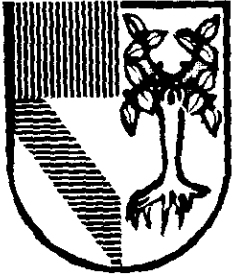


308917



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

6

2ej

ANALISIS Y EVALUACION DE UN PROYECTO DE  
INVERSION DE UNA FRANQUICIA DE COMIDA  
JAPONESA EN UN CENTRO COMERCIAL

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

AREA: **INGENIERIA INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A**  
**RICARDO BASILA CHEMELY**

DIRECTOR: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MEXICO, D. F.

258898

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A Dios y la Santísima Virgen

A mis abuelos, por su inmejorable ejemplo y consejos.

A mi madre, por su entrega absoluta y cariño.

A mi padre, por su apoyo.

A Duna, mi compañera.

A mi hermano Victor Manuel.

A mis tíos Ellas y José Luis, y a mis tías Tere y Margot, y a mis primos.

A mis maestros con agradecimiento.

A mis amigos y compañeros.

Un agradecimiento especial a mi director de tesis Ing. Antonio Castro y a mi amigo Ing. Mauricio Gutiérrez por su valiosísima ayuda en la realización de esta tesis

---

## INDICE

### INTRODUCCION

#### 1.- GENERALIDADES SOBRE FRANQUICIAS

1.1.- Las franquicias en la economía de hoy.	Pág. 1
1.1.1.- ¿Por qué otorgar franquicias?	Pág. 2
1.1.2.- Actitud y disposición	Pág. 4
1.1.3.- Los riesgos	Pág. 4
1.1.4.- Un sistema que sí funciona	Pág. 4
1.1.5.- Las franquicias en la economía: una fuerza formidable	Pág. 6
1.1.6.- A nivel internacional	Pág. 7
1.1.7.- El futuro de las franquicias	Pág. 7
1.1.8.- Cambios demográficos	Pág. 8
1.1.9.- La importancia de la comodidad	Pág. 9
1.1.10.- Servicios empresariales	Pág. 9
1.1.11.- Otras áreas de crecimiento	Pág. 10
1.1.12.- Es tiempo de actuar	Pág. 10
1.2.- El surgimiento de un sistema de mercadotecnia	Pág. 11
1.2.1.- McDonald's: una nueva era en franquicias	Pág. 11
1.2.2.- Las franquicias y el automóvil: la historia de AAMCO	Pág. 12
1.2.3.- La cara cambiante de las franquicias	Pág. 14
1.2.4.- La economía de servicio y las franquicias	Pág. 14
1.2.5.- ¿Qué es una franquicia?	Pág. 15
1.2.6.- Franquicias de productos o de marcas registradas.	Pág. 16
1.2.7.- Franquicias con formato de negocio	Pág. 17
1.2.7.1.- El empleo de una marca o nombre registrado	Pág. 17
1.2.7.2.- Pago de derechos o regalías	Pág. 18
1.2.7.3.- Suministro de servicios	Pág. 18
1.2.8.- Franquicias por conversión	Pág. 19
1.2.9.- Siete cosas que las franquicias no son	Pág. 20
1.2.10.- Ejemplos de franquicias del sector servicios	Pág. 21
1.2.11.- Factores competitivos favorables y desfavorables en la elección de la ubicación	Pág. 23
1.2.12.- Cómo incrementar las ventas en las franquicias	Pág. 23
1.2.13.- Las razones del fracaso de los franquiciatarios: los expertos opinan	Pág. 25

#### 2.- LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

2.1.- Experiencia de los franquiciantes	Pág. 27
2.2.- Experiencia de los franquiciatarios	Pág. 34
2.3.- La experiencia de las franquicias en México	Pág. 40
2.3.1.- Alphagraphics	Pág. 41
2.3.2.- Holiday Inn	Pág. 42

### 3.- ESTUDIO DE MERCADO

3.1.- Centro comercial	Pág. 47
3.1.1.- Perfil de asistentes al Centro Comercial	Pág. 47
3.1.2.- Total de asistencia por cada nivel o planta del Centro Comercial	Pág. 48
3.1.3.- Total de asistentes por cada día de la semana	Pág. 48
3.1.4.- Total de asistencia al Centro Comercial por cada puerta de cada nivel	Pág. 49
3.1.5.- Horarios en los que asisten más al Centro Comercial por días de la semana	Pág. 49
3.1.6.- Frecuencia y motivos de visita al Centro Comercial	Pág. 50
3.2.- La comida japonesa en México y la penetración de la marca de la franquicia en el mercado	Pág. 54
3.2.1.- Hábitos de asistencia a restaurantes de comida japonesa	Pág. 54
3.2.2.- Actitudes hacia la comida japonesa	Pág. 54
3.2.3.- Penetración de la categoría	Pág. 54
3.2.4.- Imagen y percepción de la categoría	Pág. 55
3.2.5.- Penetración de la marca de la franquicia	Pág. 55
3.2.6.- Imagen y percepción de la marca	Pág. 55
3.3.- Estudio mercadológico del proyecto	Pág. 55

### 4.- ANALISIS TECNICO

4.1.- Aspecto legal: el contrato de franquicia	Pág. 60
4.1.1.- Aspectos relevantes del contrato de franquicia específico para este proyecto	Pág. 66
4.2.- "Lay Out", construcción y equipo necesario	Pág. 68
4.3.- Organigrama	Pág. 70
4.4.- Reclutamiento, selección y capacitación del personal	Pág. 71
4.4.1.- Proceso para el reclutamiento y selección del personal para la unidad	Pág. 71
4.4.2.- Programa de capacitación y adiestramiento del personal para la unidad	Pág. 74
4.5.- Programa de actividades para la ejecución y puesta en marcha	Pág. 80

### 5.- JUSTIFICACION FINANCIERA

Pág. 90

### CONCLUSIONES

### BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

En una primera parte, se desarrolla el tema de franquicias enfocado al país que originó dicho sistema y en donde ha tenido su mayor auge: Estados Unidos. Esto nos permite darnos una idea muy certera del impacto que han tenido las franquicias en los últimos años.

En una segunda parte, se desarrolla lo que son las franquicias en México, tomando en cuenta aspectos de su evolución a través del tiempo desde que comenzaron, y también su adaptación al mercado de nuestro país, que tiene aspectos muy particulares.

Para darle a esta tesis un enfoque más práctico, analiza y evalúa el proyecto de una franquicia desde el punto de vista del inversionista.

Esta parte práctica de la tesis comienza por un estudio de mercado completo de la ubicación concreta del proyecto, hace también un estudio del perfil de consumidores de la franquicia, y termina haciendo consideraciones de mercado sobre el proyecto muy particular de la franquicia en cuestión.

A continuación, analiza aspectos técnicos, comenzando con aspectos generales, como es un estudio profundo del Contrato de Franquicia, herramienta básica en una relación de esta índole; posteriormente, aterriza de nuevo al caso práctico materia de esta tesis, tocando todos sus aspectos técnicos como "lay-out", organigrama, equipo necesario, planos etc.

Finalmente, toma el caso concreto materia de esta tesis para hacerle un análisis financiero, desde el punto de vista de un inversionista, haciendo toda una evaluación financiera del proyecto, que incluye montos de inversión por rubros completamente detallados, estados financieros proyectados y recuperación de la inversión (TIR, valor presente neto, etc.)

Quisiera en esta sección introductoria tocar un aspecto que en lo personal me parece básico para la elección como inversionista de una franquicia en particular. Cuando se tiene un cierto monto de capital que se quiere invertir, y se toma la decisión de invertirlo en una franquicia, se deben de tomar en cuenta, a parte de los aspectos cuantitativos, aspectos cualitativos, tales como:

- La calidad humana de la gente de la empresa franquiciante, así como su solvencia moral y ética profesionales, ya que hay muchas personas que desean franquiciar su marca y que por hacer
-

jugosas utilidades para ellos, embarcan a personas con deseos de invertir, sin analizar más profundamente la situación muy particular de cada franquicia y de cada franquiciatario.

- El respaldo y la infraestructura que ofrece la empresa franquiciante a cambio de la regalía inicial que cobra, ya que hay muchas empresas que creen estar en condiciones de otorgar franquicias cuando en realidad tienen mucho trabajo por hacer antes de tener toda la infraestructura humana y material necesaria.
- La experiencia (que sólo da el paso del tiempo) y la solidez que ofrece un franquiciante y su marca.

A este respecto, aplica el dicho popular: "no todo lo que brilla es oro".

Cuando se va a adquirir una franquicia, es importante hacer un buen análisis del riesgo, especialmente cuando se va a tomar un financiamiento para la adquisición de la misma.

Completa esta última idea, una sección de la tesis en donde se hace un análisis de los aspectos determinantes para el éxito o el fracaso de una franquicia.

Se le quiso dar a la presente tesis, en la parte práctica, un enfoque de Ingeniería Industrial en el modo de hacer la evaluación esquemática del proyecto de inversión:

- Estudio de mercado
- Análisis técnico
- Estudio financiero.

El objetivo de fondo que se le dio a la realización de esta tesis es el de que las personas que se interesen en invertir en el ramo de las franquicias (que en estos últimos tiempos se han incrementado), tomen algunas ideas interesantes sobre lo que es el sistema de franquicias, sus características principales, su desarrollo a través de los últimos años, y que observen un procedimiento de análisis de un caso concreto de inversión en una franquicia muy particular y en una ubicación también muy específica.

---

## CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE FRANQUICIAS

En este capítulo se desarrollan algunas ideas generales en torno al tema de las franquicias. Cabe aclarar que la información manejada en este primer capítulo se refiere a las franquicias en los Estados Unidos, ya que, siendo el país en el que han tenido un mayor desarrollo, nos da una muy buena visión de los puntos que se tocan.

### 1.1 LAS FRANQUICIAS EN LA ECONOMIA DE HOY

Si hubiese un Salón de la Fama de empresarios estadounidenses, entre los elegidos de última hora se podría incluir a:

Fred DeLuca, quien a los 17 años se acercó a un amigo de la familia para pedirle un préstamo para pagarse sus estudios y, con los 1000 dólares que obtuvo, se le ocurrió la idea de abrir un negocio de sandwiches que le permitiera pagar sus colegiaturas. En la actualidad, unos 30 años más tarde, esa pequeña inversión se ha multiplicado para convertirse en Subway Sandwiches & Salads, una importante franquicia de comidas rápidas con ventas de cientos de millones de dólares anuales.

Y Joan Barnes, quien fuera consejera sobre esparcimiento en un centro comunitario judío en el sur de California. En 1976 empezó a dar clases de educación física a niños y a sus mamás. En la actualidad su compañía de ejercicios físicos para niños, Gymboree, cuenta con más de 200 franquicias en Estados Unidos, y se ha expandido en varios países de Europa, Asia y Latinoamérica.

Y Arthur Karp y Michael Coles. Un día pasaron por casualidad por una tienda en California atestada de clientes que compraban galletas con chispas de chocolate, y en 1977 decidieron abrir un negocio similar en su nativa Atlanta Georgia. Karp y Coles son, hoy por hoy, los magnates galleteros de Estados Unidos y su compañía, The Original Great American Chocolate Chip Cookie Company, posee más de 400 tiendas con ventas anuales superiores a los \$200 millones de dólares.

¡ Todos ellos triunfaron! Estos empresarios convirtieron en realidad el Gran Sueño Estadounidense de tener un negocio propio y de verlo crecer a nivel nacional y a veces hasta adquirir proporciones internacionales. Ellos son la prueba palpable de que la gran oportunidad sigue viva y sana, y de que a menudo se presenta ante quienes menos la esperan.



### 1.1.1) ¿POR QUE OTORGAR FRANQUICIAS?

El otorgamiento de franquicias permite a compañías ampliarse con rapidez así como financiar una parte de ese crecimiento con dinero de terceros. Como ningún otro, este sistema de mercadotecnia proporciona al propietario del negocio los recursos necesarios para expandirlo a un ritmo que de otra manera le sería imposible alcanzar. Al concentrarse en la propiedad independiente de las unidades, el otorgamiento de franquicias le permite soslayar los costos de abrir nuevas unidades y le proporciona una fuente adicional de capital difícil de conseguir. Le brinda el dinero y el personal indispensables para explotar mercados distantes que de otra manera quedarían fuera de su alcance. El otorgamiento de franquicias ofrece a los empresarios pequeños y faltos de capital la posibilidad de triunfar a nivel nacional. Puede convertir compañías locales y chicas en fuerzas regionales. Permite que negocios medianos luchen en lides nacionales. El otorgamiento de franquicias ayuda a las grandes empresas a desarrollar los mercados desatendidos, así como los internacionales. La apertura de franquicias es un pase al carril de alta velocidad.

Para ilustrar este punto, se debe tomar en cuenta la siguiente reflexión: ¿cuántas unidades propiedad de una sola compañía podrían abrir en un año? ¿Una, dos, tres, quizás hasta cuatro? . Pocas son las compañías que pueden capitalizar los costos - de mano de obra, construcción, renta e inventario- que implica una rápida expansión.

Ahora pensemos en un socio que acepta hacerse cargo de estos gastos y, además, acepta el pago de entre \$10 000 y \$50 000 dólares adicionales por unidad de regalía inicial. ¿Cuántas unidades nuevas se podrían abrir?

La respuesta nubla la mente. Empero, el otorgamiento de franquicias abre esta oportunidad. Y para quienes saben aprovecharla, los resultados son asombrosos. Por ejemplo, en 1983 Peter Shea adquirió Stained Glass Overlay, una franquicia de ventanas decorativas con sede en el sur de California, y en los primeros tres años logró abrir 200 unidades. AAMCO, la franquicia número uno del país en talleres de servicio a cajas de transmisión, vendió 100 franquicias durante sus primeros doce meses de operaciones. En 1975, Gary Goranson inició Tidy Car en una nave rentada de una gasolinería local y tres años más tarde su compañía tenía más de 2000 franquiciatarios trabajando a media jornada desde las cajuelas de sus autos.

¿Son excepciones? Claro. No todos logran este nivel de éxito. Pero también es cierto que no todos necesitan crecer tanto para alcanzarlo. Son muchos los empresarios que se fijan metas más

modestas, pero hasta en estos casos, el otorgamiento de franquicias puede serles de mucha ayuda. Por ejemplo, en 1982 Barbara Kaban y Sharon Trauring formaron Dental Insurance Services, Inc., con el propósito de brindar a los dentistas información sobre los seguros de sus pacientes. La idea pegó y muy pronto la pareja se expandió a los principales mercados del noreste, cercanos a su domicilio de Massachusetts. Para poder seguir creciendo, la pareja invirtió entre \$8000 y \$10000 dólares en asesoría legal y se lanzó a otorgar franquicias. "Fue una buena estrategia para expandirnos rápidamente y llegar a mercados que nosotras no podíamos atender directamente", dice la señora Kaban. Desde entonces, la compañía ha vendido franquicias en Carolina del Sur, Chicago, Nueva Jersey y Pennsylvania. "La inversión inicial resultaba muy elevada para una empresa pequeña como la nuestra, pero con ella logramos conseguir entre tres y cuatro veces esa cantidad en derechos por franquicias. La apertura de franquicias proporcionó a nuestra compañía el capital que tanto necesitaba.

Y ahí está también DÁrcy Williams, presidente y propietario de Speedy Transmission Centers, una franquicia de servicio automotriz de 18 unidades con sede en Deerfield Beach, Florida. El señor Williams acudió al otorgamiento de franquicias para ampliar la presencia de su compañía a nivel regional, con lo cual aumentó las ventas y las utilidades tanto para sí mismo como para sus franquiciatarios. "Las franquicias nos convirtieron en una fuerza importante en el mercado del sur de Florida y nos dieron la fortaleza necesaria para poder pelear en igualdad de circunstancias a nivel local contra las grandes cadenas nacionales", dice Williams. "Los costos iniciales del otorgamiento de franquicias fueron desdénfables para nuestra compañía. Yo me encargué personalmente de casi todo el pesado trabajo inicial y de vender las franquicias", explica. "Pero el resultado fue un formidable aumento en las ventas, mayor difusión por medio de publicidad en radio, televisión y diarios así como un incremento en la credibilidad tanto por parte de nuestros clientes como por parte de los grupos locales de defensa de los consumidores."

Actualmente Speedy se encuentra metido de lleno en un programa de expansión a nivel nacional que incluye planes para abrir dos nuevas unidades al mes y llegar a la meta final de 500 centros en todo el país.

La moraleja de estas y otras historias más es que el otorgamiento de franquicias es un sistema de mercadotecnia dinámico que puede aplicarse a una variedad de empresas en diferentes estadios de crecimiento y desarrollo, desde su nacimiento hasta su madurez casi total.

### 1.1.2) ACTITUD Y DISPOSICION

Como es obvio, la apertura de franquicias no es para todos. Para tener éxito hace falta un compromiso muy serio de parte de las partes involucradas. Lanzarse a la aventura a medias es como ir a la guerra con un tanque de cartón, ¡sólo se recibirá una soberana paliza! Para empezar, se debe tener una clara idea de la empresa que se va a acometer y después deberá prepararse para invertir el tiempo y la energía proporcionales a la tarea. En otras palabras, trabajar a brazo partido. La labor de otorgar y de manejar franquicias implica mucho esfuerzo y perseverancia. Independientemente de que la organización cuente con todo el personal necesario, muchas de las responsabilidades iniciales habrán de recaer en los hombros del empresario. Si no se entiende esta idea, más vale buscar otras formas de vender sus productos o servicios. El factor principal para tener éxito consiste en trabajar duro a la antigua con mucha determinación. Si el empresario se esfuerza más que sus competidores, lo más seguro es que triunfe en el negocio de las franquicias.

### 1.1.3) LOS RIESGOS

Como en cualquier negocio que se inicia, el otorgamiento de franquicias implica una buena dosis de riesgos y de oportunidades. Pero siempre hay formas de enfrentar los riesgos y de aumentar las probabilidades de tener éxito. Antes de tomar decisiones es muy importante *informarse a fondo*.

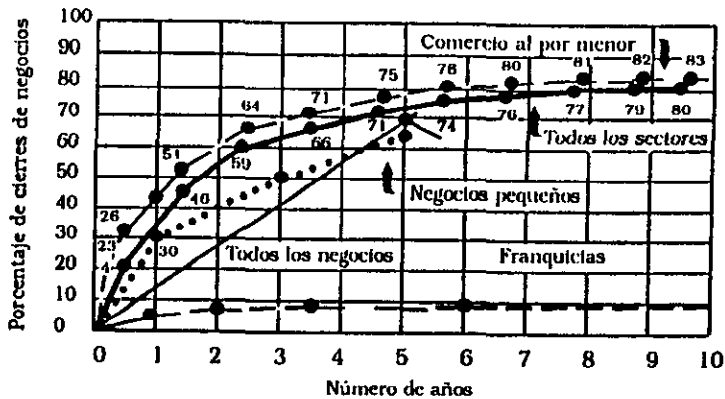
Otra visión del riesgo es la siguiente: el ofrecimiento de franquicias amplía el campo de batalla y garantiza que las victorias difíciles de conseguir siempre habrán de reportar jugosos beneficios. Si una empresa se dedica a crecer por su cuenta sin otorgar franquicias, *podría estar desperdiciando años mientras sus competidores se expanden, quizás empleando ese mismo sistema de mercadotecnia que la compañía quiere aplicar.*

### 1.1.4) UN SISTEMA QUE SI FUNCIONA

Bud Hadfield ha desempeñado un papel muy importante al enriquecer las vidas de casi 1000 franquiciatarios. Es una experiencia sumamente estimulante. Pero no es el único. Las franquicias poseen un historial de éxitos que deja chicos a los negocios independientes. Diariamente se abren un gran número de nuevos en Estados Unidos, testimonio incontrovertido del Gran Sueño Estadounidense. Pero si dentro de tres años volvemos para ver qué ha sido de ellos, lo más seguro es que la mitad haya desaparecido. Y dentro de cinco años quizás sólo sigan vivos menos de la tercera parte: un índice de fracasos de aproximadamente el 70%... mal presagio para todo

empresario independiente. La figura número 1 nos muestra los índices de fracasos de los negocios estadounidenses.

Figura 1: Índices de cierres de negocios en E.U.A.



#### Leyendas y fuentes

- Comercio al por menor (Departamento de Comercio)
- ▲— Todos los sectores (Departamento de Comercio de E.U.A.)
- .....▲..... Negocios pequeños (Administración del Pequeño Comercio)
- ▲— Todos los negocios (Dun & Bradstreet)
- ▲— Franquicias (International Franchise Association)

Sin embargo, sorprende observar que las franquicias están lejos de participar en estas tristes cifras. De acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos, sólo 4% de las franquicias cierran cada año y en múltiples ocasiones dichos cierres son por razones tan válidas como jubilación, reorganización y muchas más que nada tienen que ver con las ventas o las finanzas.

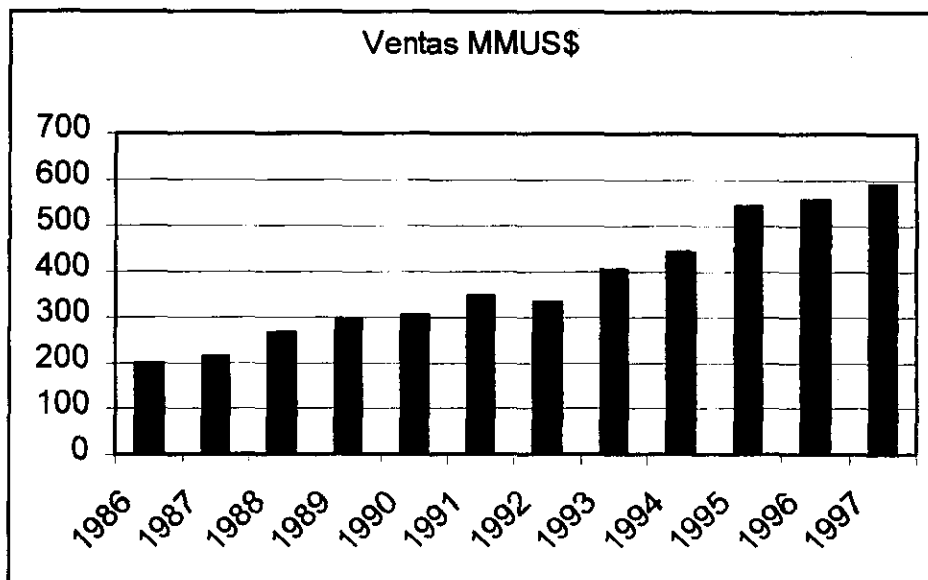
¿Cuántas franquicias acaban "tirando la toalla"? Jiffy Lube, la franquicia para cambios de aceite al instante cuya sede se encuentra en Baltimore, nunca ha cerrado uno de los centros que ha construido. Y lo mismo puede decirse de The Hair Performers, una franquicia de peluquerías con más de 250 salas. Una encuesta realizada en todo el país por la International Franchise Association entre sus miembros descubrió que los cierres por quiebra representaban menos del 1% de todos los cierres.

Las evidencias abundan. El otorgamiento de franquicias abre múltiples oportunidades a las personas ambiciosas y con deseos de triunfar.

