETO.
4. DAR ATENCION CON PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO, CON CAPACIDAD PARA SERVIRLES EFICIENTEMENTE.
5. MANTENER LOS MEJORES PRECIOS DE MERCADO, CONSERVANDO LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.
6. PONER A REFACCIONARIA CALIFORNIA MAS CERCA DEL MAESTRO MECANICO PARA FACILITARLE LA COMPRA DE SUS REFACCIONES EN NUEVOS PUNTOS DE VENTA.
7. APOYAR AL MAESTRO MECANICO INDEPENDIENTE, COORDINANDO CURSOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS.

D) La Franquicia RC

La franquicia RC consiste en el derecho al uso de una marca prestigiada y conocida por el público en general, así como capacitación y asesoría, para el establecimiento y administración de un negocio de compra-venta de refacciones, accesorios, aditivos y todos los productos químicos automotrices para autos y camiones; bajo un sistema de operación de eficiencia probada.

La franquicia RC incluye:

- \* El software del sistema de cómputo especialmente diseñado para la administración del negocio.
- \* La empresa franquiciante entregará al franquiciatario el Proyecto Arquitectónico del local de la franquicia, el cual constará de:
  - Plantas, cortes y fachadas.

- Plano de instalación hidráulica y sanitaria.
  - Plano de distribución eléctrica.
  - Plano de distribución de instalación de cómputo.
- 
- \* Una guía de preapertura y apertura del negocio con la orientación necesaria para realizar, entre otras, las actividades relativas al estudio de mercado, trámites legales de uso y operación, selección y contratación y de recursos humanos, selección y adquisición del inventario inicial, programa de inauguración.
  - \* Capacitación inicial para el franquiciado y el personal de la franquicia.
  - \* Un juego de manuales que contendrán las instrucciones, requerimientos, estándares, especificaciones, métodos y procedimientos para la operación de la franquicia RC.
  - \* La distribución puntual, correcta y suficiente de los productos y refacciones que serán comercializados por el franquiciatario, así como las garantías, instructivos de uso y mantenimiento que acompañan a los productos.
  - \* Asistencia en el desarrollo de programas de mercadotecnia y publicidad.
  - \* Mantenimiento preventivo y correctivo de la imagen corporativa de la franquicia Refaccionaria California. Mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo.
  - \* Estudios para mejorar la rentabilidad de la inversión realizada en la franquicia Refaccionaria California.
  - \* Evaluaciones a la operación de la franquicia y sugerencias para su mejoramiento.
  - \* Comunicación telefónica permanente para servicio de consulta y asesorías al franquiciatario.

#### 4.1.2 LOS PRODUCTOS Y EL MERCADO

##### A) CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Lo distintivo de Refaccionaria California es el servicio, ya que no fabrica productos, únicamente los comercializa, y el grado de estandarización de éstos en el mercado es muy alto. Sólo se distinguen aquellos que - Como en el caso de los que oferta Refaccionaria California- tienen calidad de equipo original.

Con relación al servicio Refaccionaria California se distingue por los siguientes aspectos:

- Estar siempre cerca de sus clientes. Sus vendedores realizan visitas constantes a talleres mecánicos, flotillas y empresas en general que cuentan con equipo de transporte.
- El nivel de surtido le permite atender adecuadamente la demanda, gracias a que cuenta con abastecimiento continuo por parte de su Centro de Distribución, que opera como una empresa filial de venta al mayoreo.
- Atiende ventas por teléfono y realiza servicio de entregas a domicilio.
- Atiende reclamaciones por garantía, aplicando las mismas políticas que el fabricante.
- Adecua permanentemente las existencias en inventario.
- Detecta e incorpora nuevos productos continuamente.
- Efectúa promociones mensuales de distintos productos
- Elabora y difunde periódicamente un boletín promocional.
- Realiza conferencias técnicas en apoyo y asesoría a los maestros mecánicos.
- Permanentemente mantiene Programas de Optimización.

- Evalúa, capacita y concientiza permanentemente a todo su personal con respecto al servicio al cliente
- Cuenta con sistema de ventas a crédito y acepta pagos con cheque y tarjeta de crédito
- Sus sistemas de ventas, administración y operación del negocio han sido desarrollados y probados a lo largo de más de 40 años

**B) PRODUCTOS O SERVICIOS SIMILARES QUE EXISTEN EN EL MERCADO**

Por lo que se refiere a los productos, todos existen en el mercado. Los servicios más destacados son: Las ventas a crédito, las promociones, la atención telefónica, nivel de surtido.

**C) PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES POR REFACCIONARIA CALIFORNIA**

La gente compra en Refaccionaria California porque su servicio es el más completo. Incluye: Calidad, Precio, Garantía, Rapidez, Surtido, Atención personal al cliente. Todo ello ha generado confianza y lealtad por parte de éste.

**D) COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA**

La demanda de autopartes se ha incrementado aproximadamente en un 6.8% anual promedio durante la última década. La oferta también ha sido creciente y existe capacidad instalada en los fabricantes para incrementarla, por lo que se pronostica que la evolución de la oferta y la demanda continuará con una tendencia ascendente para los próximos años.

**E) REQUERIMIENTOS DEL MERCADO**

Las principales demandas del mercado son precios competitivos, calidad en el producto, un servicio eficiente y disponibilidad del producto.

F) TAMANO DEL MERCADO

Existe además un mercado potencial significativo para el caso de las franquicias RC que puedan establecerse en las estaciones de Servicio PEMEX, dentro del cual el número de Refaccionarias puede llegar a más de 100.

G) INDICADORES QUE DETERMINAN LA EXISTENCIA DE MERCADOS POTENCIALES

Los indicadores considerados para determinar la existencia de los mercados potenciales son:

- Parque vehicular
- Talleres mecánicos (compra mensuales promedio a refaccionarias)
- Refaccionarias (Ventas mensuales promedio)
- Población económicamente activa
- Gasolineras bajo formato de franquicia
- Gasolineras en general

Cabe señalar que cada Refaccionaria California capta el 50% del mercado de su zona de influencia, una vez que adquiere su grado óptimo de desarrollo y posicionamiento. Las ventas promedio mensuales son de N\$100,000.00 para los establecimientos que se ubiquen en las Estaciones de Servicio PEMEX.

H) SEGMENTACION DEL MERCADO (CLIENTES)

El principal mercado de Refaccionaria California esta integrado por:

- TALLERES MECANICOS
- PARTICULARES Y TAXISTAS
- FLOTILLAS
- REFACCIONARIAS
- LLANTERAS

El nivel socioeconómico de quienes efectúan las compras no es determinante por las siguientes razones:

TALLERES MECANICOS: Son intermediarios del consumidor final, es decir del dueño del vehículo en servicio o reparación.

PARTICULARES Y TAXISTAS: En el primer caso, muchos de ellos a través del vehículo generan sus ingresos familiares, por lo que el gasto en reparaciones y servicio es prioritario. En el segundo, en ocasiones algunos hacen reparaciones personalmente y otros llevan las refacciones al mecánico y sólo pagan la mano de obra.

Los taxistas por razones propias de sus trabajo no pueden demorar las reparaciones.

En los siguientes casos, refaccionarias, flotilleros, llanteras y negocios especializados se tiene la misma explicación que los talleres mecánicos.

La distribución territorial del mercado abarca todas las ciudades medias del País. Dentro de ellas se ubica, generalmente, en colonias populares en las cuales se localizan los talleres mecánicos.

#### I) POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO

El potencial de crecimiento es considerable, dado que se encuentra en función del crecimiento del parque vehicular. Este ha registrado una tendencia hacia el crecimiento en forma continua, como puede apreciarse en la gráfica No. 3 del apéndice estadístico.

Según diversas estimaciones, es de esperarse que la tendencia hacia el crecimiento se refuerce en los próximos años. Algunos indicadores que permiten suponer lo anterior son los relativos al número de empresas maquiladoras de autopartes en México, a la generación de empleo en la industria automotriz, al número de vehículos exportados y a los productos del sector automotriz que México exporta a los Estados Unidos. En las gráficas números 4, 5 y 6, y los cuadros 4, 5 y 6 del apéndice estadístico puede apreciarse la tendencia registrada en los últimos años en estos renglones.

#### J) FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DEL MERCADO

- La revitalización de la actividad económica del País en los distintos sectores; el incremento del poder adquisitivo de la población.

## ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- La apertura comercial que propiciará el ingreso de un número mayor cada vez de autos importados, a precios más bajos.
- Las políticas gubernamentales sobre control de la contaminación ambiental y verificación vehicular en general.
- El incremento del tránsito carretero como resultado de la ampliación y modernización de la infraestructura de las vías de comunicación del País.
- El vehículo es la herramienta de trabajo. No puede dejar de utilizarse, aún cuando en épocas de crisis se limita.
- Estabilidad en precios de los insumos y productos terminados (baja de precios relativos de los vehículos)
- Nuevo marco regulatorio que busca la modernización de la industria automotriz y llevarla a estándares internacionales.
- Libertad para ofrecer los productos que el mercado demande.
- Recuperación del mercado interno y consolidación de las ventas al exterior.
- Acceso al crédito para compra de vehículos.

#### 4.1.3 EL PROGRAMA FINANCIERO

En este apartado se desarrollan las proyecciones financieras para la Franquicia Refaccionaria California, la cual se propone para ser instalada en las Estaciones de Servicio de Petróleos Mexicanos.

Mediante dichas proyecciones pretende demostrarse la rentabilidad y viabilidad del negocio de compra-venta de refacciones automotrices, así como su compatibilidad con la distribución de petrolíferos bajo un esquema de franquicias.

Consideramos aquí tres escenarios: Uno con ventas mensuales promedio de N\$80,000.00, otro con ventas de N\$100,000.00, y un tercero con ventas de N\$120,000.00. En los tres casos el comportamiento de las diferentes variables financieras consideradas permite inferir resultados satisfactorios.

Con un inventario de rotación mensual de N\$80,000.00 la recuperación de la inversión puede darse en cuatro años, con una tasa interna de retorno del 48%. Si el inventario es de N\$100,000.00 la recuperación de la inversión será a los 3 años y 2 meses, con una tasa interna de retorno del 57.1%. Finalmente, si hablamos de un inventario con rotación mensual de N\$120,000.00, suponemos una recuperación de la inversión a los 2 años y 6 meses, con una tasa interna de retorno del 69%.



