



55
28
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

FRANQUICIAS COMO PROYECTO DE INVERSION

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :

LOPEZ BARRERA ADRIANA

MARTINEZ ELIZALDE JOSE RAFAEL

MUNGUIA PEREZ MA. DE LA LUZ

Profesor del Seminario

C. P. Franco Santillán Jorge



FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

ENERO DE 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**
con profundo respeto y en especial a la
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
por darnos la oportunidad de lograr una
carrera profesional.

Al C.P. **JORGE FRANCO SANTILLAN**, con profundo
agradecimiento por su asesoría y apoyo en el desarrollo
del presente trabajo.

A todos los **PROFESORES** que nos transmitieron
en el transcurso de la carrera, sus experiencias,
conocimientos y consejos, contribuyendo así
en nuestra formación profesional.

ADRIANA, MA. DE LA LUZ Y RAFAEL

G R A C I A S

A quien siempre me ha dado la fuerza en todos
los momentos de mi vida: DIOS.

A mis **padres** y **hermanos** por contagiarme su alegría
y el anhelo de seguir adelante.

A todas mis **familiares** y **amigos** que siempre me
brindaron apoyo incondicional.

A todos ellos dedico esta tesis, resultado
de una larga trayectoria de estudiante,
ya que me apoyaron
para lograr alcanzar esta **META**.

ADRIANA LOPEZ BARRERA

Doy GRACIAS a Dios, por haberme permitido lograr una de mis principales metas.

Gracias a mi Padre, por haberme inculcado el espíritu de lucha y superación.

Gracias a mi Madre, por todo el apoyo incondicional en el desarrollo de mi carrera profesional.

Gracias a mi hermana Alejandra, por su ayuda y por ser un ejemplo a seguir.

Gracias a mi hermana Adriana, por su cariño a lo largo de toda mi vida, además de mis estudios.

Gracias a mi hermana Mariana, por todo el entusiasmo que me contagió y que me sirvió para lograr esta meta.

Gracias a Adriana López, por ser una persona que influyó positivamente a largo de mi carrera, por su cariño y dedicación que me tuvo.

Gracias a todos mis familiares, maestros y amigos que de alguna forma influyeron en mi preparación profesional.

Y reitero mi agradecimiento a Dios, ya que me acompañó en todo momento y cuando más lo necesité.

J. RAFAEL MARTINEZ ELIZALDE

G R A C I A S

A mis **padres**, por el apoyo, confianza y
respeto que me han brindado
a lo largo de mi vida.

A mi **hermana**, por su siempre grata
compañía y apoyo.

A mis **familiares y amigos** por sus consejos
y ayuda desinteresada que me ofrecieron
a lo largo de mi carrera.

MA. DE LA LUZ MUNGUIA PEREZ

I N D I C E

TEMAS	PÁGINAS
Introducción	9
Capítulo 1 FRANQUICIAS	
1.1 Generalidades	11
1.2 Concepto	13
1.3 Objeto	16
1.4 Clasificación	16
1.5 Origen e historia de las franquicias	19
1.6 Desarrollo de franquicias de formato de negocio ..	24
1.7 Internacionalización de las franquicias:	
1.7.1 Canadá	30
1.7.2 Japón	31
1.7.3 Australia	31
1.7.4 Comunidad Económica Europea	32
1.7.5 Brasil	34
1.8 Franquicias en México	35
1.8.1 Teoría de las tres edades	45
1.9 Diferencias:	
1.9.1 Diferencia entre franquicia y contrato de distribución	49
1.9.2 Diferencia entre franquicia y licencia o concesión de la marca	49
1.10 Obligaciones del Franquiciante	50
1.11 Obligaciones del Franquiciatario	51

1.12	Ventajas y desventajas para el Franquiciatario	
1.12.1	Ventajas	52
1.12.2	Desventajas	54
1.13	Contrato de Franquicia	55
1.14	Aspectos Legales de las Franquicias	63
1.15	Aspectos Fiscales de las Franquicias	68

Capítulo 2

PROYECTO DE INVERSIÓN

2.1	Generalidades	70
2.2	Presentación del Proyecto	71
2.3	Estudio de Mercado	72
2.3.1	Aspectos del estudio de Mercado	73
2.3.2	Canales de Distribución	76
2.3.3	Etapas del Estudio de Mercado	77
2.4	Estudio Técnico	79
2.4.1	Objetivos	79
2.4.2	Finalidades del estudio Técnico	80
2.4.3	Marco Legal y Factores Relevantes	96
2.5	Estudio Económico	104
2.5.1	Determinación de Costos	104
2.5.2	Inversión Total	106
2.5.3	Cronograma de Inversiones	107
2.5.4	Depreciaciones y Amortizaciones	107
2.5.5	Capital de Trabajo	107
2.5.6	Punto de Equilibrio	108
2.5.7	Estado de Resultados Pro-forma	108

2.5.8 Costo de Capital	110
2.5.9 Financiamiento	111
2.5.10 Estado de Posición Financiera	111
2.6 Evaluación Económica	112
2.5.1 Periodo de Recuperación	112
2.5.2 Tasa Simple de Rendimiento	113
2.5.3 Valor Actual Neto	113
2.5.4 Valor Presente Neto	114
2.5.5 Tasa Interna de Retorno	114
2.5.6 Índice de Rendimiento	115
2.5.7 Análisis de Sensibilidad	115

Capítulo 3

CASO PRACTICO DEL PROYECTO DE INVERSION

3.1 Presentación del proyecto	116
3.2 Antecedentes	117
3.3 Misión y Filosofía de la empresa	121
3.4 Objetivos	122
3.5 Mercado de la empresa	123
3.6 Estudio de Mercado	124
3.6.1 Objetivos	124
3.6.2 Definición del Producto	125
3.6.3 Competencia	125
3.6.4 Perfil del Consumidor	126
3.6.5 Mercado Meta	127
3.6.6 Cuantificación oferta y demanda	128

3.6.7 Investigación de Mercado	131
3.6.8 Universo	131
Cuestionario aplicado	132
3.6.9 Trabajo de Campo	133
3.6.10 Resultados de la Investigación	133
Gráficas de los Resultados	140
3.6.11 Determinación de la cantidad a producir	144
3.6.12 Presentación del Producto	144
3.6.13 Precio	145
3.6.14 Canales de Distribución	146
3.6.15 Promoción	146
3.6.16 Conclusiones del Estudio de Mercado	147
3.7 Estudio Técnico	148
3.7.1 Determinación del tamaño de la planta.....	148
3.7.2 Factores determinantes del tamaño.....	150
3.7.3 Proceso	152
3.7.3.1 Descripción de las unidades de producción....	152
3.7.3.2 Descripción del proceso de producción.....	152
3.7.3.3 Identificación y descripción de las etapas....	153
Gráficas de los proceso de producción	158
3.7.4 Descripción de las instalaciones, equipo y personal	162
Organigrama de la empresa	163
3.7.5 Localización de la planta	164
3.7.6 Marco Legal de la Empresa	165

3.8 Estudio Económico	166
3.8.1 Capital Disponible	166
3.8.2 Calendario de Inversiones	166
3.8.3 Costo de Producción	167
3.8.4 Costo de Administración	168
3.8.5 Estado de Resultados Pro-Forma	172
3.8.6 Costo de Capital	175
3.8.7 Estado de Posición Financiera	175
3.9 Evaluación Económica	176
3.9.1 Periodo de Recuperación	176
3.9.2 Tasa Simple de Rendimiento	176
3.9.3 Valor Actual Neto	177
3.9.4 Valor Presente Neto	178
3.9.5 Tasa Interna de Retorno	178
3.9.6 Índice de Rendimiento	180
3.9.7 Conclusiones del proyecto	181
Conclusiones	182
Bibliografía	189

INTRODUCCION

Para el desarrollo de nuestra tesis, escogimos el tema de **FRANQUICIAS**, ya que es un tema nuevo e interesante y además éstas representan en la actualidad nuevas expectativas:

- * Poder emprender y ser propietario de un negocio, de forma eficaz y menos riesgosa.
- * Contar con tecnología comprobada internacionalmente.
- * Ofrecer a empresarios mexicanos la oportunidad de cubrir un mercado cada vez más exigente para la comercialización de sus productos y servicios.
- * Alentar la creatividad y el espíritu emprendedor de los jóvenes.
- * Dar respuesta a los retos de competencia internacional y una opción de expansión y desarrollo de los que son dueños de negocios.

Escogimos el desarrollo de un proyecto de inversión enfocado a franquicias de alimentos rápidos por la aceptación que vemos de las mismas en el mercado. En particular elegimos la venta de hamburguesas estilo McDonald's.

Otro aspecto que tomamos en cuenta para la elección del tema fue que los negocios franquiciados crean en el consumidor un hábito a acudir a estos lugares, debido a que ofrecen un nombre conocido y una calidad óptima en los productos y servicios que ponen en sus manos.

Nuestra tesis está dividida en 4 grandes apartados:

I.- FRANQUICIAS. Que contiene información sobre lo que son las franquicias, su historia, ventajas, desventajas, marco normativo, etc.

II.- PROYECTO DE INVERSIÓN. Aquí se explica cada uno de los estudios que se hacen para la evaluación de los proyectos de inversión.

III.- CASO PRACTICO. En el contenido de este capítulo aplicamos las técnicas necesarias para la evaluación de nuestro proyecto.

IV.- FRANQUICIAS COMO PROYECTO DE INVERSIÓN. En este último capítulo se plasma la conclusión de nuestro trabajo, retomando ideas de los apartados anteriores.

CAPITULO 1

FRANQUICIAS

1.1 Generalidades

La franquicia es un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores a través de la homogénea aplicación del sistema que incluye un nombre comercial o marca y una compleja gama de conocimientos de índole administrativa, operativa y mercadológica.

La realidad de las franquicias no surgió como consecuencia del ingenio de una inversión o como resultado de una tormenta de ideas, sino por la necesidad de resolver el problema que presentaba la eficiente distribución de un producto.

Las franquicias son consideradas como:

- a) Estrategia eficaz para incrementar la capacidad de distribución de productos y servicios.
- b) Oportunidad de independizarse y ser dueños de su propio negocio.
- c) Espacio en el mercado que permita su diversificación y crecimiento en el futuro.

d) Opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

e) Espacio que permita la participación activa y competente en el mercado.

En estos tiempos existe un número de empresarios que contemplan otorgar franquicias de su negocio con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión.¹

¿Por qué franquiciar?

- a) En algunos de los casos, la necesidad de incrementar la capacidad de distribución de un negocio, para incrementar su participación en el mercado y obtener más eficiencia de costos.
- b) En la mayoría, la ausencia de recursos propios o, en países como el nuestro, lo oneroso que resulta autofinanciarse para desarrollar los puntos de venta dentro de un territorio.
- c) La necesidad que existe de contar con una fuerza laboral no solamente calificada, sino dispuesta a aportar ese esfuerzo adicional que es indispensable para el éxito de un negocio y que difícilmente aporta aquél que no es dueño de su propio negocio.

¹ GONZALEZ, Calvillo, Enrique, "Franquicias: La Revolución de los 90", Mc Graw-Hill, páginas 19, 20, 21 y 22.

d) La inquietud de capacitar los esfuerzos llevados a cabo en la exitosa penetración de una marca o nombre y en la generación de un sistema operativo, mediante el pago de una regalía.

1.2 Concepto

La franquicia es una forma o método para hacer negocios que involucran la comercialización de productos y servicios.

Es el contrato por medio del cual una persona denominada concedente, le permite a otra llamada concesionario, el uso de una marca de su propiedad, así como la explotación de cierta tecnología, publicidad y determinadas técnicas de mercadotecnia, a cambio del pago de una cuota por apertura de la operación y de entregarle un porcentaje de las ventas realizadas durante la vigencia del pacto.²

En la franquicia existe una relación en donde la persona que la otorga y quien goza de ella aportan valores y talentos que son complementarios y que permiten la eficaz conducción de un negocio. La primera aporta su nombre comercial o marca, así como todos sus conocimientos y experiencia en la experiencia en la operación de un negocio; la segunda aporta la inversión y su trabajo para el desarrollo y operación de un negocio.

² Díaz González Raúl, "El Contrato de Franquicia", Prontuario de Actualización Fiscal, número 73, octubre 1992. Análisis Jurídico. Página 31.

La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada **FRANQUICIANTE**, le otorga a la otra, denominada **FRANQUICIATARIO**, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know-how), para la efectiva y consistente operación de un negocio.³

Se está ante una franquicia cuando el otorgante (franquiciante) le transmite a un tercero (FRANQUICIATARIO) toda la información y conocimientos que esta última requiere para operar exitosamente un negocio bajo la marca o nombre comercial del franquiciante.

Las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología y las de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. se han dado a la tarea de definir "franquicia" y en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1990 se aporta por primera vez en nuestra historia reciente, una definición de franquicia que dice:

" Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquél en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica ".

La definición legal da a la franquicia una connotación contractual y a los protagonistas del negocio de la franquicia, su

³ GONZALEZ, Op.cit., página 23.

carácter como "partes" de un contrato mercantil, bilateral y oneroso.

La definición formal da a la franquicia la connotación que se le daría a una sociedad o empresa común, en donde la coincidencia de intereses del franquiciante y el franquiciatario está plasmada en un entendimiento tácito y espontáneo de las condiciones de un negocio.

FRANQUICIANTE. - Es una empresa establecida y probada que cuenta con los siguientes elementos:

- Un producto o un servicio.
- Un concepto de su producto y/o servicio.
- La tecnología para desarrollar dicho producto.
- Cuenta con una marca y un nombre comercial registrado.
- Una imagen.
- Planes de desarrollo y mercado.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Proveedores de insumos básicos.
- Sistemas operativos y de administración.

El franquiciante es una empresa que con todos esos elementos busca expandir su negocio mediante la intervención de nuevas empresas, de nuevos empresarios, busca poder otorgar la licencia del uso de marca de sus productos y comercios, así como los sistemas a terceras personas, empresarios independientes que cuentan con un capital para invertir y ser intermediarios en la expansión de la distribución.

FRANQUICIATARIO. - Es una persona o grupo de personas que invierten capital de trabajo en un negocio nuevo pero con experiencia probada, ahorrando dinero en investigación y en la búsqueda de proveedores y en el desarrollo de una imagen corporativa. El franquiciatario es el adquirente de una franquicia, de un sistema de negocios en donde acepta la responsabilidad de mantener la calidad y la imagen de los productos y servicios que se venden, así como el de respetar las políticas de crecimiento, promoción y publicidad.

1.3 Objeto

El fin de la franquicia consiste en permitir a un comerciante la utilización de una marca por un tiempo determinado y por ende incrementar el prestigio de la misma.

1.4 Clasificación

Se han reconocido dentro de las franquicias distintos grados de funcionamiento y complejidad; de acuerdo a éstos, se pueden clasificar en:

a) **Franquicia de producto y marca registrada-** Arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o

marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario.

También llamada de **Primera Generación** en virtud de la limitada información y conocimientos que el franquiciante le otorga al franquiciatario, que distan de constituirse en un "sistema" integral para la operación de una franquicia.

b) **Franquicia por conversión o afiliación**- Este tipo de franquicia es una alternativa para las personas que tienen un negocio independiente, ya funcionando. Este tipo de franquicia convertirá al negocio ya establecido en parte de una cadena de franquicias.

De esta forma este negocio recibirá todas las ventajas que implica el incorporarse a un sistema de franquicias. Uno de los beneficios inmediatos es el adquirir una identidad en común del negocio para facilitar la mercadotecnia, economías en las compras, publicidad, tanto a nivel regional como nacional, un banco de datos o referencias sobre los consumidores, herramientas muy sofisticadas de mercadotecnia, entrenamientos y otros servicios.

La ventaja de este modelo de franquicias, es que los franquiciantes ya conocen su negocio, por lo que el franquiciatario no necesita invertir mucho tiempo y dinero en entrenamiento, además de que ofrece a ambas partes la oportunidad de crecer más

rápidamente y de obtener una imagen y un prestigio muy reconocido en toda la zona, estado o país. Este tipo de franquicia es muy beneficioso para los negocios independientes que se enfrentan con una fuerte competencia local de grandes compañías nacionales o transnacionales.

c) **Franquicia con formato de negocio (Business Format Franchise)**- Ofrece al franquiciatario no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un "sistema" completo de negocios.

El "sistema" que el franquiciante pone en manos del franquiciatario incluye su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación del personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y en la forma en que deberá conducir el negocio.⁴

⁴ GONZALEZ. Op.cit., página 25.

1.5 Origen e Historia de las Franquicias

La franquicia como formato de negocio (Business Format Franchise) se encuentra en una fase de "juventud" que se inició hace apenas 50 años.

Franquicia considerada como relación comercial básica o elemental en la que simplemente se otorga un privilegio especial a un individuo o grupo para la explotación de un nombre o insignia:

EPOCA MEDIEVAL.- La Iglesia Católica otorgaba franquicias a oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al Papa.

SIGLO XVIII- Los nobles ingleses otorgaban franquicias similares a cambio de pagos o responsabilidades específicas.

SIGLO XIX- El caso de las franquicias de producto y marca se remontan a mediados del siglo XIX cuando I M Singer and Co., se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus máquinas de coser: Cómo distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que las ventas no eran buenas.

1851- Un representante de Singer logró vender su cuota de dos máquinas y generó una lista de personas interesadas en comprar las

máquinas, no sin antes ver su manejo. La empresa no contaba con el capital suficiente para la producción de esas máquinas y decidió cambiar su estructura básica de funcionamiento. Comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles, con ésto eliminó la carga que representaba el pago de sueldos y creó lo que hoy se conoce como primer esquema de "concesionarios" en Estados Unidos.

Los "concesionarios" acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Con ésto se resolvía el problema de ventas y distribución de Singer y el problema de flujo de efectivo.

Este esquema de distribución sirvió de fundamento para los elaborados sistemas de franquicias de la actualidad.

En la última década del siglo XIX General Motors adoptó un esquema básicamente idéntico. En ese tiempo, se trataba de una empresa joven que no contaba con capital para abrir puntos de comercialización propios y se vio obligada a otorgar concesiones.

General Motors no estaba en posición de comprar los bienes raíces que se requerían para establecer los puntos de venta de sus autos, ni de contratarlos como lo hacían en forma independiente los concesionarios.

General Motors pudo utilizar sus recursos para la investigación y producción de sus vehículos, con lo cual consolidó su posición como líder de la industria.

Años más Tarde- Las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un sistema primitivo de franquicias, con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propios.

1925- Howard Johnson inició un negocio de refrescos y helados con un préstamo que había obtenido. Años más tarde, el negocio había evolucionado hasta un par de restaurantes. Con la depresión de 1929 el señor Johnson se vio obligado a cambiar de planes. El requería un "socio" franquiciatario, por lo que convenció al dueño de un restaurante para usar su nombre y comprarle sus productos. Howard Johnson se convirtió en una de las franquicias hoteleras más importantes de Estados Unidos.

1930- Las gasolineras independientes que operaban con autorización de las compañías petroleras empezaron a caer en una agresiva guerra de precios. Por el miedo a perder ganancias en esta guerra, Standard Oil Co. optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas.

Standard Oil dejó de pagar salarios y prestaciones y comenzó a cobrar rentas de estaciones (gasolineras) que permanecían más

tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente. Todo esto aportó a la empresa beneficios.

1940- Coca-Cola es otra de las precursoras de las franquicias. Esta empresa creció (1886) gracias a su sistema de fuentes de soda.

En 1899 dos inversionistas persuadieron al presidente de la Compañía para que les otorgara los derechos para vender Coca-Cola en botellas sin que estos nuevos productos interfirieran con el negocio de fuentes de soda.

Los inversionistas franquiciaron el derecho del producto, establecieron la primera embotelladora y de la compañía recibían el concentrado necesario. Ellos compraban el concentrado a Coca-Cola y lo revendían a los subfranquiciatarios. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi Cola y Dr. Pepper.

1944- La explosión de las franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Esto se debe a una variedad de factores:

1. Un boom en la economía y el crecimiento de la población norteamericana y del poder adquisitivo de los consumidores generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos.

El deseo de dejar atrás los días difíciles de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de productos.

2. La concentración de grandes empresas estimularon la evolución de las franquicias, creando una forma de organización de negocios.

Se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios.

3. La franquicia brindaba al inversionista pequeño y limitado financieramente una oportunidad para poder retar a los competidores muy fuertes, y así intentar una entrada rápida y amplia penetración en el mercado, sin la necesidad de capital a gran escala.

Franquicias con la más diversa gama de funciones abrieron sus puertas al público, como las de limpieza de drenaje, de empleados temporales, de hotelería, de helados y comidas rápidas, etc.

El segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio. Franquicias que no produjeron dinero para la compañía por la venta de productos y accesorios, sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comprobado éxito.

1950- El gran crecimiento de las franquicias fue en los años cincuenta, cuando los propietarios de una gran variedad de negocios paulatinamente empezaron a aumentar sus establecimientos y

estandarizarlos para ofrecérselos a franquiciatarios quienes los financiaran y operaran.

1959- Como consecuencia del gran crecimiento que tuvieron las franquicias en los cincuentas, William Rosenburg, fundador de Dunkin's Donuts, formó la Asociación Internacional de Franquicias en el año 1959. El objetivo de esta asociación era el de representar a todos los franquiciatarios del país, en donde se les ofreció asesoría, así como publicidad a nivel nacional e internacional. Actualmente la Asociación Internacional de Franquicias tiene su oficina matriz en Washington, D.C. y cuenta con representaciones en más de 15 países en todo el mundo.

1989- La Asociación Mexicana de franquicias se constituyó en 1989, teniendo como su principal propósito la creación y el desarrollo de las franquicias en nuestro país, mediante el intercambio de información para el beneficio de empresas mexicanas acerca de este sistema, así como la forma más adecuada para lograr su acceso y desarrollo dentro del mercado mexicano.

1.6 Desarrollo de Franquicias con Formato de Negocio

La aprobación del Lanham Act en 1946 fincó las bases para el desarrollo de las franquicias al codificar el derecho del dueño de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciatarios.

Entre las primeras compañías que otorgaron franquicias de formato de negocio están: Dunkin'Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas Muffler, Holiday Inn y McDonald's.

McDonald's es la primera compañía en explotar este concepto. Ray Kroc, fundador de McDonald's es reconocido como uno de los fundadores y precursores de la franquicia de formato de negocio.

Comenzó su carrera siendo vendedor, asesoraba a sus clientes en técnicas y sistemas para incrementar sus ventas, siendo esto un beneficio también para él.

En una ocasión le propuso la venta de malteadas "para llevar" a Walgreen, cuando esto era innovador, Kroc se dedicaba a la venta de vasos desechables.

Años más tarde encontró varios clientes para los multimixers que vendía, estos aparatos preparaban cinco malteadas al mismo tiempo.

Un pequeño restaurante se interesó en la compra de ocho multimixers, Kroc tuvo la curiosidad de ir al lugar donde se encontraba el restaurante que tenía un volumen de clientes para justificar la compra de los multimixers, 40 malteadas a la vez.

Ese restaurante resultó ser el generador de dinero más eficiente por el alto volumen de clientes que atendía. El secreto de "McDonald's Famous Hamburgers" estaba en varios argumentos:

- 1.- Calidad permanente de sus productos día tras día por medio de un proceso de operación muy eficiente, aunado a un menú fijo. Era una comida confiable para el consumidor.
- 2.- Baños limpios para los vendedores y demás viajeros o paseantes.
- 3.- Ventanillas para atención directa a clientes, las cuales aseguraban la efectiva rotación de los mismos y eficiencia operacional.