### 1.1.5) LAS FRANQUICIAS EN LA ECONOMIA: UNA FUERZA FORMIDABLE

De acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos, en 1996 más de 2000 franquiciadores con cerca de 50000 establecimientos franquiciados realizaron ventas por más de \$550 000 millones de dólares, es decir, de una tercera parte de todas las ventas al por menor. Eso significó un incremento de 40% sobre el nivel de ventas de las franquicias en 1990. En relación con el Producto Nacional Bruto (PNB), en 1996 las franquicias generaron 13% de la riqueza del país, con ventas tres veces más altas que las de la industria automotriz estadounidense. Como patrón, el sector de las franquicias proporcionó 6.3 millones de empleos en 1996, muchos de ellos a personas sin experiencia laboral que no hubiesen encontrado trabajo en ningún otro lugar. Véase en la figura 2 la representación gráfica de las ventas del sector de las franquicias en Estados Unidos.

Figura 2. Ventas de las franquicias en E.U.A.  
Fuente: Departamento de Comercio de E.U.A.



### 1.1.6.- A NIVEL INTERNACIONAL

A medida que las franquicias estadounidenses se trasladan a ultramar para aprovechar las oportunidades de los florecientes mercados del extranjero, mayor es también el número de países del mundo que están adoptando el sistema de franquicias. En 1971, los expertos del Departamento de Comercio de Estados Unidos informaban que 156 compañías de ese país funcionaban en el extranjero con unos 3365 establecimientos. Veinticinco años más tarde esa cifra se había duplicado a 342 compañías con más de nueve veces el número de unidades: 30 188. ¿Dónde está cada quien? Gymboree está en Australia, Canadá y Francia. Subway Sandwiches & Salads tiene establecimientos en Inglaterra, Canadá y Puerto Rico., además de que vende una imitación de su sandwich submarino de jamón en Bahrain, país del Medio Oriente donde la religión prohíbe el consumo de carne de puerco. Jiffy Lube firmó un acuerdo maestro de franquicias con Elf Aquitaine, el gigante francés del petróleo, para la instalación de talleres que den servicio rápido de lubricación y cambio de aceite a través de la campaña francesa. Y fuera de Estados Unidos está surgiendo toda una variedad de franquicias nativas: Tidy Car de Canadá, Home Tune Ltd. de Gran Bretaña y Duskin Company de Japón compiten con los mejores y más grandes concesionistas norteamericanos, en el extranjero y en los mismos Estados Unidos.

### 1.1.7.- EL FUTURO DE LAS FRANQUICIAS

El futuro se ve brillante para las franquicias. De acuerdo con el Departamento de Comercio, las ventas de productos y servicios de las compañías de franquicias han crecido a razón de un 10% anual durante los últimos 12 años. Se prevé que esta tendencia se mantendrá hasta el año 2000. "Las franquicias son la ola del futuro" dice Andrew KostECKA, quien analiza las tendencias de las franquicias para el gobierno federal, considera que las perspectivas de las franquicias a largo plazo son sumamente brillantes y que el creciente número de pequeñas compañías que operan en los mercados locales o regionales acudirán a las franquicias como un nuevo medio para distribuir sus productos y servicios. "Estas pequeñas empresas de franquicias van a buscar nuevas opciones de servicios y de comercialización a fin de mejorar el atractivo de las tiendas y allegarse mejores patrocinadores," dice KostECKA.

La estimación de este experto no podía ser más exacta. Un creciente número de negocios de todo tipo está buscando sistemas de comercialización opcionales, y a menudo el otorgamiento de franquicias ocupa el primer lugar de su lista. Muchas de estas empresas son negocios de servicios que esperan sacar provecho de la cambiante demografía de los consumidores.

### 1.1.8.- CAMBIOS DEMOGRAFICOS

*Más de la mitad de las mujeres de este país se gana ahora la vida fuera de casa y, de acuerdo con las estadísticas de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, esta proporción seguirá aumentando.*

Esta tendencia ofrece una oportunidad para una amplia gama de negocios que operen con franquicia y que estén dispuestos a desempeñar los quehaceres de las amas de casa tradicionales. Las guarderías, el cuidado de los niños en casa, la preparación de la comida, el lavado de ropa y el servicio de tintorería son sólo algunos ejemplos de los servicios que ahora necesitan y pueden pagar las familias cuyas dos cabezas trabajan y por ello cuentan con un ingreso familiar más alto. De modo similar, la proliferación de franquicias de alimentos especializados -en especial tiendas de galletas, de panecillos, de rosetas de maíz y de dulces- es resultado directo de las madres que abandonan sus labores hogareñas para irse a trabajar a las empresas.

El aumento en el número de mujeres que trabajan también da lugar a nuevas e innovadoras franquicias concebidas para atraer a las mujeres como franquiciatarias. Una de tales cadenas es Jazzercise, una compañía de baile aeróbico y rítmico con sede en Carlsbad, California. Aún cuando se fundó oficialmente en 1972, su concepto proviene de 1960, año en que Judy Shepard Missett, bailarina profesional y profesora de jazz, observó que a menudo el rigor de la danza tradicional asustaba a los estudiantes. "Me di cuenta de que estas personas venían a disfrutar del movimiento y a mantenerse en forma. Ni tenían pensado llegar a Broadway, ni iban a que yo les dijera lo mal que se veían". En consecuencia, la señora Missett dejó de dar sus clases frente a los espejos de su estudio de danza y empezó a enseñar un programa menos formal concebido para mejorar la condición física general de las participantes. Fue un éxito inmediato. Cuando una amiga le sugirió que contratara a otras instructoras para que presidieran los cursos, la señora Missett emprendió la tarea sin mucho convencimiento: "Nunca pensé que funcionaría, pero de todas formas adiestré a diez instructoras para aligerarme el trabajo."

En la actualidad, la señora Missett preside un imperio de franquicias dedicadas a la salud. Jazzercise tiene más de 3000 instructoras y 350000 estudiantes en 16 países, incluso en Canadá, Australia, Japón e Italia. "Pocas veces, Jazzercise representa el único ingreso de las instructoras", dice Jan Kinney, el vicepresidente de promociones y comunicaciones de la compañía. "La gran mayoría de nuestras franquiciatarias son mujeres interesadas en complementar sus propios ingresos o los de sus maridos con un segundo trabajo."

### 1.1.9.- LA IMPORTANCIA DE LA COMODIDAD

El aspecto de la comodidad también abre nuevas posibilidades de franquicias. Cortos de tiempo, los atribulados consumidores de mañana van a exigir servicios más rápidos y eficientes. Las franquicias que ofrezcan afinaciones y cambios de aceite en pocos minutos van a absorber una parte cada vez mayor del mercado de servicios a los automóviles. Es muy probable que seamos testigos del auge en que estarán las franquicias que ofrezcan el servicio de cuidar el césped y que vengan a liberar de esa pesada tarea dominical a los jefes de familia. También es posible que surjan cadenas de franquicias de restaurantes que ofrezcan viandas para llevar, con platillos sabrosos y nutritivos para las amas de casa trabajadoras.

Pero éstas no son las únicas oportunidades. Un estudio reciente, mandado hacer por la International Franchise Association y realizado por el futurista John Naisbitt, descubrió que, a pesar de los temores de una saturación del sector de los establecimientos de comidas rápidas, es muy probable que prosperen las franquicias de restaurantes que ofrezcan comidas típicas de cada país. Los expertos predicen que en 15 años uno de cada tres estadounidenses pertenecerá a una minoría, motivo por el cual es posible esperar que las franquicias de comidas para los gustos mexicanos y asiáticos aumenten su participación en el mercado. De manera similar, la tendencia hacia comidas más ligeras y saludables va a crear nuevas necesidades y deseos. A este respecto, Fred DeLuca dice: "Pensamos que nuestro menú es la opción que ofrece una comida fresca. En mi opinión, eso es lo que nos distingue de la competencia." Kostecka, del Departamento de Comercio, vigila el crecimiento de las franquicias para ventas de rosetas de maíz, yogur y helados, cuya expansión se espera en un futuro próximo.

### 1.1.10.- SERVICIOS EMPRESARIALES

"Se pronostica que el sector de servicios a los negocios va a crear la mayor cantidad de empleos y a tener uno de los crecimientos más espectaculares," dice Valerie A. Personick, economista de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos. "Las computadoras y otros avances tecnológicos han dado lugar a una nueva demanda de toda una nueva serie de servicios de consultoría y administración. De manera similar, los requerimientos de ayuda temporal se han ampliado más allá de los puestos de oficina y ahora cubren áreas técnicas y profesionales." Los franquiciadores que ofrecen servicios empresariales como los de imprenta, investigación de mercados, empleados temporales, consultoría, recabación de fondos, publicidad y demás pueden esperar un futuro próspero y de mucho crecimiento.



"Muchos negocios han descubierto que resulta más eficiente contratar fuera ciertos servicios en vez de depender de personal interno, debido a que los contratistas externos (inclusive las franquicias) pueden darse el lujo de contar con numeroso personal especializado y realizar economías de escala, cosa que las empresas individuales no pueden," dice la señora Personick. "Los contratos externos permiten reducir los gastos generales y de administración de ciertas operaciones permanentes como son los servicios de seguridad y de limpieza. En el caso de los servicios de una sola vez, a menudo resulta más rápido y barato contratar a un experto externo en vez de desarrollarlo internamente," agrega la señora Personick.

#### 1.1.11.- OTRAS AREAS DE CRECIMIENTO

De acuerdo con cifras de la International Franchise Association, las ventas de los minoristas no dedicados al negocio de los alimentos descendieron durante la década de 1970, pero se recuperaron durante la primera mitad de la siguiente y se esperaba que mantuvieran un índice de crecimiento del orden de 12.3% en lo que resta de este siglo. "La aplicación de mejores técnicas de compras y de ventas ha convertido a esos minoristas en un sector altamente competitivo, lo que ha hecho que recurran al otorgamiento de franquicias para mejorar su distribución y la capacitación de sus empleados," dice Kostecka del Departamento de Comercio. En su examen anual, Franchising In The Economy, Kostecka también asegura el crecimiento y futura expansión de los sectores de productos y servicios automotrices, de viajes y entretenimiento, de personal y educación, así como de construcción, mejoras a los hogares y limpieza.

#### 1.1.12.- ES TIEMPO DE ACTUAR

En base a los hechos y a las estadísticas, se puede observar que el otorgamiento de franquicias ha venido a provocar una asombrosa reestructuración de la forma de comprar de los estadounidenses y de la manera en que los negocios distribuyen los bienes y los servicios. Ante los hombres de negocios con visión y ambición, se presentan brillantes las oportunidades de que expandan y desarrollen sus empresas. Es un arduo y largo camino plagado de obstáculos y trampas. Pero si se desea crecer y ampliarse, y además se está dispuesto a echarse a cuestras el trabajo, los riesgos y el sacrificio, entonces las franquicias son un camino muy adecuado para el éxito.

## 1.2 EL SURGIMIENTO DE UN SISTEMA DE MERCADOTECNIA

El otorgamiento de franquicias no es nada nuevo. La empresa The I.M. Singer Company otorgó franquicias para la venta de sus máquinas de coser en la década de 1850. Las compañías petroleras y automovilísticas argumentan que sus distribuidores trabajan *por medio de franquicias* desde principios de siglo. Pero en realidad, las franquicias no obtuvieron el apoyo y el reconocimiento públicos hasta la década de 1950, cuando los restaurantes y los hoteles empezaron a aparecer como clones a través de todo Estados Unidos.

Alrededor de 1957, ocurrió un cambio, que despejó gran parte de las conjeturas de los viajeros. La cadena de restaurantes Howard Johnson's empezó a otorgar franquicias a hoteles de la costa atlántica con gran acometividad.

Se le identificaba por tener el techo naranja brillante. La compañía ofrecía un producto de calidad y en forma consistente a quienes viajaban. Los baños estaban limpios, al igual que las habitaciones, y las camas *no depararían sorpresas desagradables*. Se encontraban los 31 sabores de sus helados y una buena comida caliente. Howard Johnson's conquistaba a sus huéspedes los cuales le tenían mucha fidelidad a su marca.

### 1.2.1.- McDONALD'S: UNA NUEVA ERA EN FRANQUICIAS

Al edificar McDonald's, Ray Kroc tomó prestado y amplió el concepto de *calidad de Howard Johnson's*. Kroc, *vendedor toda su vida*, se interesó por primera vez en las comidas rápidas en 1954, al observar el éxito que habían logrado los hermanos McDonald con un pequeño restaurante en las afueras de San Bernardino, California.

Más tarde se reunió con los hermanos McDonald -Maurice y Richard-, y juntos redactaron un acuerdo por medio del cual Kroc vendería el negocio a operadores independientes y los hermanos participarían en las utilidades. "Por mi mente pasaban imágenes de restaurantes McDonald's localizados en los cruces de las principales carreteras del país," escribía más tarde Kroc en su autobiografía, *Grinding It Out*.

¡Y vaya forma en que esa visión se convertiría en realidad! En la actualidad, McDonald's es el líder indiscutible de las comidas rápidas y las franquicias, con más de 10000 unidades en todo el mundo, y ventas por más de \$12400 millones de dólares en 1996. La compañía sigue abriendo un establecimiento nuevo cada 12 horas.

El éxito de McDonald's depende de su devoción casi fanática por la consistencia y el control de la calidad. Si bien en sus primeros días Howard Johnson's y otros franquiciadores simplemente copiaban la esencia de sus negocios, por su parte McDonald's duplicaba cada aspecto de su operación. No se aceptaban desviaciones a las normas preestablecidas. McDonald's desarrollaba el método o formato del negocio y los concesionarios tenían que cumplir cada especificación a rajatabla. Las hamburguesas, por ejemplo, debían pesar exactamente 1.6 onzas y no contener más de 17% de grasa. Los empleados debían vestir una camisa inmaculadamente blanca, y desempeñar un solo puesto. El encargado de la parrilla solo debía voltear las hamburguesas, mientras que otro se encargaba de freír las papas en aceite hirviendo. Se aplicaban las técnicas altamente sistematizadas de las líneas de ensamble a la preparación de los alimentos. Este orden mejoraba la eficiencia y reducía el desperdicio. La uniformidad de McDonald's iba dirigida a una nueva generación de clientes de alta movilidad. Un tejano que estuviese de vacaciones en San Francisco, podía estar seguro de lo que podía esperar bajo los Arcos Dorados contiguos al puente Golden Gate; un neoyorquino en viaje de negocios en Minnesota, podía saborear su acostumbrada malteada espesa bajo cualquier arco dorado de las ciudades gemelas. Muchos hombres de empresa captaron el mensaje y se apropiaron de la idea.

#### 1.2.2.- LAS FRANQUICIAS Y EL AUTOMOVIL: LA HISTORIA DE AAMCO

Mientras Ray Kroc construye su imperio, Tony Martino reconstruía cajas automáticas. Mecánico callejero muy listo del barrio italiano de Filadelfia, Martino aprendió su oficio trabajando en el taller de su tío durante la década de 1950. Empezaban a estar de moda las transmisiones automáticas, y su complejidad confundía a muchos mecánicos expertos. Pero no a Martino quien no tardó en aprender a reparar esos complicados mecanismos. Para 1959 ya era dueño y operaba su propio taller: AAMCO (Anthony A. Martino Company). Solo arreglaba cajas automáticas y su negocio floreció. Según el propio Martino, "en aquella época la naturaleza misma de los negocios estaba cambiando. La especialización estaba cobrando auge. En muchos aspectos, AAMCO estuvo en el lugar adecuado y en el momento oportuno".

Pero la historia tenía mucho más fondo. Martino era un empresario con visión que a principios de la década de 1960 ya poseía tres talleres muy conocidos para la reparación de cajas automáticas, amén de contar con un talento envidiable para descubrir ideas rentables. Esa habilidad le ayudó en 1963 cuando un desconocido lo llamó por teléfono para hacerle una propuesta desconcertante. "¿Le gustaría ganar mucho dinero?" le preguntó una voz grave. "Siga hablando", le contestó Martino.

Su interlocutor era Robert Morgan, un empresario ambicioso y de hablar reposado que en un tiempo había sido propietario y operador de una cadena de estudios de baile copiados de la otrora afamada cadena de franquicias de Arthur Murray. En esos tiempos Morgan era presidente de Safeway Brakes, una franquicia con sede en Filadelfia que se debatía por sobrevivir. Morgan se dio cuenta de que uno de sus talleres de frenos había fracasado en la misma esquina donde ahora tenía buenos logros un taller de transmisiones automáticas. Analizó la situación y concluyó que los frenos no eran lo bastante complicados para merecer un servicio especializado. "En cada gasolinera de la esquina había un mecánico que podía cambiar las zapatas de los frenos," recuerda Martino. "No hacía falta que tuviese conocimientos ni herramientas especiales para estar en el negocio."

Por lo tanto, Morgan llamó a Martino y decidieron conocerse. Formaban una pareja dispareja. Morgan, elegante y sereno, era un estupendo jugador de ajedrez que gustaba del baile y el arte. Antes de formar Safeway Brakes había puesto de moda los móviles para niños, fabricando y vendiendo por miles esas delicadas figuritas en equilibrio a las tiendas de departamentos. Por su parte, Martino provenía directamente del taller. Sus conocimientos de la industria automotriz no pasaban de lo que había aprendido al enfrentarse con las piezas dañadas o con las juntas quemadas de las cajas automáticas.

Sin embargo, compartían el mismo interés por ganar dinero y pronto se hicieron socios. Mientras Martino vigilaba el trabajo de los talleres, sistematizaba los procedimientos y capacitaba al personal de los nuevos franquiciatarios en la reparación de las complicadas cajas automáticas, Morgan trabajaba en la concepción del contrato de franquicia, la redacción de los folletos publicitarios y la venta de más franquicias.

La colaboración resultó muy provechosa. Durante 1963, su primer año, AAMCO vendió 100 franquicias y en 1964 otras 200. Para 1967, la compañía contaba con 500 unidades franquiciadas y ventas por \$14 millones de dólares: uno de los inicios más venturosos en la historia de las franquicias.

Martino se desligó de la AAMCO ese mismo año y Morgan se hizo cargo por completo de la compañía. "Crecimos con mucha rapidez desde el principio porque teníamos confianza en el concepto. Sabíamos que el mercado automotriz necesitaba especialistas en la reparación de cajas automáticas," dice Morgan. En la actualidad AAMCO es el líder indiscutible en cuestión de reparación de cajas automáticas con más de 1000 talleres diseminados por todo Estados Unidos, siete veces más que su competidor más cercano.

Por su parte, Tony Martino fundó otras franquicias similares con el mismo éxito. En 1972, estableció MAACO, una franquicia de talleres de pintura de automóviles, y en 1982 abrió SPARKS TuneUp. En la actualidad, MAACO es uno de los líderes de la industria con cerca de 400 unidades en toda la nación. Con más de 100 unidades en 1986, SPARKS ya es uno de los principales contendientes en el mercado de las *afinaciones de motores*. Martino puede enorgullecerse de ser uno de los pocos franquiciadores que han logrado desarrollar tres franquicias muy importantes.

### 1.2.3.- LA CARA CAMBIANTE DE LAS FRANQUICIAS

Howard Johnson's, Mc Donald's y AAMCO son importantes dentro de la historia de las franquicias porque los sectores de las comidas rápidas y de los *automóviles* han sido el almáximo tradicional e ideal para el surgimiento de las franquicias que han tenido éxito. Pero durante los últimos 30 años, las franquicias han ido mucho más allá de las hamburguesas y las transmisiones automáticas, y abarcan ahora todo producto y servicio imaginable. En su Franchise Opportunity Handbook, el Departamento de Comercio da una lista de compañías de más de 40 sectores de la economía dedicadas a la venta de franquicias. Duds'N Suds, por ejemplo, es una cadena de centros de lavado de ropa y diversión que ha dado un nuevo enfoque a la expresión "una buena colada divertida" al intercalar máquinas lavadoras y mesas de billar o pool y refrigerios. ProTech Restoration, de Santa Bárbara, California, proporciona servicio de hojalatería y pintura a los autos siniestrados de las compañías de seguros. Dahlberg, Inc. es una franquicia especializada en tiendas para personas con problemas auditivos que ya posee 97 establecimientos en 42 estados de la Unión Americana. Estas son compañías únicas en sectores poco comunes y sin embargo forman una parte importante y de mucho crecimiento de la economía: el sector de los servicios.

### 1.2.4.- LA ECONOMIA DE SERVICIO Y LAS FRANQUICIAS

"Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza laboral estadounidense trabaja en industrias productoras de servicios," declara Valerie A. Personick. La señora Personick señala que en los últimos 25 años el sector servicios generó más de 14 millones de empleos, mientras que la cifra combinada de personas empleadas en los sectores industrial y agrícola ni siquiera se movió. Gran parte del éxito de las franquicias se debe a este cambio fundamental. En un estudio reciente de la International Franchise Association se citan las siguientes palabras de un experto en la materia: "Estados Unidos está pasando del sector industrial de las chimeneas al sector de los servicios, y las franquicias se están aprovechando de esa corriente."

¿Por qué las franquicias encajan tan bien en esta nueva economía? Por dos razones: requieren una capacitación mínima e inventarios limitados. A diferencia de las empresas industriales o de

transformación, la administración de las empresas de servicios puede enseñarse en cuestión de días o de semanas. *Merry Maids*, franquicia para la limpieza de casas habitación con sede en Omaha, Nebraska, capacita a sus franquiciatarios en una semana por medio de trabajo en un salón de clases y de videgrabaciones complementarias. El curso de adiestramiento de *MAACO* dura cuatro semanas: tres en un salón de clases y una en un taller modelo donde se enseñan las técnicas básicas para reparar y pintar carrocerías. *I Can't Believe It's Yogurt*, una franquicia con sede en Dallas, Texas, sólo necesita seis días para formar nuevos propietarios. Estos cortos periodos de capacitación permiten mantener bajos costos de los franquiciadores y ayudan a los franquiciatarios a ganar dinero más pronto.

Los requisitos de unos inventarios limitados también atraen a los franquiciadores al sector de los servicios. Unos inventarios bajos permiten mantener una inversión inicial razonable para los franquiciatarios, con lo cual el franquiciador tiene menos problemas para vender sus franquicias. Por ejemplo, *Sara Care Services*, una franquicia para servicios temporales con sede en El Paso, Texas, no requiere ninguna inversión en costosos inventarios antes de que una franquicia empiece a hacer negocios. De manera parecida, el inventario de *Neal's Cookies* de Houston, Texas, sólo cuesta \$5000 dólares, una cantidad muy modesta si se compara con los requerimientos en inventarios de un fabricante o un mayorista.

Pero, ¿en qué consiste exactamente una franquicia? ¿Cómo se define este sistema de mercadotecnia desde el punto de vista legal o de negocios?

#### 1.2.5.- ¿QUE ES UNA FRANQUICIA?

Ante todo, una franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. En términos muy simples, una franquicia concierne a dos niveles de personas: el franquiciador, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o su marca registrada, y el franquiciatario, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador.

Teóricamente, casi todo negocio podría acudir a las franquicias para comercializar sus productos o servicios. Por ejemplo, un ingeniero en genética que desarrollara un método secreto para procrear vacas lecheras que rindieran tres veces más leche que las vacas normales pero con sólo la cuarta parte del forraje. El mercado para esas criaturas sería fantástico. Todo granjero del país tendría que comprar esas vacas a menos que deseara perder su negocio ante vecinos más eficientes.

¿Cómo haría nuestro ingeniero para llevar su producto hasta los granjeros? Podría edificar granjas propias a través del país para distribuir sus vacas. O podría anunciar sus vacas por televisión y después embarcarlas hacia todos los granjeros que se las pidieran. O bien el ingeniero podría convertirse en distribuidor y vender sus vacas a corredores de ganado quienes a su vez las ofrecerían a los granjeros.