PROYECTO PERKI-RC. CALIFORNIA

60 M.

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	= 180	= %	= 210	= %	= 360	= %	= 470	= %	= 570	= %	= 670	= %	= 780	= %	= 870	= %	= 990	= %	= 1090	= %	= 1170	= %	= 1270	= %	= ACUM	= %		
VENTAS TOTALES	= 20,000	=	= 30,000	=	= 40,000	=	= 60,030	=	= 70,000	=	= 80,000	=	= 83,200	=	= 83,200	=	= 83,200	=	= 86,528	=	= 86,528	=	= 86,528	=	= 809,184	=		
REDUCCIONES	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	0		
DESCUENTOS	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	0		
VENTAS NETAS	= 20,000	= 100%	= 30,000	= 100%	= 40,000	= 100%	= 60,030	= 100%	= 70,000	= 100%	= 80,000	= 100%	= 83,200	= 100%	= 83,200	= 100%	= 83,200	= 100%	= 86,528	= 100%	= 86,528	= 100%	= 86,528	= 100%	= 809,184	= 100%		
OTROS INGRESOS	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=		
TOTAL INGRESOS	= 20,000	=	= 30,000	=	= 40,000	=	= 60,030	=	= 70,000	=	= 80,000	=	= 83,200	=	= 83,200	=	= 83,200	=	= 86,528	=	= 86,528	=	= 86,528	=	= 809,184	=		
COSTO DE VENTA	= 14,400	= 72%	= 21,600	= 72%	= 28,800	= 72%	= 43,200	= 72%	= 50,400	= 72%	= 57,600	= 72%	= 59,904	= 72%	= 59,904	= 72%	= 59,904	= 72%	= 62,300	= 72%	= 62,300	= 72%	= 62,300	= 72%	= 62,300	= 72%	= 582,612	= 72%
TOTAL COSTO	= 14,400	= 72%	= 21,600	= 72%	= 28,800	= 72%	= 43,200	= 72%	= 50,400	= 72%	= 57,600	= 72%	= 59,904	= 72%	= 59,904	= 72%	= 59,904	= 72%	= 62,300	= 72%	= 62,300	= 72%	= 62,300	= 72%	= 62,300	= 72%	= 582,612	= 72%
UTILIDAD BRUTA	= 5,600	= 28%	= 8,400	= 28%	= 11,200	= 28%	= 16,800	= 28%	= 19,600	= 28%	= 22,400	= 28%	= 23,296	= 28%	= 23,296	= 28%	= 23,296	= 28%	= 24,228	= 28%	= 24,228	= 28%	= 24,228	= 28%	= 24,228	= 28%	= 226,572	= 28%
GASTOS DE OPERACION	= 29,011	= 145%	= 9,431	= 31%	= 9,851	= 25%	= 11,091	= 18%	= 11,711	= 17%	= 12,331	= 15%	= 12,529	= 15%	= 12,529	= 15%	= 12,529	= 15%	= 12,529	= 15%	= 12,736	= 15%	= 12,736	= 15%	= 16,667	= 19%	= 163,152	= 20%
TOTAL GASTOS	= 29,011	= 145%	= 9,431	= 31%	= 9,851	= 25%	= 11,091	= 18%	= 11,711	= 17%	= 12,331	= 15%	= 12,529	= 15%	= 12,529	= 15%	= 12,529	= 15%	= 12,529	= 15%	= 12,736	= 15%	= 12,736	= 15%	= 16,667	= 19%	= 163,152	= 20%
RESULTADO NETO	= (23,411)	= -117%	= (1,031)	= -3%	= 1,349	= 3%	= 5,709	= 10%	= 7,889	= 11%	= 10,069	= 13%	= 10,767	= 13%	= 10,767	= 13%	= 10,767	= 13%	= 11,492	= 13%	= 11,492	= 13%	= 11,492	= 13%	= 7,561	= 9%	= 63,419	= 8%

NOTAS: CIRCUNSCRIPCIÓN DEL 4º TRIMESTRAL EN VENTAS.  
 VENTA MENSUAL 80 MILLONES AL 60. MES  
 EL RESULTADO NETO PRESENTADO, VARIARÁ EN NO CUMPLIR LA COTA INDICADA.

FRANQUICIA PEMEX / REPUBLICANARIA CALIFORNIA  
 30 M. (SIN CONSTRUCCION)  
 PROYECTO DE RESULTADOS

(MILLONES DE PEGOS)

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS NETAS	809	1,144	1,393	1,565	1,831	2,142	2,506	2,932	3,430	4,013
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPGOS.	63	149	187	219	256	300	351	410	490	562
I. S. R. Y P.T.H.	(26)	(67)	(84)	(99)	(115)	(135)	(159)	(185)	(216)	(253)
UTILIDAD NETA DESP. DE IMPGOS.	35	82	103	121	141	165	193	225	264	309

OBSERVACIONES

2o. EJERCICIO UTILIDAD AL 13%.  
 3er. EJERCICIO UTILIDAD AL 14%.

FRANQUICIA PEMEX / REPUBLICANARIA CALIFORNIA  
 30 M.  
 PROYECTO DE VENTAS TRIMESTRALES

(MILLONES DE PEGOS)

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRIMER TRIMESTER	90	259	315	369	431	505	590	690	809	945
SEGUNDO TRIMESTER	210	280	323	383	449	525	614	718	840	993
TERCER TRIMESTER	250	291	341	399	466	546	638	747	874	1,022
CUARTO TRIMESTER	259	303	354	415	485	568	664	777	909	1,063
TOTAL ANUAL	809	1,144	1,393	1,565	1,831	2,142	2,506	2,932	3,430	4,013

INCREMENTOS TRIMESTRALES 4 %

## FRANQUICIA PEREZ / REFRACCIONARIA CALIFORNIA

FLUJO NETO DE EFECTIVO  
80 M.  
(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UTILIDAD NETA DISP. DE IMPTOS.	0	35	82	103	121	141	165	193	226	264	309
DEPRECIACION	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
FLUJO DE EFECTIVO	(200)	40	87	108	126	146	170	198	231	269	314
FACTOR DE ACTUALIZACION 24%	1.00000	0.80645	0.65036	0.52449	0.42297	0.34111	0.27509	0.22184	0.17891	0.14428	0.11635
FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	(200)	32	56	57	53	50	47	44	41	39	37
RECUPERACION DE LA INVERSION (4 AÑOS)		(138)	(112)	(55)	(2)	48	95	139	180	219	255
VALOR ACTUAL NETO	255										
TASA DE DESCUENTO 24%.											

FRANQUICIA PEREZ / REFRACCIONARIA CALIFORNIA  
TASA INTERNA DE RETORNO  
(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE EFECTIVO	(200)	40	87	108	126	146	170	198	231	269	314
FACTOR DE ACTUALIZACION 48%	1.00000	0.61568	0.45854	0.33847	0.25843	0.19083	0.09515	0.06429	0.04344	0.02935	0.01983
FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	(200)	27	40	33	26	21	16	13	10	8	6
RECUPERACION DE LA INVERSION		(173)	(134)	(100)	(74)	(54)	(37)	(25)	(15)	(7)	(0)
VALOR ACTUAL NETO	(8)										
TASA INTERNA DE RETORNO 48%											



PROYECTO PEMEX-EC. CALIFORNIA  
100 M.  
ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	=	1RD	=	%	=	2DO	=	%	=	3RO	=	%	=	4TO	=	%	=	5TO	=	%	=	6TO	=	%	=	7MO	=	%	=	8VO	=	%	=	9NO	=	%	=	10NO	=	%	=	11VO	=	%	=	12VO	=	%	=	ACUM	=	%				
VENTAS TOTALES	=	20,000	=		=	40,000	=		=	60,000	=		=	80,000	=		=	90,000	=		=	100,000	=		=	104,000	=		=	104,000	=		=	104,000	=		=	104,000	=		=	108,160	=		=	108,160	=		=	108,160	=		=	1,026,480	=	
DEVOLUCIONES	=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=	0	=	
DESCUENTOS	=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=	0	=	
VENTAS NETAS	=	20,000	=	100%	=	40,000	=	100%	=	60,000	=	100%	=	80,000	=	100%	=	90,000	=	100%	=	100,000	=	100%	=	104,000	=	100%	=	104,000	=	100%	=	104,000	=	100%	=	104,000	=	100%	=	108,160	=	100%	=	108,160	=	100%	=	108,160	=	100%	=	1,026,480	=	100%
OTROS INGRESOS	=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=		=			
TOTAL INGRESOS	=	20,000	=		=	40,000	=		=	60,000	=		=	80,000	=		=	90,000	=		=	100,000	=		=	104,000	=		=	104,000	=		=	104,000	=		=	104,000	=		=	108,160	=		=	108,160	=		=	108,160	=		=	1,026,480	=	
COSTO DE VENTA	=	14,400	=	72%	=	28,800	=	72%	=	43,200	=	72%	=	57,600	=	72%	=	64,800	=	72%	=	72,000	=	72%	=	74,880	=	72%	=	74,880	=	72%	=	74,880	=	72%	=	77,875	=	72%	=	77,875	=	72%	=	77,875	=	72%	=	77,875	=	72%	=	739,066	=	72%
TOTAL COSTO	=	14,400	=	72%	=	28,800	=	72%	=	43,200	=	72%	=	57,600	=	72%	=	64,800	=	72%	=	72,000	=	72%	=	74,880	=	72%	=	74,880	=	72%	=	74,880	=	72%	=	77,875	=	72%	=	77,875	=	72%	=	77,875	=	72%	=	77,875	=	72%	=	739,066	=	72%
UTILIDAD BRUTA	=	5,600	=	28%	=	11,200	=	28%	=	16,800	=	28%	=	22,400	=	28%	=	25,200	=	28%	=	28,000	=	28%	=	29,120	=	28%	=	29,120	=	28%	=	29,120	=	28%	=	30,285	=	28%	=	30,285	=	28%	=	30,285	=	28%	=	30,285	=	28%	=	287,414	=	28%
GASTOS DE OPERACION	=	29,011	=	145%	=	9,851	=	25%	=	11,091	=	18%	=	12,331	=	15%	=	12,951	=	14%	=	13,571	=	14%	=	13,819	=	13%	=	13,819	=	13%	=	13,819	=	13%	=	14,077	=	13%	=	14,077	=	13%	=	14,077	=	13%	=	18,008	=	17%	=	176,425	=	17%
TOTAL GASTOS	=	29,011	=	145%	=	9,851	=	25%	=	11,091	=	18%	=	12,331	=	15%	=	12,951	=	14%	=	13,571	=	14%	=	13,819	=	13%	=	13,819	=	13%	=	13,819	=	13%	=	14,077	=	13%	=	14,077	=	13%	=	14,077	=	13%	=	18,008	=	17%	=	176,425	=	17%
RESULTADO NETO	=	(23,411)	=	-117%	=	1,349	=	3%	=	5,709	=	10%	=	10,069	=	13%	=	12,249	=	14%	=	14,429	=	14%	=	15,301	=	15%	=	15,301	=	15%	=	15,301	=	15%	=	16,208	=	15%	=	16,208	=	15%	=	16,208	=	15%	=	12,277	=	11%	=	110,990	=	11%

NOTAS: CRECIMIENTO DEL 4% TRIMESTRAL EN VENTAS.  
VENTA MENSUAL 100 MILLONES AL GO. MES  
EL RESULTADO NETO PRESENTADO, VARIARA DE NO CUMPLIR LA COTA INDICADA.