Kroc se presentó ante los hermanos Maurice y Richard McDonald's, fundadores y dueños del restaurante. Les planteó los beneficios económicos que les aportaría una expansión a nivel nacional, siendo Kroc el responsable de comercializar las franquicias a cambio de la mitad de los ingresos que obtuvieran.

Los hermanos aceptaron y se construyó una unidad piloto en Des Plaines, Illinois, que sirviera para redefinir e incrementar la eficiencia del negocio, experimentar nuevos conceptos, crear un récord medible de ventas, crear procesos para mejorar áreas de operación que generaban pequeños desperdicios que a la larga producirían un ahorro.

Se desarrollaron especificaciones y guías operacionales para posteriores franquicias (desde la estandarización del tiempo de servicio de una comida promedio y el peso preciso de la hamburguesa).

Kroc se convirtió en el creador de las franquicias con formato de negocio.

Se llega a la conclusión de que si no existe el debido formato de negocio que le permita a un tercero operar en forma eficaz y uniforme un negocio específico, no hay razones para suponer que tendrá éxito reflejado en beneficios tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

PRINCIPALES FRANQUICIAS POR SECTORES

INDUSTRIA	VENTAS BILLONES DOLARES		CRECIMIENTO ANUAL %
	1985	1990	
Restaurantes (todo tipo)	\$ 48.9	\$ 86.1	12.0
Menudeo (ropa, videos, etc)	18.8	33.6	12.3
Hotelera	14.6	22.5	9.0
Tiendas de conveniencia*	12.3	19.4	9.5
Servicios a negocios	12.1	21.3	12.0
Servicios y productos automotrices	10.6	15.9	8.5
Comida (helados, etc)	10.4	15.9	7.0
Servicios de renta autos	5.3	8.9	11.0
Servicios de construcción y del hogar	3.7	9.2	20.0
Entretenimiento y viajes	1.8	6.6	29.0
TOTAL	\$ 138.5	\$ 238.1	11.5 %

* Tiendas de Conveniencia- Locales donde le consumidor puede hacer compras de artículos de primera necesidad, prácticamente a cualquier hora.

Fuente: Asociación Internacional de Franquicias.

El impacto de las franquicias ha sido distinto en los diversos sectores de la economía. El sector de mayor crecimiento ha sido el de los restaurantes. Ha sido de gran importancia el crecimiento de la franquicias restauranteras o conocidas como: "alimentos rápidos".

Una medida clara del desarrollo de las franquicias en Estados Unidos ha sido el apoyo del gobierno de ese país, que impulsa el crecimiento de negocios para que operen a través del sistema de franquicias, incrementando los empleos y el bienestar general de las comunidades.

La Asociación Internacional de Franquicias (IFA), fundada en 1960, representa los intereses de las compañías de franquicias ante el Congreso de Estados Unidos, evitando la promulgación de leyes que puedan obstruir el crecimiento y desarrollo de las franquicias en ese país. También monitorea los acontecimientos más importantes en el área de franquicias en el mundo.

1.7 Internacionalización de las Franquicias

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta.

Existen negocios que llegan a convertirse en grandes cadenas locales y se han transformado en franquicias multinacionales y que ya exportan su concepto y fórmulas de éxito a nivel internacional.

Se facilitan las condiciones para exportar franquicias principalmente por la globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio.

Como consecuencia de la globalización de los mercados, se han ido uniformando las necesidades y los hábitos de los consumidores a nivel mundial. La probabilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado, tiende a reducirse con el apoyo de cuidadosas investigaciones de mercado, que identifican la necesidad de modificar o "tropicalizar" el concepto original, lo cual asegura su mejor introducción al mercado o "aterrizaje".

1.7.1 CANADA

Es el país con el mayor número de franquicias de tercera generación originales de Estados Unidos. Canadá se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud, cultura e idioma.

Las franquicias de mayor importancia son las de comida rápida, restaurantes y las de servicios en general. El mercado canadiense ha acogido también a las franquicias europeas y japonesas; al igual que ha desarrollado las suyas para exportar, dentro de éstas se encuentra Uniglobe Travel.

El gobierno canadiense apoya al sistema de franquicias y a los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados para balancear el déficit de pagos originado por alto número de franquicias extranjeras que allí funcionan.

Los bancos canadienses tienen programas de franquicias. Esta confianza del medio financiero es el mejor termómetro del nivel de riesgo de una industria y es el resultado de un bajo porcentaje de fracasos de los negocios de franquicias en los que han participado.

1.7.2 JAPON

Las grandes diferencias culturales e idioma que representa el mercado japonés fueron de menos peso para las compañías extranjeras comparadas con sus características de densidad demográfica, así como de poder adquisitivo per cápita, condiciones que lo hacen un mercado ideal para la venta al menudeo.

Las franquicias estadounidenses de más rápida aceptación han sido las de comida rápida y restaurantes, seguidos de tiendas de menudeo en general, venta de vehículos, etc.

Dadas las diferencias culturales, los "aterrizajes" de franquicias extranjeras en Japón han requerido de intensos esfuerzos de "tropicalización".

La Asociación Japonesa de Franquicias, fundada en 1972, centraliza la información referente a la industria, establece los estándares éticos y maneja la relación con el Ministerio de Comercio Internacional.

1.7.3 AUSTRALIA

Australia ha atraído a un gran número de franquiciantes norteamericanos; dentro de los grandes grupos que han entrado se encuentran: McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Computerland, Midas Muffler y 7-Eleven.

La entrada masiva de franquicias extranjeras, aunada al crecimiento de franquicias locales, generó un boom noticioso, que abarcó tanto a los casos de éxito como a los fracasos. Este boom fue seguido por un interés generalizado en contar con legislación y controles más específicos que protejan los proyectos de franquicias.

La Asociación de Franquiciantes fue fundada en 1983 para dar apoyo a los proyectos de franquicias.

La Westpac Banking Corp. (banco líder australiano) creó un paquete de financiamiento y atención específica para franquiciatarios producto de cuidadosos estudios que confirman el menor nivel de riesgo involucrado en estos esquemas. Estos tipos de paquetes fueron posteriormente utilizados por el resto de la industria, lo cual facilitó el desarrollo de las franquicias.

1.7.4 COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA

Los países miembros de este grupo (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido) muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias.

Se han desarrollado franquicias en estas regiones, entre las que están: Benetton que opera en un esquema de cuasi tercera

generación, o sea de formato de negocio, con más de 200 negocios en Estados Unidos y muchos otros en el resto del mundo; Yves Rocher, Philda y Pronuptia, de Francia; Portas, de Alemania; Printaprint, del Reino Unido, entre otras.

Existen problemas de medición y estadística de este mercado son producto de la falta de organización y legislación de estos países como grupo en materia de franquicias.

La Federación Europea de Franquicias (EFF) agrupa a las asociaciones nacionales de los países: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y el Reino Unido; su objetivo es proveer a las asociaciones locales de los países miembros, de un acceso colectivo y de mayor fuerza a la Comisión Europea, la EFF ha establecido un código de ética y tiene acceso al Comité de Comercio y Distribución de la Comunidad Económica Europea y al Comité de Liasón de la Distribución (organismo de distribución de productos en Europa).

En el Reino Unido la primera franquicia de formato de negocios fue Wimpy, implantada en 1955 y originaria de Estados Unidos. Otra es Service Maître que funciona desde 1959.

En el Reino Unido las franquicias de comidas rápidas son las que han tenido mayor acogida, mientras que las de tercera generación o de formato de negocio son menos importantes.

La Asociación Británica de Franquicias se fundó en 1977.

Los países de la Comunidad Económica Europea están casi perfectamente intercomunicados, lo cual facilita la entrada y la salida de las franquicias más exitosas, como ejemplo los casos de Francia, Italia y España.

1.7.5 BRASIL

Las franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar en ese voluminoso mercado por los controles de divisas que restringen la salida de regalías y dividendos.

Ante la falta de tecnología del exterior, los brasileños desarrollaron la propia.

A mediados de los cincuenta, Brasil ya contaba con tres Franquiciantes que operaban de acuerdo con esquemas de primera generación, o sea de formato de marca y producto.

Pero el boom de las franquicias en este país se produjo a mediados de la década pasada después de un crecimiento muy paulatino. Este boom no se produjo en términos de volumen, sino también en cuanto a la calidad y tecnología de las franquicias locales.

Ya existen franquicias brasileñas fuera de su territorio, algunas en Estados Unidos, Portugal, Japón, Comunidad de Estados Independientes, México. La mayoría de estas franquicias son del ramo alimentario, además de algunas en el ramo del vestido y del agua de colonia natural, O'Boticario, la franquicia más reconocida en Brasil.

La Asociación Brasileña de Franquicias (ABF) fue fundada a mediados de 1987 en Sao Paulo. Su objetivo es educativo, que intenta divulgar en Brasil las ventajas del sistema de franquicias para los franquiciantes, franquiciatarios y los consumidores en general. Representa los intereses de sus miembros y mantiene un intercambio constante de información. Ha establecido un código de ética que garantiza la mayor seriedad y profesionalismo en este tipo de operaciones.

1.8 Franquicias en México

Los primeros casos de franquicia en México se conocieron en los inicios de la década de los ochenta.

McDonald's la "abrió el paso" a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano. A pesar de no ser la única franquicia que opera bajo un formato de negocio en el mundo, su éxito en el mundo y en México le ha dado mucho que pensar al hombre de negocios y a los empresarios que no tenían idea acerca de las franquicias y de lo que podría esperarse de su futuro desarrollo en México.

McDonald's tomó la decisión de entrar a México en los primeros años de los ochenta, en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro de nuestro país.

En 1982 se produjeron acontecimientos como la nacionalización de la banca, imposición del decreto de control de cambios por primera vez en México y suspensión del pago de la deuda externa al registrar el banco central uno de los índices de reserva Internacional más bajo de su historia reciente; todo esto dio a la época la característica de incertidumbre.

McDonald's comenzó a sentar las bases para su ingreso al mercado mexicano. Hubo de obtener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencias de Tecnología, lo cual representó un trámite difícil y complicado.

Para que la aprobación y registro de los contratos fuera posible, las autoridades le impusieron a McDonald's una serie interminable de compromisos. Lo más importante es que, para que las autoridades pudieran aprobar y ordenar el registro de los contratos, fue necesario que éstas entendieran lo que es una franquicia y las diferencias que existen entre este tipo de contratos y los que tradicionalmente se habían sometido para su aprobación y registro en el pasado.

Una vez abiertas las primeras unidades, se dio a conocer en Estados Unidos que McDonald's ya estaba en México. Con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que figuran Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddruckers, se marcó a finales de 1987 el inicio de lo que sería la explosión de las franquicias extranjeras en México.

En 1988 la Asociación Internacional de Franquicias designó a un representante para colaborar con las autoridades mexicanas y adoptar disposiciones legales que fueran menos restrictivas y más adecuadas para el desarrollo de esta nueva forma de hacer negocios.

El 16 de junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México, estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio (American Chamber of Commerce of Mexico, A.C.) en Guadalajara.

Después del rotundo éxito de esta conferencia ya existía en México interés por crear una asociación de franquicias y ésa era la tarea.

Los casos de franquicias mexicanas en 1988 y 1990 fueron aislados. Entre ellos figuraban Videocentro, Triónica y Dormimundo, franquicias desarrolladas por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., compañía creada bajo los auspicios de Televisa. Se llevó a cabo la compra de helados Bing y la consolidación de Helados Holanda en

Grupo Quan, S.A., que se convertiría en una de las empresas más dinámicas en el ramo de los helados. Se produjo el desarrollo de la franquicia Vip's, la cual se presenta como uno de los proyectos de franquicia más serio y de mayor potencial que se han desarrollado en México.

A finales de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.

La Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. quedó constituida formalmente en el mes de febrero de 1988. Tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las franquicias en el país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

A partir de su creación, la Asociación llevó a cabo un importante evento de difusión; algunas compañías que firmaron contratos e iniciaron su operación en México en ese año fueron Alphagraphics, Thrifty Rent A Car, Super 8 Motels, Days Inn y Hard Rock Café. Ya en 1989, observando la expansión del mercado de los "restaurantes rápidos" ingresaron: Burger King, Wendy's, Domino's Pizza y Subway.

Tanto el relajamiento de los criterios para la aprobación de los contratos como el abatimiento de la inflación en 1988 y en 1989, marcaron la pauta para que los ojos de las compañías de

franquicias más importantes del mundo se fijaran definitivamente en México.

Durante 1989 empezó la desregulación total de la economía; las franquicias no fueron la excepción; aunque no se produjeron cambios regulatorios o legislativos sino hasta enero de 1990 con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología; ya en 1989 las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, concretamente la Dirección General de Desarrollo Tecnológico tenían la consigna de resolver en forma rápida y expedita el registro de los contratos de franquicia.

La Asociación Mexicana de Franquicias mantuvo un nexo con la Asociación Internacional de Franquicias y se tuvo conocimiento del desarrollo de las franquicias en otros países.

Para empezar 1990, las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial elaboraron un reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología que resolvería la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicias en México.

En todo lo que restó del año se firmaron contratos individuales, maestros y de desarrollo entre empresarios mexicanos y Subway, Athlete's Foot, Holiday Inn, Sign Express, Blockbuster, Burger King, Wendy's, Chili's, Domino's Pizza, Kwik-kopy y Century 21, entre otras.

Se lanzaron franquicias mexicanas como la Mansión, La Tablita y Club de Precios.

La Ley de Transferencia de Tecnología se deroga y se promulga la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial y se empezó a manejar el concepto de "licenciamiento" de la tecnología, que daban a entender que las regalías que se pagaban al franquiciatario eran por el uso de un sistema y no como pagos a plazos para la adquisición de tecnología.⁵

A continuación se enlistan las franquicias que se han introducido al país hasta la fecha:

- * Athlete Foot (calzado deportivo)
- * Oshman's (ropa deportiva)
- * Gymboree (acondicionamiento físico)
- * Burger King (restaurante)
- * McDonald's (restaurante)
- * Arby's (restaurante)
- * Hard Rock Café (restaurante)
- * Denny's (restaurante)
- * Jack in the Box (restaurante)
- * Chili's (restaurante)
- * TGY Friday's (restaurantes)
- * Domino's Pizza (pizzas)
- * Pizza Hut (pizzas)
- * Fuddruckers (hamburguesas)
- * Wendy's (hamburguesas)
- * Porcao (comida brasileña)
- * Church's (pollo frito)
- * Holiday Inn (hoteles)
- * Howard Johnson (hoteles)
- * Super 8 Motels (hoteles)
- * Days Inn (hoteles)
- * Embassy Suites (hoteles)
- * Kwik Kopy (fotocopiado)
- * Alphagraphics (fotocopiado)

⁵ GONZALEZ, Calvillo, Enrique, "La Experiencia de la Franquicias", Mc Graw-Hill, páginas 145, 146 y 147.

- * Century 21 (bienes raíces)
- * ERA (bienes raíces)
- * Blockbuster (renta de videos)
- * TCBY (yogurts)
- * I Can't Believe its Yogurt (yogurts)
- * Seven Eleven (autoservicios)
- * Midas (mofles)
- * Kentucky Fried Chicken (pollo frito)
- * Subway (sandwiches)
- * Computerland (computadoras)
- * Baskin Robbins (helados)
- * Dairy Queen (helados)
- * Sign Express (letreros)
- * Floresheim (calzado)
- * Bennetton (ropa)
- * Thrifty Ren A Car (renta de autos)

México se ha convertido en uno de los mercados más atractivos y de mayor crecimiento para las franquicias en el mundo.⁶

La International Franchise Association (con sede en Washington, D.C.) ha sido en parte responsable de la apertura del mercado mexicano a las franquicias a nivel internacional.

En los últimos seis años, las franquicias en México cobraron un auge sin precedentes, que se refleja en un crecimiento de 845 por ciento, entre 1988 y el cierre de 1994, según el Anexo Estadístico del VI Informe de Gobierno.

Esta tendencia propició que el total de establecimientos comerciales y de servicios pasara de 42 a 397 y que, a su vez, otorguen empleo a cerca de 100 mil trabajadores.

⁶ GONZALEZ, Op.cit., páginas 66 y 67.

El fenómeno ha sido impulsado por la publicación del Reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras, y por los nuevos programas financieros de la banca de desarrollo.

Los principales sectores donde se introdujeron las empresas de franquicias son los de comida rápida, al constituir 14.4 por ciento del total existente; los restaurantes ; los de prendas de vestir y calzado, que representan 10.6 y 10.3 por ciento, respectivamente.

Este fenómeno seguirá extendiéndose en el país, como parte del proceso de globalización que impera a nivel mundial y en el que la economía nacional está inmersa.

Tan sólo en 1980 cuando se originaron las primeras empresas de franquicias, el número total ascendió a 12 en total, para alcanzar un lugar sobresaliente en 1991 cuando ya se contaba con 113 y se prevé que al final de 1994 este tipo de empresas sea de casi 400 , es decir, representan aproximadamente 14.3 por ciento del número que se registra en Estados Unidos.

Sectores empresariales señalan a la industria de franquicias como la parte central de sus principales problemas financieros, que ha conducido a sus empresas a una virtual quiebra.

Nacional Financiera (Nafin) se ha constituido como un apoyo determinante para que las empresas en el país se incorporen al

perfil de franquicia, debido a que dentro de sus programas de financiamiento han abierto un espacio al apoyo financiero para adquirir firmas propias de franquicias.

El fenómeno de franquicias se ha extendido aceleradamente en América Latina donde México desempeña un papel crucial para atraer un mayor número de firmas.

Del total de actividades donde se concentra la industria de franquicias, la de alimentos y comida rápida suman 81 establecimientos, cuando en 1980 apenas constituían tres empresas en total.

La diversidad en las empresas de franquicias les ha permitido una mayor movilidad en áreas que carecen de atractivo para la inversión nacional y extranjera. En este caso se coloca las refacciones y talleres, quienes representan 5.3 por ciento del total de franquicias contabilizadas en el país para el cierre de 1994, equivalentes a 21 empresas en total; además de que en este renglón la introducción de franquicias es reciente, el cual se inició en 1991 cuando sólo se contaba con una empresa franquiciante.

La hotelería no se ha quedado al margen de esta corriente, y actualmente se cuenta con 13 empresas de franquicias, lo que arrojó una tasa de crecimiento de 550 por ciento en promedio desde 1988 a 1994.

El impulso en este tipo de negocios ha generado desajustes en la evolución económica y financiera de las empresas nacionales, para las que lejos de representar un motivo de competencia, consideran a las franquicias como el principal problema para subsistir debido a que éstas cuentan con publicidad y giros que en la mayoría de los casos son conocidos internacionalmente, en cambio ellas tienen que enfrentar los altos costos que estas industrias les ocasionan.

La tendencia de las franquicias es hacia la globalización y con ello se está dejando de lado la tradición en los negocios de un gran número de países que han favorecido un elevado crecimiento de este fenómeno.

En el caso de México, es precisamente la banca de desarrollo la que está propiciando que las empresas adquieran franquicias, siendo Fidec uno de los programas que otorgan apoyo financiero para hacerlo.

Adicionalmente en los demás programas de financiamiento de Nafin también se otorgan créditos que permiten la adopción del esquema de franquicias, lo que por ahora se ha constituido en la disyuntiva de un importante número de firmas nacionales, quienes desean continuar operando en el país sin agruparse en esa etapa de globalización.⁷

⁷ GUTIERREZ, Elvia, "Auge sin precedentes de Franquicias en México; Crecieron 845% entre 1988 y 1994", El Financiero 9 de noviembre de 1994.

Uno de los factores que han impedido el desarrollo de las franquicias en nuestro país y en el resto de América Latina es el relativo a la capitalización o financiamiento de las mismas.

En los países desarrollados existe un número importante de bancos y casas de bolsa que han analizado con gran éxito la forma en que se puede facilitar el financiamiento de franquicias.

El financiamiento tradicional que puede conseguirse en un banco o casa de bolsa en México es escaso y muy caro. A pesar de las drásticas bajas en las tasas de interés, el costo del dinero parece no ajustarse a la par, por lo que este tipo de "fondeo" es prácticamente inaccesible.

En México las instituciones financieras no cuentan con programas específicos para franquiciatarios. Tampoco se cuenta con un apoyo por parte del gobierno para contar con incentivos a corto plazo.

1.8.1 Teoría de las Tres Edades

Es innegable que en lo que se refiere a las franquicias, su **PRIMERA EDAD** en México estuvo caracterizada por la "importación" de las mismas.

Fueron varios los factores que contribuyeron para que se produjera la importación masiva de franquicias a México; uno de ellos fue la falta de creatividad de los empresarios mexicanos, que en lugar de generar sus propios conceptos, decidieron "comprarlos ya hechos" en un país cercano (Estados Unidos).

Cuando se llevó a cabo la importación de dichos conceptos un número de empresarios mexicanos cayó en la cuenta de que tiene en las manos negocios que son franquiciables, lo cual indica que se está iniciando en México una **SEGUNDA EDAD** de las franquicias que está caracterizado por el "desarrollo" de franquicias mexicanas.

En la **primera edad** fue reconocido el dinamismo que le inyectaron al mercado mexicano los conceptos extranjeros introducidos a México en un periodo tan breve. En los años 1989 y 1990 podría decirse que entraron a México no menos de 50 franquicias extranjeras, cuyo impacto y rápida penetración transformaron los hábitos de consumo de muchas personas en México.

El explosivo crecimiento de las franquicias extranjeras hacia finales de 1990 y principios de 1991, puso en evidencia el inicio de la **SEGUNDA EDAD** de las franquicias en México.

Los empresarios están optando por crecer a través del desarrollo de una franquicia, y es que, solamente van a sobrevivir y lograr su expansión aquellos que sepan tomar ventaja de las

tecnologías y los métodos de hacer negocios vigentes en la actualidad.

Para el desarrollo de franquicias mexicanas es necesario dar orientación a todas aquellas personas que deseen establecer este tipo de negocios, que sean emprendedoras y que busquen obtener beneficios en un futuro.

Una vez que ya se tengan, dar paso a la **TERCERA EDAD** de las franquicias, que se caracteriza por la "exportación" de las mismas.

México tiene todo para convertirse en uno de los principales polos de las franquicias y pasar de importador a exportador de franquicias en un futuro.

Expansión de las 10 Franquicias más importantes en México⁸

	Números de unidades	
	1987	1993*
Alphagraphics (Servicio de impresión)	0	51
Arby's (Comida Rápida)	0	12
Blockbuster (Renta de Videos)	0	22
Domino's Pizza (Pizzas)	2	94
Helados Bing (Helados)	12	331
Howard Johnson (Hoteles)	0	18
Kentucky Fried Chicken (Pollos)	42	106
McDonald's (Comida Rápida)	5	61
OXXO (Tiendas de Conveniencia)	270	901
Subway (Comida Rápida)	0	50

*Establecimientos previstos. Expansión, 12 de mayo de 1993.

1.9 Diferencias

A la franquicia se le ha comparado con diferentes figuras legales debido a que no se cuenta con disposiciones que regularan este tipo de contrato. Aquí hablaremos de las diferencias que existen entre franquicia y contrato de distribución y franquicia y licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial y/o marca.

⁸ GONZALEZ, Op.cit., página 5.

Franquicia- Método para distribuir los bienes y servicios.

Distribución- Simple contrato.

La franquicia resuelve problemas de distribución y es una forma de hacer negocios independientes.

La franquicia podría ser una fuente generación de negocios y utilidades interesante. La distribución pasó a ser un antecedente, una causa y no el fin último de la franquicia.