Pero estos tres métodos presentan varios problemas. Las granjas propias cuestan muchísimo dinero; sólo el terreno valdría millones de dólares. La venta directa o a través de distribuidores implicaría costos de traslado muy altos. No es fácil llevar vacas de un lado a otro; por lo tanto, los fletes aumentarían el precio para los granjeros. En estos dos últimos casos, el ingeniero no podría responsabilizarse por la calidad del producto: como proveedor, se arriesgaría a que sus vacas se lastimaran durante el transporte, y como distribuidor, no tendría control sobre el cuidado que los corredores brindarían a los animales durante el transporte.

La otra opción es el otorgamiento de franquicias. En este caso, a cambio de una cantidad de dinero y la firma de los contratos respectivos, el ingeniero enseñaría (concesionaría) a personas diseminadas por todo el país a administrar la serie de inyecciones que produciría esas vacas maravillosas. A su vez, estas franquicias desarrollarían sus propios hatos que venderían a los granjeros de sus regiones. Estas franquicias también utilizarían el nombre de la compañía del ingeniero, con el cual se conocerían las vacas.

#### 1.2.6.- FRANQUICIAS DE PRODUCTOS O DE MARCAS REGISTRADAS

Nuestro ingeniero en genética aplicaría una forma muy antigua de franquicias llamada de producto o de marca registrada que se usó por primera vez en la década de 1800 y que siguen empleando los distribuidores de automóviles, las gasolineras, la industria de los refrescos embotellados y varios más. Bajo una franquicia de producto, el nombre del negocio y del producto es el mismo, y el consumidor los percibe de esa forma. Por ejemplo, Coca-Cola vende concesiones a franquiciatarios regionales que mezclan azúcar, agua gaseosa y concentrado, lo embotellan y lo distribuyen dentro de ciertas áreas específicas. El nombre del producto final se refiere tanto al refresco como al negocio.

De acuerdo con el Departamento de Comercio, las franquicias de productos o de marcas registradas generaron un porcentaje muy importante de las ventas de todas las franquicias en 1996. Sin embargo, su importancia está decayendo. Desde principios de los años 70, el número de franquicias de productos ha disminuido en 40%, debido, sobre todo, a una pérdida neta de casi

160000 gasolinerías entre 1972 y 1993. Según su estudio reciente patrocinado por la International Franchise Association, en el futuro se espera una disminución en la expansión de este sector a cerca de un 5% anual.

### 1.2.7.- FRANQUICIAS CON FORMATO DE NEGOCIO

La forma de franquicia más conocida es la franquicia con formato de negocio. En este caso, una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método.

Por ejemplo, el nombre de Wendy's no identifica un platillo particular del menú de esa cadena de restaurantes. No existen ni la hamburguesa, ni las papas fritas Wendy's. El nombre identifica, más que nada, la forma en que Wendy's proporciona el servicio de comidas rápidas. De manera similar, el nombre Midas no se aplica a un silenciador específico; las personas no piden un Midas, como pedirían una Pepsi o un Oldsmobile. En realidad, Midas se refiere al método que esa organización utiliza para proporcionar su paquete de servicio completo a los clientes.

Los tres elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia son: el empleo de una marca o nombre registrado, el pago de derechos o regalías y el suministro de servicios.

#### 1.2.7.1.- El empleo de una marca o nombre registrado

Para ser una franquicia, un grupo de restaurantes, de dentistas o de gimnasios debe operar conjuntamente bajo un mismo nombre que lo distinga. Ese nombre lo alquila el franquiciatario al franquiciador durante un período específico. Por ejemplo, un podiatra que abriese centros de servicio Pies Suaves no sería una franquicia. Pero si alquilara el nombre a otros podiatras, estaría cumpliendo este requisito.

Pero, ¿por qué pagar por utilizar el nombre Pies Suaves? Quizás se trata de un nombre muy conocido por el público consumidor en cierta área del mercado, o tal vez los podiatras consideran que brinda una imagen apropiada a sus negocios; los nombres y las marcas registradas son el activo principal de las compañías franquiciadoras y son un elemento básico de la definición de una franquicia.



#### 1.2.7.2.- Pago de derechos o regalías

El segundo elemento que define a una franquicia con formato de negocio es el pago de una cuota por el derecho de vender los productos o servicios. Este cargo puede ser una cuota inicial de entrada, unas regalías pagaderas mensualmente, cierta aportación para publicidad, el costo de la capacitación, una cuota mínima de compras del producto, o cualquier otra serie de pagos obligatorios. Volviendo a nuestro ejemplo de Pies Suaves, para ser un franquiciador, el podiatra debería cobrar a los franquiciatarios el derecho de usar el nombre en sus centros. El permiso para usar gratuitamente el nombre Pies Suaves podría convertirlo en un tipo muy apreciado o en un mal empresario; pero de alguna manera lo calificaría como franquiciador.

Y lo mismo puede decirse de la distribución de productos a precios de mayoreo. Por ejemplo, si el podiatra simplemente surtiera a los demás podiatras soportes ortopédicos Pies Suaves a precio de mayoreo, no por eso sería un franquiciador. Pero si obligara a sus colegas a que le pagaran por el derecho de vender sus soportes exclusivos, o se los vendiera por encima del precio de mayoreo, entonces sí podría ser un franquiciador.

#### 1.2.7.3.- SUMINISTRO DE SERVICIOS

La Comisión Federal de Comercio y los distintos estados de la Unión Americana que reglamentan las franquicias definen en forma diferente el tercer elemento de una franquicia.

La Comisión Federal de Comercio considera que un negocio es una franquicia si cumple los otros dos requisitos y, además, ejerce cierto control o proporciona asesoría o servicios calificables como importantes. Pero, ¿cómo se puede determinar si la asesoría o los servicios que se proporcionan son importantes? Según la Comisión Federal de Comercio, proporcionar ayuda publicitaria, capacitar a los dueños de las tiendas nuevas u otorgar áreas del mercado en exclusividad ciertamente son factores importantes. Sin embargo, ofrecer asesoría o consejos informalmente son actividades que bien podrían caer fuera de la definición de la Comisión.

En la mayor parte de los estados de la Unión Americana que reglamentan las franquicias, el establecimiento de un formato de negocio es el tercer elemento de una franquicia. Volviendo al ejemplo de nuestro podiatra, si comercializara su negocio como un programa global para tener éxito como podiatra, con todo y nombres, sistemas de negocios y responsabilidades de regalías, entonces sí sería considerado como una franquicia por la Comisión Federal de Comercio a tenor

de la prueba de la asesoría importante y, por definición, también sería una franquicia en los estados que actualmente *reglamentan las franquicias*.

Por lo tanto, la franquicia con formato de negocio consiste en el establecimiento de un sistema de negocios que operan bajo un nombre o marca registrada compartida y pagan al franquiciador por el derecho de operar bajo ese nombre o marca, que funcionan conforme a un método o formato de negocio específico y controlado, o que también reciben asesoría o servicios importantes por parte del franquiciador.

#### 1.2.8.- FRANQUICIAS POR CONVERSION

Una derivación de la franquicia con formato de negocio es la franquicia por *conversión*. Estos negocios parecen ser idénticos a las compañías con formato de negocio, pero difieren en un aspecto muy importante: su objetivo son los negocios independientes que ya se encuentran en operación. Century 21 es el ejemplo más palpable. Esta cadena dedicada a los bienes raíces y con sede en Irvine, California, empezó a contratar corredores (franquiciatarios) en cuanto se formó en 1971. Sus fundadores, Art Bartlett y Marsh Fischer, pensaron que los pequeños corredores locales de bienes raíces pagarían bien si se les diese la oportunidad de competir en igualdad de circunstancias contra las empresas de bienes raíces más grandes y conocidas. Ambos idearon un sistema de subfranquicias que dividía el país en unas 30 regiones cuyos encargados serían empresarios locales responsables de vender las franquicias a las compañías de bienes raíces ya establecidas. Los franquiciatarios hacían un solo desembolso por el derecho a la licencia y pagos continuos por regalías. De esa forma, obtenían publicidad nacional y un nombre de todos conocido, una administración de alta calidad y un sistema nacional de referencias, pero fuera de ello los cambios eran mínimos, a no ser por el anuncio exterior de los establecimientos y el color de los sacos deportivos de los agentes de ventas, el dorado distintivo de Century 21.

Muchas otras franquicias recurren a la *conversión* para aumentar su participación en el mercado. Por ejemplo, The Hair Performers y Jiffy Lube aceptan negocios independientes en su sistema. Pero a diferencia de Century 21, esas compañías demandan un estricto cumplimiento de sus respectivos sistemas de negocios. "Cada año," dice John Amico, fundador y presidente de The Hair Performers, "escogemos a cinco salones independientes para que se adhieran a nuestra fórmula. Pero el acuerdo debe establecer con toda claridad que deben aceptar nuestro programa global. No permitimos que mezclen su estilo con el nuestro. Su salón debe ser un clásico The Hair Performers, punto."

## 1.2.9.- SIETE COSAS QUE LAS FRANQUICIAS NO SON

1. Una franquicia no es un sistema de distribución *de muchos niveles*. En otras palabras, no se trata de Amway Products, que paga a las personas según las ventas logradas por quienes están por debajo de ellas. *Ni se trata de una organización piramidal, donde las comisiones sólo se basan en la cantidad de individuos que una persona logra atraer a la organización*. En contraste, la compensación de un franquiciatario se determina por las ventas brutas de su negocio, menos los costos operativos y regalías pagadas al franquiciador.

2. Una franquicia no es una agencia donde los empresarios de cierta área son representantes locales de grandes pero lejanas compañías. En una franquicia, los franquiciatarios locales son sus propios representantes. Ellos son los dueños del negocio, toman las decisiones y sufren las pérdidas o gozan de las ganancias.

3. Una franquicia no es una distribuidora ni una comercializadora. Los distribuidores son intermediarios. Compran productos al mayoreo a los fabricantes y los revenden a los minoristas. Los comercializadores funcionan en forma parecida, excepto que normalmente venden directamente al público. En ambos casos, el comercializador y el distribuidor tienen derecho de comprar y vender los productos a quienes les parezca. No están limitados por restricciones de calidad o de variedad, ni deben seguir un sistema de negocios prescrito por una compañía matriz. Sólo pagan los productos que venden o piensan vender, y no pagan ninguna regalía por el derecho a vender una marca en especial.

4. Una franquicia no es un valor o un instrumento de inversión. Los inversionistas son observadores pasivos que dependen de los resultados corporativos para obtener dividendos o ingresos, así como un accionista puede depender de Du Pont o de Exxon. En vez de ello, el franquiciatario es parte activa de su negocio. El hace el balance, contrata o despide a sus empleados, ayuda a las operaciones, abre el negocio cada mañana y lo cierra por la tarde. La fortuna del franquiciatario depende más de su iniciativa personal que del desempeño del franquiciador. De hecho, la historia de los negocios está repleta de casos de franquiciatarios que sobrevivieron al franquiciador. Muchos franquiciatarios de restaurantes Pizza Time Theatre, que combinan video juegos, robots cantantes y pizzas, siguen funcionando en la actualidad, aun cuando ya no existe la compañía matriz, fundada por la mente maestra de Atari: Nolan Bushnell.

5. Una franquicia no es una relación fiduciaria. En una relación fiduciaria, una persona adquiere la obligación legal de velar por los intereses de la otra. En una franquicia, los servicios que debe

brindar la compañía franquiciadora se establecen en un contrato y dicha compañía *no tiene mayores obligaciones ante sus franquiciatarios*. Sin embargo, esto quizás sea más bien ficción legal y no un hecho real. Los franquiciadores *triunfadores señalan que por razones morales y comerciales se ven obligados a proporcionar muchos servicios más de los que especifica el contrato de otorgamiento de franquicia*. "Sabemos que nuestras responsabilidades van más allá de las que se establecen por escrito," nos dijo un franquiciador. "Pero por razones legales, establecemos límites claros y definibles a lo que son nuestras responsabilidades formales."

6. Una franquicia no es una sociedad, ni una empresa *conjunta entre el franquiciador y el franquiciatario*. No existe propiedad común del negocio y ninguna de las partes es responsable de las deudas o responsabilidades de la otra. El franquiciador proporciona las especificaciones, el sistema de negocios y las marcas o nombres registrados; el franquiciatario es dueño y administrador del negocio.

7. Por último, una franquicia no es una relación laboral. Los franquiciadores no pagan el salario de los franquiciatarios *ni tienen responsabilidad directa sobre ellos*. De hecho, la mayoría de los franquiciadores consideran que los franquiciatarios *que pueden administrar y operar en forma independiente, con un mínimo de asesoría externa, tienen mayores probabilidades de triunfar*. "En un franquiciatario buscamos *seguridad en sí mismo y capacidad*. Son los individuos que quieren, que necesitan, tener un negocio propio," dice Fred DeLuca.

#### 1.2.10.- EJEMPLOS DE FRANQUICIAS DEL SECTOR SERVICIOS

En los últimos 20 años, la economía de Estados Unidos ha sufrido cambios trascendentales, y las franquicias han abierto el camino en muchas industrias de servicios. Esta es una muestra de franquicias del sector servicios:

Nombre	Producto o servicio
Debit One Mobile Accounting	Servicio de contabilidad a domicilio
International Mergers and Acquisitions	Fusiones, financiamiento, adquisiciones y asesoría
Corporate Investment Business Brokers	Corredores de negocios
Communications World	Equipo de comunicaciones para oficina
Dunhill Personnel System	Personal de planta y eventual
Manegement Recruiters	Servicios de búsqueda, selección y reclutamiento de personal
Pilot Air Freight	Expedición de carga aérea

Mifax-Yourtown	Servicio de facturación y cobranza médica
Medical Personnel Pool	Personal de enfermería para atención domiciliaria
Recognition Express	Productos para la identificación de los empleados
Foliage Design Systems	Plantas verdes para interiores y su cuidado
Barter Exchange	Intercambio comercial computarizado
Clentech Acoustic Clean	Limpieza de los plafones acústicos
Jani-King	Servicios de limpieza
Uniclean Systems	Servicios de mantenimiento y limpieza de edificios
Duraclean International	Limpieza y restauración de alfombras y cortinas
College Pro Painters	Pintura de residencias
Spring-Green Lawn Care	Mantenimiento de césped y árboles
Dip 'N Strip	Limpieza de muebles
Perma Ceram	Recubrimiento de pisos y paredes en baños, tinas y duchas
Merry Maids	Servicio de limpieza profesional para casas
Roto Rooter	Servicios de limpieza de cañerías y drenajes
Pets Are Inn	Servicio de pensión para animales
H&R Block	Preparación de la declaración de ingresos
Duds 'N Suds	Centros para el lavado de ropa y diversión
Gymboree	Centros de juego para el desarrollo de padres e hijos
Natural Birthing Centers of America	Centros de maternidad

1.2.11.- FACTORES COMPETITIVOS FAVORABLES Y DESFAVORABLES EN LA ELECCION DE LA UBICACION.

Favorables

1. Competencia débil y pocas probabilidades de una competencia en el futuro debido a la zonificación, la escasez de locales, o ambas.
2. La mayoría o la totalidad de los competidores del área son de poca importancia y con locales e instalaciones pequeñas.
3. No hay otro negocio similar en el área.
4. Altos valores de ventas competitivas, a pesar de que las instalaciones son modestas y las ubicaciones secundarias.
5. Fuerte tráfico peatonal o vehicular.

Desfavorables

1. Competencia general excesiva para negocios potenciales en el área comercial en cuestión.
2. Otros competidores similares en el área.
3. Bajas ventas competitivas, a pesar de las instalaciones de primera categoría y de las ubicaciones inmejorables.
4. Los competidores existentes controlan todos los lugares viables.

1.2.12.- COMO INCREMENTAR LAS VENTAS EN LAS FRANQUICIAS

Esta es una muestra de las técnicas promocionales que emplean los principales franquiciadores.

Problema	Soluciones
Nombre poco conocido en la comunidad.	Ofrezca tarifas especiales a grupos seleccionados de la comunidad para que compren su producto o servicio. Done un porcentaje determinado de sus ingresos a una organización de caridad local y después redacte con ella boletines de prensa acerca del programa en cuestión. Patrocine equipos deportivos de la comunidad, clubes promotores de actividades juveniles, eventos deportivos y comunitarios

	<p>Realice una campaña de correo directo.</p> <p>Contrate una celebridad local para que se presente en su establecimiento</p>
<p>Negocio con bajo rendimiento</p>	<p>Verifique los procedimientos operativos y los precios</p> <p>Aplique un cuestionario para descubrir la raíz del problema</p> <p>Emprenda una campaña de tarjetas perforadas con las cuales los clientes que regresen reciban un producto o servicio sin costo</p> <p>Forme un club de clientes consentidos a los que otorgue precios especiales por volumen o por frecuencia de compras</p> <p>Instituya días especiales; haga de los domingos días familiares; de los martes los días del dos por uno en ciertos artículos</p> <p>Realice una rifa entre los clientes asiduos, de manera que entre más vayan más probabilidades tengan de ganar (el nombre del cliente se mete una vez en la primera, dos en la segunda, diez en la décima)</p>
<p>Bajo promedio en ventas</p>	<p>Recuerde a sus vendedores que sugieran artículos adicionales o complementarios a los clientes</p> <p>"¿No le gustaría una corbata que hiciera juego con su camisa?"</p> <p>"¿Sabe que los discos compactos están en oferta esta semana?"</p> <p>Promueva los días familiares y las campañas de "Llévese uno y su amigo se lleva otro gratis"</p> <p>Regale productos o servicios especiales al sobrepasar cierto monto de compras</p>

Competencia nueva

Revise los procedimientos operativos y los precios para garantizar su competitividad  
Lleve a cabo una campaña de reconocimiento a los clientes para reforzar su relación de ventas  
Ofrezca otorgar o mejorar los descuentos de su competidor

1.2.13.- LAS RAZONES DEL FRACASO DE LOS FRANQUICIATARIOS: LOS EXPERTOS OPINAN

Fred DeLuca, fundador y presidente de Subway Sandwiches & Salads: "En nuestro negocio, los franquiciatarios fracasan por una de tres razones. Primera, escogen una ubicación inadecuada. Segunda, escogen una buena ubicación, pero por alguna razón imprevista sus características cambian. Tercera, por problemas de tipo gerencial. Algunos franquiciatarios se muestran reacios a cambiar o a intentar aplicar nuevas técnicas promocionales. Es un dogma de los franquiciatarios y es mortal".

Tony Martino, fundador y presidente de MAACO: "Muchas personas creen que el sueño estadounidense de ser propietario de un negocio es el sueño de no trabajar mucho. Están equivocadas. Siempre es fácil nadar con la corriente, pero muchas personas se oponen a nadar contra ella, siendo que esto es lo que normalmente hace falta para que un negocio pequeño tenga éxito.

Peter Shea, propietario de Stained Glass Overlay: "Cuando los franquiciatarios fracasan, lo que es raro, normalmente es porque no aceptan el hecho de que deben salir a vender."

Paul Modzelewski, director de ventas de franquicias de The Athlete's Foot: "Falta de cuidado por parte del franquiciatario. El ausentista y muchos otros dueños encuentran muy difícil trabajar cuando no tienen que rendir cuentas a nadie. Asimismo, la insuficiencia de capital causa problemas."

Arthur Karp, cofundador de The Original Great American Chocolate Chip Cookie Company: "Algunas veces los individuos compran franquicias por razones equivocadas. Piensan que por ser dueños del negocio no tendrán que matarse trabajando. Pues están equivocados: hace falta eso y mucho más".



Bud Hadfield, fundador de Kwik Kopy: "Mucha gente desea tener un negocio propio pero sin desempeñar el trabajo que ello implica. Lo primero que digo a cada franquiciatario es que el primer año no sólo es difícil, es atroz".

## CAPITULO 2: LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

### 2.1.- EXPERIENCIA DE LOS FRANQUICIANTES

Analicemos lo que ha sucedido durante estos años y cuál fue la experiencia de los franquiciantes en un país que, como el nuestro, vivió un crecimiento sin precedentes de las franquicias y estudiemos cuáles son nuestras expectativas para el futuro.

A este respecto, haré referencia a la Revolución de los 90, que consiste en anticipar que, después del desarrollo de franquicias maestras en México, vendría el desarrollo de franquicias locales. Una tercera edad, estaría caracterizada por la exportación de franquicias. Dicho fenómeno es el que se está presentando en México. Luego de la avalancha de franquicias extranjeras, observamos con mucho entusiasmo el desarrollo de franquicias mexicanas. Y es que era necesario que hubiera un periodo de importación de franquicias que permitiera al público y a los empresarios de nuestro país entender lo que eran las franquicias y las ventajas que éstas podían ofrecer.

A pesar de la rapidez con la que ha pasado todo esto, ha sido un proceso lento para los empresarios que decidieron lanzarse a la aventura de otorgar franquicias. Si bien se ha realizado un sinnúmero de negocios de éxito, también hemos observado a un número importante de empresas que se "lanzaron" en forma improvisada y, como resultado, están pasando y haciendo pasar a sus franquiciatarios momentos difíciles.

Por supuesto, no podemos generalizar y reconocemos que introducir una franquicia, identificar a los primeros franquiciatarios, adoptar una franquicia extranjera, etcétera, nunca fue fácil. Pero, al fin y al cabo, se trataba de una labor principalmente de promoción. Quienes fueron buenos mercadólogos y vendedores pudieron observar la rápida expansión de su sistema; cientos, por no decir miles, de hombres y mujeres se acercaron ávidos de comprar todo tipo de franquicias. Pero qué pasa después de la venta; el abanico de posibilidades es impresionante. Los vendedores fueron sustituidos por los operadores. El énfasis ya no estaría en la promoción, sino en la atención a todos esos hombres y mujeres que confiaron en el sistema y compraron su franquicia, a esa gente ávida de servicios, información y atención.

Así, después de introducir las franquicias a nuestro país, del "gran boom", de los días en que se abrían literalmente docenas de nuevas franquicias a la semana en nuestro país, hemos pasado a una etapa de maduración en que los franquiciatarios están planteando a sus franquiciantes todo tipo de dilemas. Es un buen momento para que los franquiciantes se pregunten qué es lo que ha

pasado y dónde nos encontramos. Al observar lo que está sucediendo, por lo menos en México, pensamos que estamos entrando a la que podría llamarse la "era de los franquiciatarios".

Y no podría ser de otra forma. Quien no entienda que la relación franquiciante-franquiciatario está sujeta a una constante evolución, seguramente tendrá problemas. No es complicado ni ilógico; se trata de algo natural. La analogía que se hace con la relación padre-hijo es interesante. El fenómeno de la pubertad que experimentan los jóvenes, cuando el individuo cuestiona el liderazgo y las habilidades del padre, también puede observarse en las franquicias. Los franquiciatarios que, en un principio fueron dóciles y manejables, que siempre respetaron y siguieron al pie de la letra los lineamientos de su franquiciante, que siguieron a ojos cerrados lo que se les dijo que hicieran, al cabo de los años cambian de manera radical y se convierten en rebeldes que constantemente ponen en tela de duda lo dispuesto por su franquiciante, cuestionan la validez de sus ideas y argumentos, y constantemente amenazan, inclusive, con abandonar el sistema.