FRANQUICIA PERMX / REFACCIONARIA CALIFORNIA

PROYECTO DE RESULTADOS  
100 M. (SIN CONSTRUCCION)  
(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS NETAS	1,026	1,431	1,674	1,958	2,291	2,680	3,135	3,668	4,291	5,020
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPTOS.	111	290	234	274	321	375	439	513	601	703
I. S. R. Y P.T.U.	(50)	(99)	(105)	(123)	(144)	(169)	(193)	(231)	(270)	(316)
UTILIDAD NETA DESP. DE IMPTOS.	61	110	129	151	176	206	241	282	330	387

OBSERVACIONES

2o. EJERCICIO UTILIDAD AL 14 %.

FRANQUICIA PERMX / REFACCIONARIA CALIFORNIA

PROYECTO DE VENTAS TRIMESTRALES  
(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRIMER TRIMESTRE	120	337	394	461	539	631	738	864	1,010	1,182
SEGUNDO TRIMESTRE	270	350	410	480	561	656	768	899	1,051	1,229
TERCER TRIMESTRE	312	364	426	499	584	683	799	934	1,093	1,279
CUARTO TRIMESTRE	324	379	443	519	607	710	831	972	1,137	1,330
TOTAL ANUAL	1,026	1,431	1,674	1,958	2,291	2,680	3,135	3,668	4,291	5,020

INCREMENTOS TRIMESTRALES 4 %

FRANQUICIA PEMEX / EMPACCOBARRIA CALIFORNIA

100 M. (SIN CONSTRUCCION)

FLUJO NETO DE EFECTIVO

(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UTILIDAD NETA DISP. DE INTROS.	0	61	110	129	151	176	206	241	282	330	387
DEPRECIACION	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
FLUJO DE EFECTIVO	(210)	66	115	134	156	181	211	246	287	335	392
FACTOR DE ACTUALIZACION 24%	1.00000	0.80645	0.65036	0.52449	0.42297	0.34111	0.27509	0.22184	0.17891	0.14428	0.11635
FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	(210)	53	75	70	66	62	58	55	51	48	46
RECUPERACION DE LA INVERSION (3 AÑOS 2 MESES)		(157)	(82)	(32)	54	116	174	229	280	329	374
VALOR ACTUAL NETO	374										
TASA DE DESCUENTO 24%											

FRANQUICIA PEMEX / EMPACCOBARRIA CALIFORNIA

TASA INTERNA DE RETORNO

(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE EFECTIVO	(210)	66	115	134	156	181	211	246	287	335	392
FACTOR DE ACTUALIZACION 57.1%	1.00000	0.63654	0.40518	0.25791	0.16417	0.10450	0.06652	0.04334	0.02655	0.01716	0.01092
FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	(210)	42	47	35	26	19	14	10	8	6	4
RECUPERACION DE LA INVERSION		(168)	(121)	(97)	(61)	(42)	(28)	(19)	(10)	(4)	0
VALOR ACTUAL NETO	0										
TASA INTERNA DE RETORNO 57.1%											



PROYECTO PERMEX-DC. CALIFORNIA  
120 M.  
ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	= 159	= X	= 210	= X	= 360	= X	= 470	= X	= 570	= X	= 670	= X	= 780	= X	= 870	= X	= 990	= X	= 1080	= X	= 1170	= X	= 1270	= X	= ACTO	= X		
VENTAS TOTALES	= 20,000	=	= 40,000	=	= 60,000	=	= 80,000	=	= 100,000	=	= 120,000	=	= 124,800	=	= 124,800	=	= 124,800	=	= 129,792	=	= 129,792	=	= 129,792	=	=	= 1,183,776	=	
DEVOLUCIONES	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	= 0	=	
DESCUENTOS	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	= 0	=
VENTAS NETAS	= 20,000	= 100%	= 40,000	= 100%	= 60,000	= 100%	= 80,000	= 100%	= 100,000	= 100%	= 120,000	= 100%	= 124,800	= 100%	= 124,800	= 100%	= 124,800	= 100%	= 129,792	= 100%	= 129,792	= 100%	= 129,792	= 100%	=	= 1,183,776	= 100%	
OTROS INGRESOS	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	
TOTAL INGRESOS	= 20,000	=	= 40,000	=	= 60,000	=	= 80,000	=	= 100,000	=	= 120,000	=	= 124,800	=	= 124,800	=	= 124,800	=	= 129,792	=	= 129,792	=	= 129,792	=	=	= 1,183,776	=	
COSTO DE VENTA	= 14,400	= 72%	= 28,800	= 72%	= 43,200	= 72%	= 57,600	= 72%	= 72,000	= 72%	= 86,400	= 72%	= 89,856	= 72%	= 89,856	= 72%	= 89,856	= 72%	= 93,450	= 72%	= 93,450	= 72%	= 93,450	= 72%	=	= 852,319	= 72%	
TOTAL COSTO	= 14,400	= 72%	= 28,800	= 72%	= 43,200	= 72%	= 57,600	= 72%	= 72,000	= 72%	= 86,400	= 72%	= 89,856	= 72%	= 89,856	= 72%	= 89,856	= 72%	= 93,450	= 72%	= 93,450	= 72%	= 93,450	= 72%	=	= 852,319	= 72%	
UTILIDAD BRUTA	= 5,600	= 28%	= 11,200	= 28%	= 16,800	= 28%	= 22,400	= 28%	= 28,000	= 28%	= 33,600	= 28%	= 34,944	= 28%	= 34,944	= 28%	= 34,944	= 28%	= 36,342	= 28%	= 36,342	= 28%	= 36,342	= 28%	=	= 331,457	= 28%	
GASTOS DE OPERACION	= 29,011	= 145%	= 9,851	= 25%	= 11,091	= 18%	= 12,331	= 15%	= 13,571	= 14%	= 14,811	= 12%	= 15,109	= 12%	= 15,109	= 12%	= 15,109	= 12%	= 15,418	= 12%	= 15,418	= 12%	= 19,349	= 15%	=	= 186,177	= 16%	
TOTAL GASTOS	= 29,011	= 145%	= 9,851	= 25%	= 11,091	= 18%	= 12,331	= 15%	= 13,571	= 14%	= 14,811	= 12%	= 15,109	= 12%	= 15,109	= 12%	= 15,109	= 12%	= 15,418	= 12%	= 15,418	= 12%	= 19,349	= 15%	=	= 186,177	= 16%	
RESULTADO NETO	= (23,411)	= -117%	= 1,349	= 3%	= 5,709	= 10%	= 10,069	= 13%	= 14,429	= 14%	= 18,789	= 16%	= 19,835	= 16%	= 19,835	= 16%	= 19,835	= 16%	= 20,924	= 16%	= 20,924	= 16%	= 16,993	= 13%	=	= 145,280	= 12%	

NOTAS: CRECIMIENTO DEL 4% TRIMESTRAL EN VENTAS.  
VENTA MENSUAL 120 MILLONES AL 60. MES  
EL RESULTADO NETO PRESENTADO, VARIARA DE NO CUMPLIR LA CUOTA INDICADA.

FRANQUICIA PEMEX / REFACCIONARIA CALIFORNIA

PROYECTO DE RESULTADOS

120 M.  
(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS NETAS	1,184	1,722	2,015	2,357	2,758	3,226	3,774	4,415	5,165	6,042
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUG.	145	258	302	354	414	484	566	662	775	906
I. S. R. Y P.T.U.	(65)	(116)	(138)	(159)	(186)	(218)	(255)	(293)	(349)	(408)
UTILIDAD NETA DESP. DE IMPUG.	80	142	166	194	227	266	311	364	426	498

OBSERVACIONES

2o. EJERCICIO UTILIDAD AL 15 %

FRANQUICIA PEMEX / REFACCIONARIA CALIFORNIA

PROYECTO DE VENTAS TRIMESTRALES

(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRIMER TRIMESTER	120	406	474	555	649	760	889	1,040	1,216	1,423
SEGUNDO TRIMESTER	300	422	493	577	675	790	924	1,081	1,265	1,480
TERCER TRIMESTER	374	439	513	600	702	822	961	1,125	1,316	1,539
CUARTO TRIMESTER	390	456	534	624	730	855	1,000	1,169	1,368	1,601
TOTAL ANUAL	1,184	1,722	2,015	2,357	2,758	3,226	3,774	4,415	5,165	6,042

INCREMENTOS TRIMESTRALES 4 %

FRANQUICIA PEMEX / REFACCIONARIA CALIFORNIA

120 M.  
FLUJO NETO DE EFECTIVO

(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UTILIDAD NETA DESP. DE IMPUOS.	0	80	142	166	194	227	266	311	364	426	498
DEPRECIACION	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
FLUJO DE EFECTIVO	(210)	85	147	171	199	232	271	316	369	431	503
FACTOR DE ACTUALIZACION 24%	1.00000	0.80645	0.65036	0.52449	0.42297	0.34111	0.27509	0.22184	0.17891	0.14428	0.11635
FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	(210)	68	96	90	84	79	75	70	66	62	59
RECUPERACION DE LA INVERSION (2 AÑOS, 6 MESES)		(142)	(46)	44	128	207	262	352	418	481	539
VALOR ACTUAL NETO		539									
TASA DE DESCUENTO 24%.											

FRANQUICIA PEMEX / REFACCIONARIA CALIFORNIA

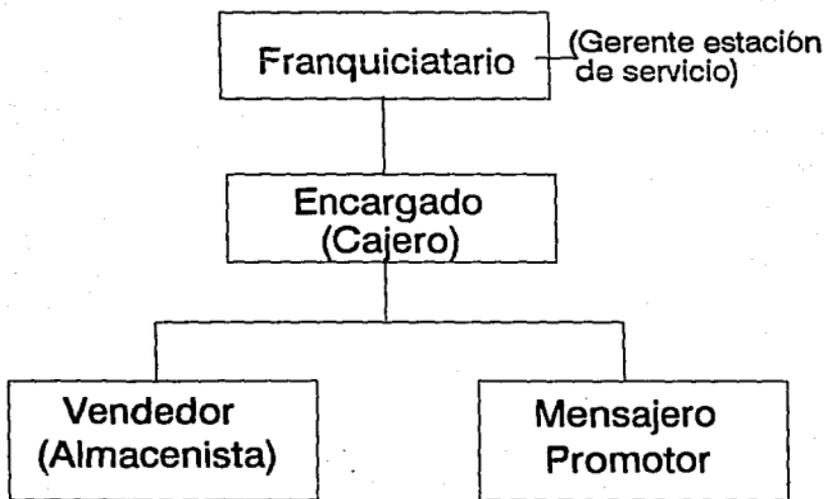
TASA INTERNA DE RETORNO

(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE EFECTIVO	(210)	85	147	171	199	232	271	316	369	431	503
FACTOR DE ACTUALIZACION 69 %	1.00000	0.59172	0.35013	0.20718	0.12259	0.07254	0.04292	0.02540	0.01503	0.00889	0.00526
FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	(210)	50	52	35	24	17	12	8	6	4	3
RECUPERACION DE LA INVERSION		(160)	(108)	(73)	(48)	(32)	(20)	(12)	(6)	(3)	0
VALOR ACTUAL NETO		0									
TASA INTERNA DE RETORNO 69 %											

#### 4.1.4 Organización de la Franquicia

##### A) Organigrama



#### 4.1.5 POLITICAS GENERALES

##### LA MISION DE LA EMPRESA

MANTENER Y AUMENTAR CADA DIA A MAS CLIENTES SATISFECHOS CON LA VENTA DE REFACCIONES.