Franquicia- Además de otorgar la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le transmite al franquiciatario una gama de conocimientos y experiencias que le permiten llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciado.

Licencia de la Marca- Uno de los dos elementos de propiedad intelectual que comprende el contrato de franquicia.

El otorgante concede el uso de su marca o nombre comercial como el elemento distintivo de todo un sistema que puede comprender las experiencias, conocimiento, fórmulas, recetas, controles administrativos, patentes, técnicas y lineamientos operativos del franquiciante. La marca es tan sólo uno de los elementos que harán, o no, exitoso el negocio otorgado. La tecnología en su conjunto y la forma en que el franquiciante es capaz de transmitírsela a sus

franquiciatarios, constituye el elemento más importante para el éxito del negocio.

Se puede llegar a concluir que la licencia o concesión de la marca o nombre comercial no es sino uno de los elementos que comprende la franquicia.

Confundir a la licencia de marcas con la franquicia sería tanto como sustraer a esta última los conocimientos y el Know-how que son indispensables para la operación del negocio.

1.10 Obligaciones del Franquiciante

- 1.- Informar al franquiciatario sobre el estado que guarde su empresa.
- 2.- Proporcionarle a su contraparte la información técnica requerida para la preparación de los productos o el suministro de los servicios, conforme al prestigio o imagen de la marca.
- 3.- Dar capacitación al personal a cargo del franquiciatario, a fin de que aprendan a utilizar sistemas de producción, comercialización, administración y control en el negocio.
- 4.- Asesorar al franquiciatario cuando trate de ampliar la cobertura de sus operaciones, en los términos de la franquicia.

1.11 Obligaciones del Franquiciatario

1.- En este contrato existen obligaciones de pago, las cuales se dan en dos ocasiones, una al inicio de la operación (cuota de apertura) y otra consiste en cubrir periódicamente al franquiciante un porcentaje sobre el volumen total de las ventas realizadas.

2.- Debe seguir las instrucciones dadas por el franquiciante, en cuanto a la forma de operar, puesto que se trata de respetar la calidad, el prestigio o la imagen de los productos o servicios que se encuentran amparados por una marca.

3.- Rendir cuentas al franquiciante, en la forma y tiempo fijados en el contrato.

En este tipo de negocios el franquiciante se reserva la facultad de supervisar y revisar las actividades del franquiciatario, en los términos señalados en el contrato.⁹

⁹ DIAZ, Op.cit., página 31.

1.12 Ventajas y Desventajas para el Franquiciatario

El reciente y muy espectacular éxito de las franquicias a nivel internacional ha tomado por sorpresa a un buen número de inversionistas y empresarios que han incursionado en esta nueva área de negocios y que, en muchos casos, no han podido hacer un análisis cuidadoso de los beneficios y de las posibles desventajas que las franquicias ofrecen.

1.12.1 Ventajas

AGILIDAD Y RAPIDEZ DE EXPANSION.- El sistema de franquicias le permite al empresario que las otorga (franquiciante), trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación para cada punto de venta. El franquiciante amplía la cobertura o penetración de su producto o servicio de uno o más territorios en una forma ágil.

FORTALECIMIENTO DE LA MARCA.- La franquicia refuerza la identidad y penetración de la marca, relacionada con el producto y el punto de venta.

MENORES GASTOS PUBLICITARIOS Y MAYOR DIFUSION.- La única forma de poder absorber gastos de naturaleza es en equipo, repartiendo la carga y además, justificando más los esfuerzos dentro de un territorio, lo cual generará mayores economías de escala.

MAYOR FACILIDAD Y EFICIENCIA EN LA OPERACION DEL NEGOCIO.- Con la franquicia, encontramos que la operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida en que se delega la minuciosa y absorbente operación diaria de las unidades o negocios franquiciados en un hombre de negocios, que además de contar con la capacitación y procedimientos adecuados, cuenta con la motivación de ser su propio jefe.

MARCA Y PRODUCTOS RECONOCIDOS.- Al adquirir una franquicia, el franquiciatario adquiere el derecho de uso de la marca reconocida en el mercado. De alguna manera adquiere la cartera de clientes que se identifican con el producto. El producto o servicio ya cuenta con un buen nivel de aceptación.

RAPIDA INSTALACION DE UN NEGOCIO COMPLETO.- El negocio nace "ya hecho", completo y no requiere de meses o años de esfuerzo para depurar el producto o servicio que se ofrece. El éxito de un negocio suele implicar una interminable cadena de "experimentos" que, a su vez, originan costosos errores y fracasos.

ECONOMIAS DE ESCALA.- La capacidad de comprar los insumos del negocio en condiciones preferenciales es una de las ventajas de la franquicia. En la franquicia se puede comprar, sin importar los volúmenes, con descuentos por el simple hecho de que el pedido que se le haga a los proveedores es considerado por éstos como una compra global.

ASISTENCIA PROFESIONAL Y APOYO CONSTANTES.- La asistencia profesional es una parte importante de la franquicia. Este apoyo incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la tienda, promoción el día de apertura, procedimientos contables, apoyo operativo además de una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.

1.12.2 Desventajas

REDUCCION DE INDEPENDENCIA.- La principal desventaja del esquema de franquicias para el franquiciatario, es la pérdida de su independencia, resultante de todas las políticas, los estándares operativos y de manejo en general del negocio franquiciado.

La compra supervisada de los insumos del negocio, equipos, los controles en la selección, localización y decoración de la unidad y de los estándares en todas las demás directrices del negocio y que son los conceptos que conforman la tecnología por la que el franquiciatario paga una regalía, suelen convertirse en una "atadura" para el franquiciatario.

PAGOS AL FRANQUICIANTE.- Todo el apoyo y los conocimientos que recibe un franquiciatario derivados del "sistema" de negocios comprobado, así como la reducción del riesgo de emprender un negocio tienen un valor económico. El franquiciante ejerce el

derecho de cobrarle a sus franquiciatarios una cuota inicial (cantidad fija que se paga a la firma del contrato de franquicia) y regalías (se determinan a partir de un porcentaje de los ingresos brutos del negocio).

REDUCCION DE CONTROL SOBRE LOS NEGOCIOS FRANQUICIADOS.- La delegación de una responsabilidad, de un riesgo, de las relaciones laborales y, en general, de la operación diaria del negocio se antojan interesantes. Sin embargo, implican un claro costo: "la falta de control".

RIESGO ASOCIADO CON EL DESEMPEÑO DEL FRANQUICIANTE.- Los resultados de un franquiciatario siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante, y es allí donde la elección en la compra de una franquicia es muy importante.

• **1.13 Contrato de Franquicia**

Estamos seguros que no existe nadie que pueda con absoluta certeza definir a los negocios que pudieran operar exitosamente bajo el esquema de franquicias; menos aún, definir sin equivocación el perfil del individuo que, por su personalidad y experiencia en los negocios, pueda garantizar éxito como franquiciante y que tenga, también, garantizada su satisfacción personal actuando como tal.

Antes de referirnos al objeto y cláusulas del contrato de franquicia, vale la pena hacer algunos comentarios acerca de la relación jurídica que constituyen las partes, así como la profundidad y realidades que origina para el franquiciante y el franquiciatario la vida de un contrato de esta naturaleza.

El contrato de franquicia es aquel por el que el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca con el derecho a distribuir ciertos productos o a explotar, con cierta exclusividad, una empresa o negociación mercantil de bienes o de servicios, en ambos casos, mediante la transmisión de conocimientos técnicos y el uso de marcas o nombres comerciales, a cambio de una contraprestación generalmente ligada a los resultados de la operación de la negociación.

Antes de la firma de un contrato de franquicia, debe existir una serie de supuestos y condiciones que, en el caso de ser ignorada, puede poner en riesgo el éxito del negocio franquiciado y, en consecuencia, el de la propia franquicia.

La redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del sujeto interesado en adquirirla sino del que la ofrece.

El nexo que une al franquiciante y al franquiciatario comprende encontrar, conocer, y entender a la contraparte, además

diagnosticar las ventajas y desventajas de celebrar un contrato con ésta. Nada es más erróneo y equivocado que considerar la celebración de un contrato de franquicia como la instantánea y automática solución a un reto económico u operativo.

El "con quién" es tan solo uno de los criterios que el franquiciante y el futuro franquiciatario deben tomar en cuenta; el "en dónde", "cuándo" y, en el caso concreto del franquiciatario, el "por qué" celebrar un contrato de franquicia son preguntas que no pueden ni deben ignorarse.

Así pues, en más de una ocasión hemos escuchado que, tanto empresarios interesados en franquiciar su negocio como personas interesadas en adquirir una franquicia, le han reconocido a ésta riesgos semejantes a los de una sociedad. A pesar que el franquiciante y el franquiciatario establecen una relación intensa y compleja como la que suele darse entre los socios, en donde, las partes aportan su tecnología, capital y trabajo para la consecución de un fin común, es preciso señalar que la relación entre ambos es totalmente distinta.

Si bien estamos absolutamente de acuerdo con la importancia de que exista entre el franquiciante y el franquiciatario un entendimiento y reconocimiento extraestructural de los elementos inmateriales de la relación que se forma entre ambos, también estamos seguros de que el claro y preciso entendimiento de los

términos y condiciones que preve el contrato de franquicia es imprescindible.

La relación entre el franquiciante y franquiciatario se basa en las obligaciones y los derechos que preve el contrato de franquicia. El cumplimiento exacto de éste es, para el franquiciante, la garantía de que preservará el buen nombre y éxito de la franquicia.

El contrato de franquicia se clasifica como:

a) **Mercantil.** Se celebra entre comerciales para explotar una empresa o para distribuir y revender productos (art. 75 fracciones I, II, V a VIII del Código de Comercio)

b) **Bilateral.** Produce obligaciones para las dos partes contratantes (art. 1836 del Código Civil)

c) **Oneroso.** En la mayoría de los casos se pacta una contraprestación, hay derechos y gravámenes recíprocos (art. 1837 del Código Civil)

d) **De Colaboración.** Conforme a una clasificación de los contratos mercantiles, en los que una parte coopera con su actividad al mejor desarrollo de la actividad económica de la otra.

e) **Formal.** Requiere celebrarse por escrito e inscribirse en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para no producir efectos en perjuicio de terceros (art 136 Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial).

f) **Atípico.** No está regulado en la legislación mexicana en cuanto a la relación de derecho privado entre las partes contratantes. La regulación es de carácter administrativo y registral.

El contrato de franquicia está regulado por el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.

Para conocer un poco más el contenido de un contrato de este tipo, indicamos el índice típico de un contrato de franquicia.

Índice de un contrato de franquicia

Considerandos
 Objeto, licencia del sistema
 Plazo o vigencia del contrato
 Contraprestación, pago de regalías
 Operación del negocio franquiciado
 Marcas
 Manuales
 Información confidencial Publicidad
 Contabilidad y archivos
 Seguros
 Transmisiones y gravámenes
 Incumplimiento y obligaciones
 Obligaciones en caso de terminación o vencimiento
 No competencia
 Impuestos y permisos
 Independencia de los contratantes e indemnización
 Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos
 Fuerza mayor
 Integridad del contrato
 Modificaciones, encabezados
 Ley aplicable, jurisdicción
 Registros

A continuación comentamos las cláusulas que consideramos de más importancia.

Licencia del sistema (objeto del contrato). El franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia de su sistema. El sistema incluye pero no se limita a los dos elementos más importantes de la franquicia: la marca o nombre comercial y los conocimientos o know-how que permiten la operación eficaz y homogénea de todos y cada uno de los negocios franquiciados.

En esta sección el franquiciatario acuerda apearse a las políticas y estándares operativos del franquiciante.

Además, puede obligar al mismo a mantenerlas secretas, firmando testamentos de confidencialidad. El franquiciatario puede ser también prevenido de usar el sistema de la franquicia en otro negocio. Por lo que los métodos y técnicas aprendidos del franquiciante no pueden ser pasados a otro negocio del franquiciatario.

Pago de regalías (contraprestación). En los contratos de franquicia, la contraprestación de franquiciante por la licencia de su sistema (marca o nombre comercial y know-how) es el pago de una regalía.

El contrato debe estipular claramente la naturaleza y el monto de las cuotas que deben ser pagadas al franquiciante por el franquiciatario, tanto al inicio del contrato como después del mismo.

La cuota inicial es una compensación por la concesión de la franquicia, la licencia del registro de la marca y los logotipos, entrenamiento y asistencia antes de abrir la franquicia, así como por los materiales necesarios para inaugurarla.

Una segunda categoría de cuotas sería la de las cuotas continuas, las cuales son pagadas en la forma de regalías, relacionada con un porcentaje aplicado a los resultados de la explotación del negocio.

La tercera categoría de cuotas es generalmente en la forma de un fondo de cooperación publicitaria y promocional a nivel nacional. Este fondo puede ser administrado por el franquiciante, por una agencia de publicidad independiente, o por una asociación de los franquiciatarios.

Otra categoría de cuotas pueden ser la venta de materiales y productos al franquiciatario, cuotas de consultoría, cuotas por administración de la renta del local y cuotas por transferencia o renovación del contrato.

El monto de las regalías depende de una serie de factores entre los que figuran el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciatario.

Vigencia del contrato (plazo). La mayor parte de los contratos de este tipo en México prevén una duración de 10 años.

Información confidencial. Es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla confidencial, no solo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación.

Acuerdos de no competir (obligaciones en caso de terminación o vencimiento). El franquiciatario podrá no verse obligado a cumplir su obligación de no competir con su franquiciante, pero no hay duda que si las partes pactan una pena convencional en caso de incumplimiento, el franquiciante tiene todo el derecho de ejecutársela al franquiciatario competidor.

Publicidad. La mayoría de los contratos de franquicias obligan al franquiciatario a usar únicamente materiales publicitarios y promocionales que hayan sido desarrollados o aprobados por el franquiciante. Como resultado, esto limita el tipo de publicidad que el franquiciatario quiera ofrecer. Reportes y Auditorias. Este

contrato requiere que el franquiciatario mantenga todos los libros y registros necesarios para documentar los pagos de impuestos y regalías. Debe preparar estados financieros periódicamente para el franquiciante. El contrato puede dar al franquiciante el derecho de auditar la franquicia del franquiciatario en cualquier momento, con el objeto de verificar la veracidad y exactitud de los pagos de regalías.

1.14 Aspectos Legales de las Franquicias

Actualmente México ha estado actualizando sus leyes, adecuándolas para el buen funcionamiento de los negocios, por lo tanto, es importante remarcar que la Ley que le da entrada a las franquicias es reciente.

Con relación a las normas que directa o indirectamente han regulado al contrato de franquicia en el Derecho Mexicano, se pueden clasificar en cuatro periodos:

a) **Primer Periodo.** Antes de que se promulgara la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y la Explotación de Patentes y Marcas (30 de diciembre de 1972), los contratos de franquicia en México no tenían una regulación específica expresamente. Es decir, que no estaba sujeto a limitaciones legales o administrativas el contenido de los contratos de franquicia que se celebraran. En todo caso, cuando la

franquicia incluía la licencia del uso de una marca, este acuerdo para el uso de la marca, debía hacerse por escrito e inscribirse en la Dirección General de Invenciones y Marcas.

b) **Segundo Período.** De la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y la Explotación de Patentes y Marcas hasta la publicación de su Reglamento. El Reglamento fue publicado el 30 de diciembre de 1972 y obligaba a que los contratos de transferencia de tecnología, se inscribieran en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología para ser válidos.

La Ley de Tecnología fue concebida en los años setenta, cuando los países latinoamericanos iniciaban su levantamiento económico a través de la industrialización; los proyectos de inversión, principalmente en el caso de compañías multinacionales, incluía transferencias de tecnología a la compañía local. La necesidad de importar tecnología del extranjero era apremiante para la industria latinoamericana. Para los empresarios fue evidente que, en la importación de dicha tecnología, se incurría en abusos que perjudicaban a los adquirientes de la misma, ya sea porque se les proporcionaban tecnología anticuada o inoperante o porque el precio al que se les vendía o arrendaba era desproporcionado.

Por lo anterior, México instituyó el registro de todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efectos en territorio nacional mediante la Ley de Tecnología. Para efectos de

esta Ley, un contrato de franquicia se considera como transferencia de tecnología. se elaboró una lista de causales de negativa de registro que aparecen en los artículos 15 y 16 de la Ley. El contrato de franquicia, como negocio jurídico que involucra transferencia, para ser válido en México durante los años de 1973 a enero de 1990, debía registrarse en el Registro de Transferencia de Tecnología y no contener ninguna causa de negativa de inscripción.

Las principales limitaciones contractuales que resultaban muy estrictas para los contratos de franquicias, que limitaban su contenido y, en ocasiones, hacían poco atractiva su celebración, eran los siguientes:

- Que la contraprestación no guarde relación con la trayectoria adquirida o constituya un gravamen injustificado o excesivo para la economía nacional o para la empresa adquiriente. (art. 16 fracc. II)
- La intervención directa o indirecta en la administración del franquiciatario. (art. 15 fracc. I)
- Que se obligue al concesionario a adquirir equipo o materias primas de un origen determinado. (art 15 fracc IV)
- Se impedía que el franquiciatario desarrollara tecnología. (art. 15 fracc. III)
- Prohibición o restricción a la exportación por parte del franquiciatario. (art. 15 fracc. V)

- Obligación de guardar secreto por un plazo mayor al de un contrato, máximo de diez años. (art. 15 fracc. XI)

c) **Tercer Período.** La promulgación del nuevo reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas significó el reconocimiento y definición del contrato de franquicia en el Derecho Mexicano y la liberación de las limitaciones que establecía esta Ley.

El artículo 23 del Reglamento definió a la franquicia como el acuerdo "en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquiriente, transmita conocimientos técnicos, proporcione asistencia técnica en los términos que señala esta ley, con el propósito de procurar bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los mismos métodos operativos, comerciales y administrativos del proveedor.

d) **Cuarto Período.** A pesar de que el Reglamento contribuyó notablemente a facilitar el registro de este tipo de contratos, era imperativo que, ante la urgente necesidad de desregular, sería necesario recurrir a una solución más permanente y definitiva. Como resultado, el Ejecutivo envió en los primeros días de diciembre de 1990 un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual que en su artículo segundo transitorio, preve la abrogación de la Ley de Transferencia de Tecnología.

Fue hasta el 27 de junio de 1991 que se dio entrada a la nueva Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual. Dicha Ley forma parte del programa de privatización de nuestro país, lo que ha hecho cambiar muchas otras leyes, tales como la Ley de Aduanas, la Ley del Impuesto Sobre la Renta, entre otras. Esto demuestra que el gobierno mexicano está consciente de la internacionalización que debe seguir esencialmente en la protección de la propiedad intelectual industrial.

Con esto la franquicia dejó de ser un acuerdo que se debía inscribir como especie del contrato de transferencia de tecnología que regulaba dicha Ley y Reglamento. Por tanto, ya no es obligatoria su inscripción en el Registro de Transferencia de Tecnología (el cual ya no existe) para que surta efectos en México.

Lo anterior significa para el contrato de franquicia el que las partes contratantes puedan libremente determinar el contenido del contrato sin limitación legal, directa o indirecta, de ninguna índole. Esta nueva ley no implica la responsabilidad de tener que registrar los contratos de franquicias únicamente indica que el franquiciante debe otorgar información suficientemente válida sobre sus aspectos financieros y su estabilidad para que el franquiciatario pueda reconocer la posibilidad de un negocio.

1.15 Aspectos Fiscales de la Franquicia

El Código Fiscal de la Federación en su artículo 16, fracción 1, considera a este contrato actividad empresarial.

Para los efectos del Impuesto Sobre la Renta, los ingresos que deriven de una franquicia, se encuentran gravados si:

a) El franquiciante es nacional, tendrá que cumplir con las disposiciones del Título II, "De las Personas Morales", si se trata de una sociedad mercantil; y con los preceptos del Título IV, "De las Personas Físicas", Capítulo VI, "De los ingresos por actividades empresariales", si es una persona individual.

b) El franquiciante es extranjero se aplicará el Título V, "De los residentes en el extranjero con ingresos provenientes de fuente de riqueza ubicada en territorio nacional", en la forma siguiente:

1. Tendrán que cubrir el impuesto, aquellos residentes en el extranjero, que obtengan ingresos provenientes de fuentes de riqueza situadas en México, cuando no tengan un establecimiento permanente o base fija en el País, o cuando teniéndolo los ingresos no sean atribuibles a éstos.

2. Se considera fuente de riqueza, en territorio nacional, tratándose de la franquicia, cuando se paguen regalías

por derechos que se aprovechen en México o bien, cuando dichos pagos se hagan al extranjero y se deduzcan total o parcialmente, por un establecimiento o base fija en el País, aún cuando el pago se efectúe a través de cualquier establecimiento en el extranjero.

3. La tasa aplicable en este caso es de 35%, aplicable al ingreso, sin deducción alguna.

Hay que destacar, que de no cubrir el franquiciante el impuesto a cargo, existirá responsabilidad solidaria hacia el franquiciatario, en los términos previstos por la fracción XIII del artículo 26 del Código Fiscal de la Federación.

Pasando al Impuesto al Valor Agregado, los artículos 10., fracción IV y 24, fracción III, consideran objeto del tributo a los ingresos que se reciban por el uso o goce temporal de bienes intangibles, proporcionados por personas no residentes en México, calificando dicha actividad (ingresos por franquicias), como si fuera una importación de bienes, debiéndose aplicar las reglas que para tal efecto señala el artículo 26 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado en su fracción III.¹⁰

¹⁰ DIAZ, Op.cit., páginas 32 y 33.

CAPITULO 2

PROYECTO DE INVERSION

2.1 Generalidades

La Parte I comprende el Estudio de Mercado; ésta contiene información de fuentes primarias y secundarias, va proporcionando resultados que harán que se tome la decisión de aceptar o no el proyecto.

La Parte II está integrada por el Estudio Técnico que incluye factores como: disponibilidad de la materia prima, tamaño, localización, procesos productivos, maquinaria y equipo necesarios, distribución de la planta, organización de la empresa y aspectos legales.

Posteriormente en la Parte III se lleva a cabo el Estudio Económico compuesto por el cálculo de costos, ingresos, flujos de efectivo, presupuestos, etc.

Finalmente la Parte IV contiene la Evaluación Económica-Financiera mediante la cual se determina la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, vía Tasa Interna de Rendimiento, Valor Presente Neto, etc.

Del análisis y evaluación correcta de todos los aspectos contenidos en los 4 capítulos anteriores dependerá la decisión de poner en marcha o no el proyecto.

2.2 Presentación del Proyecto

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

La evaluación de un proyecto de inversión tiene como objeto conocer su rentabilidad económica y social de modo que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.¹¹

¹¹ BACA, Urbina, Gabriel, "Evaluación de Proyectos. Análisis y Administración del Riesgo", Mc Graw-Hill, página 1.

PARTE I

2.3 Estudio de Mercado

El objetivo principal que tiene un estudio de mercado es la recopilación, análisis e interpretación de información que determine la cuantía del flujo de caja, para de esta forma poder calcular la inversión, los costos de operación y los posibles ingresos.

El objetivo de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado.

Este estudio es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y para ver si existe un mercado viable para el producto que se desea elaborar.¹²

El estudio de mercado tiene como finalidad conocer las principales tendencias vigentes en los consumidores y con esa información contribuir a la elaboración del producto, conocer los canales de distribución, determinar los niveles de producción y estrategias de mercadotecnia a seguir.

¹² BACA, Op.cit, página 8.

Ayuda en gran medida a la determinación del número de locales de venta al público, su mobiliario, letreros y todo tipo de equipamiento y acabados que condicionan la imagen de la empresa.