De la experiencia de los franquiciantes en otros países como Estados Unidos y Canadá, donde este fenómeno ocurrió antes que en México, se observa lo que los franquiciantes de nuestros países habrán de hacer en el futuro en su relación con sus franquiciatarios. Los franquiciantes deberán ser muy cuidadosos en la selección de sus franquiciatarios, tendrán que racionalizar sus presupuestos y planes de trabajo para enfocarse más a la atención de las necesidades operativas propias y de los franquiciatarios del sistema. En pocas palabras, más operación y menos ventas. Si a esto agregamos ese interesante componente que representa la desaceleración económica que se vive en México, no nos cabe duda de que así será.

También surgió a últimas fechas, como consecuencia de lo anterior, la experiencia de la formación de algunas asociaciones de franquiciatarios, situación que ya habíamos visto en Estados Unidos y que vino a dar dolores de cabeza a franquiciantes que no estaban preparados para ello. No es malo, como tampoco indeseable, que los franquiciatarios se asocien en organizaciones; por el contrario, si esto se encausa adecuadamente, puede ser útil a los franquiciantes para su mejor comunicación con los franquiciatarios. Lo malo surge cuando los franquiciatarios se unen con el solo propósito de "sindicalizar" su descontento e inconformidad con el sistema.

Otro tema recurrente en los franquiciatarios en nuestros días, y que no ha podido resolverse, es el de los precios de los bienes raíces en áreas metropolitanas, como la de la Ciudad de México. Y qué decir sobre el costo del dinero que ha provocado serios quebrantos, no sólo a las franquicias, sino a la economía en su conjunto.

Por lo que toca a las franquicias maestras, algunos empresarios locales que las adquirieron han podido constatar el adecuado o ineficiente apoyo de su franquiciante extranjero en el desarrollo del sistema. Por su parte, los franquiciantes maestros también se han percatado si los empresarios en los que confiaron al transmitirles los derechos maestros para algún país como México, tuvieron el talento para introducir y adoptar sus sistemas en nuestro país. A propósito, curiosamente lo que mencionamos acerca de los franquiciatarios también es aplicable a quienes adquirieron franquicias maestras. Así es, los males y desencantos que sufren los franquiciatarios individuales en alguna forma afectan a los franquiciatarios maestros. De tal forma, los franquiciatarios maestros que usan "dos cachuchas, como decimos en México, la de franquiciante y la de franquiciatario al mismo tiempo, han de estar conscientes no sólo de sus obligaciones como franquiciantes, sino también de sus derechos como franquiciatarios.

En general, la vida de los franquiciantes en los primeros cinco años de existencia de las franquicias en esta parte del mundo se puede caracterizar por altibajos. Pero la verdad sea dicha, fueron cinco años de buena expansión. Por mucho que, según algunos medios impresos del país, algunas franquicias "andan mal", lo cierto es que era de esperarse una corrección lógica en el fulminante crecimiento de las franquicias. Si bien a últimas fechas, por la antes citada desaceleración económica que se ha observado en nuestro país, no se ha logrado crecimiento, la tendencia inicial continúa.

En todo caso y por lo que se refiere al desempeño de los negocios franquiciados en épocas de crisis, vale la pena recordar lo que dijo recientemente sobre el tema Luis Sobreyra, director de Domit, una de las franquicias más exitosas de nuestro país. Don Luis dijo que si bien las ventas han caído en algunas de sus tiendas como resultado de la desaceleración económica que se vive, no hay comparación con el pésimo desempeño de los negocios que no operan a través del sistema de franquicias. En términos más claros, una caída generalizada en las ventas golpea en menor medida a un negocio franquiciado que al que opera en forma independiente.

La verdad, repito, es que la constante ha sido la misma en la corta, pero excitante, historia de las franquicias en México: crecimiento.

La siguiente tabla muestra la expansión de diez de las franquicias más importantes que operan en México:

	Número de unidades	
	1987	1993
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
Mc Donald's (comida rápida)	5	61
OXXO (tiendas de conveniencia)	270	901
Subway (comida rápida)	0	50

Desafortunadamente, parece que la gente no ha acabado de entender que el desarrollo de las franquicias siempre seguirá la suerte de la economía que gravitan. Si una economía crece, es lógico pensar que también las franquicias crecerán, en caso contrario, cuando la economía de un país o de una región no crece, tampoco lo podrán hacer las franquicias.

Me parece conveniente citar la siguiente realidad: el nocivo efecto que ha tenido la recesión estadounidense de los últimos años en el desarrollo de las franquicias en ese país, ha desencadenado que muchos de los franquiciantes de ese país, como el propio Mc Donald's, hayan buscado desesperadamente en los mercados internacionales la expansión que ya no pueden lograr en su propio país. Las crecientes ventas originadas por los franquiciatarios extranjeros (y el consecuente pago de regalías) están representando para muchas de estas empresas un verdadero respiro, al tiempo que la economía estadounidense no acaba de salir de su recesión.

Desafortunadamente lo primero que hace un franquiciatario, ya sea individual o maestro, que pasa por un momento económico difícil es dejar de pagar regalías. Esa ha sido la experiencia de algunas franquicias, no sólo en América Latina, sino en todo el mundo. De hecho, se trata de un problema que deben saber cómo tratar los franquiciantes en épocas buenas y en épocas malas, pues una característica de los franquiciatarios desleales es evitar el pago de regalías, ya sea frontalmente al negar de modo unilateral el pago o a través de subterfugios.

No creo que un franquiciatario que asuma tal tipo de actitud se dé cuenta de que, al dejar de pagar regalías y, consecuentemente, debilitar a su franquiciante, se está perjudicando a sí mismo. Un franquiciatario que deje de pagar regalías imposibilita a su franquiciante para que éste lo ayude en las "épocas de vacas flacas".

La suspensión en el pago de regalías nunca está justificada y únicamente conduce a la terminación del contrato. Así lo hemos aclarado en muchas ocasiones, tanto en conferencias como en consultas formuladas a González Galvillo y Forastieri, S.C., nada justifica la suspensión unilateral en el pago de regalías y nada debe permitirlo. Es más, es necesario evitar las dispensas o rebajas de regalías a uno o a todos los franquiciatarios. El franquiciante que hace concesiones a uno acaba por conceder a todos y el que dispensa a todos acaba "perdiendo hasta la camisa".

De lo anterior se desprende que no es posible generalizar. Algunos hicieron bien su tarea, lograron primero crecer y después capotear las tempestades que presentaron la competencia y la situación económica general que no siempre fue favorable. Otros, por el contrario, no hicieron su tarea y no se prepararon; quizá tuvieron algún éxito al principio, pero terminaron viendo el fracaso de sus franquiciatarios y, consecuentemente, el suyo.

Es muy importante establecer los criterios mínimos que deben de tomar en cuenta los franquiciantes para determinar si un negocio es franquiciable. Parte de la tarea que deben llevar a cabo consiste en identificar los elementos para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio. Aquellos que, ante la fiebre de las franquicias, no prestaron atención a estos criterios y se lanzaron a la aventura de las franquicias, seguramente fracasaron en su intento. Quienes, por el contrario, con seriedad y profesionalismo, tomaron en cuenta los criterios que a continuación se comentan, han seguido adelante, a pesar de los retos y dificultades que pudieron haber enfrentado.

#### Criterios mínimos y elementales para determinar la franquiciabilidad exitosa de un concepto:

1. No podemos concebir que un concepto sea susceptible de franquiciarse si el nombre o las marcas que lo distinguen no están debidamente protegidos por una parte o cualquier otro medio legal previsto en la legislación. Y qué decir de la importancia que reviste el que la marca del franquiciante tenga reconocimiento del público dentro del mercado.

En la Ciudad de México, un negocio de comida mexicana quizá por el mal consejo de un consultor advenedizo, se lanzó a franquiciar, a pesar de que no contaba con el registro de sus marcas. Omito el nombre por la pena de su grave situación, y por no afectar más al dueño.

¿Qué futuro pueden tener un franquiciante y sus franquiciatarios a sabiendas de que, en la ausencia del registro, la marca podrá ser utilizada sin limitación alguna por cualquier persona para la operación de un restaurante? ¿Imagine el valor que puede tener la publicidad que se haga si, de hecho, cualquier persona que utilice la marca se beneficiaría de ésta? Y ya no digo lo que pasaría si una o más personas deciden poner sus restaurantes con ese nombre y lo hacen en forma descuidada, poco higiénica o deshonesto. ¿Qué pasará con el prestigio de ese nombre y, por ende, con el futuro de los que sí son franquiciatarios del sistema? Además, en qué se basaría el pago de regalías por el uso de un nombre o marca que cualquiera puede usar, aun sin el permiso o anuencia del supuesto franquiciante.

2. Tampoco han sido exitosos los conceptos de franquicias que permitan a sus franquiciatarios márgenes operativos que no puedan compararse con los estándares de la industria.

En México, donde tenemos tasas de interés altas, el criterio de los inversionistas responde en gran medida a un criterio netamente financiero. Si un sujeto invirtiera en una franquicia que produjera rendimientos más bajo que, por ejemplo, los índices de inflación o los márgenes de otros negocios similares, el franquiciatario terminaría abandonando el sistema. Después de todo, como reza el viejo refrán, nadie está peleado con su dinero.

3. Han sido y seguirán siendo franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfagan una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse. Es decir, que aporten un valor agregado al mercado y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado.

Un ejemplo que nos viene a la mente de una franquicia que hemos dudado que pueda tener éxito en México es "Taco Bell". El razonamiento es hasta cierto punto subjetivo, pero también lógico; quién imaginaria que tuviera éxito en México, la cuna del taco, una franquicia estadounidense que se dedica a la venta de tacos (aunque lo que se ofrezca al público se parezca a todo menos a un taco).

Desafortunadamente, y no me sorprendería que, por los curiosos hábitos del consumidor mexicano (quien muchas veces se guía por el "malinchismo" y por la novedad), la franquicia Taco Bell tuviera cierto éxito en nuestro mercado. En todo caso, fieles a nuestros principios, y aunque nos podemos equivocar, suponemos que la franquicia, al ofrecer un producto y un servicio que no llena estos requisitos fundamentales, estará destinada al fracaso.

Algo similar sucede con Don Roberto González, talentoso dueño de Tom Boy, quién se las tuvo que ver con una competencia feroz representada por las grandes cadenas de restaurantes de "hamburgueserías" que llegaron a México desde 1985 a nuestros días: Mc Donald's, Burger King,

Wendy's, Fuddruckers, Carl's Jr., etc. Don Roberto diseñó, con la asesoría de un reconocido consultor de Los Angeles, un programa que, entre otras estrategias concebía el otorgamiento de franquicias. El plan era tan ambicioso en sus orígenes que inclusive consideraba, en una segunda etapa, la posibilidad de exportar la franquicia. ¿A dónde podría exportar Tom Boy su franquicia? A cualquier lado, menos a Estados Unidos, obviamente. En otras palabras, ¿cuál sería la aceptación del mercado o el valor agregado que aportaría un concepto mexicano de hamburguesas en el país donde se inventaron las hamburguesas?

4. Este punto es el de mayor importancia y trascendencia. Si analizamos la experiencia de los franquiciantes, podríamos decir sin temor a equivocarnos que no puede haber posibilidad de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas.

Algo que observamos muy frecuentemente durante estos años fue el desarrollo de "cuasifranquicias", basadas en el éxito logrado por un comerciante o restaurantero en una (quizá su primera) unidad. Cuando un empresario observe el éxito de un concepto en más de dos o tres puntos de venta durante determinado tiempo, entonces puede suponerse que lo que hace exitoso al negocio no es necesariamente el punto de venta de los establecimientos, sino el sistema con el que operan.

Vale la pena recordar el viejo principio que contiene la regla del "tres de dos o dos de tres". No puede siquiera concebirse el desarrollo de una franquicia si el sistema no ha estado en operación, por lo menos, durante dos años en tres unidades o durante tres años en por lo menos dos unidades.

¿ Cuántos empresarios no han tenido que "parar en seco" en sus planes para desarrollar una franquicia cuando en consultoría ante la Asociación Mexicana de Franquicias se han percatado de que no cumplen con esta regla elemental? Que quede claro: nadie que tenga una sola unidad, por exitosa que sea, estará en condiciones de asegurarte el éxito a sus franquiciatarios. Así ha sido en el pasado y así seguirá siendo en el futuro. Sería ilógico; no se puede franquiciar algo (en este caso un sistema) que no existe. Ojalá que los consultores de franquicias que están surgiendo en México y América Latina comprendan el perjuicio que representa para las empresas que buscan su consejo y para la propia industria el que surjan "franquicias de una unidad".

5. En las franquicias, muy a diferencia de la licencia de marcas y de los contratos de distribución, el franquiciante debe de vivir por y para el franquiciatario. La teoría indica que todo debe girar en torno al franquiciatario; la asesoría, el apoyo logístico y operativo, los insumos, los proveedores, etc.



El negocio del franquiciatario deberá limitarse a la operación de la unidad franquiciada de acuerdo con el sistema. El menor tiempo que un franquiciatario invierta en cuestiones meramente administrativas que conduzcan a desatender el negocio será un factor de gran importancia para el éxito del franquiciatario y por consecuencia, del franquiciante.

A continuación, hago mención de las características elementales que debe buscar un franquiciante en un franquiciatario maestro para el desarrollo de su concepto en un país extranjero:

- Conocimiento del mercado local,
- conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia,
- actitud flexible,
- recursos económicos necesarios,
- recursos administrativos necesarios,
- capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante,
- experiencia de negocios en el país del franquiciante,
- conocimientos del mercado inmobiliario de su país,
- habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema, y
- buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

## 2.2 EXPERIENCIA DE LOS FRANQUICIATARIOS

El papel de los franquiciatarios en este tipo de negocios es fundamental. El franquiciatario, ese ser a veces incomprendido que puede ser héroe o villano, es una parte básica y fundamental que ha hecho de las franquicias la fórmula de negocios más explosiva y dinámica de los últimos tiempos.

Los cuestionamientos que trataré de responder en seguida son los siguientes:

¿Qué tienen que decir los franquiciatarios acerca de su experiencia en la operación de un negocio de este tipo? ¿Cumplieron las franquicias con las expectativas de la sociedad?

Es hasta cierto punto complicado describir el fenómeno que se está observando en el comportamiento de los franquiciatarios en México. Creo que, después del "boom" que se dio a principios de los noventas, ahora estamos viviendo un proceso de maduración en que la relación franquiciante-franquiciatario atraviesa por una etapa importante. Y no me refiero solamente a franquiciatarios individuales, sino también a los que adquirieron una franquicia maestra.

Han pasado varios años desde la primera vez que se habló del sistema de franquicias en América Latina. Poco a poco fueron llegando los aventureros que vieron un futuro promisorio en nuestro continente; digo que llegaron porque, en la mayoría de los casos las franquicias vinieron a nuestro país de otras tierras.

En México, hace no muchos años, hablar de franquicias era como hablar de ciencias ocultas. Todos oían con atención lo que se comentaba sobre el tema, pero no terminaban de entender lo que se decía. Hubo quienes, desafortunadamente, se aprovecharon de la ignorancia de la gente al ofrecer una franquicia o algún servicio de consultoría que, al final, resultó un fraude para el confiado adquirente.

Pero, a fin de cuentas, ¿qué podemos decir de la experiencia de los franquiciatarios, esto es, de aquéllos que confiaron y se lanzaron a adquirir una franquicia? Creo que, en general, los franquiciatarios lo han hecho muy bien en nuestro país. Han sobrevivido con éxito al escepticismo de algunos, han superado la mayoría de los retos que presentaron las a veces erráticas economías de los países donde se desarrollaron, han podido hacer frente a la competencia, local y extranjera y, finalmente, han permitido a muchos hombres y mujeres desarrollar cabalmente su vocación como empresarios.

Los franquiciatarios de éxito fueron aquéllos que acertaron al elegir a un franquiciante profesional, el cual supo apoyar y asesorar a sus franquiciatarios, evitó a toda costa la improvisación, supo "ponerse en los zapatos de sus franquiciatarios" a la hora buena.

Pero no ha sido fácil, como tampoco ha sido el sistema de franquicias un método infalible para la operación de todo negocio. Nunca dijimos que lo sería y, sin embargo, de alguna manera, así lo entendieron algunos inversionistas. Desafortunadamente durante este tiempo también vimos el fracaso de algunos, de empresarios que se lanzaron a la aventura de las franquicias para luego ver qué pasaba; como dijera Dale Carnegie: "las naves de sus ilusiones encallaron en los escollos de la realidad".

Son muchas las causas que provocaron, sino el cierre de negocios franquiciados, sí el malestar de un número importante de franquiciatarios. El Instituto Mexicano de Franquicias, A.C. recogió los siguientes:

- El ineficaz consejo del franquiciante acerca de la viabilidad del punto de venta elegido por el franquiciatario para establecer el negocio franquiciado.

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

La verdad de las cosas es que, no sólo en las franquicias, sino en cualquier otro tipo de negocios que involucren una relación contractual, es condición de una de las partes culpar a la otra de los malos resultados de un negocio. Así, no creo que sea preciso, como tampoco justo, imputar a los franquiciantes las posibles desventuras de sus franquiciatarios en América Latina. Son muchos los factores que hacen de una franquicia un negocio exitoso y, también, los que pueden hacer de una franquicia un rotundo fracaso.

Aun así, es preciso subrayar la necesidad existente de que los empresarios que ofrecen franquicias en América Latina se profesionalicen y continúen superándose para beneficio de sus franquiciatarios y, consecuentemente, del suyo propio.

A continuación, presento un cuadro en el que se describe lo que ha pasado hasta ahora y lo que espero que suceda en el desarrollo de las franquicias en México, y lo que percibe la sociedad en cada etapa:

Primera etapa: escepticismo.

Se caracteriza por la absoluta ignorancia sobre el tema de las franquicias y, por lo tanto, hay gran escepticismo hacia este sistema. Gente de todos los sectores, incluidos funcionarios gubernamentales, banqueros y asesores de negocios y abogados, muestran escepticismo hacia las

franquicias. Nadie cree en algo que no conoce. Se le confunde fácilmente con la licencia de marcas, con los contratos de distribución y con otros arreglos parecidos.

La franquicia, que tradicionalmente fue regulada como una de las modalidades de la transferencia de tecnología, es estrictamente limitada y los controles para la aprobación de este tipo de operaciones (contratos) hace difícil el desarrollo de este tipo de negocios.

Segunda etapa: "boom" y euforia.

Se dan los primeros contactos de la sociedad con las franquicias. Al conocerse más sobre el tema, se le empieza a caracterizar como un "fenómeno de los negocios".

Al conocer el éxito de las franquicias en otros países, surgen empresarios de todos sectores que inician contactos con franquiciantes extranjeros. Surgen asociaciones y despachos de consultoría especializados, así como seminarios y conferencias sobre la materia.

Los más escépticos se convierten en creyentes del sistema. Las franquicias son tema de conversación en restaurantes y eventos sociales de todo tipo, así como en los pasillos de los bancos y las cámaras de comercio.

Cientos de empresas y personas físicas adquieren franquicias, tanto maestras como individuales, de empresas extranjeras, y surgen empresas del país que, convencidas de la bondad del sistema, deciden franquiciar su negocio por primera vez.

La relación entre franquiciantes y franquiciatarios es excelente; entre estos últimos, nadie duda de su franquiciante ni de su sistema. Hay estricto apego a los manuales e instrucciones del franquiciante.

El gobierno, antes renuente y escéptico, ahora está entusiasta al observar los beneficios que acarrear las franquicias a la economía. Se concibe la desregulación como una forma de alentar la actividad.

Siguiendo el ejemplo de las franquicias extranjeras, ya sea por temor a la competencia o por capitalizar el interés existente, empiezan a surgir empresarios locales que consideran franquiciar su negocio.

Tercera etapa: "Adolescencia".

Después del boom de las franquicias, viene su "adolescencia".

Las franquicias exitosas continúan en expansión, aunque a menor ritmo de crecimiento, a pesar de la competencia y las dificultades del mercado. No obstante que continúen surgiendo nuevos franquiciantes y franquiciatarios, se registra un ajuste en los índices de crecimiento.

Inversionistas y consumidores empiezan a hacer una clara distinción entre las franquicias buenas de las que no lo son.

A pesar de su interés, gobierno y bancos, que ya conocen el sistema de franquicias, son incapaces de resolver los problemas de financiamiento que requieren las franquicias para expandirse y sobrevivir.

Al empezar a darse éxitos y fracasos, al sentirse maduros o simplemente por inconformidad, empiezan a cuestionar las bondades del sistema y el desempeño del franquiciante. Se crean las primeras asociaciones de franquiciatarios.

Cuarta etapa: Consolidación.

Las diferencias entre franquicias buenas y las malas se hacen más notorias. Al agudizarse la competencia, sobreviven y siguen creciendo sólo aquellas franquicias que estuvieron debidamente concebidas y desarrolladas.

Se generalizan las asociaciones (joint-ventures) entre franquiciantes extranjeros y sus franquiciatarios maestros en México, así como proyectos para "puentear" franquicias de Estados Unidos a otros países de América Latina.

Continúa el surgimiento de franquicias del país. Se inician contactos entre franquiciantes mexicanos con franquiciatarios potenciales en el extranjero.

Ante la creciente demanda de los franquiciantes, y para satisfacción de los franquiciatarios, surgen empresas proveedoras de productos e insumos para la operación de los negocios franquiciados.

En algunos casos, se generaliza la inconformidad de algunos franquiciatarios con sus franquiciantes por el desempeño de sus negocios. Se dan las primeras terminaciones de franquicias y los primeros juicios en la materia.

Ante el incumplimiento de calendarios de desarrollo, surgen problemas entre franquiciantes y sus franquiciatarios maestros y desarrolladores en México. Surgen fusiones y adquisiciones de empresas que ostentan franquicias maestras y derechos de desarrollo.

Ante la presión de franquiciatarios inconformes y con el apoyo de los críticos del sistema, las autoridades consideran nuevamente la conveniencia de regular la industria; ya no a través del contrato, sino del ofrecimiento.

Se generaliza el conocimiento de las franquicias entre profesionistas. Participan más activamente instituciones educativas en la preparación de ejecutivos en el área. Desaparecen despachos de asesoría dedicados a las franquicias.

Se inicia una nueva era en las relaciones franquiciante-franquiciatario; en algunos casos, inclusive, surgen asociaciones, lo que permite la participación de los franquiciatarios en el capital del franquiciante.

Todo lo anterior ha sucedido y anticipamos que puede suceder, tanto en el desarrollo de las franquicias en México como en la percepción que ha generado y que van a generar en el seno de la sociedad.

¿Dónde estamos ahora? Creemos que todavía estamos pasando por la etapa de la "adolescencia" y pronto pasaremos a la consolidación. ¿Cuál fue nuestra metodología para hacer tales predicciones? Consiste en dos elementos; el primero, nuestra experiencia al observar el desarrollo de las franquicias en México; el segundo, lo que hemos visto que pasó en Estados Unidos con el desarrollo de las franquicias en los últimos veinte años.

Sobre esto último, dice Ramón Ruenes, gran financiero, quien fuera socio en la franquicia maestra de Athlete's Foot, Estados Unidos debe representar para los mexicanos y, por qué no, para los latinoamericanos, un gran campo de pruebas donde todos los días se experimenta con el desarrollo de negocios de todo tipo. Lo que se experimenta en algún momento en Estados Unidos, tarde que temprano lo veremos en México y el resto de América Latina. Así, lo que se vende en Estados Unidos, también lo vamos a comprar en nuestros países algún tiempo después.