##### A) ATENCION A CLIENTES

###### 1. VENTAS

La Refaccionaria California se establece siempre que el mercado a atender permita una cifra de ventas que justifique una operación rentable. El éxito en las ventas se mide contra el cumplimiento de la cuota de ventas, para lograrla es necesario ofrecer servicios que sean atractivos a los clientes.

###### CUOTA GLOBAL

Al iniciar la operación de una Refaccionaria California se valora el mercado y al doceavo mes de operación ya debe tener bajo su control el 50% del mercado asignado.

###### CUOTA VENDEDORES

Se les asigna su zona y se fija una cuota a lograr.

###### 2. PRECIOS

La lista de precios establece el precio de venta y se les actualiza a través de cinta magnética del sistema de cómputo y también se les notifica por escrito vía fax o mensajero.

###### QUIEN LOS ESTABLECE

La única autoridad para establecer los precios es el Centro de Distribución por conducto del Gerente de Compras.

### 3. DESCUENTOS

#### DESCUENTO CERO

Equivale vender a precio de lista y se aplica cuando la compra la realiza un particular.

- MONTO DE LA COMPRA: MENOR N\$ 50.00
- MEDIO DE PAGO: EFECTIVO, TARJETA; CHEQUE PERSONAL EXCEPTO BUJIAS, ACEITE Y PROMOCIONES.

#### DESCUENTO ESPECIAL

Equivale al precio de lista menos 10% de descuento y se aplica cuando la compra la realiza un particular

- MONTO DE LA COMPRA: MAYOR A N\$ 50.00
- MEDIO DE PAGO: EFECTIVO, TARJETA, CHEQUE PERSONAL

#### DESCUENTO MAYOREO

Equivale al precio de lista menos 20% de descuento y se aplica en artículos muy competidos y es para mecánicos y/o particulares.

- MONTO DE LA COMPRA: MAYOR DE N\$500.00
- MEDIO DE PAGO: EFECTIVO

### 4. CALIDAD

Calidad de equipo original es la norma de las refacciones que para autos y camiones se venden en Refaccionaria California.

### 5. GARANTIA

- Refaccionaria California otorga garantía total
- Partes refabricadas con la calidad RC-California, en cada caso se expide la carta garantía y se ofrece la mejor del mercado. La garantía no cubre malas instalaciones o daños por golpes.

- Cambios de mercancía mal surtida, con la factura respectiva hasta 15 días de fecha venta.

#### 6. MEDIO DE PAGO ACEPTADOS

- Las ventas se realizan de contado, no se ofrece servicio de venta a crédito
- Efectivo, moneda nacional o dólares al tipo de cambio que a la venta aparece en la publicación del día
- Tarjetas de crédito nacionales Banamex, Bancomer, Carnet. (Actualmente se realizan gestiones con diversas instituciones bancarias para crear la tarjeta Credi-California).
- Cheques personales a clientes esporádicos, se protegen por medio de prochemex
- Cheques personas físicas o morales ya conocida y que previamente llenaron y fue autorizada la solicitud de pago con cheque
- Factura pagaré que firma el cliente con crédito autorizado en los casos de créditos a terceros con solicitud que fue autorizada

#### 7. SEGUIMIENTO A CLIENTES

Es importante tener claro que el mercado que vamos a atender ya tiene sus costumbres de consumo y que para lograr la preferencia de los clientes deberemos dar un seguimiento permanente mediante:

- \* PROSPECTACION
- \* POR MEDIO DE TELEFONO
- \* POR MEDIO DE CORREO
- \* PLATICAS TECNICAS A MECANICOS
- \* CURSOS DE CAPACITACION SOBRE NUEVAS TECNOLOGIAS
- \* VOLANTES PROMOCIONALES
- \* SERVICIO DE REPARTO A DOMICILIO

#### 8. PROMOCIONES

Son establecidas para captar la preferencia de los clientes, los artículos, vigencia y nivel de descuento

lo establece el gerente de compras del Centro de Distribución.

El medio de pago será en efectivo.

Las promociones se anuncian en el tablero electrónico y mediante el sonido ambiental.

#### 9. TICKET Y FACTURA

Requisitos para desglosar el IVA en una factura son:

- a) Que el cliente la solicite
- b) Que entregue copia del Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.)

El ticket de venta que se entrega al cliente, lleva en el precio incluido el I.V.A. Impuesto al Valor Agregado.

La factura de venta se expide en los siguientes casos:

- a) Venta de motores, cabezas refabricadas y puede ser con IVA incluido o desglosado
- b) El cliente lo solicite y presente copia del R.F.C.

#### 10. MARGEN DE UTILIDAD

La mezcla del costo de la mercancía vendida debe ser del 72 al 74%. Con este margen y un estricto control de gastos aseguramos una operación rentable

##### REVISION DEL COSTO MENSUAL

Es motivo de junta de evaluación el costo mensual y los resultados de operación de cada Refaccionaria California

##### REVISION DEL COSTO DE VENTA DIARIA

El Sistema de Cómputo emite diariamente el reporte de venta realizado por vendedor y este es revisado por el Gerente a fin de que no se incurra en violaciones a la

politica de precios que pudiera elevar el costo de la  
mercancia vendida.

## B) ALMACEN DE REFACCIONES

Uno de los activos más importantes que tiene Refaccionaria California, es precisamente su inventario de refacciones y es responsabilidad de todos los miembros de la organización mantener un estricto cuidado sobre la mercancía que en él se tiene, manteniendo en óptimas condiciones de orden, acomodo y limpieza el almacén para una mejor localización de las refacciones y con ello evitar mermas y robos.

### 1. NIVEL DE INVENTARIO

- Se mantienen existencias máximas para 30 días venta
- Todos los artículos tienen clave de rotación y de un 100% de inventario se reparte según su clave de rotación como sigue:

CLAVE DE ROTACION	% DE REFACCIONES EN ALMACEN
A	50%
B	25%
C	10%
D	10%
E	4%

- Se mantiene un inventario con la rotación adecuada considerando:
  - \* SUPRIMIR EXCEDENTES
  - \* CUBRIR FALTANTES OPORTUNAMENTE
  - \* RETIRAR PRODUCTOS SIN MOVIMIENTO
  - \* AGREGAR AL INVENTARIO LOS PRODUCTOS QUE DEMANDE EL MERCADO

Mantener una existencia adecuada de los productos que maneja Refaccionaria California, siempre nos asegura un excelente nivel de Servicio al Cliente.

## 2. ACOMODO DE REFACCIONES EN ALMACEN

El acomodo de refacciones en el almacén de Refaccionaria California se realiz considerando los siguientes lineamientos:

a) Se acomoda respetando los grupos en que se dividen los sistemas de un vehiculo siendo estos:

-CARBURACION	-ENCENDIDO	-HERRAMIENTA	-SUSPENSION
-CARROCERIA	-ENFRIAMIENTO	-MOTOR	-TRANSMISION
-DIFERENCIAL	-FRENOS DE	-RETENES	- VARIOS
-DIRECCION	AIRE	-RODAMIENTOS	
	-FRENOS		
	HIDRAULICOS		

b) Se realiza en forma alfanumérica

c) Y de izquierda a derecha

NOTA: Este acomodo aparece en la lista de precios que se tiene disponible en mostrador

## 3. PARTICIPACION DE LOS VENDEDORES EN EL ACOMODO DE REFACCIONES

Como una de sus actividades diarias, los vendedores participan en el acomodo de la mercancía dentro del almacén.

Dependiendo del número de vendedores que se tengan, se les dividirán los grupos de modo que todos participen en el acomodo y se mantenga en óptimas condiciones de limpieza y orden el almacén.

## 4. NIVELES DE EXISTENICA

- Cada seis meses se realiza una revisión total para adecuar las existencias máximas y así mantener un inventario con la rotación adecuada ya que se suprimen excedentes y se retiran artículos sin movimiento.

- La mercancía que se detecte ha llegado a existencia una pieza o juego y cuya clasificación sea A, B, C debe ser reportada por escrito al Jefe de Refacciones.
- La mercancía que se detecte ha llegado a existencia cero y cuya clasificación sea D,E debe ser reportada por escrito al Jefe de Refacciones.
- Es importante cubrir faltantes oportunamente ya que esto va a permitir brindar un servicio de calidad a los clientes de Refaccionaria California.

#### 5. ALTA DE NUEVOS ARTICULOS

La inclusión de nuevos artículos en el inventario de Refaccionaria California se determina previo análisis de la demanda ya que cuando se niega un artículo se registra número y descripción de la mercancía negada en el Sistema de Cómputo y se solicita al Gerente de Compras del Centro de Distribución que se dé la alta de dicho artículo.

El incluir nuevos artículos en el inventario es muy importante ya que permite dar un nivel de servicio altamente competitivo.

#### 6. NIVEL DE SURTIDO DEL CENTRO DE DISTRIBUCION

El único proveedor que suministra mercancía a Refaccionaria California es el Centro de Distribución, y para que se cumpla con este objetivo, es necesario mantener una estrecha comunicación vía telefónica y por escrito para que se suministre óptimamente.

#### 7. MERCANCIA COMPRADA DE EMERGENCIA

Las compras de emergencia son para venderse no para almacenarse, es por ello que al cliente se le debe solicitar un anticipo del 50% como mínimo sobre el precio de la mercancía a adquirir, o bien que deje la pieza pagada para que no se presente el problema de que ya no la quiere.

Toda la compra de emergencia requiere como mínimo 3 cotizaciones con el fin de adquirir la mercancía al mejor precio y calidad.

Antes de efectuar una compra de emergencia debe verificarse su existencia física en almacén y de no tenerse, debe verificarse con el Centro de Distribución.

## C) RECURSOS HUMANOS

El personal es el elemento más importante con que cuenta Refaccionaria California, ya que la base de la eficiencia dentro de nuestra organización es contar con personal efectivo, capacitado y motivado, y el que se desempeñe óptimamente en sus funciones es uno de los objetivos permanentes de la administración de esta empresa.