Este estudio debe proporcionar entre otros, los costos de: materia prima así como sus condiciones de pago; la distribución de los productos; de las comisiones de los vendedores, etc.

También dentro del estudio de mercado se debe analizar el entorno en el cual se mueve cada uno de los mercados para definir una estrategia comercial más adecuada a la real en que debe situarse el proyecto una vez implantado.

2.3.1 Aspectos del Estudio de Mercado

Existen cuatro aspectos que debe analizar este estudio:

A) ANALISIS DEL CONSUMIDOR Y LAS DEMANDAS

El análisis del consumidor tiene como finalidad determinar las características de los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones de compra, etc.

El análisis de la demanda determina y mide cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

La demanda es función de una serie de factores como son: la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, etc.; por lo que en el estudio se toma en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias. ¹³

a) **FUENTES PRIMARIAS**- Constituidas por el propio usuario o consumidor del producto, de manera que para obtener información de él, es necesario estar en contacto directo.

1.- Observación Directa.- Acudir a donde está el usuario y observar la conducta que tiene.

2.- Experimentación.- Aquí se utilizan y observan los cambios en la conducta del usuario.

3.- Acercamiento y conversación directa.- Se determina qué le gusta al usuario, los problemas de abastecimiento de los productos similares al nuestro; aplicando un cuestionario. ¹⁴

¹³ BACA, Op.cit, páginas 17 y 18.

¹⁴ BACA, Op.cit., página 31.

b) **FUENTES SECUNDARIAS**- Reúnen la información escrita que exista sobre el tema, ya sean estadísticas del Gobierno, libros, datos de la empresa, etc.

B) ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y LAS OFERTAS

Es necesario conocer las estrategias que sigue la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar caer en sus errores.

Determina o mide las cantidades en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio.

La oferta es función de una serie de factores como: precios en el mercado del producto, apoyos gubernamentales a la producción, etc.

Se necesita conocer los factores cualitativos y cuantitativos que influyen en la oferta. Se recaban datos de fuentes primarias y secundarias.

Es necesario realizar encuestas y analizar datos como: número de productores, localización, capacidad instalada y utilizada, calidad y precio de los productos, planes de expansión, inversión, inversión fija y número de trabajadores.¹⁵

¹⁵ SAPAG, Chain, Nassir, "Preparación y Evaluación de Proyectos," Mc Graw-Hill, página 32.

C) ANALISIS DEL PRECIO

Conocer el precio es importante porque es la base para calcular los ingresos futuros y hay que distinguir el tipo de precio y cómo se afecta al cambiar las condiciones en que se encuentra.¹⁶

D) COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o un servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Una buena comercialización es aquella que coloca al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al consumidor la satisfacción que él espera con la compra.

2.3.2 Canales de Distribución

Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria.

Los canales para productos de consumo son:

a) **Productores-Consumidores.** Este canal es la vía más corta, simple y rápida. Se utiliza cuando el consumidor acude directamente a la fábrica a comprar los productos.

¹⁶ BACA, Op.cit., página 45.

b) **Productores- Minoristas- Consumidores.** La fuerza se adquiere al entrar en contacto con más minoristas que exhiban y vendan los productos.

c) **Productores- Mayoristas- Minoristas- Consumidores.** El mayorista entra como auxiliar al comercializar productos más especializados.

d) **Productores- Agentes- Mayoristas- Minoristas- Consumidores.** Es el utilizado por empresas que venden sus productos a cientos de km. de su sitio de origen.¹⁷

2.3.3 Etapas del Estudio de Mercado

Un estudio de mercado tiene (por lo general) tres etapas:

I. Análisis histórico del mercado: reúne información de carácter estadístico y evalúa el resultado de algunas decisiones tomadas por los agentes del mercado.

II. Análisis de la situación vigente: sirve como base de cualquier predicción informativa; sin embargo, su durabilidad es transitoria ya que la evolución del mercado es muy grande, por lo que la información sufrirá cambios sustanciales cuando el proyecto se esté implantando.

¹⁷ BACA, Op.cit., página 49.

III. Análisis de la situación proyectada: los dos análisis efectuados anteriormente permiten observar una situación determinada en el momento en que esté funcionando el proyecto.

En el estudio de factibilidad se deben reconocer cinco sub-mercados:

1.- **El mercado proveedor.**- Algunos proyectos tienen una dependencia bastante grande de la calidad, cantidad, oportunidad de la recepción y costo de los materiales. En este mercado se estudian las alternativas de obtención de materias primas, sus costos, condiciones de compra, sustitutos, perecibilidad, necesidades de infraestructura para la bodega, oportunidad y demoras en la recepción, disponibilidad, seguridad en la recepción, etc.

2.- **El mercado competidor.**- La competencia juega un papel de suma importancia por la colocación de los productos en el mercado.

La competencia directa está representada por las empresas que elaboran y venden productos similares a los del proyecto.

3.- **El mercado distribuidor.**- En algunos proyectos la entrega oportuna de los productos al consumidor es de suma importancia. Los costos de distribución son factores importantes a considerar, ya que influyen de forma determinante en el precio a que llegará el producto al consumidor, y en la demanda que deberá enfrentar el proyecto.

4.- El mercado consumidor.- Los hábitos y motivaciones de compra serán definitivos al definir al consumidor real y la estrategia comercial que deberá diseñarse para enfrentarlo.

5.- El mercado externo.- En algunos proyectos se recurren a fuentes externas de abastecimiento de materias primas lo cual obliga a consideraciones y estudios especiales que se diferencian del abastecimiento en el mercado local.

PORTE II

2.4 Estudio Técnico

2.4.1 Objetivos

Desde el momento en que se ha decidido qué producir y en qué cantidad, la siguiente tarea es montar las instalaciones. Esto obliga a disponer y preparar espacio para la maquinaria y otros equipos, así como el personal de producción y servicios de apoyo y almacenamiento.

Este estudio tiene como objeto dar a conocer información para cuantificar el monto de las inversiones y costos de operación del área productiva.

Proporciona información sobre las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, considerando desde la puesta en marcha del proyecto hasta la posterior operación del mismo.

En este estudio se deben determinar los equipos de fábrica que se requieren para la operación y el monto de las inversiones correspondientes.

Una vez que se tienen las características y especificaciones técnicas de las máquinas se podrá determinar su disposición en la planta en base a las necesidades de espacio físico.

El análisis de estos puntos hará posible la cuantificación de las necesidades de mano de obra de acuerdo a niveles de especialización y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación.

También debe proporcionar información en cuanto a los costos de mantenimiento y reparaciones de la maquinaria, así como de sus posibles reposiciones.

2.4.2 Finalidades del Estudio Técnico

En este estudio se llega a la:

A) DETERMINACION DEL TAMANO OPTIMO DE LA PLANTA- El tamaño depende de los turnos, equipo instalado, etc.

B) DETERMINACION DE LA LOCALIZACION OPTIMA DE LA PLANTA- Se deben considerar los factores cualitativos como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad y otros.

C) INGENIERIA DEL PROYECTO- Diferentes procesos productivos que se pueden seleccionar dependiendo de la disponibilidad del capital, análisis y selección de equipos, distribución física de equipos, áreas de la empresa, etc.

D) ANALISIS ADMINISTRATIVO- Elaboración de manual de procedimientos, selección adecuada y precisa del personal, código de funciones, leyes que regulen la operación de la empresa.¹⁰

2.4.2.1 A) Tamaño Optimo de la Planta

El tamaño de un proyecto es su capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por año.

Determinar el tamaño de una nueva unidad de producción es una tarea limitada por las relaciones recíprocas que existen entre el tamaño y la demanda, la disponibilidad de las materias primas, la tecnología, los equipos y el financiamiento.

1.- DEMANDA. Es uno de los factores más importante para condicionar el tamaño del proyecto. El tamaño propuesto sólo puede aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior a dicho tamaño.

¹⁰ BACA, Op.cit., Páginas 8 y 9.

2.- **DISPONIBILIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS.** El abasto suficiente y en cantidades y calidad de la materia prima es un aspecto vital en el desarrollo de un proyecto. Se deben listar todos los proveedores de materia prima e insumos.

3.- **TECNOLOGIA Y EQUIPOS.** Las relaciones entre el tamaño, inversiones y costo de producción. Dentro de ciertos límites de operación, a mayor escala dichas relaciones propiciarán un menor costo de inversión por unidad de capacidad instalada y un mayor rendimiento por persona ocupada; lo anterior contribuirá a disminuir el costo de producción, a aumentar las utilidades y a elevar la rentabilidad del proyecto.

La tecnología y los equipos tienden a limitar el tamaño del proyecto a un mínimo de producción necesario para ser aplicables.

4.- **FINANCIAMIENTO.** Si los recursos financieros son insuficientes para atender las necesidades de inversión de la planta de tamaño mínimo, es claro que la realización del proyecto es imposible. Si los recursos económicos propios y ajenos permiten escoger entre varios tamaños para los cuales existe una gran diferencia de costos y de rendimiento económico para producciones similares, la prudencia aconsejará escoger aquel tamaño que pueda financiarse con mayor comodidad y seguridad y que a la vez ofrezca los menores costos y un alto rendimiento de capital.¹⁹

¹⁹ BACA, Op.cit., páginas 109 y 110.

2.4.2.2 B) Localización Óptima del Proyecto

El estudio de la localización no es una evaluación de factores tecnológicos; su objetivo es buscar entre las alternativas factibles, la que más ganancias proporcione.

El análisis de la ubicación del proyecto se puede realizar en distintos grados de profundidad, que van a depender del carácter de factibilidad, prefactibilidad o perfil del estudio.

La localización es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital u obtener el costo unitario mínimo.

Su objetivo es determinar el sitio donde se instalará la planta.

Los factores que se deben considerar son:

a) Factores geográficos- clima, niveles de contaminación y desechos, comunicaciones, etc.

b) Factores institucionales- relacionados con los planes y estrategias de desarrollo y descentralización industrial.

c) Factores sociales- relacionados con la adaptación del proyecto al ambiente y la comunidad.

d) Factores económicos- se refieren a los costos de suministros e insumos en esa localidad, mano de obra, materia

prima, agua, energía eléctrica, combustibles, infraestructura disponible, terrenos y cercanía de los mercados y las materias primas.

Existen dos etapas que se llevan a cabo en el estudio de localización:

- a) la selección de una macrolocalización
- b) la selección de una microlocalización definitiva.

Este último se concreta a indicar cuál es la mejor alternativa de instalación dentro de la macrozona elegida.²⁰

Existe una técnica denominada análisis dimensional que se encarga de seleccionar la localización óptima de la planta y se basa en eliminaciones sistemáticas de una entre dos alternativas comparadas.

Primero se deben definir todos los factores relevantes de localización determinando si se usará un elemento de costo o bien un puntaje como unidad de medida. El siguiente paso es asignar un orden por prioridades a los factores de localización.

Los métodos de orden cuantitativos que más se utilizan para realizar la selección adecuada de la ubicación de un proyecto se basan por lo general en la suma de los costos o bien de las ganancias relacionados con cada localización. Esto se realiza

²⁰ SAPAG, Op.cit., página 144.

enumerando los factores de los cuales se pueden obtener o bien calcular su costo o ganancia, eligiendo aquella que presente la menor suma de costos o la mayor utilidad.

Existe un método en el cual se combinan factores objetivos cuantificables con factores subjetivos, los cuales se pueden valorar en términos relativos; dicho método es propuesto por Brown y Gibson.

En la primera etapa de este método se eliminan todas las alternativas que no cumplen con los requisitos mínimos exigidos a la localización del proyecto. La siguiente etapa consta a su vez de cuatro sub-etapas:

- a) Asignarle a cada factor objetivo un valor.
- b) Estimar un valor objetivo de cada factor subjetivo.
- c) Llevar a cabo la combinación de los factores tanto objetivos como subjetivos, asignándoles una ponderación relativa, para de esa forma obtener una medida de preferencia de localización.
- d) Seleccionar la ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de localización.²¹

²¹ SAPAG, Op.cit., página 150.

2.4.2.3 C) Ingeniería del Proyecto

El estudio de ingeniería del proyecto determina la función de producción óptima para llevar a cabo la utilización de los recursos disponibles en su forma más eficiente y eficaz, para la producción del bien o servicio.²²

Su objetivo es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria se determina la distribución óptima de la planta productiva.

El Proceso de Producción es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener bienes y servicios a partir de insumos y se identifica como la transformación de una serie de éstos para convertirlos en productos mediante una determinada función de producción.

Se selecciona la tecnología de producción tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercados que dictarán las normas de calidad y la cantidad que se requiere.²³

²² SAPAG, Op.cit., página 97.

²³ BACA, Op.cit., página 113 y 116.

2.4.2.3.1 Adquisición de Equipo y Maquinaria

Se deben tomar en cuenta una serie de factores que afectan directamente la elección. Se recaba información referente a: proveedor, precio, dimensiones, capacidad, flexibilidad, mano de obra necesaria, costo de mantenimiento, consumo de energía eléctrica y/o algún tipo de energía, infraestructura necesaria, equipos auxiliares, costo de los fletes y seguros, costo de instalación y puesta en marcha, existencia de refacciones en el país, etc.

2.4.2.3.2 Distribución de la Planta

Una buena distribución es aquella que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

Los objetivos y principios básicos de una distribución de planta son:

1.- Integración total- Consiste en integrar todos los factores que afectan la distribución, para obtener una visión de todo el conjunto y la importancia relativa de cada factor.

2.- Mínima distancia de recorrido- Al tener una visión general de todo el conjunto, se debe tratar de reducir en lo posible el manejo de materiales, trazando el mejor flujo.

3.- Utilización del espacio cúbico- Utilización máxima de los espacios.

4.- Seguridad y bienestar para el trabajador- Objetivos principales de la distribución.

5.- Flexibilidad- Se debe obtener una distribución que pueda reajustarse fácilmente a los cambios que exija el medio, para poder cambiar el tipo de proceso de la manera más económica, si fuera necesario.²⁴

2.4.2.3.3 Cálculo de las Areas de la Planta

A) RECEPCION DE MATERIALES- El área asignada para este departamento depende del volumen y frecuencia de recepción, el tipo de material y la forma de recepción.

B) ALMACENES- Para calcular el área de almacén de materia prima se recomienda calcular la cantidad que debe adquirirse cada vez que se surten los inventarios.

²⁴ BACA, Op.cit., páginas 120 y 121.

C) DEPARTAMENTO DE PRODUCCION- El área de este departamento depende del número y dimensiones de las máquinas que se empleen, el número de trabajadores, intensidades del tráfico en el manejo de materiales y de obedecer las normas de seguridad e higiene en lo referente a los espacios libres para maniobra y pase de los trabajadores.

D) CONTROL DE CALIDAD- Depende del tipo de control y la cantidad de pruebas que se apliquen.

E) SERVICIOS AUXILIARES- Equipos que producen servicios como agua caliente, aire a presión, agua fría; que no se encuentran dentro del área productiva, sino que se localizan por separado. La magnitud del área depende del número y tipo de maquinaria y de los espacios necesarios para realizar maniobras.

F) SANITARIOS- La magnitud del área donde se encuentren está sujeta a los señalamientos de la Ley Federal del Trabajo que exige que exista un servicio sanitario completo por cada 7 trabajadores del mismo sexo.

G) OFICINAS- El área depende de la mano de obra indirecta y de los cuadros directivos y de control de la empresa. Todo depende de la magnitud de la estructura administrativa y de los recursos con que cuenta la empresa.

H) MANTENIMIENTO- Dependiendo del tipo de mantenimiento que se aplique será el área asignada a este departamento.

2.4.2.4 Análisis Administrativo

En este estudio se incluye el organigrama general de la empresa y una de sus finalidades es la organización del recurso humano con el que cuenta la empresa.

2.4.2.4.1 Teorías de Diseño Organizacional

Cada proyecto dependiendo de sus características debe definir su estructura organizacional; sin embargo existen diversas teorías para definir el diseño organizacional del proyecto:

a) **LA TEORIA CLASICA DE LA ORGANIZACION.**- Se basa en los principios de la administración propuestos por Henri Fayol:

* **Principio de la División del Trabajo** que consiste en la especialización de las tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita la especialización, para producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

* **Principio de autoridad y responsabilidad** en el cual se indica que no existe la autoridad sin la responsabilidad.

* **Principio de disciplina** que es un valor social variante en el tiempo y en el espacio físico. Se refiere principalmente a la obediencia, asiduidad, actividad, presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

* **Principio de unidad de mando** que enfatiza la importancia de no tener una dualidad de mando para evitar conflictos.

* **Principio de unidad de dirección** que se refiere a la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo jefe o administrador.

* **Principio de subordinación del interés individual al general** en el cual se menciona que debe prevalecer el interés del grupo de la organización, ante el interés personal.

* **Principio de remuneración al personal** en el que se señala que el salario debe ser justo y equitativo en la medida de lo posible.

* **Principio de la centralización** el que hace mención de la delegación de las funciones a los subordinados en la medida de lo posible, dependiendo de la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

* **Principio de jerarquía** en el que se habla de la llamada cadena de mando, los canales de comunicación y autoridad que deben respetar las organizaciones para evitar conflictos e ineficiencias.

* **Principio de orden** que se refiere a un orden social dentro de la organización, por lo que cada persona tendrá un puesto bien definido dentro del ente económico.

* **Principio de equidad** destaca que todo superior debe ser justo con sus subordinados.

* **Principio de estabilidad del personal** que va relacionado con el desarrollo que tiene el empleado en la organización, en cuanto a su aprendizaje y dominio en su trabajo.

* **Principio de iniciativa** el cual toma en cuenta la creatividad de los colaboradores de la organización para el mejor desarrollo de la misma.

* **Principio de unión del personal** en el que se destaca la importancia de la cohesión del personal para crear un espíritu de grupo enfocado a los objetivos de la empresa.

b) LA TEORIA DE LA ORGANIZACION BUROCRATICA, propuesta por Max Weber, señala que la organización debe adoptar ciertas estrategias de diseño para racionalizar las actividades colectivas:

* **Máxima división del trabajo.** Esta estrategia plantea la necesidad de descomponer el trabajo total en operaciones elementales, logrando así la máxima eficacia.

* **Jerarquía de autoridad.** En todas las organizaciones se debe tener una estructura jerárquica bien definida, en la cual todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior.

* **Reglas que definan la responsabilidad y la labor.** Todo trabajo debe estar regido por reglas que emanan de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda la organización.

* **Fria actitud del administrador.** El dirigente debe administrar sin ira ni apasionamiento y, por consiguiente sin afición ni entusiasmo.

* **Calificación técnica y seguridad en el trabajo.** Todos los miembros de la organización deben contar con una calificación técnica y con una protección contra despidos injustificados.

* **Evitar la corrupción.** Se refiere a que se debe dar una diferencia clara entre los ingresos que obtiene un empleado por concepto de su trabajo y de los que obtiene por fortuna privada.²⁵

²⁵ HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio, "Introducción a la Administración", Mc Graw Hill, México, 1988, página 120.

c) **LA TENDENCIA ACTUAL**, enfatiza que el diseño organizacional se debe realizar de acuerdo con la situación.

La estructura organizacional se refiere principalmente a las relaciones relativamente fijas existentes entre los puestos de una organización, y son el resultado de los procesos de división del trabajo, departamentalización, esferas de control y delegación.

Por su parte la departamentalización combina y agrupa los puestos individuales de especialización logrados por la división de labores.

Los tipos más comunes de departamentalización son por funciones, territorios, productos, clientes o mixtas.

El control en la organización se va a encargar de determinar el tamaño adecuado de unidades subordinadas a cargo de un supervisor, en cada uno de los niveles de esa organización.

Para el diseño de la estructura organizativa se requiere de la definición de la naturaleza y contenido de cada puesto de la organización, permitiendo de esta forma estimar el costo de las remuneraciones administrativas del proyecto.

2.4.2.4.2 Factores organizacionales

Los factores organizacionales de más relevancia que se consideran para la preparación del proyecto se agrupan en cuatro áreas:

I. **Unidades externas al proyecto.**- Estas se refieren a la relación que tiene la empresa con los proveedores, clientes, con auditorías externas, contratistas de obra, agencias financieras, compañías consultoras, etc.

II. **Tamaño de la estructura organizativa.**- Está relacionado directamente con el número de niveles jerárquicos y divisiones fundamentales de la organización.

III. **Tecnología administrativa.**- Va a depender de los procedimientos que se incorporan al proyecto, de las necesidades de la empresa y las innovaciones que existan en el mercado.

IV. **Complejidad de las tareas administrativas.**- Se necesita contar con buenos canales de comunicación para que no existan conflictos dentro de la organización.

El acondicionamiento de las oficinas administrativas deben ser objeto de estudio con respecto a las inversiones que de ellas se generen.

Si se tratase de oficinas que reciban y atiendan a clientes y público en general deberá anteponerse el sentido estético y funcional para la adecuación de las mismas.

Entre los costos de operación involucrados en la estructura organizativa destacan los relacionados con las remuneraciones al personal ejecutivo, administrativo y de servicios. Las depreciaciones que sufren los activos fijos son también costos operacionales ya que influyen en la determinación de los impuestos a las ganancias.

La estructura administrativa debe ser dinámica que se adapte a los cambios de la empresa.

Una vez que se seleccione la estructura de organización inicial, se elabora un organigrama de jerarquización vertical simple, para mostrar cómo quedarán los puestos y jerarquías dentro de la empresa.

2.4.3 Marco Legal de la Empresa y Factores Relevantes

La Constitución, códigos y reglamentos repercuten de alguna manera sobre el proyecto y se deben tomar en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico.

Antes de poner en marcha un proyecto debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes.

El estudio de factibilidad de un proyecto de inversión debe tener conocimiento de las normas que regulan la acción del proyecto, tanto en la etapa original como una vez que se haya realizado su implantación, hasta la puesta en marcha del mismo.

El sistema legal se define como el conjunto normativo que rige a una sociedad, obedeciendo a ciertos principios bien definidos, tales como el sentido jerárquico de las normas. De esta forma la resolución se atiene al reglamento, éste a la ley y la ley a la constitución.²⁶

De igual forma existen principios que regulan el régimen de los bienes, la propiedad, etc. y que se deben tomar en cuenta.

El proyecto debe basarse desde el punto de vista tributario, civil, comercial, ecológico, etc.

Por su parte la legislación laboral fundamentada en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, puede influir fuertemente en el presupuesto de un proyecto.

²⁶ SAPAG, Op.cit., página 186.

Independientemente de la existencia de un marco normativo de carácter general puede darse el caso que en el lugar donde se va a llevar a cabo la implantación del proyecto de inversión, existan legislaciones sectoriales, federales, regionales, locales, municipales, etc.

2.4.3.1 Representaciones Legales

Existen diferentes representaciones legales de una organización empresarial, entre las que destacan:

a) **Sociedades anónimas.**- Aquellas que existen bajo una denominación, y se componen exclusivamente de socios, cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Este tipo de sociedades se encuentra reglamentada en el capítulo quinto de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

b) **Sociedades cooperativas.**- Este tipo de organizaciones se encuentran reglamentadas por la Ley General de Sociedades Cooperativas y su reglamento.

Está integrada por personas de clase trabajadora que aportan a la sociedad su trabajo; se encuentra en función de principios de igualdad en derechos y obligaciones de sus miembros; el número de socios es variable, sin embargo, nunca debe ser inferior a diez.

c) **Sociedad de responsabilidad limitada.**- Se forma con el nombre de uno o más socios. Se constituye entre socios que están obligados solamente al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador.

d) **Sociedad en nombre colectivo.**- En este tipo de sociedad los socios responden de un modo subsidiario, ilimitado y solidario de las obligaciones sociales.

e) **Sociedad en comandita simple.**- Los socios comanditados responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y los socios comanditarios únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

f) **Sociedad en comandita por acciones.**- Este tipo de sociedad se rige por las mismas reglas relativas a sociedad anónima, con excepción de los siguientes puntos:

- El capital social debe estar dividido en acciones, las cuales no podrán cederse sin el consentimiento de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditados.