A falta de una guía respecto al contenido de la información que se tenga que dar al ofrecer una franquicia, proponemos que el siguiente sea un listado de la información elemental que los franquiciantes le deban dar a conocer a sus franquiciatarios, previa a la celebración de un contrato de franquicia:

- Información relativa al registro de las marcas del franquiciante, por lo menos en México,
- Orígenes y antecedentes generales de la franquicia,
- Listado de las unidades que tenga en operación el franquiciante, tanto de aquéllas que son propias como de las que estén operadas por franquiciatarios, incluyendo los nombres y teléfonos de estos últimos.
- Descripción de la situación financiera del franquiciante, por lo menos de los últimos dos ejercicios.
- Listado de los ejecutivos de la empresa y, en especial, de aquéllos con quienes el inversionista tendrá contacto a partir de la fecha en que se convierta franquiciatario del sistema.
- Listado de los documentos y manuales que podrá recibir el franquiciatario como parte de la asesoría que le dará el franquiciante.
- Descripción de los términos y condiciones más importantes contenidos en el contrato de franquicia.

### 2.3 LA EXPERIENCIA DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

El objetivo de esta sección es hablar de cinco de las más exitosas franquicias en México, sobre su formación, crecimiento, estructura, concepto, etc.

Es necesario para esto definir el concepto de franquicia maestra: una de las formas utilizadas con más frecuencia por franquiciantes estadounidenses que ingresaron al mercado latinoamericano fue la franquicia maestra. A diferencia de la franquicia individual, en la maestra, el franquiciatario tiene el derecho exclusivo no sólo de operar una tienda bajo el sistema del franquiciante, sino de subfranquiciar el sistema a terceros. Esto significa que, en teoría, cuando un franquiciante otorga una franquicia maestra para todo un país, tiene plena confianza en su franquiciatario, en su forma de operar y en su habilidad para adaptar la franquicia al país receptor.

### 2.3.1.- ALPHAGRAPHICS

Cuando a don Jorge Quiroz, ingeniero civil de profesión, le tocó por azares del destino dedicarse a las artes gráficas, nunca imaginó lo que aportaría a la industria con su gran creatividad y empeño.

El mismo relata que en 1985, de visita en la ciudad de La Jolla, California, de pronto le llamó la atención, en una céntrica avenida, un negocio singular, el cual por su decoración, colorido e iluminación con luces de neón, invitaba a ser visitado. Al entrar el establecimiento, con gran asombro se dio cuenta de que por medio de una serie de sistemas y personas trabajando en equipo, se ofrecían soluciones de comunicación impresa con mucha eficiencia, lo que se convertía en rapidez en las fechas de entrega, principio básico del negocio para procesar un gran número de trabajos de impresión en volúmenes pequeños y medianos.

*Una filosofía exitosa que ha seguido el grupo, ha sido la de seguir a fondo una idea. Ello implica invertirle todo el tiempo y recursos necesarios antes de desecharla; calcular los riesgos que todo negocio implica y llegar a la conclusión después del análisis. Si existen los elementos necesarios para lograr el éxito, se tiene que correr el riesgo y ser los primeros en algo y no los seguidores de otros.*

Uno de los factores que se tomaron en cuenta para tomar la determinación de continuar con este proyecto, fue considerar que, para ese entonces, Alphagraphics era la organización con mayor experiencia en el mercado internacional del ramo, ya que tenían firmadas licencias maestras con el Reino Unido, Canadá, España y la antigua URSS. Asimismo, se tomó mucho en cuenta que el equipo humano de la organización lo formaban personas de mentalidad abierta, con experiencia y dispuestos a ser parte del éxito de su empresa en un país con costumbres y cultura distintas a las de Estados Unidos.

A escasos cuatro años de haber iniciado operaciones, se alcanzó la cifra de 47 centros Alphagraphics, Imprentas del Futuro, distribuidos en la mayor parte de la República Mexicana. Este número de centros AG, convirtió a México en el país de mayor crecimiento y el más importante para la organización internacional de Alphagraphics, Printshops of The Future.

El equipo humano que forma la organización AG ha sido el arquitecto que cristaliza y posiciona a este proyecto que hoy ya es una realidad. Alphagraphics es sinónimo de confiabilidad en servicio y calidad en impresión rápida.



### 2.3.2.- HOLIDAY INN

Esta es la experiencia de un líder en la industria Holiday Inn. Cabe mencionar que esta empresa cuenta con personas talentosísimas, que han hecho posible el éxito de Holiday Inn en América Latina y el resto del mundo.

El comienzo se dio de la siguiente forma: Kemmons Wilson en 1952 pidió prestados 350000 dólares a un banco local e inició la construcción del primer Holiday Inn en la ciudad de Memphis, donde estuvieron ubicadas las oficinas corporativas de Holiday Inn hasta 1991, año en que se mudaron a la ciudad de Atlanta y en donde se encuentran en la actualidad. El hotel se inauguró en 1952. Veinte meses después, Kemmons Wilson ya tenía en operación otros tres hoteles, cada uno en las principales carreteras que llegan a Memphis: Es notorio el hecho de que, desde el principio, Wilson tenía clara la estrategia de "atacar" el mercado de los turistas que viajan por carretera. Como era de esperarse, los cuatro primeros Holiday Inn fueron todo un éxito.

Al analizar desde el principio esta historia, se aprecian interesantes coincidencias con lo acontecido en México y otros países del continente. Para mala suerte de millones de viajantes, ha existido un tradicional malestar por lo descuidado de los hoteles, principalmente en ciudades medianas y pequeñas. Por otro lado, con la construcción de carreteras que reemplazan a caminos viejos e inadecuados, aumenta el número de personas que viajan por carretera.

Volviendo a la experiencia de Holiday Inn, Kemmons Wilson hubiera querido construir más hoteles, pero no contaba con los fondos necesarios; por tanto, consideró las alternativas posibles y encontró que la franquicia era la idónea. Recordemos que esto sucedió en 1952 cuando aún en Estados Unidos se conocía muy poco sobre el sistema de franquicias.

Wilson era constructor y pensó que otros constructores serían franquiciatarios idóneos de su concepto. Así, invitó a todos los constructores que pudo encontrar a una reunión para informarles de su proyecto; se presentaron 63. Las franquicias costarían 500 dólares cada una más una cuota fija de cinco centavos por noche por cuarto ocupado. Cuál sería la sorpresa de Wilson cuando todos los presentes estuvieron de acuerdo en construir un Holiday Inn y esa misma fecha aportaron los 500 dólares solicitados.

En poco tiempo se corrió la voz entre muchos inversionistas que, interesados en convertirse en franquiciatario, enviaron solicitudes. Wilson supo escoger desde el principio a los mejores prospectos y les enseñaba a cómo construir y operar sus hoteles. Wilson supo ofrecer apoyo real a quienes confiaron en él y le compraron una franquicia, estandarizó la arquitectura y decoración de

los hoteles; de hecho, compraba los objetos de decoración y además enseres al mayoreo, para luego venderlos con descuento a sus franquiciatarios.

Es impresionante la visión con que se plantaron los cimientos de la gran franquicia que es hoy. Desde el primer día hubo, en la concepción de esta franquicia, la idea de estandarizar y mejorar constantemente el sistema. La idea de Kemmons Wilson fue proporcionar un servicio uniforme a los huéspedes de los hoteles. De esa forma, pretendía que, cuando el viajante buscara dónde hospedarse en algún lugar, podía considerar al Holiday Inn del lugar por el servicio estándar que ofrecía. *Este es y será uno de los puntos más relevantes de cualquier franquicia: la uniformidad en la operación de los franquiciatarios del sistema.*

Llegó el día en que, como es natural, y por la increíble sinergia y plantación de la cadena, Wilson y sus socios observaron la necesidad de obtener capital para llevar adelante sus planes de expansión. En 1957, decidieron acudir a la bolsa y, en su primera emisión, obtuvieron más de 2000 millones de dólares que utilizaron para financiar hoteles adicionales. *Aunque parece increíble, para 1964 ya existían 500 Holiday Inn en Estados Unidos.* Como es de imaginarse y como lo señalan los Shook en su interesante recopilación, empezaban ya en ese entonces las preocupaciones en la cobranza de las regalías y el desarrollo de los sistemas de reservaciones.

Para Holiday Inn siempre fue tan importante capacitar adecuadamente a sus franquiciatarios que puso en operación una escuela a la que se llamó Holiday Inn University, en la que se daba capacitación a los nuevos franquiciatarios y al personal gerencial de los hoteles y se enseñaban todas las facetas de operación de un Holiday Inn. Después de muchos años, se decidió modificar el sistema de capacitación. En la actualidad, la capacitación se imparte en las instalaciones del franquiciatario y el nuevo Holiday Inn Crown Plaza de Atlanta, por lo que la escuela ya no está en operación.

En 1980 Wilson vendió sus acciones. Más tarde, en 1988, Bass, PLC, un importante grupo inglés, pagó casi medio billón de dólares por la operación internacional de Holiday Inn. Para 1990, se consumó la adquisición de la empresa por Bass.

De esta forma, a finales de los 60 Holiday Inn había experimentado un crecimiento explosivo en Estados Unidos, con más de 500 hoteles. A principios de la década de los 70, el número ya era de 800 hoteles. Sin embargo, quedaba por desarrollar el mercado extranjero.

Un grupo de franquiciatarios comenzó a analizar las alternativas de desarrollo que ofrecía el mercado internacional para Holiday Inn. Como lo comenta Howard Willis, vicepresidente de Holiday

Inn para América Latina si un franquiciatario de Holiday Inn había sido exitoso en Estados Unidos, ¿por qué no habría de serlo en otros países? Fue así como por esos días, a finales de los 60, uno de esos franquiciatarios, Jack Pratt, se acercó a Holiday Inn, particularmente a Kemmons Wilson, para analizar las posibilidades de desarrollar hoteles en México.

La historia del desarrollo de los hoteles en México es particularmente interesante: Pratt era un antiguo miembro de la familia Holiday Inn, y consideró que el creciente turismo proveniente de Estados Unidos y el volumen de la actividad comercial hacían atractivo el proyecto de traer la cadena Holiday Inn a México. No habría necesidad de un contrato que otorgara derechos de desarrollo o la exclusividad para la operación de hoteles Holiday Inn en México. Se trató pues de un pacto de caballeros en virtud del cual, en la medida que los Pratt desarrollaran hoteles en México, les serían referidos los inversionistas que tuvieran interés en operar hoteles Holiday Inn en México.

La empresa que constituyeron tenía como nombre Posadas de México. Para atraer el interés de inversionistas locales, los Pratt introdujeron un interesante concepto que sin duda resultó eficaz. En primer lugar, se percataron de que, para realmente atraer el interés de estos inversionistas, tendrían que participar con algún porcentaje en la inversión. Los hoteles serían operados por Posadas de México a través de contratos de operación y de arrendamiento, celebrados con compañías inmobiliarias que construyan los hoteles. Posadas participaba como inversionista, suscribiendo sólo un porcentaje que, por cierto, casi nunca fue significativo, del capital de dichas inmobiliarias. Por cada uno de esos contratos de operación en los que se hacía referencia tanto a la administración del hotel como al uso de la marca Holiday Inn, se suscribía un contrato de licencia entre Holiday Inn, Inc. y Posadas de Mexico.

Se puede observar que no existía de hecho (ni en derecho) una relación de franquiciante-franquiciatario entre Holiday Inn y los inversionistas que aportaban la mayor parte del capital para el desarrollo de los hoteles. Los dueños dejaban que Posadas operara para ellos los hoteles; esto evidentemente no es una franquicia.

A principios de los años 70, Posadas ya había desarrollado hoteles en Los Mochis, Matamoros, Guadalajara y Ciudad de México, concretamente en la Zona Rosa. Fue desde el principio incontestable el éxito del concepto Holiday Inn en México.

Don Gastón Azcárraga Tamayo, reconocido empresario mexicano, se asoció con los Pratt, suscribiendo un porcentaje de las acciones de Posadas de México. Finalmente el señor Azcárraga y su grupo adquirieron el control de la sociedad, dejando la empresa virtualmente en sus manos.

Más tarde, en 1992, Posadas de México dejó de estar bajo el control absoluto de los Azcárraga cuando la empresa se cotizó en la Bolsa Mexicana de Valores.

El rápido desarrollo de la industria hotelera en México y los crecientes retos que se presentaban en nuestro país nunca dejaron de ser analizados por Holiday Inn. La relación con Posadas y las estrategias para el adecuado desarrollo de la franquicia en México finalmente tenían que ser evaluadas. Posadas, que ya desde hacía algunos años había concebido otros conceptos hoteleros con marcas propias (como Fiesta Americana y Fiesta Inn, parecía estar demasiado ocupada con el desarrollo de esas marcas, relegando a Holiday Inn a un segundo plano. En Holiday Inn se tenía conocimiento de que Posadas ya no promovía el desarrollo de hoteles Holiday Inn entre inversionistas; además, los grupos de inversionistas que se acercaban a Holiday Inn no estaban interesados en que sus hoteles fueran operados por Posadas; deseaban obtener una franquicia directamente de Holiday Inn.

Así fue como se decidió buscar nuevas instancias de desarrollo en nuestro país y el resto de América Latina. Las metas trazadas eran básicamente las de encontrar inversionistas interesados en adquirir, ahora sí, franquicias para el desarrollo y operación de hoteles Holiday Inn en México y América Latina. Cabe mencionar que las fechas coincidían con el arribo de las franquicias a México.

La verdad sea dicha: Holiday Inn había sido una de las primeras (si no es que la primera) de las compañías hoteleras estadounidenses en desarrollar hoteles en México: pero dejó que sus competidores le "robaran" el mercado en nuestro país. Holiday Inn pudo haber hecho mucho más en México durante los 80, y la empresa tenía entonces necesidad de recuperar el terreno perdido.

Actualmente, la postura de Holiday Inn internacional con respecto a México consiste en abrir unidades propias, lo cual es indicativo de la enorme confianza que tienen en México, y de esa manera atraer a inversionistas interesados en comprar franquicias o a inversionistas interesados en asociarse con Holiday Inn para el desarrollo de un proyecto hotelero.

*Mientras todo esto sucedía, Holiday Inn seguía promoviendo su concepto en el resto de América Latina. Se establecieron oficinas de representación en Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Santiago Y Sao Paulo. Se han firmado contratos de franquicia con empresarios del área para el desarrollo y operación de hoteles Holiday Inn en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y Uruguay.*

Una de las principales virtudes del sistema Holiday Inn, es su sistema de reservaciones, Holidex 2000, que permite a los franquiciatarios del sistema mantener un atractivo grado de ocupación de los hoteles.

Esta es la historia de la empresa hotelera que ha establecido los estándares para otras empresas de la industria.

## CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO

### 3.1 CENTRO COMERCIAL

Con el fin de cuantificar el número de asistentes al Centro Comercial, y, a su vez, obtener un perfil de los mismos, se llevó a cabo un estudio con base en investigaciones de campo.

Los resultados obtenidos se derivan de un total de 105,321 registros de asistentes en la semana del 24 al 30 de julio de 1997. Para recabar datos y efectuar conteos, se utilizaron 28 encuestadores, previamente entrenados, colocados en cada uno de los accesos del Centro Comercial, con jornadas de trabajo de las 12:00 a.m. a 8:00 p.m. de domingo a viernes, y el sábado de 12:00a.m. a 9:00 p.m.

A continuación, se da un resumen de los resultados obtenidos a través de dicho estudio, denominado "Contabilización de Afluencia de Personal al Centro Comercial".

#### 3.1.1.- PERFIL DE ASISTENTES AL CENTRO COMERCIAL

A través de los datos recabados en esta parte del estudio, se observó que la asistencia total al Centro Comercial, en los siete días que duró la medición, es aceptable, sobre todo tomando en cuenta el tiempo de funcionamiento (su edad es de 4 años aproximadamente) y lejanía de su ubicación. Lo anterior queda sustentado sobre la base de que en el período de medición se registró un ingreso de 105,321 personas en total, esto es, un promedio de 15,000 asistentes por día.

Los resultados señalan que el Centro Comercial posee una imagen "elitista", ya que 8 de cada 10 asistentes en promedio, pertenecen a la clase socioeconómica A/B (Alta) y únicamente 2 de cada 10 asistentes son de la clase C (Media), siendo insignificante la participación del nivel D (2%).

En cuanto a las edades, se observa una mezcla de gente joven adulta como los que más asisten a esta plaza, ubicando un rango entre 18 y 45 años de edad con un 65%, pasando a un segundo término los niños y jóvenes comprendidos entre 0 y 17 años (20%), y por último personas de 46 años en adelante con un 15% de participación.

En lo referente al sexo de los visitantes, se puede expresar que existe una similar asistencia de ambos sexos, aunque se inclina hacia el femenino. Lo anterior se sustenta en que 6 de cada 10 son de sexo femenino y 4 de cada 10 son de sexo masculino.

### 3.1.2.- TOTAL DE ASISTENCIA POR CADA NIVEL O PLANTA DEL CENTRO COMERCIAL

Se detecta que existe una disparidad muy notable entre la asistencia que registra cada uno de los niveles que componen a este Centro Comercial.

Lo anterior se queda sustentado con los datos recabados en esta parte del estudio, ya que la Planta Baja es la más visitada con un ingreso de 66,658 personas (63%) en los 7 días de la medición.

En segundo término, la planta que recibe más visitantes es el Primer Nivel con un 21% de participación, esto es, 22,184 personas. El tercer lugar lo tiene el Segundo Nivel con un 16% de participación, equivalente a 16,479 visitantes.

Lo anterior nos hace suponer que, generalmente se prefiere visitar en primer lugar donde exista un mayor movimiento de gente, ya que esto provoca que se piense que es ahí donde están las principales atracciones.

Las personas que ya tienen localizados los establecimientos que van a visitar, son las que recurren a entrar por los accesos que se sitúan en cada nivel con el objeto de no perder tiempo.

### 3.1.3.- TOTAL DE ASISTENTES POR CADA DIA DE LA SEMANA

El volumen de visitantes al Centro Comercial manifiesta un comportamiento constante y con variaciones poco significativas entre semana; se registró un incremento importante los fines de semana, sobre todo el domingo.

Concretando datos, se detecta que del lunes (10,533 asistentes) al viernes (12,148 asistentes) existe una variación porcentual de dos puntos, incrementándose en 2,000 personas el nivel de asistencia.

El sábado la afluencia de personas se incrementa un 8% (21,078 asistentes), lo que representa casi 9,000 visitantes más.

El domingo el nivel de asistencia aumenta con un crecimiento porcentual de 16 puntos aproximadamente en relación con los otros días (27,385 asistentes).

### 3.1.4.- TOTAL DE ASISTENCIA AL CENTRO COMERCIAL POR CADA PUERTA DE CADA NIVEL:

Analizando en primer lugar los datos recabados en las puertas de la Planta Baja se puede conocer que las puertas número 1 que corresponde a la tienda departamental número 1, con registros de 12,819 personas y la puerta número 8 con 11,467 registros que es la de la tienda departamental número 3, se constituyen en los dos accesos más importantes en el flujo de personas hacia la parte central del Centro Comercial. Las puertas número 7 con un ingreso de 1,825 personas y la número 9 con 1,999 registros, constituyen los accesos que menos afluencia de gente observan en la Planta Baja.

En lo que corresponde a los datos obtenidos en el nivel 1 se observó que también la puerta número 1 corresponde a la tienda departamental número 1 (5,724 personas) y la puerta número 4, acceso hacia la tienda departamental número 3 son los conductos más importantes por donde entran personas al área central del Centro Comercial.

La puerta número 5 es por donde menos ingresan personas al Centro Comercial (647 registros).

En lo referente a los datos alcanzados en el nivel 2 del Centro Comercial, se puede observar que la puerta 1 es por donde más entran visitantes con 4375 personas y la puerta 7 es el conducto donde se realizaron menos conteos con 292 registros.

### 3.1.5.- HORARIOS EN LOS QUE ASISTEN MAS AL CENTRO COMERCIAL POR DIAS DE LA SEMANA.

Analizando los datos registrados en esta parte de la investigación, se puede conocer que en las agrupaciones de horarios que se realizaron para analizar los comportamientos de afluencia al Centro Comercial, existe una paridad en cada día de la semana, aunque se presentan ciertos cambios en los días sábado y domingo.

Se podría expresar que en los horarios donde el Centro Comercial registra más afluencia de gente en todos los días de la semana, excepto el sábado, son de las 14:01 a las 16:00 y de las 16:00 a las 18:00, ya que se registran los porcentajes de participación más altos y similares en esos días.



El sábado se detecta una mayor afluencia al Centro Comercial de personas en el horario de las 18:01 a las 20:00, lo anterior provocado quizás porque el domingo es día de descanso y la gente se puede desvelar un poco más.

El horario de las 12:00 a las 14:00 presenta una mucho menor afluencia, ya que su participación va del 17% al 24% .

### 3.1.6.- FRECUENCIA Y MOTIVOS DE VISITA AL CENTRO COMERCIAL.

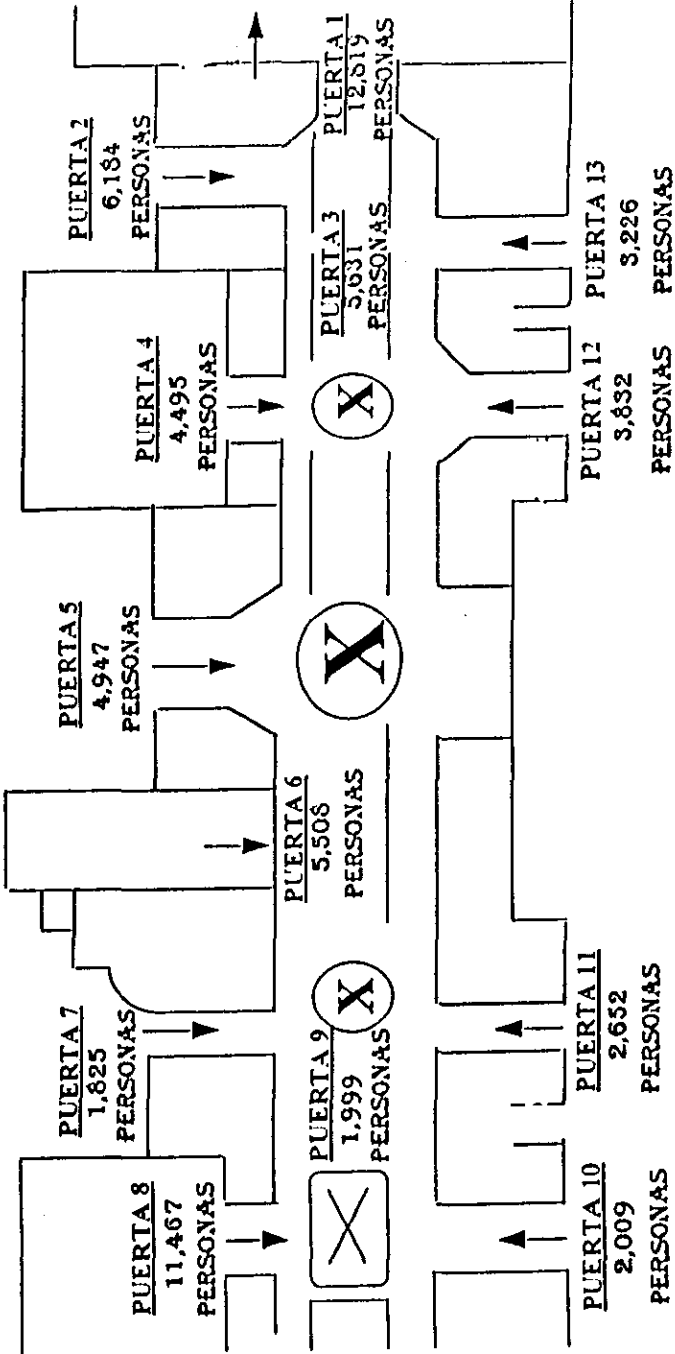
Con el objeto de obtener más información que pudiera servir como base para futuras estrategias de comercialización, promoción, publicidad, etc., se aplicaron dos interrogantes a cierta parte de los asistentes al Centro Comercial.