### 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

- Cuando se presente una vacante dentro de Refaccionaria California se recurrirá a fuentes internas de reclutamiento y, solo de no encontrar al candidato idóneo, se emplearán las fuentes externas, procurando que su costo no sea elevado.
- Se consideran como fuentes de reclutamiento las siguientes:

#### INTERNAS:

- a) Anuncios en la empresa
- b) Amigos y conocidos del personal
- c) La cartera de candidatos de la empresa Serdina, S.A. de C.V. (empresa que forma parte del grupo Corporación Rama)

#### EXTERNAS:

- a) Escuelas Técnicas, comerciales y profesionales
- b) Bolsa de trabajo (DIF, CREA)
- c) Periódicos y revistas

Este último será el último recurso a utilizarse ya que su costo es elevado.

- La selección de un trabajador, se hará buscando que la persona reúna los requisitos del puesto a cubrir y las necesidades propias de la empresa.

- No se consideran como candidatos aptos, aquellos que presenten aspectos tales como:

- \* MUCHO TIEMPO SIN HACER ALGO
- \* EXCESO DE ROTACION DE EMPLEOS
- \* HABER TRABAJADO EN EMPRESAS O INDUSTRIAS QUE HAN TENIDO PROBLEMAS LABORALES
- \* HABER OCUPADO CARGOS SINDICALES
- \* HABER SIDO LIQUIDADADO POR SITUACIONES DUDOSAS
- \* HABER SIDO CONDUCTORES DE TAXIS, PESEROS, ETC.
- \* AQUELLOS QUE HAYAN PRESTADO SUS SERVICIOS COMO POLICIAS, MILITARES, ETC.
- \* EX-EMPLEADOS SI

- Su trabajo resulto ineficiente
- Su comportamiento en la compañía no fue satisfactorio
- Fue liquidado

- Todo candidato propuesto a cubrir una vacante debe reunir los siguientes requisitos:

EDAD MINIMA	18 AÑOS CUMPLIDOS
FISICO	SALUDABLE Y DE ADECUADA PRESENTACION
PARENTESCO	QUE NO TENGA PARIENTES DENTRO DE LA EMPRESA
ESCOLARIDAD	ENSEÑANZA SECUNDARIA MINIMA
ANTECEDENTES PENALES Y LABORALES	ADECUADOS

- Se obtendrán referencias laborales y se realizarán estudios socioeconómicos a aquellos candidatos que hayan sido elegidos para cubrir una vacante en los siguientes puestos:

- a) GERENTE
- b) CAJERO ADMINISTRATIVO

## 2. CAMBIO DE ASIGNACION Y/O PROMOCION

- Refaccionaria California propicia el desarrollo de

su personal por lo que cuando algún elemento de su personal manifiesta el deseo de cambiar de puesto o cuando se ve que se está desaprovechando su capacidad se le considera para un posible cambio de asignación o promoción.

- Todo empleado interesado o propuesto para un cambio de asignación o promoción debe tener como mínimo de 6 meses a 1 año de permanencia en el puesto asignado.
- En toda promoción de personal, los ascensos se realizan a puestos de grado inmediato superior al que se ocupe, excepto en casos extraordinarios en que se demuestre la capacidad del empleado promovido para rebasar uno o más niveles.
- Toda promoción, tiene un periodo de prueba de 3 a 6 meses dependiendo del grado de dificultad del puesto y de la habilidad y preparación del promovido.

### 3. CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO

Refaccionaria California proporciona a su personal los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de sus funciones.

#### FINALIDAD

- a) Actualizar e incrementar los conocimientos y habilidades del empleado en su actividad; así como proporcionarle información de nuevos métodos y/o tecnología utilizada en ella.
- b) Preparar al empleado para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- c) Prevenir riesgos de trabajo
- d) Incrementar la productividad
- e) Mantener altos niveles de motivación y actuación
- f) En general, mejorar las aptitudes y capacidades del trabajador

#### PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

- Deben comprender todos los puestos de la empresa

- Deben elaborarse anualmente
- Deben dar cumplimiento a aspectos legales

HORARIO EN QUE SE IMPARTE LA CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO

Salvo convenio entre el Gerente/Franquiciatario y el empleado deberán impartirse en el horario de trabajo más conveniente

LINEAMIENTOS GENERALES DE LA CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO

Las personas a quienes se imparta están obligadas a:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demas actividades que formen parte del proceso de capacitación y/o adiestramiento.
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y/o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos
- Presentar los exámenes de evaluación que sean requeridos

4. CONTRATACION

Se debe formalizar la contratación del personal a través de un contrato de trabajo; dicho contrato puede ser por:

- a) **OBRA DETERMINADA:** Para aquellas personas que van a realizar un trabajo determinado, que es específico y no es permanente.
- b) **TIEMPO DETERMINADO:** Periodo de tiempo establecido para trabajos eventuales y/o para aquellos puestos que por la naturaleza de sus funciones no es posible evaluar resultados a corto plazo; así mismo cuando se

tiene por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador (Ejemplo: incapacidad)

- c) **TIEMPO INDETERMINADO:** Cuando el tiempo de terminación de la relación laboral no es específico y cuando se decide contratar, permanentemente a un trabajador, debiendo evaluar previamente sus resultados en un contrato inicial. (Contrato por 28 días)

DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA FORMALIZAR LA CONTRATACION

- a) Tres fotografías tamaño infantil  
b) Copia fotostática de los siguientes documentos
- \* ACTA DE NACIMIENTO
  - \* REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES (R.F.C.); SI ESTA DADO DE ALTA EN LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (SHCP)
  - \* REGISTRO DEL IMSS, SI HA ESTADO ASEGURADO
  - \* CONSTANCIA DE ULTIMO GRADO ESCOLAR CURSADO
  - \* CARTILLA MILITAR LIBERADA O PRECARTILLA
  - \* COMPROBANTE DE DOMICILIO ACTUAL
  - \* LICENCIA DE MANEJO PARA LOS PUESTOS QUE ASI LO REQUIERAN (CHOFER-REPARTIDOR)
  - \* CONSTANCIA DE PERCEPCIONES Y RETENCIONES DE INGRESOS DE LA COMPANIA EN QUE ESTUVO TRABAJANDO CON ANTERIORIDAD (FORMA HISR-5)
- c) Dos cartas de recomendación de los dos últimos empleos
- d) Certificado médico de salud, expedido por alguna institución médica pública o privada

PROCESO DE CONTRATACION

En la contratación, se le indicarán al trabajador todas las obligaciones contrayentes con la empresa que lo contrata, así también se le recordarán y aclararán las prestaciones que le ofrece la empresa, y se le dará a leer el Reglamento Interior de Trabajo de la misma.

## 5. BAJAS DE PERSONAL

Es formalizar la terminación de la relación laboral entre empleado y patrón, éstas pueden ocurrir por:

**RENUNCIA:** Es el acto unilateral de voluntad por parte del trabajador cuando por diversas razones de índole personal deja de prestar sus servicios en la empresa.

**DESPIDO:** Es la decisión unilateral por parte del patrón para disolver una relación de trabajo.  
Las causas por las cuales se puede proceder a un despido se describen en el Art. 46 del Reglamento Interior de Trabajo.

**TERMINACION:** Es la conclusión de la relación laboral en contratos por obra o tiempo determinado.

**JUBILACION:** Es cuando el empleado deja de prestar sus servicios en la organización, por haber alcanzado cierta edad y/o semanas cotizadas en el IMSS y desea dejar de trabajar

**FALLECIMIENTO:** Deceso del trabajador

- Toda terminación de la relación de trabajo, deberá formalizarse mediante una carta-renuncia de puño y letra del trabajador dirigida a la empresa en la que presta sus servicios, o bien, mediante una acta administrativa, en aquellos casos en que se cometa cualquier falta de honradez, rectitud, disciplina, etc.
- Todo personal dado de baja; antes de cobrar su finiquito debe pasar a una entrevista de salida con el Gerente/Franquiciatario a fin de conocer sus experiencias dentro de la empresa y proponer soluciones a los problemas a que se haya enfrentado.

#### 4.2 PLAN DE COMERCIALIZACION DE LA FRANQUICIA

El plan de comercialización de la Franquicia RC para Estaciones de Servicio de Petróleos Mexicanos, fue formulado tomando como premisa que para instalar una Refaccionaria California debe existir un mercado importante, compuesto por talleres mecánicos y refaccionarias, en tres kilómetros a la redonda de la ubicación del punto de venta.

Por esta razón, antes de seleccionar gasolineras específicas, se buscó identificar primero las entidades federativas y plazas que registraran un mercado potencial, para establecer así las metas y la dirección del crecimiento de la red de franquicias.

## A) METODOLOGIA

Para formular el presente Plan de Mercado se siguió un proceso que abarcó 5 pasos:

- PRIMERO: Identificación de los indicadores que permiten suponer la existencia de mercado potencial para el establecimiento de una Refaccionaria California.
- SEGUNDO: Obtención de la información relativa a los indicadores de mercado.
- TERCERO: Clasificación y valoración de los indicadores por entidad federativa.
- CUARTO: Identificación de las ciudades con mayor mercado potencial para una Refaccionaria California.
- QUINTO: Definición de las metas y la dirección del Plan de Expansión.

### DESCRIPCION DEL PROCESO:

1. De acuerdo con la experiencia de Refaccionaria California y tomando como base la formula aplicada para la valoración de un mercado, se identificaron 2 indicadores básicos: Las Refaccionarias y las Agencias Automotrices. Estos dos indicadores permiten inferir la existencia de una demanda de autopartes, a razón de N\$20,000. Por cada Refaccionaria y cada Agencia, como mínimo para que el negocio subsista.

Adicionalmente se consideraron como indicadores el parque vehicular en circulación, la población económicamente activa y el número de Franquicias PEMEX otorgadas a diciembre de 1992, en cada entidad.

2. Las fuentes consultadas fueron los documentos estadísticos más recientes disponibles del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); El sistema de ciudades y distribución espacial de la población en México, del Consejo

Nacional de Población (CONAPO), y documentos proporcionados por la Unidad de Franquicias de PEMEX.

3. La información se clasificó por entidad federativa para establecer una referencia de la magnitud del mercado potencial en cada una. Esta primera referencia permitió descartar, de antemano, del Plan a los estados de Baja California Sur y Quintana Roo. Con excepción del número de franquicias PEMEX - en gran medida circunstancial y sujeto a incrementos continuos-, se pudo establecer una relación directamente proporcional entre los demás indicadores; es decir entre parque vehicular - refaccionarias - agencias automotrices - población económicamente activa.

Las razones para clasificar en una primera instancia la información de los indicadores por estado fueron fundamentalmente dos: A) La información disponible es mayor, más actualizada y confiable a nivel estatal que municipal; B) Identificar la magnitud de los mercados por entidad permite establecer estrategias para, en caso de considerarse conveniente, otorgar Franquicias regionales, así como conocer los futuros puntos para la apertura de Centros de Distribución regionales.