- La razón social se formará con el nombre de uno o más socios comanditados, seguidos de las palabras "y Compañía". Asimismo se agregará "Sociedad en Comadita por Acciones".

Toda sociedad debe ser constituida ante Notario Público, por lo que la escritura constitutiva de una sociedad debe contener los siguientes puntos:

- 1.- Nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que van a constituir la sociedad.
- 2.- Objeto de la sociedad.
- 3.- Razón social o denominación.
- 4.- Duración de la sociedad.
- 5.- Importe del capital.
- 6.- Expresión de lo que cada socio aporta ya sea en dinero o en especie.
- 7.- Domicilio de la sociedad.
- 8.- Forma en la que se va a administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
- 9.- Nombramiento de los administradores y de los miembros que van a tener firma social.
- 10.- Forma en la cual se va a llevar a cabo la distribución de la utilidad o pérdida entre los socios.
- 11.- Importe del fondo de reserva.
- 12.- Casos por los cuales se pueda disolver la sociedad anticipadamente.
- 13.- Bases para realizar la liquidación de la sociedad y forma en la que se procederá para la elección de los liquidadores.

14.- Si se tratase de Capital Variable deberá expresarse, indicando el mínimo que se fije.²⁷

2.4.3.2 Disposiciones Fiscales

Por su parte existen disposiciones fiscales que no se deben pasar por alto en la realización del estudio legal contenidas en:

- * El Código Fiscal de la Federación que en su artículo 1 indica que todas las personas físicas y morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.

- * La Ley del Impuesto Sobre la Renta dispone que las personas físicas y morales residentes en México, residentes en el extranjero con establecimiento en México y los residentes en el extranjero sin establecimiento en México pero que obtengan ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional; están obligadas al pago del I.S.R.

- * La Ley del Impuesto al Valor Agregado reglamenta que las personas físicas y morales que lleven a cabo enajenación de bienes, que presenten servicios, que otorguen el uso o goce temporal de bienes o bien que importen bienes o servicios, están sujetos al pago del I.V.A.

²⁷ RESA, García, Manuel, "Contabilidad de Sociedades", ECASA, páginas 2 y 3.

* La Ley del Seguro Social indica que los patrones están obligados a registrarse e inscribir a su personal en el IMSS, asimismo debe comunicar sus altas y bajas y las modificaciones de sus salarios.

* La Ley del Impuesto al Activo menciona que todas las personas físicas que realicen actividades empresariales y las personas morales, residentes en México, están obligadas al pago del impuesto al activo, por el activo que tengan, cualquiera que sea su ubicación.

El contribuyente aplicará al valor de su activo en el ejercicio la tasa del 2%.

2.4.3.3 Aspectos Legales de Localización

Entre los aspectos legales más importantes relacionados con la localización del proyecto destacan los siguientes:

a) **Titulos del bien raíz.-** Este estudio incluye la vigencia del dominio y si es que existen hipotecas, litigios, prohibiciones y en general, gravámenes que pueden afectar al terreno destinado para el proyecto: así como impuestos sobre el predio o terreno, calculados sobre avalúos fiscales de carácter oficial.

Se deben tomar en cuenta los gastos notariales, de transferencia, inscripciones, etc. que podrían en un momento dado afectar la adquisición del terreno.

Asimismo se deben determinar los honorarios de los profesionales que afecten este estudio.

b) **Análisis de los derechos de propiedad.**- Este estudio es válido en proyectos que comprometen el derecho de otros en torno a las connotaciones de implementación del proyecto, como son los estudios de propiedades del subsuelo, servicios de agua, alcantarillado, teléfonos y otros que también utilizan el subsuelo de otros particulares.

El financiamiento del proyecto también está condicionado por normas legales que regulan la intermediación financiera y las operaciones bancarias. El análisis financiero debe incluir:

- Estudio de la legislación bancaria nacional.
- Análisis de las normas que regulan las operaciones de crédito.
- Análisis de las disposiciones sobre comercio exterior.
- Determinación de las franquicias, estímulos, incentivos financieros, etc.
- Estudio de la legislación extranjera en torno a la importación de bienes, materias primas, franquicias, etc.²⁸

²⁸ SAPAG, Op.cit., página 192.

PARTI III

2.5 Estudio Económico

Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan los estudios de mercado y técnico, y elaborar cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.

Se determinan: costos totales, inversión inicial, depreciaciones y amortizaciones, tasa de rendimiento mínima aceptable, flujos netos de efectivo, cálculo de la cantidad mínima económica que se producirá (punto de equilibrio).²⁹

2.5.1 Determinación de los Costos

El costo es un desembolso de efectivo o en especie, hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual.

La evaluación de proyectos es una técnica de planeación y la forma de tratar el aspecto contable no es tan rigurosa, lo que se demuestra redondeando cifras.

²⁹ BACA, Op.cit., página 9.

2.5.1.1 COSTOS DE PRODUCCION

El costo de producción está formado por:

- 1.- **MATERIA PRIMA.** Materiales que forman parte del producto terminado. Incluyen fletes de compra, almacenamiento y manejo.
- 2.- **MANO DE OBRA DIRECTA.** La que se utiliza para transformar la materia prima en producto terminado. Varía en relación directa a las unidades producidas.
- 3.- **MANO DE OBRA INDIRECTA.** Aquella necesaria en el departamento de producción, pero que no interviene directamente en la transformación de las materias primas. Supervisión, jefes de turno, control de calidad, etc.
- 4.- **MATERIALES INDIRECTOS.** Parte auxiliar en la presentación del producto terminado, sin ser el producto en sí.
- 5.- **COSTO DE LOS INSUMOS.** Insumos indispensables para el funcionamiento del proceso, pueden ser: agua, energía eléctrica, combustibles, detergentes, gases industriales especiales, etc.
- 6.- **COSTO DE MANTENIMIENTO.** Mantenimiento preventivo y/o correctivo al equipo y a la planta.

7.- CARGOS POR DEPRECIACION Y AMORTIZACION. Costos virtuales que tienen el efecto de un costo sin serlo.

2.5.1.2 COSTOS DE ADMINISTRACION

Dentro de los costos de administración se encuentran los sueldos del gerente, contadores, auxiliares, gastos de oficina en general. Los gastos de los demás departamentos que pudieran existir en la empresa se cargan aquí.

2.5.1.3 COSTOS FINANCIEROS

Los impuestos y los gastos financieros no han sido determinados en ningún estudio anterior, por lo que se tendrán que hacer las estimaciones correspondientes.

En este renglón se acumulan los intereses a pagar por el préstamo de capital.

2.5.2. Inversión Total Inicial: Fija y Deferida.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, excepto de capital de trabajo.

2.5.3 Cronograma de Inversiones

Elaboración de un diagrama de Gantt para establecer el tiempo en que se va a registrar un activo en los libros contables como activo (capitalizar el costo de un activo). Dependiendo de los tiempos que se tarde en instalar y poner en marcha los equipos se calcula el tiempo para capitalizar los activos.

2.5.4 Depreciaciones y Amortizaciones

Depreciación a activo fijo ya que con el tiempo estos bienes valen menos.

Amortización a activos diferidos ya que es un cargo anual que se hace para recuperar esa inversión.

2.5.5 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo.

El capital de trabajo es el capital con que hay que contar para empezar a trabajar.

La inversión del capital de trabajo no puede recuperarse por la vía fiscal como sucede con la inversión fija y diferida, que se hace a través de la depreciación y amortización.³⁰

³⁰ BACA, Op.cit., páginas 167, 168, 169, 170, 171 y 172.

2.5.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y variables.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Volumen de Ventas}} \div \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Volumen de ventas}}$$

2.5.7 Estado de Resultados Pro - Forma

Su finalidad es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto que son el beneficio real de la operación de la planta y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deba pagar. Mientras mayores sean los FLUJOS NETOS DE EFECTIVO mejor será la rentabilidad económica del proyecto.

INGRESOS - COSTO DE PRODUCCION = UTILIDAD MARGINAL - COSTO DE ADMINISTRACION - COSTO DE VENTAS - COSTOS FINANCIEROS = UTILIDAD BRUTA - I.S.R. - P.T.U. = UTILIDAD NETA + DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES - PAGO A PRINCIPAL = FLUJOS NETOS DE EFECTIVO.³¹

³¹ BACA, Op.cit., páginas 177 y 179.

2.5.7.1 Elementos del Flujo de Efectivo

Por su parte el flujo de caja de un proyecto está compuesto por cuatro elementos básicos:

* **Egresos iniciales de fondos.** - Corresponden al total de las inversiones iniciales requeridas para la puesta en marcha del proyecto.

* **Ingresos y egresos de operación.** - Constituyen los flujos de entradas y salidas reales de caja. Por lo general se proyectan a 10 años.

* **Momento en que ocurren los ingresos y egresos de operación**

* **Valor de desecho o de salvamento del proyecto.** - En la mayoría de los proyectos las inversiones tienen un período de vida útil, por lo que es conveniente asignarles un valor de salvamento que en un momento dado será un ingreso (por concepto de venta) al término de la evaluación.

Para determinar el valor de desecho existen dos métodos:

a) **valor en libro de los activos.** - Es el valor contable que tienen los activos.

b) valor de mercado de los activos.-Se debe determinar el valor que tiene el activo en el mercado al momento de la venta.³²

Los costos que componen el flujo de caja se van a derivar de los estudios de mercado, técnico y organizacional, ya que cada uno realizó un análisis de los recursos necesarios para la básica y óptima operación de las áreas de la empresa, así como los costos que se generen.

2.5.8 Costo de Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

La aportación de capital tiene un costo asociado. Antes de invertir se establece una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta: la **Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)**.

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento se debe basar o establecer de acuerdo al índice inflacionario, el capital invertido mantendría su poder adquisitivo.

$$\text{TMAR} = \text{INDICE INFLACIONARIO} + \text{PREMIO AL RIESGO}$$

Lo que pide el inversionista es primero su ganancia que compense los efectos inflacionarios y en segundo término debe ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión.

³² SAPAG, Op.cit., páginas 225 y 226.

2.5.9 Financiamiento

En la gran mayoría de los proyectos de inversión es necesario combinar fuentes de financiamiento propias y ajenas; estas últimas tienen la ventaja de que se pueden deducir sus costos, intereses o gastos financieros.

La elección de fuentes de financiamiento ajenas se va a llevar a cabo dependiendo del contexto en que esté inserto el proyecto, pudiendo decidirse por el mercado de capitales o por el mercado de dinero.

Cuando la empresa pide capital en préstamo para cubrir sus necesidades económicas, éste ayudará a elevar considerablemente el rendimiento sobre la inversión.

2.5.10 Estado de Posición Financiera

Cuando se realiza el análisis económico de un proyecto y se debe presentar el Estado de Posición Financiera se recomienda sólo referirse al Estado de Posición Financiera Inicial, debido a que no se sabe qué se va a hacer con las utilidades (distribuir las, reinvertirlas, invertir las).

Se recomienda sólo presentar el Estado Inicial porque no se tendría una base realmente firme para presentar un Estado por cada año de vida del proyecto.

PARTE IV

2.6 Evaluación Económica

En esta parte del proyecto se llevan a cabo métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor actual neto.

La decisión de inversión casi siempre recae en la evaluación económica, de ahí la importancia de ésta y la necesidad de utilizar métodos convincentes y claros para el inversionista.

2.6.1 Período de Recuperación

El período de recuperación es el tiempo en que se va a recuperar la inversión inicial, es decir, nos va a proporcionar la velocidad de recuperación de la inversión.

Este período es calculado dividiendo la Inversión Inicial Neta entre los Flujos de Efectivo.

$$\text{Período de Recuperación} = \frac{\text{Inversión Inicial Neta}}{\text{Flujo de Efectivo}}$$

Cuando se tienen flujos de efectivo variados, se recomienda hacer un acumulado de los mismos para poder observar el momento en que se recupera la inversión.

2.6.2 Tasa Simple de Rendimiento

La Tasa Simple de Rendimiento (TSR) es la parte proporcional que cada flujo de efectivo ocupa de la Inversión Inicial. En el año en que se recupera la tasa de rendimiento debe ser del 100%. Cuando se trabaja con flujos de efectivo diferentes se calcula la tasa por cada uno de ellos y se acumula para obtener el porcentaje completo (100%).

Esta tasa se obtiene dividiendo los flujos de efectivo entre la Inversión Inicial Neta:

$$T.S.R. = \frac{\text{Flujos de Efectivo}}{\text{Inversión Inicial Neta}}$$

2.6.3 Valor Actual Neto

El VALOR ACTUAL NETO (VAN) es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión.

Para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el Valor actual Neto se mayor a CERO.

$$VAN = -II + \frac{FNE}{(1+i)^1} + \frac{FNE}{(1+i)^2} + \frac{FNE}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNE + VS}{(1+i)^n}$$

VAN = Valor Actual Neto
 II = Inversión Inicial
 FNE = Flujo Neto de Efectivo
 VS = Valor de salvamento
 i = tasa de interés

El valor de salvamento es el ingreso que se puede obtener al finalizar el proyecto y vender los activos que tiene la empresa.

2.6.4 Valor Presente Neto

El Valor Presente Neto se obtiene dividiendo el Valor Actual Neto entre $(1+i)^n$.

$$V.P.N. = \frac{V.A.N.}{Inv. In. / (1+i)^n}$$

Con el Valor Presente Neto se conoce la ganancia adicional expresada en porcentaje. Con el Valor Actual Neto se conoce la misma ganancia pero expresada en pesos.

2.6.5 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno se obtiene al igualar el Valor Actual Neto a cero.

El VAN se incrementa cuando la Tasa Mínima Aceptada de Rendimiento disminuye y viceversa.

2.6.6 Índice de Rendimiento

El Índice de Rendimiento nos va a permitir decidir si se acepta o no el proyecto, ya que si el resultado de éste es igual a 1 quiere decir que se recupera la inversión; si es mayor a 1 se obtiene una ganancia adicional y si es menor a uno indica lo que falta para cumplir con el mínimo de rendimiento.

Este índice se calcula de la siguiente manera:

$$I R = \frac{\text{Flujos de Efectivo} / (1 + i)^n}{\text{Inversión Inicial Neta} / (1 + i)^n}$$

2.6.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es el procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta (qué tan sensible es) la Tasa Interna de Rendimiento ante cambios en determinadas variables del proyecto (costos, ingresos, volumen de producción, etc.). Hay variables que al modificarse afectan automáticamente a las demás o su cambio puede ser compensado de inmediato.³³

³³ BACA, Op.cit., página 221.

CAPITULO 3

CASO PRACTICO DE PROYECTO DE INVERSION

3.1 Presentación del Proyecto

Partiendo de la base que todos los seres humanos tienen que cubrir algunas necesidades como lo son: el vestido, el alimento, etc., nos hemos dado a la tarea de elaborar un proyecto de inversión que cumpla con todos los requisitos necesarios para poderlo llevar a cabo y satisfaga esas necesidades esenciales de la población a quien va encaminado el producto.

Este proyecto lo realizamos con la finalidad de dar a conocer la situación actual de las FRANQUICIAS y en especial las dedicadas a la elaboración de alimentos rápidos (hamburguesas).

El material se presenta en 4 capítulos que conforman la estructura básica de la evaluación de proyectos de inversión.

Nuestro proyecto es la instalación de una franquicia dedicada a la elaboración de alimentos rápidos. Este proyecto presentado se puede clasificar por su naturaleza como de instalación; en cuanto a su carácter es económico ya que su factibilidad depende de una demanda real en el mercado. Es un proyecto de tipo servicios.

Se clasificó a la empresa de nuestro proyecto como una pequeña empresa ya que los rangos que deben cumplirse son: en cuanto al número de personal ocupado, no debe ser mayor de 250 empleados.

Por tratarse de una empresa de nueva creación se consideró el número de trabajadores y ventas anuales netas estimadas. Siendo así: " Hamburguesas ARL'S, S.R.L." cuenta con un personal de 53 individuos y se han estimado ventas de N\$ 5,260,688.78 como primer año.

3.2 Antecedentes

Para la adquisición de una franquicia de Alimentos Rápidos McDonald's se requiere una inversión inicial de 650 a 700 mil dólares.

McDonald's es una franquicia con equitativas oportunidades. A través de los años, varias personas han llegado a formar parte de la familia de McDonald's.

Yasny, S.A. de C.V. es una compañía mexicana subsidiaria de McDonald's Corporation, dedicada a brindar apoyo y servicio constante a sus franquiciatarios en todas las áreas de operación y administración de los restaurantes.

La labor de Yasny se lleva a cabo a través de varios departamentos con funciones específicas:

a) **BIENES RAICES.** Compra los terrenos en las mejores ubicaciones en donde el franquiciatario podrá maximizar sus oportunidades de éxito y de servicio en su comunidad.

b) **CONSTRUCCION.** La tarea de este departamento es edificar el inmueble del restaurante. Tanto el terreno como el inmueble son propiedad de McDonald's.

c) **FRANQUICIAS.** Mientras los departamentos antes mencionados realizan su labor Franquicias selecciona, evalúa y entrena a los futuros franquiciatarios. Así, el candidato a franquiciatario se dedica exclusivamente a su propio entrenamiento.

d) **ENTRENAMIENTO.** Se lleva a cabo dentro de un restaurante McDonald's de 9 a 12 meses, teniendo la opción de realizarlo en medio tiempo. Adicionalmente, el Departamento de Entrenamiento de Yasny brinda los cursos de operaciones, de gerencia y administrativos que complementan la práctica en los restaurantes.

El curso avanzado de operaciones se realiza durante 2 semanas en la Universidad de la Hamburguesa en Oakbrook, Illinois. En estos cursos se enseñan todos los aspectos teóricos que se llevan a la práctica, conocimientos en control de calidad, control de

operaciones, tiempo, temperaturas, procedimientos para reclutar gente, incentivos, habilidades que necesitan tener los gerentes y mercadotecnia local del restaurante. También se imparten seminarios de finanzas y control de costo de comida entre otros.

Cuando el franquiciatario y sus gerentes han sido entrenados y el restaurante está listo para abrir al público, se intensifica la labor del Departamento de Operaciones.

e) OPERACIONES. Busca que se cumpla la calidad, servicio, limpieza y el concepto de valor agregado de acuerdo a los estándares del sistema McDonald's. Los consultores de operaciones trabajan con los franquiciatarios, haciendo visitas periódicas en toda la República para que todo funcione bien, asesorándoles en las áreas de oportunidad que se haya detectado.

f) COMPRAS. Es uno de los más importantes ya que se dedica a adquirir toda la materia prima y los productos que se necesitan para la operación del restaurante. A través de compras globales, se logra optimizar la calidad con costos muy competitivos y con un sistema de distribución a todos los restaurantes.

g) MERCADOTECNIA. Diseña y ejecuta todas las campañas de publicidad a nivel nacional que apoyan en gran medida a todos los operadores. Un concepto fundamental para McDonald's es la mercadotecnia local del restaurante, en donde la creatividad, espíritu emprendedor y

capacidad de integrarse a la comunidad son aspectos necesarios de la tarea cotidiana que realiza el franquiciatario.

h) **RECURSOS HUMANOS.** Cumple con la tarea de apoyar a todo el sistema McDonald's en aspectos tan importantes como reclutamiento y selección de personal, consultoría directa al franquiciatario en cuestiones laborales y monitoreo del ambiente de trabajo en los restaurantes, entre otras funciones.

i) **FINANZAS.** No obstante que McDonald's no proporciona financiamiento a los franquiciatarios, el Departamento de Finanzas, los asesora y los pone en contacto con las mejores opciones de bancos y tipos de financiamiento.

Una parte fundamental en la manera de franquiciar de McDonald's es que lleva un riesgo compartido con el franquiciatario al invertir en el terreno y el inmueble. El franquiciatario invierte en el equipo de cocina, mobiliario y decoración, entre otros.

675 mil dólares es la inversión que realiza el franquiciatario, pudiendo financiar aproximadamente el 50 por ciento de esta cantidad.

Para aquellos candidatos a franquiciatarios cuyas características personales sean sobresalientes, pero que no cuentan con todo el capital para invertir en la franquicia convencional,

McDonald's ofrece el programa BFL (Business Facilities Lease), en el que la inversión inicial es de 120 mil dólares, aproximadamente.

Otros aspectos financieros son:

* Las utilidades del restaurante son 100 por ciento del franquiciatario.

* La recuperación de la inversión es, aproximadamente, de 5 años.

Actualmente existen cerca de 90 restaurantes y se tienen grandes planes de expansión en toda la República.

* NOTA: Información tomada del Periódico Expansión y Reforma, "Brindan apoyo a Franquiciatarios", 12 de septiembre de 1994, suplemento comercial.

3.3 Misión y Filosofía de la Empresa

" Hamburguesas ARL'S, S.R.L." desde el momento de su constitución se ha fijado en su desarrollo y devenir de sus operaciones, tener una participación en la generación de empleos, produciendo alimentos con buena calidad, organizando sus recursos para abatir costos, obteniendo los mejores beneficios económicos. Así también mantener una posición importante en el mercado.

La empresa tiene como filosofía: "Mantener en su personal un espíritu de cooperación, para aumentar su capacidad,

proporcionándole un mayor sentimiento de responsabilidad, reconocimiento y progreso en el trabajo que realiza, mediante la participación y evaluación de sus ideas acordes a los objetivos de la empresa".

Esta filosofía es simple, pero para ponerla en práctica amerita el esfuerzo de cada miembro del equipo.

3.4 Objetivos

La fijación de estos objetivos se hizo en función al desarrollo que tendrá la empresa de nuestro proyecto y los clasificamos como sigue:

- a) **Económicos:** * Obtener un adecuado rendimiento sobre la inversión.
 - * Crear fuentes de empleo para la población en la industria del alimento.
 - * Lograr y mantener una posición en el mercado.

- b) **Social:** * Contribuir a satisfacer necesidades de comida en la población.

- c) **de Servicio:** * Presentar una imagen que reúna las características de solidez y fuerza de ventas, proporcionando un producto de máxima calidad.

El objetivo primordial es satisfacer al cliente, porque él es el factor más importante en nuestro negocio. El secreto para lograr nuestra meta es brindar la mayor **calidad, servicio y limpieza (C.S.L.)** posibles.

Calidad- Utilizamos los mejores productos del mercado y las más novedosas fórmulas desarrolladas para el tratamiento y conservación de alimentos. La calidad también está determinada por la forma como se manejan los alimentos, se debe tener cuidado y seguir las instrucciones.

Servicio- La calidad y limpieza no son suficientes sin un servicio rápido y cortés. El cliente es el factor más importante en nuestro negocio, por lo que siempre debe ser tratado con cortesía y prontitud.

Limpieza- La limpieza es como un imán para atraer a los clientes. Nuestro restaurante debe estar siempre impecable, tanto afuera como en su interior.

3.5 Mercado de la Empresa

El Área geográfica del mercado al cual está dirigido el producto es el interior de la Delegación Alvaro Obregón en el Distrito Federal, siendo un mercado local.

El producto se enfocó a usuarios de ambos sexos con un rango de edad entre los 18 y 35 años, cuyo nivel económico de ingresos sea el medio bajo.