En la primera interrogante sobre la frecuencia de visita que se observa en los asistentes al Centro Comercial, el resultado es que es un poco espaciada, ya que un 25% de los entrevistados respondieron que su asistencia fluctúa entre los 16 y 30 días.

Existe otro 19% que pudiera ser considerado como los visitantes "heavy users" que son los que acuden entre cada 5 y cada 8 días. Otro 19% de la muestra son los denominados "asistentes moderados" que son los que van de cada 9 a 15 días.

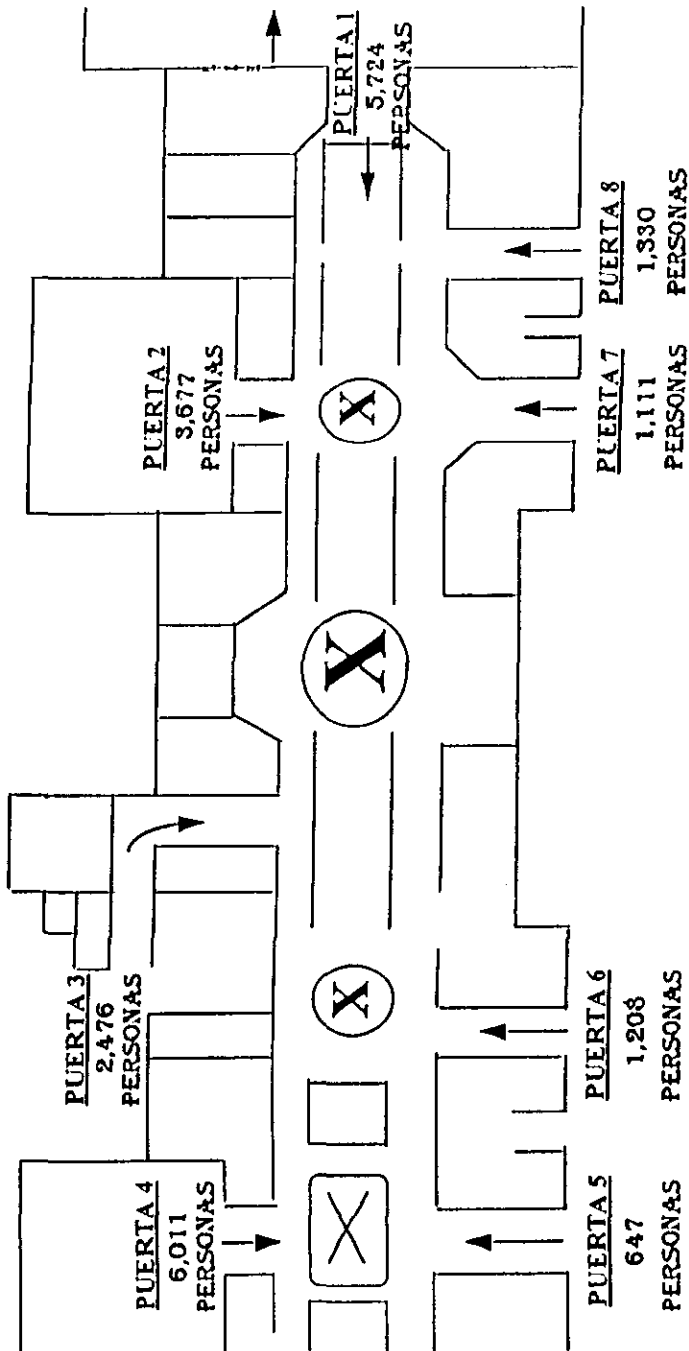
Otra interrogante que se postuló fue sobre los motivos de visita al Centro Comercial. El resultado es de considerable relevancia, ya que casi 7 de cada 10 entrevistados respondieron que "iban de compras" lo cual es un reflejo de la potencialidad que representa el Centro Comercial a los comerciantes que se establecen en él.

# TOTAL DE ASISTENTES AL CENTRO COMERCIAL POR CADA PUERTA (PLANTA BAJA).



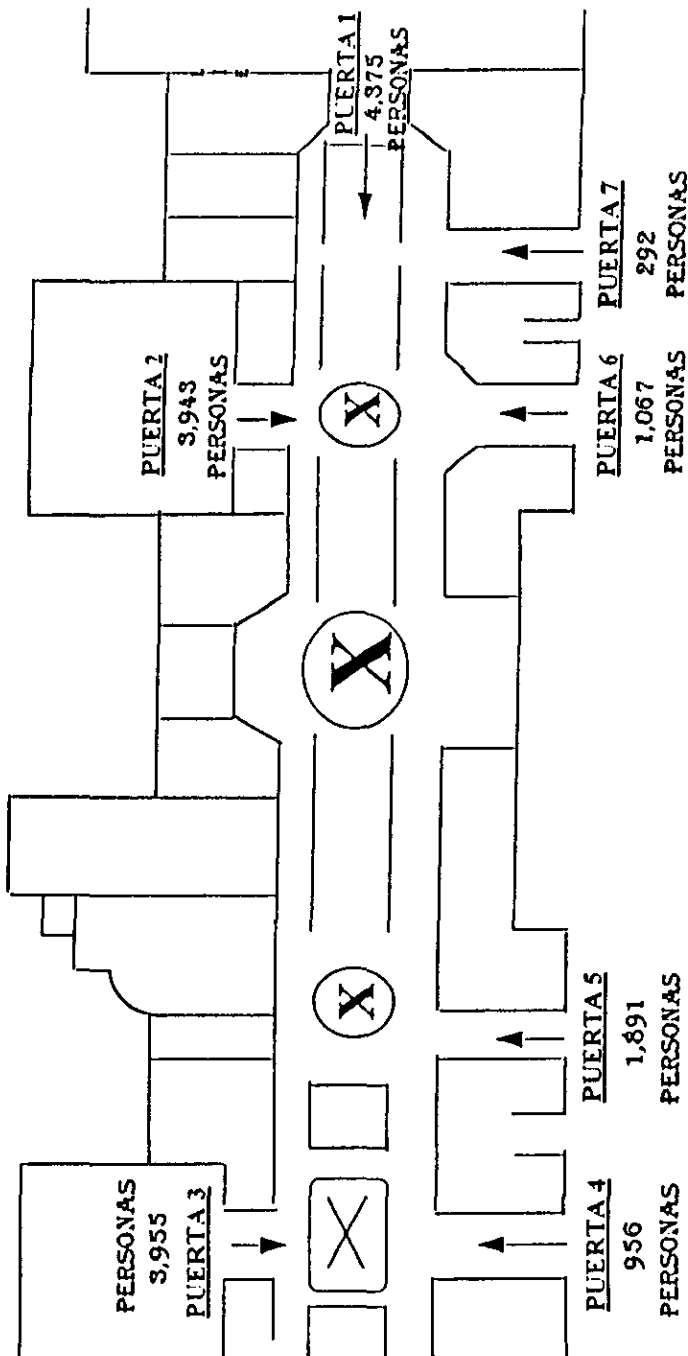
TOTAL ASISTENTES = 66,658 PERSONAS (63),%

# TOTAL DE ASISTENTES AL CENTRO COMERCIAL POR CADA PUERTA (NIVEL 1).



TOTAL ASISTENTES = 22,184 PERSONAS (21%).

# TOTAL DE ASISTENTES AL CENTRO COMERCIAL POR CADA PUERTA (NIVEL 2).



**TOTAL ASISTENTES = 16,479 PERSONAS (16%).**

### 3.2.- LA COMIDA JAPONESA EN MEXICO Y LA PENETRACION DE LA MARCA DE LA FRANQUICIA EN EL MERCADO.

A continuación, se arrojan los resultados de una investigación de mercado realizada a través de encuestas cuantitativas, y de sesiones de grupo con personas representativas de la totalidad del mercado.

#### 3.2.1.- HABITOS DE ASISTENCIA A RESTAURANTES DE COMIDA JAPONESA

Desde hace 3 ó 4 años se incrementó sustancialmente el número de restaurantes de comida japonesa en México

La frecuencia de visita se acentúa en hombres y mujeres de entre 19 y 24 años y mujeres de entre 25 y 35 años los cuales asisten de 2 a 3 veces al mes, con su pareja más que con amigos. En el caso de hombres de entre 25 y 35 años, la frecuencia promedio disminuye a una vez por mes, en la mayoría de los casos por elección de sus esposas.

Actualmente, este mercado va en aumento, pues muchos consumidores están adquiriendo el hábito de la comida japonesa, además de ser una moda que da status a sus seguidores; además, está habiendo un auge de los restaurantes de precio intermedio (como es el caso de los de esta franquicia en particular).

La tendencia futura de la comida japonesa en nuestro país es de mantenerse o incrementarse, entre otras cosas por la adquisición del hábito en niños y adolescentes actuales, y el mayor consumo de comida sana.

#### 3.2.2.- ACTITUDES HACIA LA COMIDA JAPONESA

La percepción de los clientes con respecto a la comida japonesa es de una comida sana, nutritiva y balanceada, fácil de digerir, y que no engorda. En cuanto al sabor, les parece no tan apetitosa como la comida española o italiana, y en relación costo-beneficio les parece más cara porque satisface menos.

#### 3.2.3.- PENETRACION DE LA CATEGORIA

- La penetración registrada de la categoría de comida japonesa fue de 46% a total muestra
- penetración en el nivel C =59%

-penetración en menores de 24 años=51%

### 3.2.4.- IMAGEN Y PERCEPCION DE LA CATEGORIA

-La categoría que se considera paralela y competencia directa sería la italiana ya que ambas se consideran de precio medio y logran su mayor penetración entre los jóvenes menores de 24 años.

### 3.2.5.- PENETRACION DE LA MARCA DE LA FRANQUICIA

-La penetración de la marca de la franquicia tanto de conocimiento de nombre como de asistencia dentro de la categoría es muy alta:

-Asistencia alguna vez: 94%

-primera mención de marca:64%

-total menciones de marca:96%

-asistencia regular:77%

### 3.2.6.- IMAGEN Y PERCEPCION DE LA MARCA

-Razones de preferencia:el sabor y la cercanía

-es el que posee más establecimientos

-en el grupo de jóvenes esto es positivo:experiencia, calidad y servicio

-no se detectan diferencias significativas entre los otros restaurantes de comida japonesa de precio medio vs la marca.

## 3.3 ESTUDIO MERCADOLÓGICO DEL PROYECTO

El objetivo de esta sección es el de conocer el potencial de mercado de la zona y de la ubicación en particular de la unidad, considerando:

- a) Volúmenes demográficos
- b) niveles socioeconómicos
- c) actividades comerciales y de oficinas

Esta sección, también tomará en cuenta la existencia, en la zona de influencia de la unidad, de restaurantes que ofrezcan comida similar, con el fin de conocer la competencia que enfrentará la misma.

Al realizar una investigación de este tipo, es importante identificar:

- A. Zonas aledañas a la unidad, clasificadas por niveles socioeconómicos
- B. Zonas de oficinas, residenciales y comerciales cercanas.
- C. Vías de acceso, tanto principales como secundarias.
- D. Radio de acción de la unidad, tomando como base un tiempo máximo de 20 minutos (para dar un servicio a domicilio eficiente).
- E. Restaurantes de comida japonesa de la zona.

A. Zonas aledañas por niveles socioeconómicos

El conocimiento de las características socioeconómicas de la población cercana a la unidad, permite tener un conocimiento del tipo de clientela potencial del restaurante y sus hábitos de consumo, así como ponderar su consumo promedio (CPC), rubro clave en la definición de un concepto restaurantero. La política de la franquicia es ubicar sus restaurantes en zonas con población de estratos A, B, C+ y C, los cuales presentan las siguientes características:

**Nivel socioeconómico A/B alto**

Incluye a las personas de muy altos ingresos, que viven en residencias señoriales con jardines amplios y varios automóviles de lujo. La población ubicada en este nivel puede obtener comodidades y lujos muy amplios, por lo regular posee propiedades y negocios propios. Los jefes de la familia ubicados en este estrato son propietarios de grandes empresas, altos gerentes y directores, destacados profesionistas y/o accionistas, terratenientes, artistas y políticos de alta envergadura.

**Nivel socioeconómico B/C+**

Este estrato es parte de la clase alta de la población, disfruta de la mayor parte de los satisfactores que ofrece el mercado. Regularmente dispone de cuentas bancarias establecidas. La mayoría de la población ubicada en este nivel socioeconómico tiene educación universitaria o técnica. De aquí que los jefes de familia sean profesionistas independientes, o bien gerentes o propietarios de empresas medianas. Viven en casas amplias y en colonias residenciales.

### Nivel socioeconómico C

En este estrato se encuentran familias que cuentan con los ingresos suficientes para satisfacer sus necesidades diarias, pero pueden darse pocos lujos. Regularmente viven en casas pequeñas o apartamentos propios o en alquiler, tienen cuentas de ahorros, o pequeñas inversiones y cuentas de cheques. Se incluye la mayor parte de los empleados, tanto gubernamentales como *de empresas privadas y pequeños comerciantes*. Su nivel educativo varía entre profesionistas, técnicos y personas con carreras trunca.

### B. Zonas de oficinas, residenciales y comerciales cercanas.

La identificación de estas áreas es de la mayor utilidad, ya que varios sectores de empleados de oficinas y de zonas comerciales conforman un mercado potencial importante, tanto como clientela en el restaurante, como del servicio a domicilio. Durante las actividades de promoción de pre-apertura, estas zonas deberán ser ampliamente volanteadas.

### C. Vías de acceso, tanto principales como secundarias

Este análisis tiene como objetivo garantizar que la explotación de la zona de reparto a domicilio sea operativamente exitosa, al establecer con el mayor cuidado posible las rutas más adecuadas dentro de la zona de influencia de la unidad, para reducir lo más posible los tiempos de las entregas. Este análisis es de mucha utilidad en función de determinar el número ideal de vehículos de reparto a domicilio, necesarios para la operación.

### D. Radio de acción de la unidad.

Para determinar los límites del área de influencia de la unidad, deberán realizarse pruebas consistentes en establecer su radio de acción a partir de un tiempo máximo de 20 minutos de recorrido tomando la unidad como centro. Este ejercicio permitirá conocer el área dentro de la cual podrá garantizarse un servicio eficiente dentro de los parámetros de la marca, que indican que los pedidos deberán llegar a su destino en un tiempo máximo de 40 a 45 minutos, lapso que comprende toma del pedido, su preparación y su entrega. Este análisis deberá ser la base para la elaboración de las rutas de entrega a domicilio.



#### E. Restaurantes de comida japonesa.

Se deberán ubicar los establecimientos que ofrecen comida japonesa en las zonas aledañas a la unidad, tipo de comida y servicio que ofrecen, así como sus precios con el fin de determinar los gustos de los consumidores y evaluar la popularidad de la comida japonesa en dicha área. Una vez inaugurado el restaurante, este conocimiento será útil para evaluar el impacto de la unidad en la zona y definir posibilidades de expansión.

En base al estudio mercadológico del Centro Comercial expuesto anteriormente, podemos apreciar un volumen interesante de clientela potencial que acude al mismo. Por otra parte, dicha afluencia tiene el nivel socioeconómico adecuado para ser clientela potencial, ya que en base a las conclusiones de dicho estudio, es gente con niveles socioeconómicos A, B ó C. Además, la marca tiene un nivel de penetración y de prestigio fuertes entre los visitantes del Centro Comercial; esta característica es de suma importancia, ya que da el terreno fértil para el éxito del negocio.

Las zonas habitacionales aledañas son, en su mayoría, de un nivel socioeconómico alto (A/B), pues este Centro Comercial se ubica en una de las zonas de mayor ingreso per cápita de la ciudad. Por otra parte, dichas zonas se caracterizan, por tener una baja densidad de población, ya que se conforman en su mayoría por terrenos unifamiliares muy grandes. Existen también algunas zonas de nivel socioeconómico medio (C), que complementan muy bien al mercado aledaño, aunque son las menos; dichas zonas tienen una densidad de población mayor, ya que están conformadas en su mayoría por edificios de departamentos.

También existen zonas de oficinas importantes aledañas al Centro Comercial, pudiendo ser potencialmente otra fuente de clientela, especialmente para la comida de lunes a viernes, tanto en el punto de venta como a domicilio. Dicha zona de oficinas es de ejecutivos de ingresos altos, y tiene una densidad de oficinas alta, complementando de manera importante a las zonas habitacionales ya mencionadas.

El comercio de la zona está concentrado dentro del Centro Comercial, lo que lo convierte en un fuerte polo de atracción para la población de la zona, ya que dicho Centro Comercial cuenta con tiendas departamentales, tiendas de ropa, servicios, cines, etc.

Hay avenidas importantes que unen al Centro Comercial con las zonas habitacionales y de oficinas cercanas, que facilitarán el servicio a domicilio; cabe mencionar que hay calles secundarias que habrá que explorar pues constituyen "cortes" para disminuir distancias.

Hay algunos restaurantes de comida japonesa en zonas no tan inmediatas al Centro Comercial, siendo algunos de ellos de la misma cadena, y funcionando con buena afluencia, lo que marca un terreno muy explotable. En lo que es la zona más inmediata al Centro Comercial, hay un restaurante de comida japonesa, con instalaciones regulares y funcionando con regular éxito.

## CAPITULO 4: ANALISIS TECNICO

### 4.1 ASPECTO LEGAL: EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Como se sabe, la relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina contrato de franquicia. En él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten y que son muy diferentes a las previstas en otros tipos de contratos.

En México, con la llegada de las franquicias, la gente comienza a estar en contacto y a tener acceso a contratos de franquicia. Se ha observado que causa sorpresa el volumen de un contrato de este tipo, en especial porque se ha caído frecuentemente en la confusión de que las franquicias funcionan exclusivamente bajo la concesión de un nombre comercial o marca. Los contratos de licencia de marca o nombre comercial son usualmente sencillos y sus cláusulas sumamente limitadas.

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

Primeramente, al hacer referencia a la "construcción" de una relación jurídica es en virtud de que estamos convencidos de que, 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.

Puede establecerse en forma inequívoca que la "construcción" del nexo que une al franquiciante y al franquiciatario comprende, pero no se limita, a encontrar, conocer, y entender a la contraparte, sino que también diagnostica las ventajas y desventajas de celebrar el 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. Si bien la franquicia es una de las formas de hacer negocio más seguras en la actualidad, es importante hacer un cuidadoso análisis de las repercusiones de celebrar un contrato de este tipo. El "con quién" es tan sólo 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.

Se ha percibido que si existe una relación semejante a la del franquiciante y su franquiciatario ésta es la que se establece entre los socios. Tan distinta como podría resultar la una de la otra, si tomamos en cuenta los elementos que conforman a la franquicia y a la sociedad, resulta interesante puntualizar que, en realidad, las características y los objetivos de ambas son curiosamente los mismos.

*En principio (y, por qué no, en final) debemos aclarar que el nexo jurídico que se establece entre el franquiciante y su franquiciatario no es, ni con mucho, el mismo que se forma entre los socios de una sociedad mercantil y sin embargo, es interesante reconocer cómo, desde un punto de vista objetivo, tanto la franquicia como la sociedad permiten que una o más personas físicas o morales reúnan sus potencialidades para obtener un mismo objetivo o fin: la exitosa operación de un negocio.*

Se entiende que, para los efectos de esta analogía, las aportaciones del franquiciante y el franquiciatario son tan distintas como también complementarias: por un lado, la marca o nombre comercial y el "know-how" que aporta el franquiciante, y, por el otro, la inversión y el trabajo que aporta el franquiciatario.

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 rasgos semejantes a los de una sociedad. A pesar de que el franquiciante y el franquiciatario establecen una relación intensa y compleja como la que suele darse entre los socios, en donde, como se comentó anteriormente, las partes aportan su tecnología, capital y trabajo para la consecución de un propósito común, es preciso señalar que la relación entre ambos es totalmente distinta.

Es prácticamente imposible omitir un comentario acerca de la referencia que se ha hecho acerca del "contrato psicológico" que "suscriben" el franquiciante y el franquiciatario. Este consiste en los valores esenciales que deben existir entre franquiciante y franquiciatario y que, sin embargo, no están previstos en las cláusulas del contrato por ser hasta cierto punto inmateriales, tales como la franqueza, el diálogo, la confianza, la fidelidad, etc.

Si bien estamos absolutamente de acuerdo con la importancia de que exista entre franquiciante y franquiciatario un entendimiento y reconocimiento "extracontractual" 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 prevé el contrato de franquicia es imprescindible.

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

En el terreno de las franquicias, como en cualquier otro, las "reglas claras hacen buenos amigos". Un contrato impreciso, incompleto o simplemente deficiente, puede ser la primera razón para el deterioro de la relación entre franquiciante y franquiciatario y, en consecuencia, de su fracaso y conclusión.

Para empezar, la redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del sujeto interesado en adquirirla sino del que la ofrece. En la preparación o adopción de un modelo de contrato de franquicia, el franquiciante debe saber evaluar todo aquello a lo que estará dispuesto a obligarse ante sus franquiciatarios, e incluir todo aquello que estará resuelto a exigir de estos últimos con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales: obtener la retribución justa por la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología y la adecuada protección y mejoramiento de su "sistema", que incluye a sus marcas y el "know-how", que constituyen la columna vertebral de la franquicia.

El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (know-how) para la operación de un negocio. Por su parte, el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante. Para conocer un poco más del contenido de un contrato de este tipo, se ha transcrito el índice típico de un contrato de franquicia.

#### Índice de un contrato de franquicia

- Considerandos
- Objeto, licencia del sistema
- Plazo o vigencia del contrato
- Obligaciones del franquiciante
- Contraprestación, pago de regalías
- Operaciones del negocio franquiciado
- Marcas
- Manuales
- Información confidencial

- Publicidad
- Contabilidad y archivos
- Seguros
- Transmisiones y gravámenes
- Incumplimiento y terminación
- 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

Ahora se hará un pequeño análisis de las que son de mayor importancia.

Licencia del sistema (objeto del contrato):

En las franquicias del contrato de negocio, 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. Así pues, al hablar de una franquicia de formato de negocio, encontramos que los elementos esenciales que la constituyen le son conferidos al franquiciatario en un mismo paquete o formato en donde todas las partes que la integran son igualmente importantes.

Pago de regalías (contraprestación):

En los contratos de franquicia la contraprestación del franquiciante por la licencia de su sistema (marca o nombre comercial y "know-how") es el pago de una regalía. Dicho pago se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado. Dicho porcentaje varía de franquicia en franquicia y no hay uno en particular que pueda considerarse como el justo o más adecuado.