4. Al seleccionar las posibles plazas para otorgar franquicias para estaciones de servicio PEMEX, se tomaron en cuenta aquellas en las cuales se registra mayor actividad comercial (INEGI) y el mayor potencial de desarrollo (esto último con base en proyecciones del Consejo Nacional de Población).
5. Las metas en cuanto al número de franquicias a otorgar, los periodos y las plazas para su posible apertura fueron establecidos tomando como base las magnitudes de los mercados potenciales y la distancia entre éstos y la Ciudad de México. El primer factor se consideró el más determinante a partir de la segunda etapa de expansión.

**B) OBJETIVOS.**

- Consolidar las áreas de mercado ya cubiertas.
  
- Lograr un crecimiento sostenido en el número de franquicias otorgadas.
  
- Convertir a Refaccionaria California en la empresa líder en la venta de autopartes a nivel nacional.
  
- Coadyuvar al logro de los objetivos establecidos en el Programa de Modernización de las Estaciones de Servicio de Petróleos Mexicanos.

C) ESTRATEGIAS

- Consolidar el posicionamiento de Refaccionaria California en los mercados ya cubiertos, abarcando en una primera etapa la zona centro del país.
- Explotar en una segunda etapa los mercados más importantes, rápida y simultáneamente así como de manera rentable (Manteniendo la proporción infraestructura-crecimiento y planeando la infraestructura futura.)
- Otorgar franquicias regionales.
- Establecer alianzas estratégicas para crear Centros de Distribución regionales, con otras empresas del ramo.
- Establecer alianzas con empresas norteamericanas y canadienses para diversificar proveedores, obtener precios más competitivos y aprovechar nuevas tecnologías.

**D) METAS DE EXPANSION**

Las metas abarcan un periodo de 5 años. En este apartado se definen las plazas probables a cubrir y el número de franquicias a otorgar en cada periodo anual.

Cabe señalar que el número de gasolineras para 1997, será de aproximadamente 5,000 en todo el país; el número de puntos de venta RC que se establecen aquí es de 100, con lo cual se está pretendiendo cubrir únicamente el 2% del total de estaciones de servicio, cifra que puede resultar factible de alcanzar.

PRIMETA ETAPA: FEBRERO-DICIEMBRE, 1993

OBJETIVO ESPEFICO: CONSOLIDAR LA POSICION DE RC EN EL  
MERCADO DE LA ZONA CENTRO DE LA  
REPUBLICA MEXICANA

TOTAL PROBABLE DE FRANQUICIAS  
PARA ESTACIONES DE SERVICIO PEMEX: 12

UBICACION PROBABLE DE LAS  
FRANQUICIAS PARA ESTACIONES DE  
SERVICIO:

CELAYA, GTO.	1
IRAPUATO, GTO.	1
ACAMBARO, GTO.	1
TAXCO, GRO.	1
TOLUCA, EDO.MEX.	1
PUEBLA, PUE.	1
ATLIXCO, PUE.	1
SAN MARTIN	
TEXMELUCAN, PUE.	1
QUERETARO, QRO.	1
SN. JUAN DEL RIO	
QRO.	1
ORIZABA, VER.	1
VERACRUZ, VER.	1

SEGUNDA ETAPA: ENERO-DICIEMBRE, 1994

OBJETIVO ESPEFICO: LLEGAR A LOS MERCADOS POTENCIALES MAS IMPORTANTES Y CON UNA UBICACION ESTRATEGICA EN EL TERRITORIO NACIONAL. CUBRIR PUNTOS INTERMEDIOS DE LA RED.

TOTAL DE FRANQUICIAS  
A ESTABLECER: 22

UBICACION PROBABLE:

NEZAHUALCOYOTL, EDO. MEX.	1
MONTERREY, N.L.:	1
GUADALAJARA, JAL.:	1
TORREON-GOMEZ P. LERDO:	1
TAMPICO, TAMPS.:	1
CULIACAN, SIN.:	1
LEON:	1
SN. LUIS POTOSI:	1
MANZANILLO, COL.	1
TLAXCALA, TLAX.	1
APIZACO, TLAX.	1
TULANCINGO, HGO.	1
FRESNILLO, ZAC.	1
TUXPAN, VER.	1
SALAMANCA, GTO.	1

CUAUTITLAN, EDO. MEX.	1
TEXCOCO, EDO. MEX.	1
CD. VALLES, S.L.P.	1
CALVILLO, AGS.	1
LAGOS DE MORENO, JAL.	1
TONALA, JAL.	1
PTO. VALLARTA, JAL.	1

**TERCERA ETAPA: ENERO-DICIEMBRE, 1995**

**OBJETIVO ESPEFICO:** ESTABLECER PUNTOS DE VENTA EN PLAZAS UBICADAS TERRITORIALMENTE DENTRO DE LA RED DE FRANQUICIAS, PARA CONSOLIDARSE POR REGIONES GEOGRAFICAS IMPORTANTES; INICIAR EL CRECIMIENTO HACIA EL SUR DEL PAIS.

**TOTAL DE FRANQUICIAS  
A ESTABLECER:** 22

**UBICACION PROBABLE:**

AGUASCALIENTES	1
PACHUCA	1
IRAPUATO	1
TLAQUEPAQUE	1
ZAPOPAN	1
URUAPAN	1
TEPIC	1
TEHUACAN	1
CORDOBA	1
XALAPA	1
CD. VALLES	1
LA PIEDAD, MIC.	1
DURANGO, DGO.	1
MAZATLAN, SIN.	1
COATZACOALCOS, VER.	1
VILLAHERMOSA, TAB.	1
OAXACA, OAX.	1
TUXTLA, GTRREZ.	1
ACAPULCO, GRO.	1

ORIZABA, VER.	1
APATZINGAN, MICH.	1
ZITACUARO, MICH.	1

**CUARTA ETAPA: ENERO-DICIEMBRE, 1996**

**OBJETIVO ESPEFICO:** ESTABLECERSE EN LOS MERCADOS CLAVE DE LA FRONTERA NORTE DEL PAIS, PARA ATENDER LA DEMANDA CRECIENTE DE REFACCIONES DE VEHICULOS NORTEAMERICANOS, LA CUAL SERA MAYOR CON LA DESAGRAVACION ARANCELARIA PRODUCTO DEL TLC.  
CUBRIR PUNTOS INTERMEDIOS DENTRO DE LA RED.

**TOTAL DE FRANQUICIAS  
A ESTABLECER: 22**

**UBICACION PROBABLE:**

MEXICALI, B.C.N.	1
TIJUANA, B.C.	1
JUAREZ, CHIH.	1
CHIHUAHUA, CHIH.	1
HERMOSILLO , SON.	1
NOGALES, SON.	1
NVO. LAREDO, TAMPS.	1
MATAMOROS, TAMPS.	1
REYNOSA, TAMPS.	1
MONCLOVA, COAH.	1
SALTILLO, COAH.	1
ENSENADA, B.C.	1
DELICIAS, CHIH.	1
CUAUHTEMOC, CHIH.	1
LOS MOCHIS, SIN.	1

MAGDALENA DE KINO, SON.	1
SAN LUIS RIO COLORADO, SON.	1
NAVOJOA, SON.	1
PIEDRAS NEGRAS, COAH.	1
APODACA, NVO. LEON	1
GARZA GARCIA, NVO. LEON	1
CD. MADERO, TAMPS.	1

QUINTA ETAPA: ENERO-DICIEMBRE, 1997

OBJETIVO ESPEFICO: CUBRIR LOS PUNTOS IMPORTANTES DEL MERCADO POTENCIAL DEL SUR DE LA REPUBLICA; CUBRIR LAS PLAZAS DENTRO DE LA RED EN LAS QUE EXISTE MERCADO.

TOTAL DE FRANQUICIAS  
A ESTABLECER: 22

UBICACION PROBABLE:

TAPACHULA, CHIS.	1
CAMPECHE, CAMP.	1
CD. DEL CARMEN, CAMP.	1
MERIDA	1
COLIMA, COL.	1
TLAQUEPAQUE, JAL.	1
ATIZAPAN, EDO. MEX.	1
CHILPANCINGO, GRO.	1
GUADALAJARA, JAL.	1
MONTERREY, N.L.	1
ZAMORA, MICH.	1
SN. NICOLAS DE LOS GARZA	1
GUASAVE, SIN.	1
CAJEME, SON.	1
GUAYMAS, SON.	1
CD. VICTORIA, TAMPS.	1
POZA RICA, VER.	1
ZACATECAS, ZAC.	1
PUEBLA	1
IGUALA, GRO.	1
ARRIAGA, CHIS.	1
JUCHITAN, OAX.	1

---

TOTAL DE FRANQUICIAS RC  
PARA ESTACIONES DE SERVICIO = 100

---

CUADRO No. 1  
**LA IMPORTANCIA ECONOMICA DE LAS FRANQUICIAS**

AÑO 1991

CIFRAS EN BILLONES DE DOLARES NORTEAMERICANOS

PAIS	No. DE FRANQUICIAS	EMPRESAS FRANQUICIANTES	VENTAS ANUALES	REGULACION	FINANCIAMIENTO	ANTIQUEDAD DEL SISTEMA
U.S.A.	542,000	3,000	750 BILLONES	EXCESIVA	SI	DESDE 1950
JAPON	136,650	666	100 BILLONES	MEDIA	SI	DESDE 1970
REINO UNIDO	20,000	400	11.57 BILLONES	NO	SI	DESDE 1970
AUSTRALIA	17,000	340	6.00 BILLONES	MEDIA	SI	DESDE 1970
MEXICO	762	112	NO DISPONIBLE	MINIMA (EN DESARROLLO)	NO (EN DESARROLLO)	DESDE 1969

122

FUENTES: FRANCHISING IN THE ECONOMY  
 INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION  
 WASHINGTON, D.C. 1992

DIRECTORIO DE FRANQUICIAS  
 MEXICO, 1992  
 MERCAMETRICA EDICIONES, S.A.