Para poder estimar la cuantía del nuevo producto que se va a producir y que la sociedad estaría dispuesta a adquirir, así como los canales de distribución, la fijación del precio, estrategias y condiciones de mercado del producto, se realizó un estudio de mercado.

3.6 Estudio de Mercado

Dentro de los objetivos de "Hamburguesas ARL'S, S.R.L." está el lograr y mantener una posición en el mercado. Para esto será necesario estimar la cuantía del nuevo producto que se va a producir y que la sociedad estaría dispuesta a adquirir, por lo que es necesario un estudio de mercado.

3.6.1 Objetivos

Los objetivos específicos del estudio realizado fueron los que a continuación se citan:

a) Conocer los gustos de los clientes en cuanto a alimentos rápidos que se consumen actualmente.

b) Estudiar los hábitos de consumo de nuestro producto: hamburguesas, para llegar a determinar la importancia que tienen para el consumidor y pronosticar volúmenes potenciales.

c) Explorar cuáles son los hábitos de compra, pudiendo evaluar así los canales de distribución que tendrá el producto.

d) Explorar algunos aspectos que puedan evaluar los precios que se está dispuesto a pagar por el producto.

3.6.2 Definición del Producto

El producto satisface la necesidad que tiene el hombre de comer. Nuestro producto es una hamburguesa, clasificado como un producto perecedero, va acompañado de papas, refresco, y postres.

Hoy en día se cuenta con diversos medios para dar la posibilidad de entrar en el mercado. Por lo que se llevó a cabo un estudio de mercado, referente a la hamburguesa que se consume cotidianamente.

3.6.3 Competencia

La competencia está representada por empresas que quieren mantener su producto en el mercado al igual que nosotros; algunas de ellas ya lograron comercializar su producto.

A NIVEL PRODUCTO/ PRODUCTO SUSTITUTO

Con el propósito de conocer a los principales competidores se realizó una investigación, para lo que se escogieron al azar diversos locales o restaurantes localizados en distintas áreas de la Delegación Alvaro Obregón, los resultados obtenidos es esta investigación fueron los siguientes:

Se pudo apreciar que el mercado está dominado básicamente por restaurantes de alimentos rápidos como: McDonald's, Fuddruckers, Chazz, Burger King, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken.

Existen productos sustitutos al nuestro; dentro del mercado se encuentran pizzas, pollo, tacos; que de alguna manera cubren las mismas necesidades que nuestro producto.

3.6.4 Perfil del Consumidor

El producto a elaborar (hamburguesas) va a tener como mercado la delegación Alvaro Obregón y estará dirigido a personas de ambos sexos, cuyas edades van a comprender de 18 a 35 años, que por su ingreso familiar pertenezcan a un nivel socioeconómico medio bajo.

3.6.5 Mercado Meta

El área en la cual se encuentran nuestros consumidores es la Delegación Alvaro Obregón, perteneciente al Distrito Federal.

Una condición geográfica importante es que el uso principal del suelo es el comercial. El mercado para nuestro producto será un **mercado local**.

La población en la Delegación Alvaro Obregón de 18 a 35 años de edad, en el año de 1994 representó el 35.70 % del total de habitantes que es de 675,533 aproximadamente.

Para poder calcular la cantidad de consumidores posibles al producto es necesario reducir a la cantidad anterior la gente que se piensa no consumirá nuestro producto, debido a su ingreso, que va a ser del 35%.

Estimar el consumo promedio anual por persona en la delegación, en realidad es difícil, debido a la poca información con que se cuenta, por esa razón tomaremos como base para producir los resultados de nuestro estudio de mercado apoyado en los indicadores socioeconómicos anteriores.

3.6.6 Cuantificación de la Oferta y la Demanda

3.7.6.1 Oferta

Para saber la cantidad de hamburguesas que son ofrecidas a la población en el rango entre 18 a 35 años de edad, es necesario tener el dato de cuánto produce cada empresa dedicada al ramo; es por eso que no teniendo esos datos no se pudo cuantificar la oferta.

3.7.6.2 Demanda

La población estimada para 1995, (según la tabla de crecimiento anual de población es del 5.1%), será de 675,533 habitantes correspondientes a ambos sexos de la delegación Alvaro Obregón.

Para calcular la demanda total de este tipo de producto anual es necesario restarle a la población el porcentaje correspondiente a personas no interesadas en consumir el producto (35%).

Con estos datos se estima que la demanda para hamburguesas es:

Total Población		%		Población entre 18 y 35 años
675,533	x	35.70	=	241,165
Población entre 18 y 35 años		%		Población interesada en el producto
241,165	x	35.00	=	84,408
Población interesada en el producto				Productos estimados por día
84,408	x	1.20	=	1,012
Productos estimados por día		Días		Productos estimados por año
1,012	x	365	=	369,380

Con estos datos se estima que la demanda para refrescos es:

Total Población		%		Población entre 18 y 35 años
675,533	x	35.70	=	241,165
Población entre 18 y 35 años		%		Población interesada en el producto
241,165	x	35.00	=	84,408
Población interesada en el producto				Productos estimados por día
84,408	x	1.20	=	1,012
Productos estimados por día		Días		Productos estimados por año
1,012	x	365	=	369,380

Con estos datos se estima que la demanda para postres es:

Total Población		%		Población entre 18 y 35 años
675,533	x	35.70	=	241,165
Población entre 18 y 35 años		%		Población interesada en el producto
241,165	x	35.00	=	84,408
Población interesada en el producto				Productos estimados por día
84,408	x	.28	=	219
Productos estimados por día		Días		Productos estimados por año
219	x	365	=	79,935

Con estos datos se estima que la demanda para papas es:

Total Población		%		Población entre 18 y 35 años
675,533	x	35.70	=	241,165
Población entre 18 y 35 años		%		Población interesada en el producto
241,165	x	35.00	=	84,408
Población interesada en el producto				Productos estimados por día
84,408	x	1.06	=	686
Productos estimados por día		Días		Productos estimados por año
686	x	365	=	323,390

3.6.7 Investigación de Mercado

Para la realización del estudio de mercado nos auxiliamos de fuentes secundarias sobre el tema.

Se utilizó un cuestionario como instrumento para favorecer y facilitar el análisis de información.

3.6.8 Universo

La determinación del universo es la siguiente:

Sujetos de estudio: Población de la Delegación Alvaro Obregón con edad entre 18 y 35 años, cuyo nivel socioeconómico al que pertenezcan sea el medio bajo.

Información con se cuenta:

Total de población en la delegación	642,753
Población de 18 a 35 años	35.70 %
Nivel socioeconómico medio bajo	35.00 %
Tasa de crecimiento anual de la población	5.10 %

CALCULO:

Población total en la Delegación	675,533
	<u>x 35.70 %</u>
Población de 18 a 35 años	241,165
	<u>x 35 %</u>
Total de población de 18 a 35 años con nivel socioeconómico medio bajo.	84,408
	=====

1994		1995	
84,408	+ 5.1 %	= 88,713	TOTAL
		=====	UNIVERSO

Nuestra muestra es de 200 cuestionarios para aplicarse a un universo de 88,713 usuarios.

CUESTIONARIO

PROYECTO FRANQUICIAS

Ocupación _____ Edad _____

- 1.- Qué tipo de comida consume regularmente?
alimentos rápidos _____ comida casera _____ otros _____
- 2.- De cuánto tiempo dispone para comer?
15 min. _____ 30 min. _____ 45min. _____ 1 hora o más _____
- 3.- Qué alimento rápido prefiere?
Pizzas _____ hamburguesas _____ pollo _____ otro _____
- 4.- Con qué frecuencia consume esa comida?
diario _____ 2 veces por semana _____ 1 vez por semana _____
otro _____
- 5.-Cuál es el precio promedio que paga por una comida rápida?
menos de N\$15 _____ N\$15 a N\$20 _____ más de N\$20 _____
- 6.- Qué lugares escoge para ir a comer?
Burger King _____ McDonald's _____ Fuddruckers _____ Chazz _____
Kentucky _____ Pizza Hut _____ Otro _____
- 7.- Por qué prefiere ese lugar?
Calidad _____ Precio _____ Prestigio _____ Sabor _____
Otro _____
- 8.- Le gustan las hamburguesas de McDonald's?
Sí _____ No _____ Por qué _____
- 9.- Con qué frecuencia va a McDonald's?
1 vez por semana _____ 1 vez por quincena _____
1 vez por mes _____ 2 veces por semana _____ otro _____
- 10.- Cómo es el servicio?
eficiente _____ deficiente _____ podría ser mejor _____
- 11.- Cómo es la calidad de los productos?
eficiente _____ deficiente _____ podría ser mejor _____
- 12.- Cómo es la limpieza del lugar?
eficiente _____ deficiente _____ podría ser mejor _____
- 13.- Cómo están los precios en comparación con otros lugares
donde se venden los mismos alimentos?
altos _____ bajos _____ a un mismo nivel _____
- 14.- Va a McDonald's porque:
a) Es un lugar donde se puede comer rápido _____
b) Es un lugar donde se puede comer sabroso _____
c) Es un lugar donde se puede comer económico _____
d) Otro _____

3.6.9 Trabajo de Campo

Se realizaron 200 cuestionarios individuales en 7 diferentes colonias de nivel socioeconómico medio bajo (4 a 6 salarios mínimos de ingreso mensual). Las colonias fueron: Copilco el Bajo, Copilco el Alto, Tizapán, San Angel, San Angel Inn, San José Insurgentes y Los Reyes.

Una vez realizada la recopilación de la información se procedió a medir los resultados. Para hacer una mejor interpretación de la información contenida en las preguntas de tipo abierto se formaron con los datos obtenidos varias categorías partiendo de respuestas similares.

3.6.10 Resultado de la Investigación de Mercado

La distribución de la muestra está integrada por los siguientes porcentajes:

El 74% corresponde a la población que solamente trabaja; el 12% es la población de estudiantes; el 9% lo integra la población de estudiantes que trabajan y el 5% restante corresponde a la población que se dedica al hogar.

Al aplicarse la pregunta sobre que tipo de comida consumen regularmente las personas objeto de estudio, las respuestas fueron: que el 76% consume alimentos rápidos, el 24% comidas caseras y otro tipo de comida un 0%.

Al cruzar esta variable con las actividades de los consumidores, los resultados fueron los siguientes:

De la población que trabaja 56% (112 personas) consumen alimentos rápidos y 18% (36 personas) consumen comida casera.

De la población que estudia 9% (18 personas) consumen alimentos rápidos y 3% (6 personas) consumen comida casera.

De los estudiantes que trabajan 7% (14 personas) consumen alimentos rápidos y 2% (4 personas) consumen comida casera.

De la población que se dedica al hogar 4% (8 personas) consumen alimentos rápidos y 1% (2 personas) consumen comida casera.

Al realizar la encuesta, en la pregunta del tiempo que tienen disponible las personas para comer, los porcentajes fueron los siguientes:

15 minutos 0%, 30 minutos 24%, 45 minutos 48% y 1 hora o más 28%; comparando estas respuestas con los porcentajes de la actividad de los consumidores, tenemos que:

Los que disponen de 30 minutos para comer son 48 personas (24%), divididas en:

Las que trabajan 36 personas, las que estudian 6 personas, los que estudian y trabajan 4 personas y las que se dedican al hogar 2 personas.

Las personas que disponen de 45 minutos para comer son 96 (48%) divididas en:

Las que trabajan 72 personas, los que estudian 12 personas, los estudiantes que trabajan 8 personas y las personas dedicadas al hogar 4.

En cuanto a las personas que disponen de 1 hora o más para poder comer, se tienen 58 (28%), divididas en :

Las que trabajan 42 personas, los estudiantes 8 personas, los que estudian y trabajan 4 personas y las dedicadas al hogar 2 personas.

Al aplicar la pregunta que tipo de alimento rápido prefieren los consumidores se obtuvo que:

25 personas prefieren pizzas, de las cuales 18 son trabajadores, 4 estudiantes, 2 estudiantes que trabajan y 1 que se dedica al hogar.

De las personas que prefieren hamburguesas que son 107, 80 son trabajadores, 12 estudiantes, 10 estudiantes que trabajan y 5 dedicadas al hogar.

De las que prefieren pollo, tenemos 43 personas, 32 de las cuales son trabajadores, 6 estudiantes, 4 estudiantes que trabajan y 1 dedicada al hogar.

Aquellas personas que prefieren algún otro alimento 25, 18 son trabajadores, 4 estudiantes, 2 estudiantes que trabajan y 1 dedicada al hogar.

El número de personas que consume comida rápida diariamente son 25, de los cuales 18 son trabajadores, 4 estudiantes, 2 estudiantes que trabajan y 1 dedicada al hogar.

De las que consumen 2 veces por semana este tipo de alimento, tenemos a 100, los cuales son 74 trabajadores, 12 estudiantes, 9 estudiantes que trabajan y 5 dedicados al hogar.

Aquellos que consumen este tipo de alimento 1 vez por semana son 39 personas, 30 son trabajadores, 5 son estudiantes, 3 son estudiantes trabajadores y 1 dedicada al hogar.

Y aquellos que consumen este tipo de alimento ocasionalmente son 36 personas, de las cuales 27 trabajan, 4 estudian, 3 estudian y trabajan y 2 amas de casa.

Las personas dispuestas a pagar hasta 15 nuevos pesos por una comida rápida son 56, de las cuales 41 son trabajadores, 7 que estudian, 5 estudian y trabajan y 3 amas de casa.

Las personas que pagan de 15 a 20 nuevos pesos por una comida de este tipo son 85 de las cuales 62 trabajan, 10 estudian, 8 estudian y trabajan y 5 se dedican al hogar.

Las personas dispuestas a pagar 20 o más nuevos pesos por este tipo de alimentos son 59, de las cuales 44 trabajan, 7 estudian, 5 estudian y trabajan y 3 amas de casa.

De acuerdo al estudio de mercado las personas seleccionaron más de un lugar para ir a comer, por lo tanto se recabaron 224 respuestas desglosándose de la siguiente manera:

A Burger King asisten 16 personas de las cuales 12 trabajan, 2 estudian, 1 estudia y trabaja y 1 se dedica al hogar.

A Kentucky acuden 48 personas, 36 son trabajadores, 6 son estudiantes, 4 estudiantes que trabajan y 2 dedicadas al hogar.

A McDonald's asisten 92 personas, 68 son trabajadores, 11 estudiantes, 8 estudiantes que trabajan y 5 amas de casa.

A Pizzas Hut van 14 personas de las cuales 10 trabajan, 2 estudian, 1 estudia y trabaja y 1 ama de casa.

A Fuddruckers y a Chazz asisten el mismo número y porcentaje que a Pizzas Hut.

A otros lugares asisten 26 personas, 19 trabajan, 4 estudian, 2 estudian y trabajan y 1 que se dedica al hogar.

De acuerdo a la encuesta realizada las personas seleccionaron más de una razón por las que prefieren acudir a los lugares arriba señalados, arrojando un resultado de 224:

Por la calidad 45 personas prefieren estos lugares, de las cuales 34 trabajan, 6 estudian, 4 estudian y trabajan y 1 se dedica al hogar.

Por el precio 50 personas asisten a estos lugares de las cuales 38 trabajan, 6 estudian, 5 estudian y trabajan y 1 dedicada al hogar.

Por el prestigio 56 personas prefieren estos lugares, de las cuales 41 trabajan, 7 estudian, 5 estudian y trabajan y 3 dedicadas al hogar.

Por el sabor 59 personas asisten a estos lugares, de las cuales 44 son trabajadores, 7 son estudiantes, 5 estudian y trabajan y 3 se dedican al hogar.

Por otros motivos 14 personas prefieren estos lugares, de las cuales 10 trabajan, 2 estudian, 1 estudia y trabaja y 1 se dedica al hogar.

De nuestra muestra total el 82% (164 personas) si les gustan las hamburguesas de McDonald's y el 18% (36 personas) no les gustan las mismas.

118 personas asisten 1 vez por semana a McDonald's de las cuales 88 trabajan, 14 estudian, 10 estudian y trabajan y 6 se dedican al hogar.

28 personas asisten 2 veces por semana a McDonald's, de las cuales 21 trabajan, 4 estudian, 2 estudian y trabajan y 1 dedicada al hogar.

17 personas asisten 1 vez a la quincena a McDonald's de las cuales, 12 trabajan, 2 estudian, 2 estudian y trabajan y 1 dedicada al hogar.

20 personas asisten 1 vez al mes a McDonald's de las cuales, 15 trabajan, 3 estudian, 2 estudian y trabajan y 1 se dedica al hogar.

17 personas ocasionalmente acuden a McDonald's de las cuales 12 trabajan, 2 estudian, 2 estudian y trabajan y 1 se dedica al hogar.

En cuanto al servicio que otorga McDonald's 104 personas (52%) opinan que éste es eficiente, 24 personas (12%) opinan que es deficiente y 72 personas (36%) opinan que podría ser mejor.

Por su parte 108 personas (54%) opinan que la calidad de los productos de McDonald's son eficientes, 32 personas (16%) opinan que es deficiente y 60 personas (30%) opinan que podría ser mejor.

132 personas (66%) opinan que la limpieza del lugar es eficiente, 12 personas (6%) opinan que es deficiente y 56 personas (28%) opinan que podría ser mejor.

Al referirnos al precio e comparación con otros lugares que ofrecen los mismos productos: 24 personas (12%) consideran los precios altos, 72 personas (36%) que son los precios bajos y 104 personas (52%) que se encuentran al mismo nivel que la competencia.

Al referirnos al motivo por el cual acude la gente a McDonald's, obtuvimos 208 respuestas de las cuales:

80 personas (38%) asisten porque el servicio es rápido.

72 personas (35%) acuden porque los alimentos son sabrosos.

40 personas (19%) asisten porque el lugar es económico.

16 personas (8%) acuden por otros motivos.

A continuación se presentan los resultados antes mencionados a través de gráficas:

FALTA PAGINA

No. 140 **a la** 143

3.6.11 Determinación de la Cantidad a Producir

Para poner en marcha este proyecto se ha determinado penetrar en una pequeña parte del mercado. Para lo cual tendremos que preparar y servir anualmente 480,699 hamburguesas, 404,055 vasos de refresco, 358,138 paquetes de papas y 90,338 postres, en esas cantidades se ha contemplado un cierto porcentaje de desecho, a excepción del refresco, esto equivale a preparar y servir diariamente 1,013 hamburguesas, 1,107 refrescos, 892 paquetes de papas y 225 postres. Cabe hacer mención que en estos productos se contemplan aquellos que se venden al público en paquete (el McTrio y la Cajita Feliz).

3.6.12 Presentación del Producto

Por las características del resultado del estudio se piensa penetrar en el mercado influyendo principalmente en el nivel medio bajo.

Por tratarse de productos alimenticios, se incluyen dentro de la clasificación de los productos tangibles, razón por la cual se le tiene destinado un empaque de cartón y una envoltura de papel encerado a las hamburguesas. Para los refrescos es necesario utilizar vasos de cartón encerados, con tapa y popote.

Las papas son servidas en un envase de cartón, al igual que el pie. Para otros postres como son los helados es necesario por su

naturaleza servirlos en envases de plástico acompañados de una cuchara.

Al momento de comprar cualquier producto, el cliente podrá disponer de la cantidad de servilletas que desee, las cuales tendrá grabada la marca McDonald's.

Al adquirir cualquier tipo de hamburguesa, se le proporcionará al consumidor una bolsa con salsa catsup y una de salsa jalapeña.

De acuerdo a las políticas de McDonald's todos los empaques, así como las bolsas de salsas deberán tener impreso el logotipo de la misma.

3.6.13 Precio

Los precios fijados por ARL'S son los siguientes:

Hamburguesas	N\$ 7.00
Refrescos	3.30
Postres	4.00
Papas	4.00
McTrios	12.90
Cajita Feliz	13.00

Esta fijación de los precios fue en base al que actualmente tienen otros McDonald's del mercado y teniendo una diferencia mínima con los productos similares que ofrecen otras compañías dedicadas al mismo giro.

3.6.14 Canales de Distribución

Las áreas de la delegación donde se piensan introducir nuestros productos serán las colonias de Copilco el bajo, Copilco el alto, Tizapán, San angel, San Angel Inn, San Jose Insurgentes, Los Reyes.

Se pensó en estas colonias por contar con diversos centros de trabajo y la facilidad de acceso al local. Además de ser las colonias que en promedio tienen la población con las características para que el producto pueda ser adquirido por el consumidor.

3.6.15 Promoción

Por políticas de McDonald's Corporation se estipula en contrato, que la franquiciataria (ARL'S) deberá manejar el mismo tipo de promociones que el resto de las empresas franquiciatarias de la República.

Cabe hacer mención que para la publicidad se manejará de igual forma que en el párrafo anterior, destacando que para este fin, se destinará de las utilidades netas obtenidas el 4% .

3.6.16 Conclusiones del Estudio de Mercado

Por medio del estudio de mercado se logró estimar que la población objeto de muestra consume regularmente comida rápida en un lapso de 45 minutos aproximadamente, ya que la mayoría de las personas trabajan.

Los consumidores tienen entre 18 y 35 años de edad, con un nivel socioeconómico medio bajo.

La preferencia que tienen las personas encuestadas es hacia las hamburguesas, las cuales las consumen una vez a la semana en McDonald's; para esto se han tomado como base los porcentajes arrojados por el cuestionario.

En cuanto a la demanda anual estimada se tienen para:

HAMBURGUESAS	369,745 Unidades
REFRESCOS	404,055
PAPAS	325,580
POSTRES	82,125

Los precio de los productos que ofrece ARL'S son los siguientes:

HAMBURGUESAS	N\$	7.00
McTRIOS		12.90
REFRESCOS		3.30
CAJITA FELIZ		13.00
POSTRES		4.00
PAPAS		4.00

La determinación del precio de venta se logró tomando en cuenta la materia prima, el proceso productivo y la presentación de los productos para que la empresa logre penetrar y mantenerse en el mercado, proporcionando precios accesibles a los consumidores.

La población hizo énfasis en que el servicio que ofrece McDonald's es eficiente; así como la calidad de los productos y la limpieza de las instalaciones, por lo que se cumplen los objetivos principales de la empresa.

Los precios que se ofrecen en comparación con los de la competencia, según los resultados del estudio de mercado, se encuentran a un mismo nivel.

3.7 Estudio Técnico

3.7.1 Determinación del Tamaño de la Planta

Para la determinación del tamaño y diseño de la planta consideramos aspectos como:

a) Que el espacio físico que se va a ocupar esté bien construido.

b) Que las dimensiones de las puertas para el personal y los materiales son las adecuadas para la circulación de éstas.

c) Existe un espacio de 160 metros cuadrados suficientes para la instalación de la maquinaria y el equipo utilizado en la

elaboración de las hamburguesas.

d) Las conexiones eléctricas son de fácil identificación, instalándose con material adecuado a la capacidad de energía utilizable, previniendo posibles descargas.

e) Se ha previsto darle una adecuada ventilación y servicios de luz a la planta, colocando lámparas y ventanas en los lugares necesarios a los requerimientos de la empresa.

f) El local tiene la distribución de las entradas y salidas colocadas de manera que permiten el desplazamiento del personal y los materiales.

g) Se tiene también el servicio de sanitario en el local, tanto para los empleados como para los clientes.

h) Los almacenes de materia prima se estima que sean de 14 metros cuadrados, siendo el tamaño adecuado para el volumen de materiales que se reciben semanalmente.

i) Con este diseño la empresa utiliza eficazmente todo el espacio disponible permitiendo los flujos de trabajo que más conviene para la elaboración del producto.

Un diseño apropiado de la empresa puede contribuir mucho a aumentar la productividad y reducir los costos unitarios de producción. Esto es así porque la disposición física de las instalaciones determinará el movimiento de los materiales y los productos elaborados.