El monto (porcentaje) de las regalías depende de una serie de factores entre los que figuran el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciatario. Las compañías de franquicias han establecido la práctica de cobrar del franquiciatario, al momento de la firma del contrato un derecho o cuota de franquicia (franchise fee). Se sostiene que el cobro de dicha cuota no tiene otro propósito que el de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato.

Vale la pena mencionar que en términos de la ley de transferencia de tecnología, si la regalía pactada en el contrato es excesiva, podría negársele su registro por parte de las autoridades, con lo que el contrato se consideraría nulo. Esta limitación constituyó uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo de las franquicias en México por muchos años. Siempre creó incertidumbre que la ley fuera tan poco específica en cuanto a qué monto podría considerarse como un pago excesivo, con lo que se dejaba un amplísimo espacio para el ejercicio de la facultad discrecional de las autoridades. No hubo en realidad un patrón o criterio homogéneo para la aprobación del monto a pagar de regalías por área o tipo de negocio. Así pues, se vivió durante años con la incertidumbre de que la autoridad consideraba las regalías previstas en un contrato de este tipo como excesivas, con lo que se ponía en peligro su aprobación y registro.

#### Vigencia del contrato (plazo):

En primer lugar, no todos los contratos de franquicia tienen que prever un periodo de vigencia similar. A pesar de ello, la mayor parte de los contratos de este tipo en México prevén una duración de diez años. Ello no se debe a una casualidad: No solamente se trata de un periodo considerado por las compañías de franquicias como aceptable, sino que ha sido el máximo permisible de acuerdo con lo previsto por la ley de transferencia de tecnología.

La ley prevé que las autoridades de transferencia de tecnología podrán negarle su registro a un contrato que establezca un periodo de vigencia excesivo. Nuevamente, se dejó amplio espacio para el ejercicio de la facultad discrecional de la autoridad. En todo caso, por lo menos se prevé que el periodo máximo de duración de un contrato de transferencia de tecnología será de diez años.

Información confidencial:

Es interesante comentar este punto que ha tomado por sorpresa a un gran número de franquiciatarios en nuestro país. Sin duda el valor de la información y conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es, como se ha mencionado, quizás tan importante o, en algunos casos, aún más importante que la marca o nombre comercial que se le otorga al franquiciatario. Así pues, en el caso de las franquicias es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla confidencial, no sólo durante la vigencia del contrato, sino inclusive después de la fecha de su terminación.

Acuerdos de "no competir" (obligaciones en caso de terminación o vencimiento):

Se trata esta de una obligación a cargo del franquiciatario que, por ser tan novedosa ha traído algunos problemas respecto de su aplicación y ejecución en México. Los convenios de no competencia son muy comunes en Estados Unidos desde hace un buen número de años; sin embargo, con la llegada de las franquicias de ese país a México, se presentaron algunos problemas en la puesta en práctica de dichos convenios. Quizás el más importante de ellos es el que representa lo dispuesto por el Artículo 5o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. De acuerdo con dicho precepto, constituye una garantía individual el derecho a ejercer cualquier actividad, siempre y cuando ésta sea lícita. El acuerdo de no competir representa, como es obvio, una restricción a esa garantía individual.

Observemos el supuesto caso de un franquiciatario que, años después de haber celebrado el contrato de franquicia con el franquiciante "A", decide iniciar negociaciones y celebrar un contrato con el franquiciante "B", otorga franquicias en el mismo mercado y respecto del mismo tipo de negocio que el anterior. De ser así, el franquiciatario estaría celebrando su contrato con el franquiciante "B" en violación del acuerdo de no competir que suscribió con el franquiciante "A". Los problemas para el franquiciante "A" comenzarán cuando éste se presente a demandar el cumplimiento de la obligación de no competir a cargo del franquiciatario; como es lógico, en cumplimiento de lo dispuesto por la Constitución Mexicana, el juez difícilmente tendrá elementos para emitir una sentencia ordenándole al franquiciatario que deje de operar como franquiciatario del franquiciante "B". Si, como se ha mencionado, la actividad del franquiciatario es lícita, ninguna autoridad tendrá la facultad de impedirle que se dedique a ésta.

La solución que hemos propuesto para el cumplimiento y ejecución de los acuerdos de no competencia previstos en este tipo de contratos ha sido mediante el establecimiento de penas



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

#### 4.1.1.- Aspectos relevantes del contrato de franquicia específico para este proyecto.

- Duración del contrato de franquicia: 5 años
- Costo de la franquicia: 30,000 dls.
- Forma de pago: 50% de anticipo  
50% a la apertura de la unidad

##### Obligaciones del franquiciatario

- Operar el restaurante de acuerdo a los estándares de la marca
- Obtención de permisos y licencias y renovación oportuna
- Horario de funcionamiento: Lun-Jue 12:00pm-11:00pm  
Vie y Sab 12:00pm-0:00am  
Dom 12:00pm-10:00pm
- Utilizará productos, equipos, sistemas de operación, uniformes, etc. aprobados por la marca
- Respeto a la información confidencial de manuales, recetas, etc. (y hacer respetarlo a sus empleados)
- La apertura queda condicionada a la aprobación por parte de la marca de instalaciones y capacitación del personal.
- Cumplimiento en la lista de precios proporcionados por la marca
- Ofrecer a la clientela todos los platillos del menú.
- Respetar recetas y porciones de acuerdo a recetas establecidos
- No cometer ningún acto de violación de la marca.
- Presentación del reporte diario de ventas.
- Pago puntual de las regalías mensuales.
- Toda promoción local deberá realizarse a través del corporativo de la marca.
- Pago de 2% mensual sobre ventas brutas para gastos de publicidad institucional.

##### Obligaciones del franquiciante

- Capacitación de la primera plantilla
- Proporcionar manuales de operación.

- *Abastecimiento de productos con la calidad requerida por los manuales.*
- Especificaciones para los programas de cómputo.
- Suministro de productos pre-elaborados (tales como salsas, porciones empacadas al vacío para algunos platillos, etc.)
- Proporcionar recetas de todos los platillos del menú.
- Hacer llegar precios y modificaciones oportunamente.
- Aprobación del personal clave de la unidad: jefe de cocina y gerente.

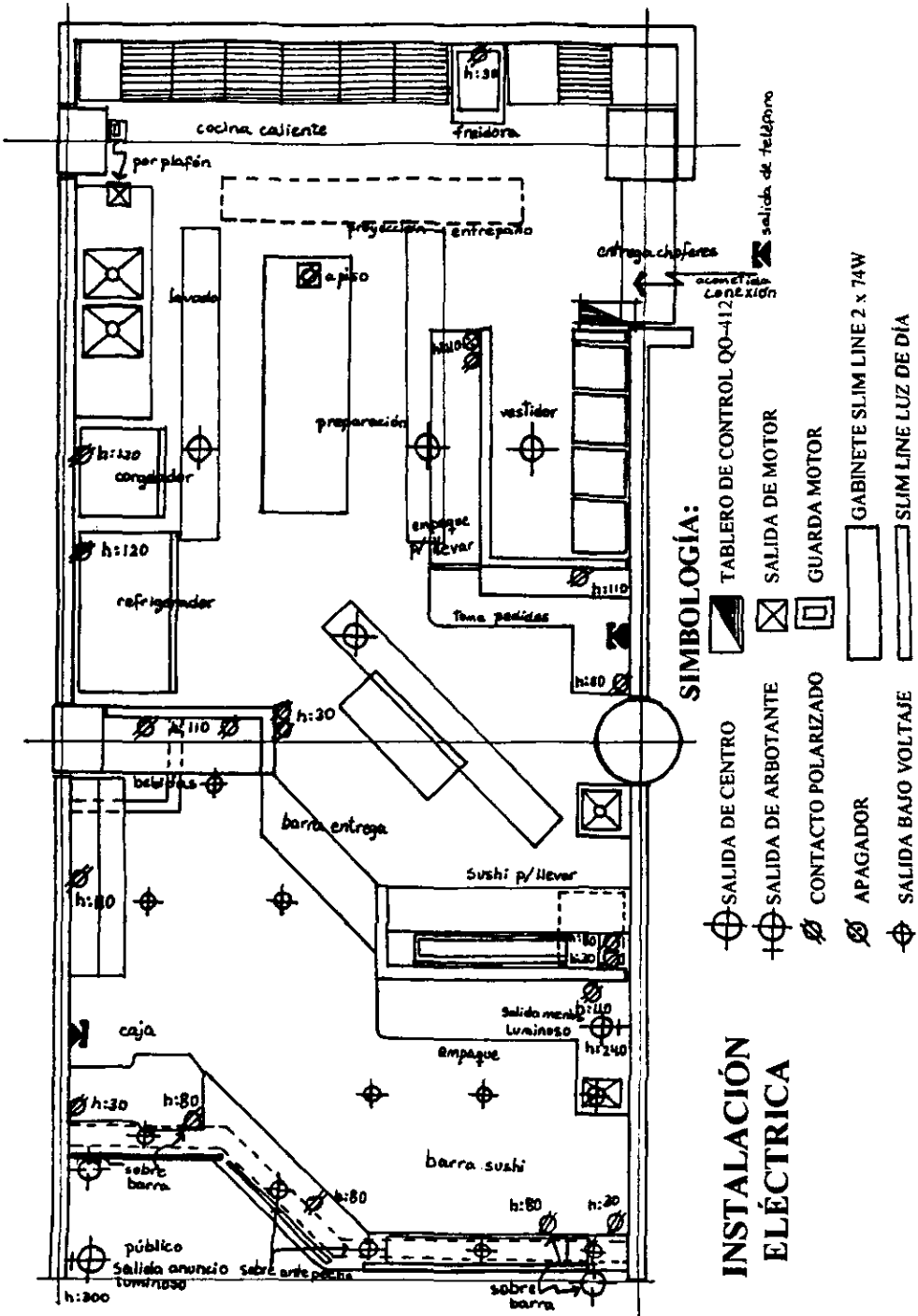
#### Derechos del franquiciatario

- Proporcionar ideas y sugerencias para la promoción de la marca.
- Diseño de nuevas recetas para promoverlas a través del programa de sugerencias.

#### *Derechos del franquiciante:*

- Derecho de inspección.
- Diseño de toda la publicidad corporativa y aprobación de sugerencias de los franquiciatarios.
- Realización de auditorías cuando así lo considere conveniente.

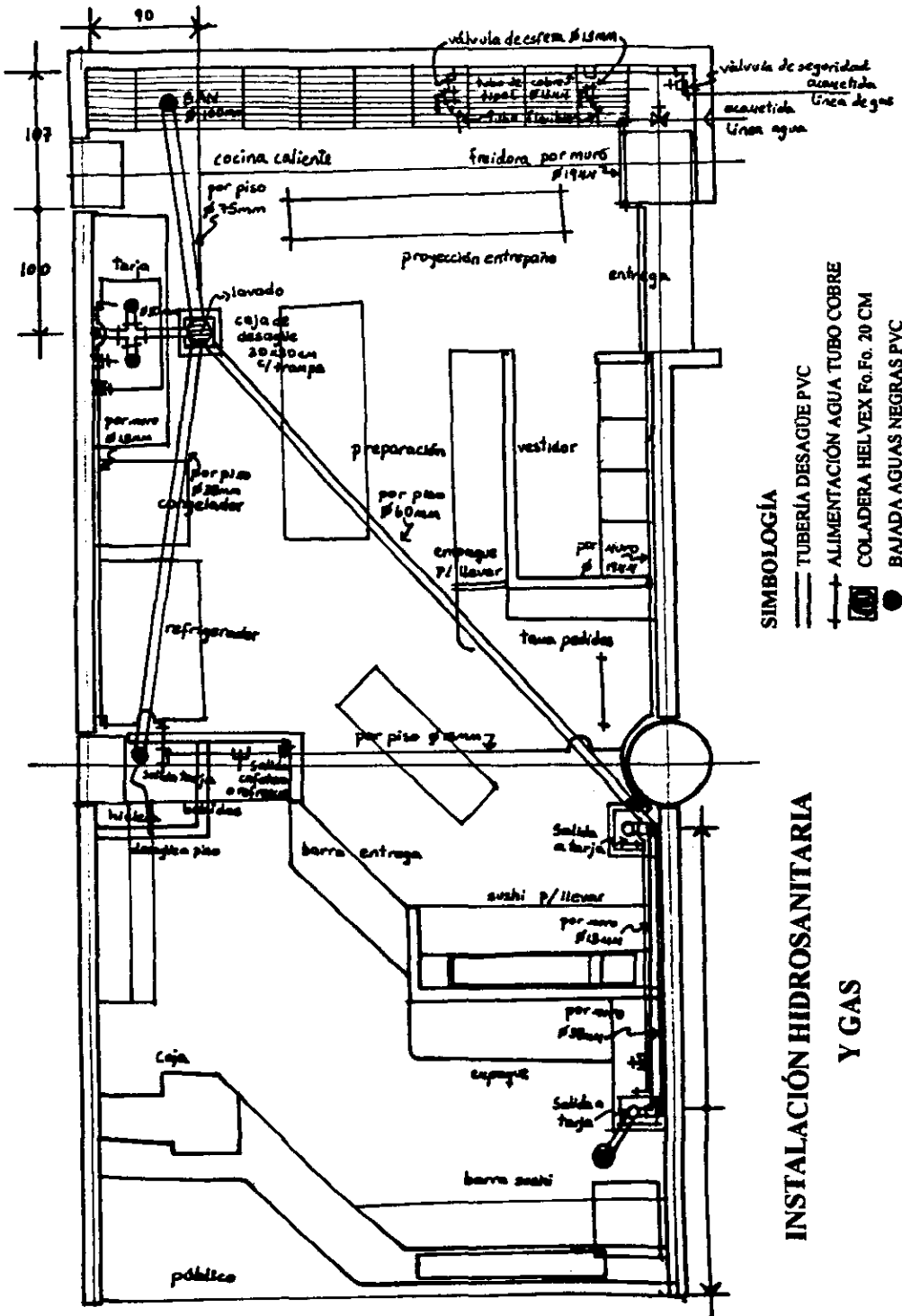
4.2.-"LAY OUT," CONSTRUCCION Y EQUIPO NECESARIO



**SIMBOLOGÍA:**

- ⊕ SALIDA DE CENTRO
- ⊕ SALIDA DE ARBOTANTE
- ⊕ CONTACTO POLARIZADO
- ⊕ APAGADOR
- ⊕ SALIDA BAJO VOLTAJE
- ▤ TABLERO DE CONTROL QO-112
- ⊗ SALIDA DE MOTOR
- GUARDA MOTOR
- ▭ GABINETE SLIM LINE 2 x 74W
- ▭ SLIM LINE LUZ DE DÍA

**INSTALACIÓN ELÉCTRICA**



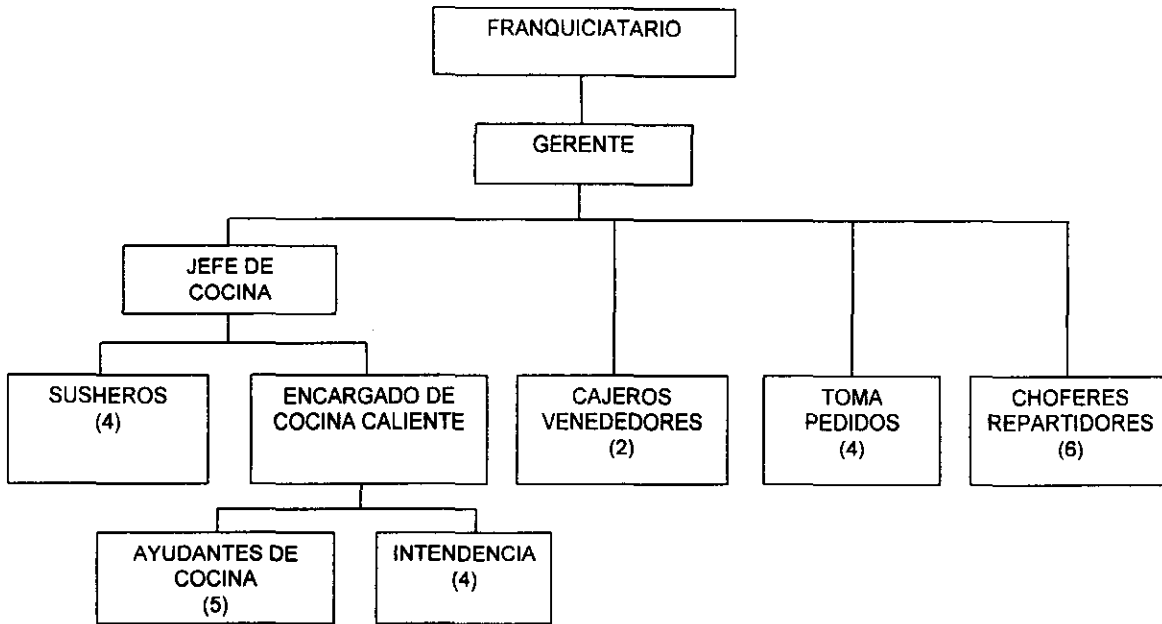
**SIMBOLOGÍA**

- TUBERÍA DESAGÜE PVC
- ALIMENTACIÓN AGUA TUBO COBRE
- COLADERA HELVEX Fø.Fø. 20 CM
- BAJADA AGUAS NEGRAS PVC
- ⊕ LLAVE DE GLOBO DE BRONCE

**INSTALACIÓN HIDROSANITARIA**

**Y GAS**

4.3.-ORGANIGRAMA



#### 4.4.- RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL

##### 4.4.1.- PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL PARA LA UNIDAD

###### Objetivo general

Dar a conocer al franquiciatario los procedimientos que se llevan a cabo para realizar el reclutamiento y selección del personal de la unidad

###### Objetivos específicos

- Conocer las diferencias individuales en las personas, así como las exigencias de la descripción del trabajo en cuestión.
- Aprovechar las habilidades y capacidades de las personas y buscar la adaptación al puesto y a las necesidades de la empresa
- Reclutar y seleccionar de manera adecuada al personal que laborará en la unidad.

###### Plantilla básica para la unidad

Area	Puesto	Inicial	Proyectada
Administración	Gerente(o encargado de unidad)	1	1
Administración	Cajero-vendedor	2	2
Servicios	Vendedor(a)	1	4
Servicios	Chofer repartidor	3	6
Servicios	Intendente	3	4
Cocina	Jefe de cocina	1	1
Cocina	Susheros	4	4
Cocina	Ayudantes de cocina	4	5
Cocina	Encargado de cocina caliente	0	1

### Descripción del proceso

1. **Agencia de colocación:** se podrá recurrir a estas agencias cuando las necesidades de la empresa así lo requieran; el cobro que realizan estas agencias es el equivalente a un mes de sueldo por el puesto contratado y ofrecen garantías por un mes, para reponer al personal que deserte durante ese período.
2. **Vacante:** se refiere a la existencia de plazas vacantes debido a renuncia, despido, plazas de nueva creación
3. **Requisición de personal:** la *requisición de personal* es la que nos permite identificar el puesto que se quiere cubrir y en qué consiste. Es especialmente importante para el reclutamiento y selección de personal y útil para conocer si se pretende cambiar a otros puestos, ascensos, bajas, sustituciones, y reemplazos del personal de la empresa.
4. **Reclutamiento de personal:** será la base con que operará la nueva unidad y deberán contratarse para la apertura, de acuerdo a los períodos de capacitación de cada puesto, según organigrama.

Tiempos requeridos para la contratación de la plantilla de personal para la unidad:

Puesto	Fecha antes de la apertura	Responsable	Número
Gerente	9 semanas	Franquiciatario	1
Cajero-vendedor	5 semanas	Gerente	2
Vendedor(a)	5 semanas	Gerente	1
Choferes	2 semanas	Gerente	2
Intendente	1 semana	Gerente	3
Jefe de cocina	9 semanas	Franquiciatario	1
Susheros	7 semanas	Gerente	4
Ayudantes de cocina	6 semanas	Gerente	4
		total:	18

5. **Solicitud:** las solicitudes nos proporcionarán la información básica sobre el solicitante y son esenciales no sólo para el reclutamiento y selección, sino también para la relación entre la empresa y el empleado, así como banco de información. Estas deberán anexarse al expediente de cada empleado.

6. **Entrevista inicial:** es una forma para explorar y recabar información determinada, para tomar decisiones respecto a la contratación, evaluación o rechazo del candidato.

7. *Documentación*: son los documentos necesarios para realizar la contratación del personal, con los cuales, los empleados deberán ser dados de alta ante las instancias gubernamentales (IMSS, SAR, INFONAVIT, RFC, etc.)
  
8. *Entrevista con el futuro jefe*: los candidatos deberán ser entrevistados por el futuro jefe con el fin de que el seleccionado cumpla con las especificaciones del perfil y descripción del puesto y pueda llegar a contratarse.
  
9. *Clasificación y selección*: las personas entrevistadas y sometidas a exámenes se clasifican de acuerdo a la requisición en los niveles: cocina, servicios, administrativos, etc.
  
10. *Entrevista de contratación*: en esta etapa se revisa la documentación recibida y se anotan datos pendientes. En los casos en que se requiera se deberá elaborar un memorándum con el que el personal contratado se presentará a trabajar o a capacitar en el lugar señalado.
  
11. *Inducción y entrega del manual de bienvenida*: en esta fase se le explica al personal elegido sus futuras funciones y responsabilidades y es muy importante hacer sentir al empleado que es parte esencial del sistema.
  
12. *Contrato*: el contrato que deberá firmarse tendrá que ser por un período de prueba de 28 días. Una vez establecido y firmado el contrato, la persona seleccionada se presentará a sus labores o a capacitar, según sea el caso, con el memorándum señalado en el punto anterior y en la unidad del sistema que le sea asignada, donde será observado en su trabajo, aprendizaje y comportamiento a través de registros por parte del capacitador.
  
13. *Entrevista de ajuste*: a los quince días se cita a la persona para una entrevista en la cual se le dará retroalimentación sobre su preparación y comportamiento observando durante los trece días siguientes cambios en el aprendizaje, se precisarán cambios en actitudes y resultados.
  
14. *Clasificación final*: es la última etapa del proceso de reclutamiento y selección en la cual se define la contratación o rechazo, con base en la evaluación de los resultados.



#### 4.4.2.- PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL PARA LA UNIDAD

La capacitación se convierte, en las circunstancias actuales en un instrumento esencial para contar con un personal calificado y para formar futuros cuadros que garanticen la ejecución y puesta en marcha de la unidad. Por ello es necesario contar con un sistema adecuado para la administración del proceso de capacitación, que pueda garantizar al capacitando y a la organización los resultados de los programas.

Con el fin de dar respuesta a esta problemática y establecer los instrumentos básicos para la programación, organización, operación, control y evaluación de los programas de capacitación para el personal de esta nueva unidad, se plantean los siguientes objetivos y funciones:

##### Objetivo general

Capacitar, adiestrar, actualizar y desarrollar al personal, tanto de servicios, cocina y administración, para que coadyuven con su mejor desempeño a alcanzar los fines del sistema.

##### Objetivos específicos

- a) Planear, programar, evaluar y controlar la capacitación y desarrollo del personal de la empresa.
- b) Investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo.
- c) Operar los programas de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades específicas de la unidad.
- d) Diagnóstico de las habilidades y conocimientos que los participantes poseen y desarrollo de nuevas habilidades.
- e) Dar seguimiento a los programas de capacitación con el fin de mantener un sistema permanente de capacitación al personal.

El programa de capacitación para las franquicias está orientado al reforzamiento del ciclo de servicio, a fin de optimizar cada uno de los contactos de oportunidad del personal operativo con los clientes de la unidad.