CUADRO No. 2

CRECIMIENTO ESTIMADO DE LAS 10 PRINCIPALES  
INDUSTRIAS EN FRANQUICIA DE FORMATO  
DE NEGOCIO 1985-1990  
CIFRAS: BILLONES US DOLARES

TIPO DE NEGOCIO	1985	1990	CRECIMIENTO ANUAL (%)
RESTAURANTES DE TODO TIPO	48.9	86.1	12
VENTAS AL DETALLE (SIN INCLUIR ALIMENTOS)	18.8	33.6	12.3
HOTELES Y MOTELES Y LUGARES PARA ACAMPAR	14.6	22.5	9.0
TIENDAS DE CONVENIENCIA	12.3	19.4	9.5
SERVICIOS Y APOYOS A NEGOCIOS	12.1	21.3	12.0
PRODUCTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES	10.6	15.9	8.5
VENTAS AL DETALLE DE ALIMENTOS (NO INCLUYE TIENDAS DE CONVENIENCIA)	10.4	15.9	7.0
RENTA DE AUTOS Y CAMIONES	5.3	8.9	11.0
CONSTRUCCION Y SERVICIOS AL HOGAR	3.7	9.2	20.0
ENTRETENIMIENTO, VIAJES, RECREACION	1.8	6.6	29.0
TOTAL	\$ 138.5	\$ 238.1	11.5 (PROMEDIO)

CUADRO 3

**MARGENES DE UTILIDAD EN GASOLINERAS**

Producto	Gasolineras no franquiciadas		Gasolineras franquiciadas			
			dos estrellas		tres estrellas	
	Comisión	Porcentaje del precio	Comisión	Porcentaje del precio	Comisión	Porcentaje del precio
	Centavos por litro	%	Centavos por litro	%	Centavos por litro	%
Magna Sin	5	4.08	6.05	4.9	7.05	5.7
Nova	2.9	2.58	4.07	3.8	5.09	4.5
Diesel	1.7	2.13	2.78	3.5	3.34	4.2

Fuente: Gerencia de Franquicias Pemex (datos traducidos a nuevos pesos, es decir, a centavos)

CUADRO 4

PRODUCTOS EN LOS QUE MEXICO ES PROVEEDOR IMPORTANTE PARA  
LOS ESTADOS UNIDOS EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ 1991

PROVEEDOR PRINCIPAL

PRODUCTO	% DE LAS IMPORTACIONES TOTALES DE EE.UU.
LIMPIAPARABRISAS .....	83.88
CABLES PARA BUJIAS .....	77.00
CINTURONES DE SEGURIDAD .....	71.08
ASIENTOS PARA VEHICULOS .....	67.78
RADIOS PARA VEHICULOS .....	49.95

FUENTE: DIRECCION GENERAL DE FOMENTO INDUSTRIAL - SECOFI

CUADRO 5

PRODUCTOS EN LOS QUE MEXICO ES PROVEEDOR IMPORTANTE PARA  
LOS ESTADOS UNIDOS EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ 1991

## SEGUNDO PROVEEDOR

PRODUCTO	% DE LAS IMPORTACIONES TOTALES DE EE.UU.
ACUMULADORES DE NIQUEL .....	31.93
MOFLES .....	31.52
PARTES PARA ASIENTOS .....	29.78
CAJAS DE DIRECCION .....	27.51
RADIADORES .....	22.54

FUENTE: DIRECCION GENERAL DE FOMENTO INDUSTRIAL - SECOFI

CUADRO 6

PRODUCTOS EN LOS QUE MEXICO ES PROVEEDOR IMPORTANTE PARA  
LOS ESTADOS UNIDOS EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ 1991

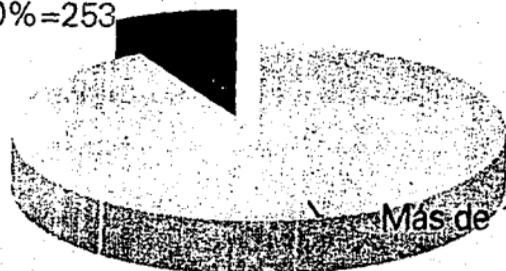
TERCER PROVEEDOR

PRODUCTO	% DE LAS IMPORTACIONES TOTALES DE EE.UU.
ACUMULADORES DE PLOMO .....	18.69
MUELLES .....	14.96
VALVULAS .....	14.42
DEFENSAS .....	14.08
ARBOLES DE LEVAS Y CIGUEÑALES .....	6.04

# Estaciones de Servicio

## *Antigüedad de las gasolineras*

Menos de 10 años/ 8.0%=253



Más de 10 años/ 92.0% = 2,911

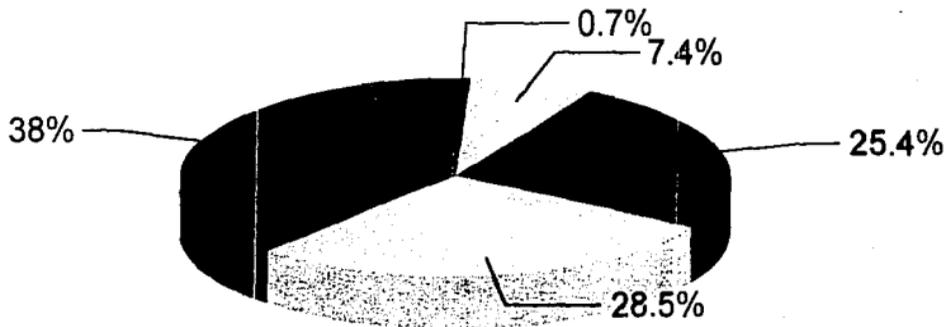
**Total de Estaciones de Servicio = 3,164**

**Fuente: PEMEX REFINACION, SUBDIRECCION  
COMERCIAL, DIC. 1992**

Gráfica N° 2

## Estaciones de Servicio

*Perfil por volumen de Ventas (Millones de Litros)*



Volumen

-  más de 4
-  de 2 a 4
-  de 1 a 2
-  de 0.5 a 1
-  menos de 0.5

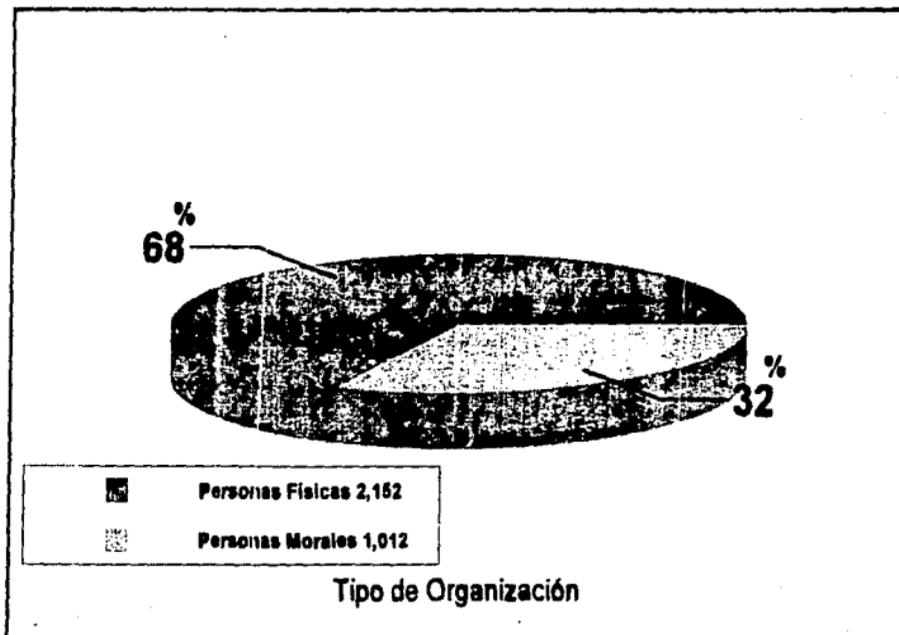
Estaciones

21  
234  
604  
902  
1,203

Fuente: Pemex Refinación, Subdirección Comercial, Dic. 1992

# Estaciones de Servicio

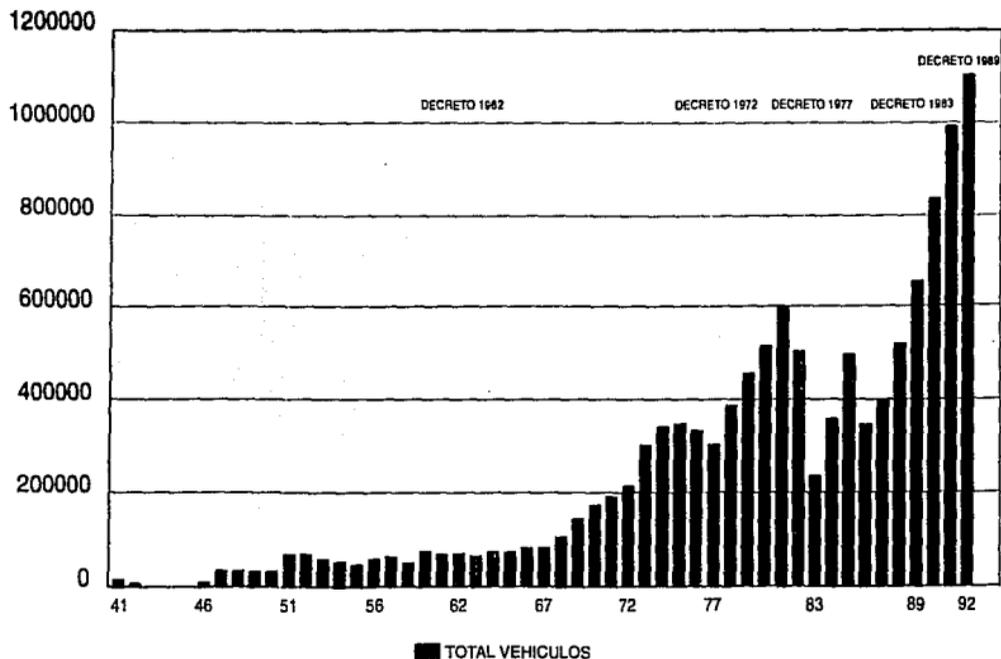
## Perfil por tipo de organización



Gráfica N° 3

# PRODUCCION DE VEHICULOS EN MEXICO 1941 - 1991

131



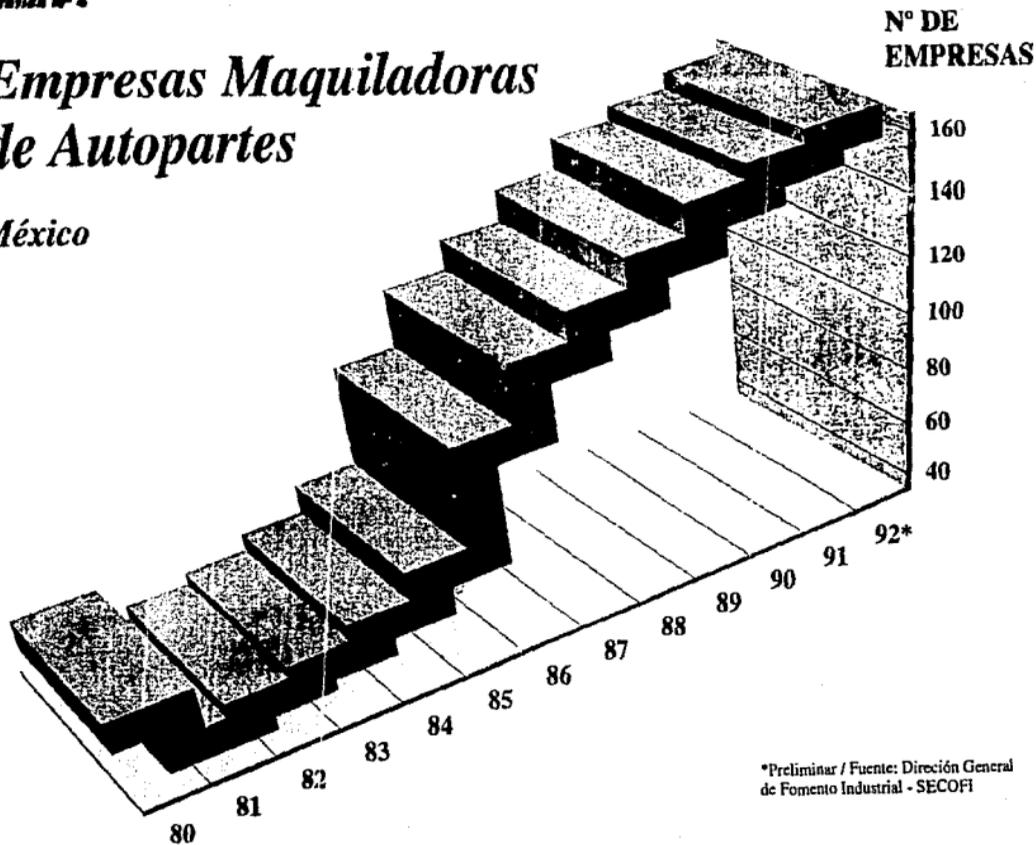
FUENTE: AMIA  
NOTA: INCLUYE PROD. EXPORTACION