3.7.2 Factores Determinantes del Tamaño

1.- **TAMANO DE LA DEMANDA** - Con respecto a la demanda del producto y en base a las únicas fuentes de información que pudieron encontrarse. Tomando la decisión de producir 369,745 hamburguesas, 404,055 refrescos, 325,580 papas y 82125 postres durante el primer año de trabajo; siendo estas las cantidades convenientes para el inicio de la producción.

2.- **CAPACIDAD ADMINISTRATIVA** - Debido a que en la empresa se encuentran máquinas similares, se realizan trabajos y operaciones que originan gastos distintos por su clase e importe, se dividió la empresa en dos departamentos básicos:

a) Departamento de producción- Se cuenta con 3 freidoras, 3 parrillas, 2 máquinas de bebidas, 5 refrigeradores, 2 congeladores, 1 máquina productora de hielos. Todo esto conectado a una computadora central.

b) Oficinas administrativas- Se encuentra laborando un contador, un gerente general, un gerente swings, 1 asistente.

3.- **CAPACIDAD FINANCIERA** - Se estimó iniciar el proyecto con N\$2,380,000.00 siendo esta la capacidad financiera para la producción estimada.

Integrada esta capacidad mediante una aportación de N°2,380,000. Esta capacidad cubre la compra del activo fijo y el capital de trabajo que se requiere.

4.- **TECNOLOGIA Y EQUIPOS** - Para este aspecto los datos que se encuentran son respecto a la opinión de los técnicos e industriales. Los activos fijos necesarios para la producción y funcionalidad de la empresa son:

a) **MAQUINARIA**- El costo de la maquinaria se estimó según las cotizaciones obtenidas de los proveedores. Tres freidoras, tres parrillas, dos máquinas de bebidas y una máquina productora de hielo.

b) **EQUIPO**- Se refiere a los demás muebles necesarios para el desarrollo de la producción: canastillas, mesas, 5 refrigeradores, 2 congeladores.

c) **MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA**- Muebles que se encuentran en las oficinas administrativas de la empresa. Cuatro escritorios secretariales.

Cuatro sillas secretariales con forro de vinil.

Una mesa para computadora y un archivero.

Una computadora y dos sumadoras eléctricas.

Todo el activo se encuentra colocado, dejando el espacio alrededor de cada máquina o equipo que permita el funcionamiento de la tarea que se desarrolla en cada lugar de la empresa.

3.7.3 Proceso

3.7.3.1 Descripción de las Unidades de Producción

Hamburguesas, papas, refrescos y postres para consumo inmediato y elaborados según pedidos. Elaborados con carne 100% de res, pollo, papas naturales, leche; manteniendo todos estos insumos en congelación hasta su uso.

3.7.3.2 Descripción del Proceso de Producción

También hay que tener en cuenta que conocemos la naturaleza y finalidad de la empresa; necesitamos describir el camino a seguir, para esto es necesario considerar el estudio de los insumos, determinación de residuos y su concentración en las funciones de la empresa.

INSUMOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS- Los insumos principales para la elaboración de las hamburguesas, papas, refrescos y postres son: carne de res, carne de pollo, pan, papas, leche, refresco, hielo. Los insumos secundarios son: el papel de envoltura de la hamburguesa, la canastita de las papas, los vasos del refresco y postres.

PRODUCTOS PRINCIPALES- Hamburguesas, papas, refrescos, postres, son los productos principales en el proceso de producción.

RESIDUOS- La empresa no produce residuos, lo que sí tiene son productos que se desechan debido a que la producción principal no es consumida en el periodo de vida que tiene.

Se les da un destino de desecho, ya que no existe la posibilidad de venta ni de reproceso. Esto no implica valor de recuperación y por consiguiente los costos de producción no sufren alteración alguna.

3.7.3.3 Identificación y Descripción de las Etapas Intermedias

El proceso de producción se divide en cuatro grandes etapas que son:

- 1.- Preparación de hamburguesas de res o de pollo.
- 2.- Preparación de papas.
- 3.- Preparación de bebidas.
- 4.- Preparación de postres.

PREPARACION DE HAMBURGUESAS DE RES Y DE POLLO

La preparación de las hamburguesas se realiza en 2 etapas; la los resultados obtenidos en cada una de ellas lleva a una tercera etapa que da como resultado la hamburguesa ya lista para ser entregada. Los procesos son:

- A) PREPARACION DE LA CARNE
- B) DORADO DEL PAN
- C) VESTIDO DE LA HAMBURGUESA

A) PREPARACION DE LA CARNE

Este proceso consta de los siguientes pasos:

- 1.- Se saca un paquete de carne del congelador. La carne viene ya condimentada con sal y pimienta.
- 2.- Se pone en la parrilla, según el número de hamburguesas a preparar. Cada parrilla tiene capacidad para 12 carnes.
- 3.- Se cuecen durante 45 segundos. Toca la chichara de un reloj para avisar que la carne se tiene que voltear.
- 4.- Se voltea y se sacan las carnes de 2 en 2.
- 5.- Se espera a que el pan esté dorado para vestir la hamburguesa.

B) DORADO DEL PAN

Los pasos de este proceso son:

- 1.- Se saca el pan del paquete, dependiendo del número de hamburguesas a preparar.

2.- Se coloca en la parrilla para que sea dorado. Esta operación es simultánea al cocimiento de la carne de la hamburguesa.

3.- Se doran las 2 partes del pan y la chicharra del reloj avisa cuando ya se tienen que voltear y sacar.

4.- Ya dorado el pan se le coloca la carne encima y se empiezan a vestir las hamburguesas.

C) VESTIDO DE LAS HAMBURGUESAS

El vestido de las hamburguesas consiste en colocarle al pan la carne y todo lo que compone a las mismas.

1.- A una de las tapas del pan ya dorado, se le pone encima la carne cocinada.

2.- Se ponen: la mayonesa, el aderezo, los pepinillos y el queso.

3.- Se envuelven.

4.- Se colocan en el carril superior que las hará llegar al frente donde se encuentra el gerente de producción, que las recibe y entrega al encargado de Caja para que las coloque en la charola del cliente.

Una hamburguesa está lista entre un minuto y medio y dos minutos aproximadamente.

PREPARACION DE PAPAS

Las papas se preparan de la siguiente manera:

1.- Se sacan las papas del congelador. Ya se encuentran peladas y cortadas.

2.- Se colocan en las canastillas.

3.- Se ponen a freír. La freidora tiene un reloj que se programa y por medio de una chicharra avisa que las papas se tienen que retirar.

4.- Se retiran para ser saladas.

5.- Una vez que están saladas se colocan en los empaques y son enviadas al frente para su despacho.

Unas papas están en aproximadamente 10 minutos.

PREPARACION DE BEBIDAS

1.- Se coloca en el vaso el hielo que la máquina de hielos proporciona, (aproximadamente 1/4 de vaso).

2.- Se sirve el refresco que ya se encuentra rebajado con agua.

3.- Se pone la tapadera al vaso y se envía al frente para hacer la entrega al cliente.

PREPARACION DE POSTRES

1.- La máquina productora de malteadas y helados vierte la cantidad indispensable en el envase correspondiente.

2.- Se le coloca el chocolate y cacahuete a los helados; en el caso de las malteadas, se tapa el vaso.

3.- Son enviados al frente para entregarlos al cliente.

Uno de los postres que se tienen son los pies; su preparación consiste en :

1.- Se ponen a calentar durante 7 minutos aproximadamente.

2.- Se sacan en el momento que el reloj avisa por medio de su chicharra.

3.- Se colocan en su caja de empaque y se envían al frente.

Los pies tienen aproximadamente una hora y media de vida. En la caja se pone la hora de caducidad para evitar que el pie sea despachado tiempo después.

A continuación se muestran los procesos gráficamente para facilitar su comprensión:

PREPARACION DE HAMBURGUESAS (RES Y POLLO)

CARNE

SE SACA LA
CARNE DEL
CONGELADORSE PONE A
COCCER EN LAS
PARRILLASSUENA LA
CHICHARRA PARA
VOLTEARLA

SE VOLTEA

SUENA LA
CHICHARRA
PARA SACARLASE SACAN LAS
CARNES DE
DOS EN DOS

PAN

SE SACA EL PAN
DEL PAQUETEEL PAN SE
COLOCA EN
LAS PARRILLASSE ESPERA A
QUE SE DIFESUENA LA
CHICHARRA PARA
QUE SE VOLTEE

SE VOLTEA

SUENA LA
CHICHARRA PARA
SACARLO

SE SACA

AL PAN DORADO
SE LE PONE LA
CARNESE COLOCA EL
ADEREZO, MAYO-
NESA, QUESOSE ENVUELVEN
Y PUNEN EN EL
CARIL SUPERIORSE ENVIAN
AL
FRENTE

PREPARACION DE PAPAS



PREPARACION DE BEBIDAS Y PIES

PIES



BEBIDAS



PREPARACION DE POSTRES

HELADOS



MALTEADAS



3.7.4 Descripción de las Instalaciones, Equipo y Personal

Las instalaciones se refieren a todas las operaciones descritas que hacen posible tener un espacio con las condiciones óptimas para la colocación de las personas y el equipo.

Previendo formas y procedimientos para el desarrollo de la empresa, la planta se encuentra dividida en dos departamentos (de producción y las oficinas administrativas).

Los equipos son todos aquellos bienes tangibles que se utilizan en la producción y venta del producto.

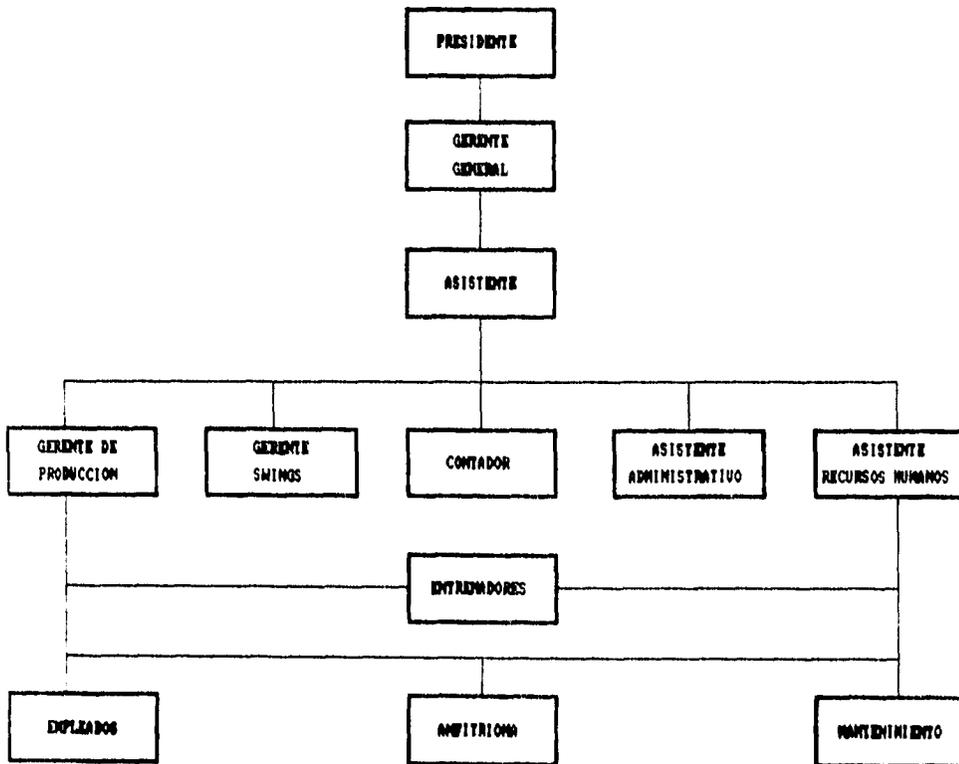
Para cubrir la producción anual estimada se requiere tanto para su producción como para su administración del siguiente personal:

- 22 Cocineros
- 10 Cajeros
- 3 anfitrionas
- 3 entrenadores
- 3 gerentes de producción
- 3 personas del lobby
- 5 gerentes swings
- 1 contador
- 2 asistentes
- 1 gerente general

Este personal cubre una producción diaria promedio de 1013 hamburguesas, 892 paquetes de papas, 1107 refrescos y 225 postres. Los cocineros, gerentes de producción y gerentes swings se encuentran localizados en el departamento de producción, ya que su trabajo incide en forma directa con la elaboración del producto.

El organigrama de la empresa es el siguiente:

ORGANIGRAMA
HAMBURGUESAS ARL'S



Se manejan 3 turnos de 6 horas cada uno; el primero es de 8:00 a.m. a 14:00 p.m.; el segundo es de 12:00 p.m. a 18:00 p.m. y el tercero es de 16:00 a 22:00 p.m. de lunes a domingo. Los días de descanso son diferentes cada semana y pagando según ley los días festivos y los domingos.

3.7.5 Localización de la Planta

Una zona adecuada sería la Delegación Alvaro Obregón, en la calle Insurgentes Sur # 2385, colonia Copilco, en México, Distrito Federal.

La distancia que existe entre la empresa y los proveedores no representa problemas ya que actualmente se tiene contrato con ellos, por recomendación del franquiciante y él está al pendiente de esta situación debido a que se ubica en el país exportador de las materias primas que nosotros requerimos.

Nuestros productos terminados son llevados a manos del cliente de manera directa, ya que son de consumo inmediato. En la misma área al frente del departamento de producción se recibe el producto terminado para su inmediato despacho al cliente.

La empresa se encuentra ubicada en un área de oficinas, representado este hecho que las ventas más altas se tienen de lunes a viernes; por lo antes mencionado, se tiene rápido acceso a servicios públicos como bancos, teléfonos, correos.

3.7.6 Marco Legal de la Empresa

Dentro de la reglamentación para las condiciones que debe cumplir una empresa de nueva creación son las que se encuentran reguladas por instituciones u organismos dependientes del gobierno federal y las que en nuestro caso se aplican son las siguientes:

- 1.- **Dirección de Siniestros y Rescate**- Otorga el visto bueno de prevención de incendios.
- 2.- **Delegación Alvaro Obregón**- Autorización del uso de suelo.
- 3.- **Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática**- En donde se realiza la Manifestación Estadística de la Empresa.
- 4.- **Secretaría de Salud**- Aviso de apertura.
- 5.- **Instituto Mexicano del Seguro Social**- Inscripción en el registro Obrero - Patronal.
- 6.- **Secretaría de Hacienda y Crédito Público**- Aviso de alta o inicio de operaciones.

La empresa se constituye como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, teniendo obligación del pago del Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Activo, 2% de SAR, 2% sobre Nóminas, 5% al INFONAVIT, cuota obrero patronal al IMSS; todos estos pagos en los términos expresados por las leyes que los rigen.

3.8 Estudio Económico

3.8.1 Capital Disponible

De acuerdo a las necesidades de capital descritas anteriormente; se cuenta con un capital disponible total de N\$2,380,000.00 para iniciar las operaciones de nuestra empresa (Franquicia de Alimentos Rápidos).

Para nuestro proyecto se considera que el capital disponible puede realizarse a corto plazo, ya que una parte se estructura con capital propio , mediante la aportación de N\$ 2,380,000.00.

3.8.2 Calendario de Inversiones

El total de la inversión para el proyecto se realiza al iniciar. Considerando que durante el primer año de estudio y análisis del proyecto no se hace ninguna aportación o inversión adicional, ya que esto dependerá de las necesidad y capacidad posteriores que tenga la empresa.

Por esta razón es que no elaboramos un calendario de inversiones, ya que éstas se van a ir dando en el transcurso de la vida del proyecto.

3.8.3 Costo de Producción**A) MATERIA PRIMA:**

Carne de res	N\$ 98,420.00
Carne de pollo	N\$ 62,160.00
Rejas de pan Bimbo	N\$ 77,700.00
Cacahuete	N\$ 20,720.00
Manteca vegetal	N\$ 41,440.00
Leche	N\$ 10,360.00
Lechuga	N\$ 5,180.00
Cebolla	N\$ 5,180.00
Refresco	N\$ 98,420.00
Salsas	N\$ 25,900.00
Melado	N\$ 46,620.00
Pies	N\$ 25,900.00
TOTAL	N\$ 518,000.00

B) MANO DE OBRA DIRECTA:

22 Cocineros	N\$ 3.30 hora	TOTAL	N\$ 155,944.80

C) MANO DE OBRA INDIRECTA:

5 Gerentes Swings	N\$ 60,000.00
3 Gerentes de Producción	N\$ 38,000.00
TOTAL	N\$ 98,000.00

D) MATERIALES INDIRECTOS:

Vasos y Empaques	N\$ 20,000.00

E) INSUMOS:

Energía eléctrica	N\$ 8,000 x 12 = 96,000.00
Teléfono	N\$ 1,000 x 12 = 12,000.00
Papelería y artículos de oficina	N\$ 1,800 x 12 = 21,600.00
Agua	N\$ 6,000 x 12 = 72,000.00
Limpieza (artículos)	N\$ 1,200 x 12 = 14,200.00
Gas	N\$ 125 x 12 = 1,500.00

T O T A L N\$ 237,600.00
=====

F) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES:

3 Freidoras (10%)	N\$ 40,500.00
2 Parrillas (10%)	10,000.00
2 máquinas de bebidas (10%)	8,000.00
4 Refrigeradores (10%)	24,000.00
Seguros	N\$ 35,000.00

T O T A L N\$ 115,500.00
=====

3.6.4 Costo de Administración

10 Cajeros	N\$ 70,884.00
3 Anfitrionas	N\$ 21,285.20
3 Empleados del lobby	N\$ 21,285.20
1 Contador	N\$ 21,800.00
3 Entrenadores	N\$ 36,000.00
2 Asistentes	N\$ 98,000.00
1 Gerente General	N\$ 120,000.00
Impuestos y Aportaciones	N\$ 162,800.87

TOTAL N\$ 549,915.37
=====

NOTA: Para entender el procedimiento mediante el cual se obtuvieron las cantidades anteriores se recomienda dirigirse a la tabla siguiente de Sueldos, Aportaciones e Impuestos).

Nuestro local cuenta con 60 asientos disponibles. Nuestras horas de servicio al cliente son 10 horas diarias (600 minutos).

Si estimamos que una persona permanece en el local (desde entrada, compra, recepción y consumo de alimentos) 36 minutos, en todo el día recibiríamos 1020 personas, es decir, tendríamos una rotación por asiento de 17 veces en total. Por fórmula sería:

Horario de servicio	10 hrs x 60 =	<u>600 minutos</u>
Promedio de estancia por persona		36 minutos
Rotación por asientos	=	17 veces
Lugares disponibles del local	x	<u>60 lugares</u>
Personas Promedio		1020 personas

* NOTA: En estos cálculos no manejamos decimales.

El consumo diario lo clasificamos en : Ordinario y Extraordinario, siendo el primero aquél que de nuestro lote de ventas, sólo se pide una vez y el segundo, cuando una persona pide cualquier producto extra.

El consumo extraordinario representa un 40% del ordinario, por lo tanto manejamos un total de 408 personas para éste.

Obteniendo el consumo ordinario y extraordinario en unidades, podemos estimar los ingresos anuales, sólo multiplicando los mismos por el precio de venta de nuestros productos como se muestra en las siguientes tablas:

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA

Trabaja	74 %
Estudio	12 %
Trabaja y Estudia	9 %
Hogar	5 %
TOTAL	100 %

**TIPO DE COMIDA
CONSUMIDA REGULARMENTE**

Tabla 1

Alimentos rapidos	76 %
Comida casera	24 %
Otros	0 %
Total	100 %

**TIEMPO DISPONIBLE
PARA COMER**

TABLA 2

15 Minutos	0 %
30 Minutos	24 %
45 Minutos	40 %
1 Hr.o mas	28 %
Total	100 %

**TIPOS DE ALIMENTOS
RAPIDOS PREFERIDOS**

Tabla 3

Pizzas	12 %
Hamburg.	54 %
Pollo	22 %
Otro	12 %
Total	100 %

FRECUENCIA DE CONSUMO DE
COMIDA RAPIDA

TABLA 4

Diario	12 %
2 x Semana	50 %
1 x Semana	20 %
Otros	8 %
Total	100 %

PRECIO PROMEDIO DEL
PAGA DE LA COMIDA RAPIDA
(Cifras en N°)

Tabla 5

Hasta 15	28 %
De 15 a 20	42 %
Mas de 20	30 %
Total	100 %

LUGARES QUE SE PREFIEREN
PARA COMER

Tabla 6

Burger King	8 %
Kentucky	12 %
Pizza Hut	7 %
McDonald's	46 %
Fuddrunkers	7 %
Chazz	7 %
Otros	13 %
Total	100 %

PREFERENCIAS DEL LUGAR
PARA COMER

Tabla 7

Calidad	26 %
Precio	26 %
Protección	14 %
Sabor	21 %
Decoración	7 %
Total	100 %

GUSTO POR LAS HAMBURGUESAS

Tabla 8

SI	82 %
NO	18 %
TOTAL	100 %

FRECUENCIA

Tabla 9

1 x Semana	60 %
2 x Semana	14 %
1 x Quincena	8 %
1 x Mes	10 %
Otro	8 %
Total	100 %

CALIFICACION DEL
SERVICIO McDONALD'S

TABLA 10

Eficiente	52 %
Deficiente	12 %
Podria mejorar	36 %
Total	100 %

CALIFICACION DE LA
CALIDAD McDONALD'S

TABLA 11

Eficiente	54 %
Deficiente	16 %
Podria mejorar	30 %
Total	100 %

RAZONES DE ASISTENCIA
A McDONALD'S

Tabla 14

Rapido	38 %
Sabroso	35 %
Economico	19 %
Otro	8 %
Total	100 %

	ORDINARIO		PRODUCTO	DIARIO	ANUAL
MC TRIDS	78.00%	796	12.90	10263.24	3,746,082.60
REFRESCO	1.00%	10	3.30	33.66	12,285.90
HAMBUR-REFRES	10.00%	102	10.30	1050.6	383,469.00
CAJITA FELIZ	5.00%	51	13.00	663	241,995.00
HAMBUR-PAPAS	3.00%	31	11.00	336.6	122,659.00
PAPAS -REFRES	0.50%	5	7.30	37.23	13,588.95
HAMBURGUESA	2.00%	20	7.00	142.8	52,122.00
POSTRES	0.50%	5	4.00	20.4	7,446.00
	100.00%	1020		12,547.53	4,579,848.45

PERSONAS 408

	EXTRA				
MC TRIDS	0.50%	3	12.90	38.7	14,125.50
REFRESCO	29.00%	118	3.30	390.456	142,516.44
HAMBUR-REFRESC	4.00%	16	10.30	168.096	61,355.04
CAJITA FELIZ	0.50%	2	13.00	26.52	9,679.80
HAMBUR-PAPAS	1.00%	4	11.00	44.88	16,381.20
PAPAS -REFRES	1.00%	4	7.30	29.784	10,871.16
HAMBURGUESA	10.00%	41	7.00	285.6	104,244.00
POSTRES	54.00%	220	4.00	881.28	321,667.20
	100.00%	408		1,865.32	680,840.34

TOTAL
INGRESOS 14,412.85 5,260,688.79

FALTA PAGINA

No. 171a

3.8.5 Estado de Resultados Pro- forma

Aquí se calcularon la utilidad y los flujos netos de efectivo.

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r}
 \text{Ingresos} \\
 \hline
 \text{Egresos} \\
 \hline
 \text{Utilidad Bruta} \\
 \text{I.S.R.} \\
 \text{P. T. U.} \\
 \text{Depreciaciones y} \\
 \hline
 \text{Amortizaciones} \\
 \hline
 \text{FLUJO NETO DE EFECTIVO}
 \end{array}$$

Se elaboró una tabla general para el cálculo de los 10 flujos del proyecto, uno por año, tomando en cuenta la fórmula antes mencionada. Solamente se hizo el desglose del primer flujo, para todos es igual.

Ingresos	5,260,688.79
- Egresos	- 4,299,312.91
<u>Utilidad Bruta</u>	<u>- 96,375.88</u>
- I. S. R.	- 326,867.80
- P. T. U.	- 96,137.59
- Depreciaciones y	
<u>Amortizaciones</u>	<u>- 158,800.00</u>
<u>FLUJO NETO DE EFECTIVO</u>	<u>N\$ 697,170.49</u>

Los egresos considerados en los cálculos son en los que se incurre durante cada uno de los periodos anuales, gastos de los servicios, sueldos e impuestos, materia prima, material indirecto, depreciaciones, amortizaciones y pagos anticipados; los siguientes nos lo indican:

CEDULA DE DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y PAGOS ANTICIPADOS

	VALOR ORIGINAL	TASA DE DEPRECIACION	DEPRECIACION ANUAL
MAQUINARIA			
3 FREIDORAS	40500	10 %	40500
2 PARRILLAS	10000	10 %	10000
2 MAQUINAS DE BEBIDA	6000	10 %	6000
4 REFRIGERADORES	24000	10 %	24000
	<u>80500</u>		<u>80500</u>
MOBILIARIO Y EQUIPO			
	382600	10 %	38260
EQUIPO DE COMPUTO			
6 COMPUTADORAS	54000	25%	13500
	<u>1241600</u>		<u>132260</u>
GASTOS DE INSTALACION			
	265400	10 %	26540
PAGOS ANTICIPADOS			
	35000		35000
			<u>193800</u>

CEDULA DE EGRESOS

	MENSUAL	ANUAL
SERVICIOS		
ENERGIA ELEC	8,000.00	96,000.00
TELEFONO	1,000.00	12,000.00
PAFELERIA	1,800.00	21,600.00
AGUA	6,000.00	72,000.00
ARTS LIMF	1,200.00	14,400.00
GAS	1,800.00	21,600.00
	-----	-----
	19,800.00	237,600.00
 SUELDOS E IMPUESTOS		
SUELDO	53,246.60	638,959.20
IMSS	8,614.41	103,372.97
SAR	1,113.07	13,356.80
INFONAVIT	2,782.67	33,392.01
NDMINA 2%	1,064.93	12,779.18
	-----	-----
	66,821.68	801,660.16
 MATERIA PRIMA		3,046,052.75
 MATERIAL INDIRECTO		20,000.00
 DEPRECIACIONES AMORTIZACIONES PAGOS ANTICIPADOS		193,800.00
	-----	-----
TOTAL EGRESOS	66,821.68	4,299,312.91

La tabla de los flujos queda como se presenta en seguida:

	INGRESOS	OPERACIONES	IMP. Y GASTOS	IMP. Y GASTOS	EFECTOS
1	5,280,455.15	4,796,112.91	188,650.00	2,000.00	293,053.24
2	5,310,291.90	4,742,159.64	156,890.00	32,000.00	381,242.26
3	5,366,436.63	4,780,325.11	178,890.00	30,000.00	377,371.52
4	5,400,090.15	4,821,966.27	170,000.00	30,000.00	378,123.88
5	5,474,250.00	4,873,631.00	169,000.00	30,000.00	395,619.00
6	5,529,630.25	4,918,420.22	164,200.00	30,000.00	397,009.03
7	5,564,100.00	4,960,800.00	162,000.00	30,000.00	391,300.00
8	5,600,170.00	4,999,150.00	160,000.00	30,000.00	391,020.00
9	5,650,000.00	5,040,120.00	157,000.00	30,000.00	392,880.00
10	5,700,500.00	5,080,000.00	155,000.00	30,000.00	395,500.00

3.8.6 Costo de Capital y Tasa de los Recursos Asignados de la Clínica

La Tasa Mínima Asignada de los Recursos de la Clínica para el desarrollo de nuestro proyecto es de 13.95% (según el costo de oportunidad de los recursos) por 28 días (13.95%).

3.8.7 Estado de Pasivos y Patrimonio

Estado de Pasivos y Patrimonio
 al 31 de diciembre de 2010

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
<u>Circulante</u>			
Caja	200,000		
Bancos	1,000,000		
Almacén	1,500,000	1,000,000	
<u>Elige</u>			
Maquinaria	200,000		200,000
Mob y Equipo	200,000		200,000
Equ. Cómputo	54,000	1,040,000	1,040,000
<u>Diferido</u>			
Pagos Ant.	35,000		
Gtos Inst.	200,000	200,000	
SUMA EL ACTIVO	3,980,000	3,040,000	3,040,000

NOTAS:

El saldo de Maquinaria está conformado de:

3 Freidoras	135,000 c/u x 3 =	405,000
2 Parrillas	50,000 c/u x 2 =	100,000
2 Maq Bebida	30,000 c/u x 2 =	60,000
4 Refrigeradores	60,000 c/u x 4 =	<u>240,000</u>
		N\$ 805,000
		=====

El saldo de almacén está conformado por:

Carne de res	N\$	98,420
Carne de pollo		62,160
Rejas de pan		77,700
Cacahuates		20,720
Manteca Vegetal		41,440
Leche		10,360
Lechuga		5,180
Cebolla		5,180
Refresco		98,420
Salsas		25,900
Helado		46,620
Pies		25,900
Vasos y env.		<u>20,000</u>
		N\$ 536,000
		=====

3.9 Evaluación Económica**3.9.1 Período de recuperación**

Como en este caso se trabaja con flujos de efectivo variables, se hizo un acumulado de éstos para saber el tiempo en que se recupera la inversión, y se observa que en el cuarto año se recupera la inversión en su totalidad.

3.9.2 Tasa Simple de Rendimiento

Se calcularon Tasas Simples de Rendimiento por cada uno de los flujos de efectivo, quedando así:

$$TSR = \frac{E}{E_0}$$

$$TSR_1 = \frac{697,170.49}{2,380,000} = 29.29\%$$

$$TSR_3 = \frac{707,991.74}{2,380,000} = 29.74\%$$

$$TSR_5 = \frac{665,030.49}{2,380,000} = 27.94\%$$

$$TSR_7 = \frac{676,291.13}{2,380,000} = 28.41\%$$

$$TSR_9 = \frac{687,778.10}{2,380,000} = 28.90\%$$

Si acumulamos los factores de descuento debido a que es el mismo interés.

3.9.3 Valor Actual Neto

VAN = - Inversión inicial + $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$

Para la simplificación de la fórmula se va a multiplicar el denominador $\frac{1}{(1+i)^n}$ y se obtiene los factores de descuento decimales.

$$Factor_1 = \frac{1}{(1+.16)^1} = 0.8617$$

$$Factor_3 = \frac{1}{(1+.16)^3} = 0.6806$$

$$Factor_5 = \frac{1}{(1+.16)^5} = 0.5523$$

$$Factor_7 = \frac{1}{(1+.16)^7} = 0.4423$$

$$\text{Factor}_9 = \frac{1}{(1+.16)^9} = .2630$$

$$\text{Factor}_{10} = \frac{1}{(1+.16)^{10}} = .2267$$

Finalmente, después de la multiplicación de cada factor por su respectivo flujo, sumamos los resultados y a esta sumatoria le restamos la Inversión Inicial, obteniendo así el VAN.

El Periodo de Recuperación, la Tasa Simple de Rendimiento y el Valor Actual Neto se presentan en la tabla siguiente:

ANO	FLUJOS	ACUMULADO	T E R A	FACTOR	V A N
1	697,170.49	697,170.49	0.25	0.8621	601,009.05
2	702,554.20	1,399,724.69	0.30	0.7432	522,112.22
3	707,991.74	2,107,716.43	0.30	0.6407	452,580.74
4	713,463.66	2,821,180.09	0.30	0.5527	394,050.67
5	665,030.49	3,486,210.58	0.28	0.4761	316,629.67
6	670,432.50	4,156,643.08	0.28	0.4104	275,256.04
7	676,291.13	4,832,934.21	0.28	0.3538	239,291.77
8	682,006.34	5,515,160.55	0.29	0.3050	208,029.20
9	687,776.10	6,202,936.64	0.29	0.2630	180,853.30
10	693,607.88	6,896,544.52	0.29	0.2267	157,229.52

6,896,546.52

3,457,934.34

2,380,000.00

NOTA: En el cuarto año se recupera la inversión.

1,077,934.34

3.9.4 Valor Presente Neto

$$\text{VPN} = \frac{\text{Valor Actual Neto}}{\text{Inv. Inicial} / (1+i)^n}$$

$$\text{VPN} = \frac{1'077,934.34}{2'380,000} = 0.4529 = 45.29 \%$$

Esto quiere decir que obtenemos una ganancia adicional del 45.29%, que en valores monetarios es de N\$1'077,934.34, según el resultado del Valor Actual Neto.

3.9.5 Tasa Interna de Retorno

Consiste en igualar el Valor Actual Neto a cero. En nuestro caso hicimos 3 intentos utilizando de TMAR: 18%, 24.60% y 26.3701%. En las tablas siguientes se presenta los antes mencionado:

		1er. INTENTO		18.00 %	
ANO	FLUJOS	ACUMULADO	T	S R FACTOR	V A N
1	697,170.49	697,170.49	0.29	0.2472	590,822.45
2	702,554.20	1,399,724.69	0.29	0.7182	504,563.49
3	707,991.74	2,107,716.43	0.30	0.6086	430,905.63
4	713,463.66	2,821,200.09	0.30	0.5158	368,006.97
5	665,030.45	3,486,230.55	0.30	0.4371	290,690.96
6	670,632.60	4,156,863.36	0.30	0.3704	248,423.54
7	676,291.13	4,833,154.51	0.31	0.3139	212,304.71
8	682,006.04	5,515,160.55	0.31	0.2660	181,439.63
9	687,778.10	6,202,938.64	0.31	0.2255	155,063.75
10	693,607.88	6,896,546.52	0.31	0.1911	132,523.82
					3,114,744.91
					2,380,000.00
					734,744.91

		2o. INTENTO		24.60 %	
ANO	FLUJOS	ACUMULADO	T	S R FACTOR	V A N
1	697,170.49	697,170.49	0.25	0.8026	559,526.86
2	702,554.20	1,399,724.69	0.30	0.6441	452,526.22
3	707,991.74	2,107,716.43	0.30	0.5169	365,994.03
4	713,463.66	2,821,200.09	0.30	0.4149	296,013.73
5	665,030.45	3,486,230.58	0.30	0.3330	221,437.59
6	670,632.60	4,156,863.36	0.30	0.2672	179,215.90
7	676,291.13	4,833,154.51	0.31	0.2145	145,046.55
8	682,006.04	5,515,160.55	0.31	0.1721	117,293.45
9	687,778.10	6,202,938.64	0.31	0.1381	95,013.64
10	693,607.88	6,896,546.52	0.31	0.1109	76,901.28
					2,599,066.32
					2,380,000.00
					129,066.32

Ter. INTENTO		26.3701 %			
AÑO	FLUJOS	ACUMULADO	T	S R FACTOR	V A N
1	697,170.49	697,170.49	0.29	0.7913	551,689.33
2	702,554.20	1,399,724.69	0.30	0.6262	439,937.52
3	707,991.74	2,107,716.43	0.30	0.4955	350,828.56
4	713,483.66	2,821,200.09	0.30	0.3921	279,773.37
5	665,030.49	3,486,230.58	0.30	0.3103	206,357.13
6	670,632.80	4,156,863.38	0.30	0.2455	164,671.45
7	676,291.13	4,833,154.51	0.31	0.1943	131,408.30
8	682,006.04	5,515,160.55	0.31	0.1538	104,865.56
9	687,778.10	6,202,938.64	0.31	0.1217	83,685.19
10	693,607.88	6,896,546.52	0.31	0.0963	66,783.61

					2,380,000.02
					2,380,000.00

					0.02

3.9.6 Índice de Rendimiento

$$IR = \frac{E \text{ Flujos de Efectivo} / (1+i)^n}{\text{Inversión Inicial} / (1+i)^n}$$

$$IR = \frac{3'457,934.34}{2'380,000} = 1.4529$$

Este resultado nos indica que se recupera la inversión y además existe una ganancia adicional como nos lo indicaba ya el Valor Presente Neto.

3.9.7 Conclusiones del Proyecto

Se hicieron conclusiones del estudio de mercado y demuestran que la gran idea a poner en práctica es viable, pero esto no nos da la seguridad de que así sea, tenemos que seguir viendo los resultados de los estudios posteriores; al llegar al estudio técnico, se hace mención de que las instalaciones, maquinaria, equipo y personal con que se cuenta son los adecuados para la puesta en marcha del proyecto; este es otro punto a nuestro favor, sin embargo al llegar a la evaluación económica, pudimos concluir finalmente con cifras que el proyecto es rentable.

Por lo antes expuesto decidimos aceptarlos. A continuación citamos las bases de esta decisión:

- a) La Inversión Inicial la recuperamos en el cuarto año de puesta en marcha del proyecto.
- b) El Valor Actual Neto (VAN) es positivo, superior a cero, lo que nos indica que tenemos una ganancia adicional, cubre nuestra Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) que es del 16% y la Inversión Inicial.
- c) El Índice de Rendimiento es mayor a uno, por lo tanto se acepta el proyecto ya que los flujos contribuyen a recuperar la inversión inicial y se obtiene un beneficio adicional.

Conclusiones

La franquicia en los últimos años ha venido a revolucionar el método de hacer negocios; está formada por dos partes, una denominada FRANQUICIANTE y la otra llamada FRANQUICIATARIO; la primera otorga la licencia para el uso de su nombre comercial o marca, sus conocimientos técnicos, sus experiencias y su asistencia técnica; la segunda recibe lo mencionado anteriormente por medio de un contrato mercantil, bilateral, oneroso, de colaboración, formal y atípico.

El método de la franquicia es utilizado principalmente para incrementar la capacidad de distribución de los bienes y servicios hacia los consumidores, para obtener una actividad competente en el mercado e iría incrementando hasta llegar a ser líder del mismo y obtener más eficiencia en los costos, etc.

Las franquicias representan una oportunidad de echar a andar un negocio que ya está hecho, es decir, que ya existe, que tiene un dueño (franquiciante), procedimientos específicos para elaborar determinados productos o para prestar servicios específicos, una publicidad, promoción, etc., por lo tanto la persona que tiene autorización para crear un negocio con las mismas características (franquiciatario) va a destinar menos recursos en la publicidad, difusión, apertura de la empresa, etc. y va a recibir apoyo y asesoría constantes; es dependiente del franquiciante.

Para los franquiciantes el sistema de franquicias representa una posibilidad de expansión de sus negocios.

Para los franquiciatarios que carecen de recursos propios y a los que les resulta muy caro autofinanciarse, las franquicias son una gran oportunidad, debido a que no tienen que empezar a desarrollar sus puntos de venta dentro de un determinado territorio, sino que el negocio que abren ya tiene un trayecto recorrido, cuenta con prestigio y conocimiento de la marca o de los productos o servicios que ofrece.

El franquiciatario va a operar el negocio bajo la marca o nombre comercial del franquiciante por determinado tiempo y a la vez, va a incrementar el prestigio de la empresa franquiciante.

Una de las grandes ventajas de las franquicias para el franquiciatario es que él compra un negocio ya hecho, que le va a dar facilidades, pero que a su vez, éstas van a ser también sus principales desventajas: REDUCCION DE INDEPENDENCIA Y DE CONTROL SOBRE EL NEGOCIO.

Debido a que las franquicias tienen actualmente un nivel de funcionamiento y una complejidad en sus funciones diferentes unas de otras, se han clasificado en tres: una de ellas se denomina franquicia de producto y marca registrada, en la cual el franquiciante es el proveedor exclusivo de los servicios o bien de

los productos que ofrecerá al mercado el franquiciatario, limitando de esta forma la información que el primero otorga al franquiciatario por lo que no será posible integrar un sistema para la óptima operación de la franquicia; el segundo tipo es el de franquicia por conversión o afiliación que es la alternativa que se tiene de convertir un negocio establecido en una cadena de franquicias; y el tercer tipo de franquicia es la llamada de formato de negocio, en la cual el franquiciante ofrece un sistema al franquiciatario en el que se incluye la marca, experiencia, conocimientos, especificaciones para la construcción o adaptación del local, parámetros para la selección y contratación del personal, publicidad, forma de organización del negocio, etc. y que serán de gran utilidad para el buen funcionamiento de la franquicia.

La franquicia con formato de negocio es la más conveniente ya que por el sistema que ofrece va a tener ciertas características que la distinguen del otro tipo de franquicia, entre las que destacan: el desarrollo de estándares de calidad en los materiales del producto que ofrece el franquiciatario, el buen servicio al cliente, la limpieza de sus instalaciones y el trato directo con los consumidores.

Las franquicias han tenido diferente impacto en los sectores de la economía; el sector de mayor crecimiento ha sido el de los restaurantes.

En México se tuvieron varios impedimentos que retrasaron el establecimiento de las franquicias en el país, entre los cuales están:

- Falta de leyes que regularan dichos contratos.
- Falta de conocimiento del sistema de franquicias y las diferencias con otros contratos ya existentes.
- Trámites difíciles y complicados.
- Ausencia de programas financieros por parte de los bancos y casas de bolsa.
- Falta de otorgamiento de créditos para adoptar el esquema de franquicias.
- Falta de apoyo por parte del gobierno para contar con incentivos.

Gracias a la actualización que se está haciendo de las leyes, se está permitiendo el desarrollo de las franquicias; a pesar de que éstas han existido desde el siglo pasado, en México están naciendo.

•

Las franquicias contribuyen a la economía local porque:

- a) Son manejadas por personal mexicano.
- b) Todos los productos y suministros son manufacturados en el país.
- c) Los impuestos pagados colaboran directamente con el restablecimiento de la economía nacional.

El sistema de franquicias apoya el desarrollo de la economía nacional, la generación de empleos, el uso de nuevas tecnologías y sobre todo impulsa la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen en México.

Las franquicias con formato de negocio han tenido un gran auge en nuestro país, destacando las dedicadas a la preparación de alimentos rápidos, tiendas comerciales, tiendas de ropa y calzado, renta de videos, centro de venta y servicio para computadoras, renta de automóviles, centros de fotocopiado, hoteles, etc.

Nacional Financiera ha desarrollado el mayor apoyo financiero a este tipo de empresas, con lo que se pretende que México pase a ser de un importador de franquicias a un exportador de las mismas.

Se plantea una apertura para empresas mexicanas y extranjeras que le traerá opciones al consumidor, con lo que los empresarios se verán obligados a ser más eficientes y a trabajar con calidad. Eficiencia que permita ofrecer productos y servicios en un mercado más competitivo.

Para poder tomar una decisión adecuada con respecto a la puesta en marcha de un proyecto de inversión, es necesario llevar a cabo una serie de estudios efectuados tanto por parte del franquiciante como por el franquiciatario, entre los que destacan

el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio económico y la evaluación financiera o económica.

Para el franquiciatario el estudio de mercado juega un importante papel ya que la información que se recopila en éste reflejará una idea clara de la penetración del producto o servicio que otorgue la franquicia en un mercado determinado. Las tendencias de compra de los consumidores potenciales darán una aproximación de la demanda del producto o servicio, haciendo posible la determinación del precio de venta.

De los sub-mercados existentes, el de proveedores va a tener una gran influencia en el estudio de mercado ya que nuestro proyecto depende en gran medida de la calidad y oportunidad de recepción de los materiales con los que se llevará a cabo la preparación de los productos, así como su costo; este sub-mercado deberá asociarse al mercado externo puesto que la gran mayoría de las fuentes de abastecimiento son extranjeras.

El monto de las inversiones en tecnología y sus costos, la determinación del tamaño y localización de la planta, y la ingeniería del proyecto entre otros se obtendrán del estudio técnico, llevado a cabo principalmente por el franquiciante, ya que él es quien proporciona el sistema y la asistencia técnica al franquiciatario.

La organización es la base fundamental para el buen funcionamiento de las operaciones de la franquicia ya que determina la relación entre los diferentes puestos de la organización permitiendo una óptima comunicación entre los mismos.

Para las dos partes que conforman una franquicia, el estudio económico es la unión de los estudios de mercado y técnico, por lo que pondrán sumo interés en los resultados que refleje, entre los que destacan la determinación de los costos de producción, de administración, y financieros; así como, el cálculo de la inversión inicial, de las depreciaciones y amortizaciones, y del capital de trabajo necesarios para el buen funcionamiento del proyecto.

Las franquicias como proyecto de inversión resultan una muy buena alternativa para invertir, ya que el proyecto por mucho dura 10 años y aproximadamente en el quinto año la inversión inicial se recupera, lo que significa que los beneficios que se obtienen a partir del sexto año son mayores.

El análisis minucioso que se haga de las ventajas y desventajas de adquirir una determinada franquicia van a permitir que el contrato que se firme quede más explícito y claro, tanto para la persona que la adquiere como para la que la otorga.

Se deben tener presentes todos los requisitos de las diferentes franquicias para que la elección sea la más acertada.

Bibliografía

* BACA, Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos. Análisis y Administración del Riesgo, 2a. edición, Mc Graw-Hill, México, 1990, 284 páginas.

* DIAZ, González, Luis Raúl, El Contrato de Franquicia, Prontuario de Actualización Fiscal, Año IV, Número 73, 16 de octubre de 1992, Análisis Jurídico, 144 páginas.

* GONZALEZ, Calvillo, Enrique, Franquicias: Revolución de los 90, 2a. edición, Mc Graw- Hill, México, 1994, 142 páginas.

* GONZALEZ, Calvillo, Enrique, La Experiencia de las Franquicias, 2a. edición, Mc Graw- Hill, México, 1994, 176 páginas.

* GUTIERREZ, Elvia, "Auge Sin Precedentes de Franquicias en México; Crecieron 845% entre 1988 y 1994", Periódico El Financiero, Año XIV, Número 3518, 9 de noviembre de 1994, Sección Financiera.

* HERBERT F, Holtje, Mercadotecnia, Mc Graw- Hill, México, 1991, 164 páginas.

* HERNANDEZ y Rodríguez Sergio, Fundamentos de Administración, Mc Graw- Hill, México, 1988, 422 páginas.

- * RESA, García, Manuel, Contabilidad de Sociedades, 8a. edición, ECASA, México, 1993, 282 páginas.

- * SAPAG, Chain, Nassir, et.al., Preparación y evaluación de Proyectos, 2a. edición, Mc Graw- Hill, México, 1994, 390 páginas.

- * "Brindan Apoyo a Franquiciatarios", Periódico Expansión y Reforma, 12 de septiembre de 1994, Suplemento Comercial.

- * Censos Económicos 1994, Resultados Oportunos, Tabulados Básicos, INEGI, México, 1994, 388 páginas.

- * Código Civil, 5a edición, Themis, México, 1994.

- * Estados Unidos Mexicanos, Resumen General, Tabulados Complementarios, XI Censo General de Población y Vivienda 1990, INEGI, Tomo IV, México, 1993.

- * Ley del Impuesto al Activo, Agenda Tributaria, 4a. edición, TAXXX, México, 1994.

- * Ley del Impuesto al Valor Agregado, Agenda Tributaria, 4a. edición, TAXXX, México, 1994.

- * Ley del Impuesto Sobre la Renta, Agenda Tributaria, 4a. edición, 1994.

* Ley de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio y Leyes Complementarias, Porrúa, México, 1994.