Gráfica Nº 4

# Empresas Maquiladoras de Autopartes

México

132

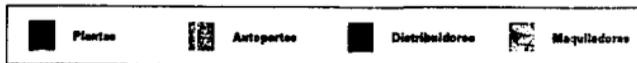
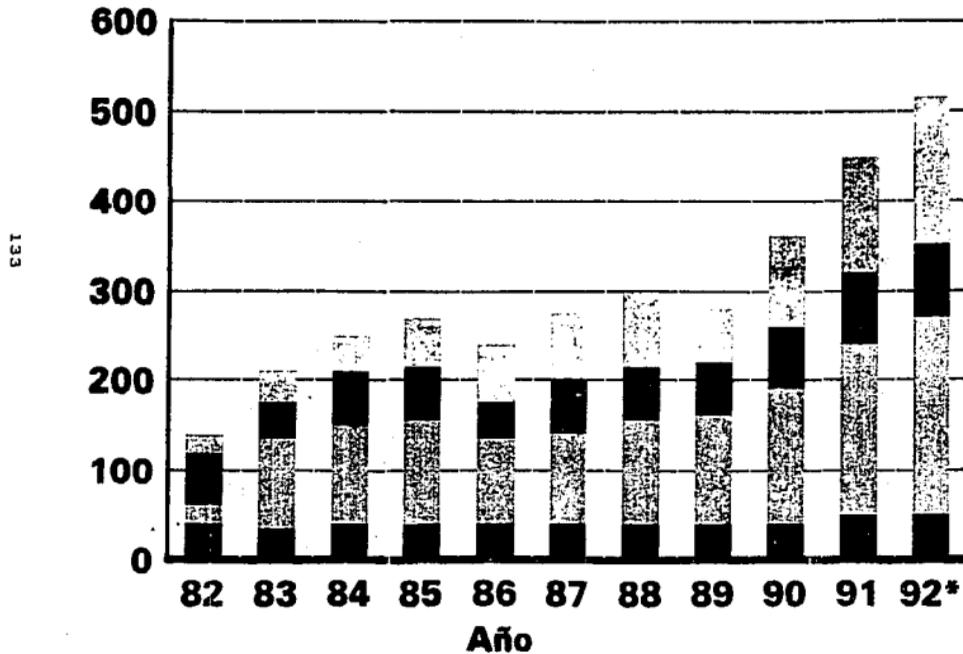


\*Preliminar / Fuente: Dirección General  
de Fomento Industrial - SECOFI

Gráfica N° 5

# Empleo Total de la Industria Automótrriz

Miles de Empleados - México

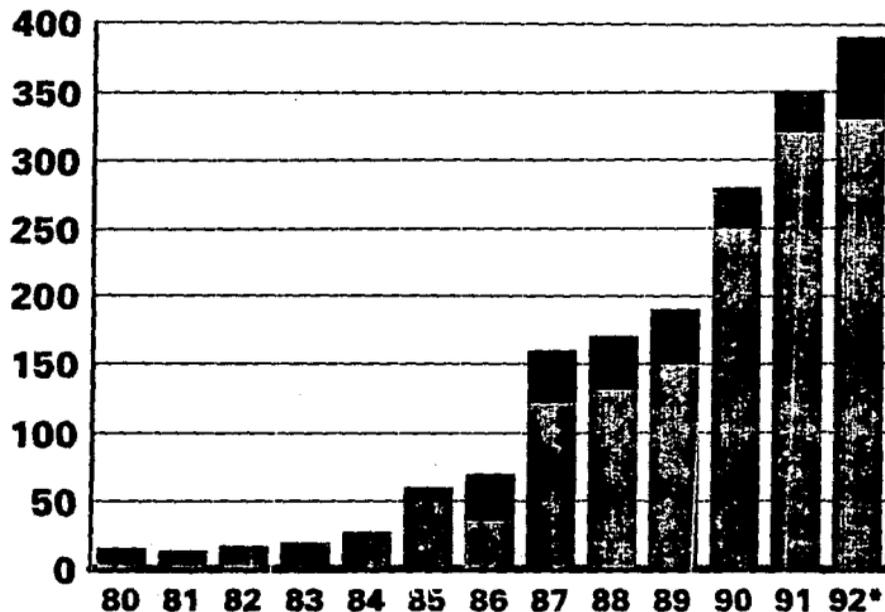


\*Preliminar Fuente: Dirección General de Fomento Industrial SECOFI

## Exportación de Vehículos 1980-1992

(Miles de Unidades) México

134



Automóviles



Camiones Ligeros

\*Preliminar / Fuente: Dirección General de Fomento Industrial - SECOFI

## CONCLUSIONES

En la actualidad, Petróleos Mexicanos lleva a efecto un Programa de Modernización de sus estaciones de servicio. Mediante éste busca convertirlas en empresas más eficientes y rentables, incorporándoles diversos giros de negocios complementarios a la venta de petrolíferos.

La principal estrategia seguida por PEMEX consiste en estructurar las gasolineras como franquicias de formato de negocio, además de autorizar y promover subfranquicias, las cuales vienen a ser aquellos negocios que PEMEX considera compatibles con las estaciones de servicio.

El presente trabajo de tesis ha tenido como propósitos fundamentales:

1. Demostrar que la estrategia de modernización de las gasolineras del país, adoptada por Petróleos Mexicanos, es adecuada porque la franquicia constituye hoy en día el sistema más eficiente para la comercialización de bienes y servicios en gran escala; y porque mediante dicha estrategia se incrementará la rentabilidad de las estaciones de servicio, se garantizará el abasto suficiente de petrolíferos en todo el territorio nacional, se eficientará y modernizará la atención que prestan las gasolineras, en beneficio del consumidor en general.

Con todo ello, también, gracias a la dinámica característica de las franquicias se contribuirá a la generación de empleos, al desarrollo de economías de escala y al fortalecimiento de mercados regionales.

2. Presentar el diseño del sistema de franquicias de un negocio de compra-venta de refacciones automotrices, demostrando su rentabilidad y su compatibilidad con las estaciones de servicio de PEMEX para operar conjuntamente bajo el esquema de franquicia.

Por lo expuesto en los capítulos I y II y en el subcapítulo 4.2 de este trabajo, consideramos que pueden inferirse resultados y beneficios del sistema de franquicias PEMEX que comprueban nuestro planteamiento original en el sentido de

la gran probabilidad de éxito del Programa de modernización instrumentado por dicha empresa paraestatal.

Asimismo, si analizamos el modelo metodológico presentado aquí, los elementos del sistema de Franquicias Refaccionaria California, el Programa financiero de la misma y el hecho de que sea factible abrir 100 puntos de venta RC dentro de igual número de estaciones de servicio durante los próximos cinco años, podemos concluir que el desarrollo de la Franquicia PEMEX y de las ubfranquicias autorizadas serán efectivamente, factores de dinamización de las economías regionales.

## BIBLIOGRAFIA

ACLE TOMASINI, ALFREDO  
PLANEACION ESTRATEGICA Y  
CONTROL TOTAL DE CALIDAD  
3a. EDICION  
EDITORIAL GRIJALBO, S.A.  
MEXICO, D.F. 1990

BOROIAN-BOROIAN  
THE FRANCHISE ADVANTAGE  
PRISM CREATIVE GRUOP. LTD  
CHICAGO, IL., 1987

CERTO, MARCELO  
INVESTIGUE ANTES DE INVERTIR  
BRASIL

CHRISTENSEN. C ROLAND  
TEACHING AND THE CASE METHOD  
3rd EDITION  
HARVARD BUSINESS SCHOOL  
BOSTON MASS, 1989

FRIEDLANDER Jr. MARK  
AND GURNEY, GENE  
HANDBOOK OF SUCCESSFUL FRANCHISING  
3er EDITION  
TAB BOOKS, 1990  
UNITES STATES OF AMERICA

FRANCHISING IN THE ECONOMY: 1988-1990  
INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION  
WASHINTONG, D.C. 1992

GLOSSARY OF FRANCHISING TERMS  
INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION  
WASHINGTON, D.C., 1992

GONZALEZ CALVILLO, ENRIQUE  
FRANQUICIAS: LA REVOLUCION  
DE LOS 90  
ED MC GRAW HILL  
MEXICO, D.F. 1992

HUERDO LANGE, JUAN  
SISTEMA DE FRANQUICIAS  
EDICION PRIVADA  
MEXICO, 1989

KINCH-HAYES  
FRANCHISING: THE INSIDE STORY  
INTERNATIONAL FRANCHISE  
ASSOCIATION  
WASHINGTON, D.C. 1986

MC INTOSH, ROBERTO  
IS FRANCHISING FOR YOU?  
INTERNACIONAL FRANCHISE  
ASSOCIATION  
WASHINGTON, D.C. 1990

MENDELSON, MARTIN  
NEW FRANCHISING IN EUROPE  
EDITORIAL LONDON ATTORNEY, 1992

NAISBITT, JOHN  
THE FUTURE OF FRANCHISING:  
LOOKING 25 YEARS AHEAD TO THE  
YEAR 2010  
IFA, WASHINGTON, D.C. 1989

NAISBITT, JOHN  
MEGATRENDS  
WASHINGTON, D.C. 1986

VARIOS  
FRANQUICIAS: COMO  
MULTIPLICAR SU NEGOCIO  
ED. LIMUSA  
MEXICO, 1992

DIRECTORIO DE FRANQUICIAS  
MEXICO, 1993  
MERCAMETRICA EDICIONES, S.A.

REVISTA EXPANSION No. 611  
MARZO 17, 1993  
GRUPO EDITORIAL EXPANSION  
MEXICO, D.F.