Para lograr lo anterior, se plantea llevar a cabo un programa de capacitación en los siguientes aspectos:

Programa de capacitación por puesto de la plantilla básica para la unidad

1. Puesto:

Gerente o encargado de unidad

2. Personal a capacitar:

1 persona

3. Capacitación práctica y de gabinete:

9 semanas

4. Aspectos a capacitar:

- a) Responsabilidades y funciones
- b) Procedimientos operativos de cada puesto
- c) Políticas generales del sistema (franquiciante)
- d) Ciclo de servicio en la atención a clientes
- e) Aspectos básicos para la administración de la unidad
- f) Conocimiento especializado de materias primas, platillos, bebidas, etc.
- g) Mecanismos y reportes de control operativo
- h) Mecánica de distribución y abasto
- i) Aspectos de higiene y seguridad
- j) Manejo de recursos financieros
- k) Conocimiento especializado de normas, obligaciones y reglamentos para con la marca

---

1. Puesto

Cajero-vendedor

2. Personal a capacitar

2 personas

3. Capacitación práctica y de gabinete

5 semanas

4. Aspectos a capacitar

- a) Responsabilidades y funciones
- b) Manejo de PC

- c) Programa de cómputo para restaurantes
  - d) Trato con el cliente
  - e) Manejo de comandas
  - f) Reportes
  - g) Procedimiento de cobro
  - h) Manejo de caja
  - i) Conocimiento de la territorialidad
  - j) Directorio de clientes
  - k) Conocimiento del menú (platillos y precios)
  - l) Labor de ventas
  - m) Empaque
- 

1. Puesto

Chofer repartidor

2. Personal a capacitar:

2 personas

3. Capacitación práctica y de gabinete

2 semanas

4. Aspectos a capacitar

- a) Responsabilidades y funciones
  - b) Conocimiento de platillos
  - c) Labor de ventas
  - d) Normas de trato con el cliente
  - e) Proceso de cobro
  - f) Conocimiento de la zona
  - g) Manejo y transporte de alimentos
  - h) Cuidado del equipo
  - i) Normas de higiene y seguridad
- 

1. Puesto

Sushero

---

2. Personal a capacitar

4 personas

3. Capacitación práctica y de gabinete

7 semanas

4. Aspectos a capacitar

- a) Responsabilidades y funciones
- b) Preparación de arroz
- c) Conocimiento de productos
- d) Preparación de insumos para el montaje
- e) Montaje de área de trabajo
- f) Preparación de sushi
- g) Manejo de recetario
- h) Conservación de alimentos
- i) Utilización de utensilios y cuchillos
- j) Montaje de áreas de trabajo
- k) Control de mermas
- l) Estándares de calidad
- m) Calidad de los productos
- n) Coordinación con el área de servicio
- n) Administración de productos*
- o) Normas de imagen

---

1. Puesto

Ayudante de cocina caliente

2. Personal a capacitar

4 personas

3. Capacitación práctica y de gabinete:

6 semanas

4. Aspectos a capacitar

- a) Responsabilidades y funciones
- b) Conocimiento de productos

- c) Conocimiento de ingredientes
  - d) Manejo de recetario
  - e) Preparación y presentación de platillos
  - f) Conservación de alimentos
  - g) Normas de higiene
  - h) Utilización de utensilios y cuchillos
  - i) Montaje de áreas de trabajo
  - j) Control de mermas
  - k) Estándares de calidad
  - l) Calidad de los productos
  - m) Administración de productos
  - n) Normas de imagen
- 

#### 1. Puesto

Vendedor(a)

#### 2. Personal a capacitar

1 persona

#### 3. Capacitación práctica y de gabinete

5 semanas

#### 4. Aspectos a capacitar

- a) Responsabilidades y funciones
  - b) Manejo de PC
  - c) Sistema de cómputo para restaurantes
  - d) Trato al cliente
  - e) Manejo de comandas
  - f) Reportes
  - g) Procedimiento de cobro
  - h) Manejo de caja
  - i) Abastecimiento de papelería
  - j) Servicio al cliente
  - k) Conocimiento de platillos
  - l) Labor de venta
  - m) Elaboración de comandas
-

- n) Flujo de servicio
- o) Empaque de pedidos
- p) Reportes
- q) Precios de platillos

ESTE TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## 4.5.- PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCION Y PUESTA EN MARCHA

Actividades a realizar por semana para la apertura de la unidad

Semana no. 1

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
<b>Acondicionamiento del inmueble</b>	
+Revisión de instalaciones hidráulica y eléctrica	Franquiciatario/ Franquiciante
+Revisión de "lay out"	Franquiciatario/ Franquiciante
+Elaboración de planos y programa de obra	Franquiciatario
<b>Trámites</b>	
+Registro Federal de Contribuyentes	Franquiciatario
+Constancia de zonificación del uso del suelo	Franquiciatario
+Licencia de uso del suelo	Franquiciatario
<b>Contratos</b>	
+Apertura de cuenta de cheques de la empresa operadora	Franquiciatario
+Contratación del servicio eléctrico	Franquiciatario
+Contratación de líneas telefónicas	Franquiciatario
<b>Contratación de personal</b>	
+Contratación del gerente	Franquiciatario/franquiciante
+Selección y contratación del jefe de cocina	Franquiciatario/franquiciante
<b>Capacitación del personal</b>	
+Gerente	Franquiciante
<b>Estudio mercadológico de la zona</b>	
+Análisis del potencial de la zona	Franquiciatario

## Semana no. 2

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>
Acondicionamiento del local	
+Elaboración de planos y programa de obra	Franquiciatario
+Revisión y VoBo de planos y programa de obra	Franquiciante
<b>Trámites</b>	
+Inscripción al padrón municipal	Franquiciatario
<b>Contratos</b>	
+Contratación de pólizas de seguros	Franquiciatario
<b>Contratación de personal</b>	
+Selección y contratación de susheros	Gerente
+Inicio de trámites legales relacionados con el personal	Franquiciatario
<b>Capacitación del personal</b>	
+Encargado de la unidad	Franquiciante
+Susheros	Franquiciante
<b>Acciones de promoción</b>	
+Estudio mercadológico de la zona (conclusión)	Franquiciatario



## Semana no. 3

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
+Inicio de labores de albañilería	Franquiciatario
+Diseño y contratación del anuncio promocional	Franquiciatario
<b>Equipamiento mayor</b>	
+Diseño y adquisición del equipo de cocina caliente	Franquiciatario
+Adquisición de los vehículos de reparto	Franquiciatario
<b>Trámites</b>	
+Licencia de funcionamiento	Franquiciatario
<b>Contratos</b>	
+Elaboración de papelería administrativa de la empresa operadora	Franquiciatario
<b>Contratación de personal</b>	
+Selección y contratación de ayudantes de cocina	Gerente
<b>Capacitación del personal</b>	
+Encargado de unidad(gerente) y susheros (continúa)	Franquiciante

## Semana no. 4

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
<b>Acondicionamiento del inmueble</b>	
+Labores de albañilería(continúan)	Franquiciatario
+Instalaciones hidráulicas	Franquiciatario
<b>Equipamiento mayor</b>	
+Adquisición del equipo de extracción	Franquiciatario
+Diseño y adquisición del mobiliario de acero inoxidable	Franquiciatario
+Adquisición e instalación del equipo de gas	Franquiciatario
+Diseño y adquisición del equipo de cocina caliente(concluye)	Franquiciatario
<b>Trámites</b>	
+Aviso de manifestación estadística	Franquiciatario
+Licencia de anuncios	Franquiciatario
<b>Contratos</b>	
+Apertura de cuentas de tarjetas de crédito nacionales	Franquiciatario
+Apertura de cuentas de tarjeta de crédito American Express	Franquiciatario
+Contratación de terminales electrónicas para tarjetas de crédito	Franquiciatario
<b>Contratación de personal</b>	
+Selección y contratación de cajeros-vendedores	Gerente
<b>Capacitación del personal</b>	
+ Gerente y susheros(continua)	Franquiciante
*Ayudantes de cocina	Franquiciante

## Semana no. 5

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
<b>Acondicionamiento del inmueble</b>	
+Labores de albañilería (concluye)	Franquiciatario
+Instalaciones hidráulicas(concluye)	Franquiciatario
+Acabados de albañilería	Franquiciatario
+Labores de carpintería	Franquiciatario
<b>Equipamiento mayor</b>	
+Diseño y adquisición del mobiliario de acero inoxidable(concluye)	Franquiciatario
+Adquisición de vehículos de reparto(concluye)	Franquiciatario
<b>Trámites</b>	
+Licencia de anuncios(concluye)	Franquiciatario
<b>Contratos</b>	
+Contratación de servicio de gas	Franquiciatario
<b>Capacitación del personal</b>	
+Gerente y susheros(continúa)	Franquiciante
+Cajeros-vendedores	Franquiciante
+Ayudantes de cocina	Franquiciante
<b>Acciones de promoción</b>	
+Elaboración de volantes "Próxima apertura"	Franquiciante
+Elaboración de volantes "Ya inauguramos"	Franquiciante

## Semana no. 6

---

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Acondicionamiento del inmueble	
+Acabados de albañilería(continúan)	Franquiciatario
+Labores de carpintería(continúan)	Franquiciatario
Equipamiento mayor	
+Instalación de equipo de cocina caliente	
<i>Franquiciatario</i>	
Trámites	
+Aviso de apertura	Franquiciatario
+VoBo de prevención de incendios	Franquiciatario
Contratos	
+Contratación de servicio de protección de valores	Franquiciatario
Contratación de personal	
+Selección y contratación de personal de intendencia	Gerente
Capacitación del personal	
+Gerente y susheros(continúa)	<i>Franquiciante</i>
+Ayudantes de cocina	Franquiciante
+Cajero-vendedor	Franquiciante
+Vendedores	Franquiciante
Acciones de promoción	
+Elaboración de manta de "Próxima Apertura"	Franquiciatario

## Semana no. 7

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
<b>Acondicionamiento del inmueble</b>	
+Instalaciones hidráulicas	Franquiciatario
+Instalaciones eléctricas	Franquiciatario
<b>Equipamiento mayor</b>	
+Instalación del equipo de extracción	Franquiciatario
+Instalación del mobiliario de acero inoxidable	Franquiciatario
+Adquisición del equipo y programas de cómputo	Franquiciatario
+Adquisición de caja registradora fiscal	Franquiciatario
<b>Utensilios</b>	
+Adquisición de utensilios nacionales	Franquiciatario
<b>Trámites</b>	
+Alta ante CANIRAC	Franquiciatario
+Aviso de apertura	Franquiciatario
<b>Contratos</b>	
+Contratación del servicio de hielo	Franquiciatario
<b>Contratación de personal</b>	
+Gerente	Franquiciante
+Susheros	Franquiciante
+Ayudantes de cocina	Franquiciante
+Cajeros-vendedores	Franquiciante

## Semana no. 8

Actividades	Responsable
Acondicionamiento del inmueble	
+Instalaciones hidráulicas(termina)	Franquiciatario
+Instalaciones eléctricas(termina)	Franquiciatario
+Labores de carpintería(termina)	Franquiciatario
+Labores de pintura	Franquiciatario
+Instalaciones electro-mecánicas	Franquiciatario
Equipamiento mayor	
+Adquisición del equipo de extracción, del mobiliario de acero inoxidable (termina)	Franquiciatario
Utensilios	
+Adquisición de utensilios importados	Franquiciatario
+Adquisición de utensilios nacionales	Franquiciatario
+Adquisición de aparatos electrodomésticos	Franquiciatario
Trámites	
+Alta ante CANIRAC y aviso de apertura (termina)	Franquiciatario
Contratos	
+Trámites legales de vehículos de reparto	Franquiciatario
Contratación de personal	
+Selección y contratación de personal de intendencia	Gerente
Capacitación(continúa)	Franquiciante
Acciones de promoción	
+Distribución de volantes "próxima apertura"	Franquiciatario
+Instalación de manta "próxima apertura"	Franquiciatario
+Elaboración de manta "próxima apertura"	Franquiciatario
+Promoción institucional de apertura	Franquiciante
+Señalización	Franquiciatario

## Semana no. 9

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Acondicionamiento del inmueble	
+Labores de pintura(termina)	Franquiciatario
+Detallado de acabados	Franquiciatario
+Elementos decorativos	Franquiciatario
+Instalación de anuncio institucional	Franquiciatario
Equipo mayor	
+Instalación del equipo de refrigeración(termina)	Franquiciatario
Contratación de personal	
+Trámites legales relacionados con el personal	Franquiciatario
Capacitación del personal(termina)	Franquiciante
Acciones de promoción	
+Elaboración de imanes promocionales(termina)	Franquiciatario
+Rotulación de vehículos	Franquiciatario
+Estudio de tiempos y rutas de entrega	Franquiciatario

## Semana no. 10

Actividades	Responsable
Acondicionamiento del inmueble	
+Realización de pruebas de arranque	Franquiciante/franquiciatario
Equipamiento mayor	
+Instalación del equipo y programas de cómputo	
Franquiciante/franquiciatario	
+Instalación de máquina registradora fiscal	Franquiciatario
Acciones de promoción	
+Distribución de volantes "próxima apertura"(termina)	Franquiciatario
+Instalación de manta "ya inauguramos"	Franquiciatario
+Distribución de volantes "ya inauguramos"	Franquiciatario
+Promoción institucional de apertura	Franquiciante
+Estudio de tiempos y rutas de entrega	Franquiciatario
Pruebas de arranque	
+Revisión del sistema eléctrico y de sonido	Franquiciante/franquiciatario
+Revisión de red hidráulica y de instalaciones sanitarias	Franquiciante/franquiciatario
+Revisión de instalaciones de gas	Franquiciante/franquiciatario
+Fumigación del local	Franquiciante/franquiciatario
+Limpieza de las instalaciones	Franquiciante/franquiciatario
+Revisión del equipo de extracción	Franquiciante/franquiciatario
+Revisión de los equipos de preparación de alimentos	Franquiciante/franquiciatario
+Revisión de la señalización	Franquiciante/franquiciatario
+Revisión de elementos de imagen institucional	Franquiciante/franquiciatario
+Revisión de los elementos decorativos	Franquiciante/franquiciatario
+Revisión del equipo y los programas de cómputo	Franquiciante/franquiciatario
+Revisión de la máquina registradora fiscal	Franquiciante/franquiciatario
+Revisión de las líneas telefónicas	Franquiciante/franquiciatario
+Dotación de papelería administrativa y de consumo	Franquiciante/franquiciatario
+Dotación del primer abasto	Franquiciante/franquiciatario



**CAPITULO 5: JUSTIFICACION FINANCIERA****ESTADO PROFORMA DE INVERSION INICIAL**

CONCEPTO	INVERSION TOTAL	%
Traspaso del local	\$ 975,584.75	53.04%
Regalla inicial	\$ 310,000.00	16.85%
Equipamiento y accesorios	\$ 183,970.73	10.00%
Utensilios de servicio	\$ 76,418.53	4.15%
Importados	\$ 64,116.40	
Nacionales	\$ 12,302.13	
Inventario inicial	\$ 26,615.00	1.45%
Alimentos		
Bebidas		
Gastos preoperativos	\$ 266,792.98	14.50%
Trámites legales	\$37,500.00	
Sueldos y salarios	\$87,635.48	
Contratos	\$115,907.50	
Promoción	\$25,750.00	
Obra civil	\$202,689.00	
<b>Inversión Total:</b>	<b>\$ 2,042,070.25</b>	<b>100.00%</b>

## COSTO DEL TRASPASO DEL LOCAL( Crédito a 18 meses)

Costo	\$ 848,334.57
IVA	\$ 127,250.18
Total	\$ 975,584.75
Tiempo	18 meses
Gracia	6 meses
Interés	12 meses
Tasa	15.50%

MES NO.	PAGO DE CAPITAL	INTERES	SALDO	A PAGAR
1	\$54,199.15		\$921,385.60	\$54,199.15
2	\$54,199.15		\$867,186.45	\$54,199.15
3	\$54,199.15		\$812,987.30	\$54,199.15
4	\$54,199.15		\$758,788.15	\$54,199.15
5	\$54,199.15		\$704,589.00	\$54,199.15
6	\$54,199.15		\$650,389.00	\$54,199.15
7	\$54,199.15	\$8400.85	\$596,189.85	\$62600.00
8	\$54,199.15	\$7700.79	\$541,990.70	\$61899.94
9	\$54,199.15	\$6991.68	\$487,791.55	\$61190.83
10	\$54,199.15	\$6292.51	\$433,592.40	\$60491.66
11	\$54,199.15	\$5593.34	\$379,393.25	\$59792.49
12	\$54,199.15	\$4894.17	\$325,194.10	\$59093.32
13	\$54,199.15	\$4195.00	\$270,994.10	\$58394.15
14	\$54,199.15	\$3495.82	\$216,794.95	\$57694.97
15	\$54,199.15	\$2796.65	\$162,595.80	\$56995.80
16	\$54,199.15	\$2097.49	\$108,396.65	\$56296.64
17	\$54,199.15	\$1398.32	\$54,199.15	\$55597.47
18	\$54,199.15	\$699.17	\$0.00	\$54898.32
<b>Totales</b>	<b>\$975,584.70</b>	<b>\$54,555.79</b>		<b>\$1,030,140.49</b>

## EQUIPAMIENTO Y ACCESORIOS

CONCEPTO	INVERSION TOTAL	SEMANA NO.
Equipo de cocina caliente	\$25,000.00	1 y 2
Equipo de extracción	\$22,970.00	4
Mob. y equipo de acero inoxidable	\$50,000.00	7 y 8
Equipo de refrigeración	\$38,500.00	8 y 9
Equipo y programas de cómputo	\$26,250.00	10
Vehículos de reparto por arrendamiento	\$8,750.00	3, 4 y 5
Anuncio institucional del local	\$12,500.00	9
<b>Total</b>	<b>\$183,970.00</b>	

## COTIZACION DE UTENSILIOS IMPORTADOS

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTO	IVA	TOTAL
Gohanera térmica	3	\$2342.28	\$7026.85	\$1054.03	\$8080.88
Termos para sopa	3	\$896.79	\$2690.37	\$403.56	\$3093.93
Sartén de cobre tamago	1	\$899.85	\$899.85	\$134.98	\$1034.83
Coladera tempura grande	2	\$79.39	\$158.78	\$23.82	\$456.50
Cuchillo sushi shakonyanagi	4	\$633.24	\$2532.96	\$379.94	\$2912.90
Gohanera eléctrica	1	\$3747.17	\$3747.17	\$562.08	\$4309.25
Hangiri 60 cm	1	\$2898.26	\$2898.26	\$434.74	\$3332.00
Saca espinas	2	\$53.80	\$107.60	\$16.14	\$123.74
Vitrina standard de 1.22m	2	\$19168.53	\$38337.07	\$5750.56	\$44087.63
Tabla grande para picar	7	\$329.52	\$2306.65	\$346.00	\$2652.65
Piedra para afilar Akato roja	1	\$385.00	\$385.00	\$57.75	\$442.75
<b>Importe total</b>		<b>\$31433.83</b>	<b>\$60090.56</b>	<b>\$9163.60</b>	<b>\$70528.05</b>

## UTENSILIOS NACIONALES

CANTIDAD	PRODUCTOS	COSTO UNITARIO	MONTO	IVA	TOTAL
2	Bandejas de aluminio de 28x42x5 cm.	\$104.09	\$208.17	\$31.23	\$239.40
2	Bandejas de aluminio de 32x49x9 cm	\$208.17	\$416.35	\$62.45	\$478.80
3	Cajas portaloza de plástico de 52x38x12 cm	\$54.49	\$163.48	\$24.52	\$188.00
1	Cazos de aluminio triple grueso de 24 cm	\$196.61	\$196.61	\$29.49	\$226.10
5	Cesto de basura mediano con tapa 1.20m	\$130.96	\$654.78	\$98.22	\$753.00
2	Coladera de malla reforzada de 20 cm	\$75.21	\$150.41	\$22.56	\$172.98
4	Cuchillo de chef 30 cm	\$162.29	\$649.16	\$97.37	\$746.53
1	Chaira con mango de madera de 30 cm	\$103.20	\$103.20	\$15.48	\$118.68
1	Destapadores de pared	\$5.20	\$5.20	\$0.78	\$5.98
2	Escurreidor con patas para verdura	\$114.50	\$229.00	\$34.35	\$263.35
2	Escurreidor de plástico para verdura	\$106.67	\$213.35	\$32.00	\$245.35
1	Frigobar	\$2,582.61	\$2,582.61	\$387.39	\$2,970.00
1	Horno de microondas	\$1,826.09	\$1,826.09	\$273.91	\$2,100.00
1	Licuadaora de 2 velocidades	\$485.74	\$485.74	\$72.86	\$558.60
4	Olla express de 6 lts. marca Presto	\$415.62	\$1,662.48	\$249.37	\$1,911.85
3	Palas de madera de 30 cm	\$27.39	\$82.17	\$12.33	\$94.50
3	Palas de madera de 40 cm	\$33.29	\$99.87	\$14.98	\$114.85
3	Palas de madera de 50 cm	\$42.65	\$127.96	\$19.19	\$147.15
3	Palas de madera de 70 cm	\$48.91	\$146.74	\$22.01	\$168.75
1	Picahielo de una punta	\$10.22	\$10.22	\$1.53	\$11.75
2	Sartenes de acero inoxidable No. 36	\$220.41	\$440.83	\$66.12	\$506.95
2	Sartenes de acero inoxidable No. 18	\$85.17	\$170.35	\$25.55	\$195.90
3	Sartenes de acero inoxidable No. 40	\$273.88	\$821.65	\$123.25	\$944.90
10	Topers rectangulares	\$11.74	\$117.39	\$17.61	\$135.00
12	Topers redondos de 1 lt.	\$9.13	\$109.57	\$16.43	\$126.00
12	Topers redondos de 1/2 lt.	\$7.83	\$93.91	\$14.09	\$108.00
Valor aproximado del mercado			\$7,342.07	\$1,765.09	\$13,532.35

**SUELDOS**

PUESTO	PERSONAS	SUELDO MENSUAL	VALES DE DESPENSA	TOTAL MENSUAL	TIEMPO DE CAPACITACION			TOTAL	
					1 ER MES	IMP	2 DO MES		
Encargado de unidad	1	\$4,610.00	\$427.50	\$5,037.50	\$5,037.50	\$1,414.53	\$5,037.50	\$1,414.53	\$12,904.05
Cajeras vendedoras	2	\$3,322.50	\$427.50	\$7,500.00	\$7,500.00	\$2,106.00	\$7,500.00	\$2,106.00	\$19,211.98
Jefe de cocina	1	\$5,175.00	\$427.50	\$5,602.50	\$5,602.50	\$1,573.18	\$5,602.50	\$1,573.18	\$14,351.33
Ayudante de cocina	3	\$1,365.23	\$204.78	\$4,710.00	\$4,710.00	\$1,322.58	\$4,710.00	\$1,322.58	\$12,065.13
Susheros	3	\$2,563.05	\$384.45	\$8,842.50	\$8,842.50	\$2,482.98	\$8,842.50	\$2,482.98	\$22,650.95
Vendedora	1	\$1,365.23	\$204.78	\$1,570.00			\$1,570.00	\$440.85	\$2,010.85
Chofer repartidor	2	\$1,971.75	\$295.75	\$4,535.00			\$2,267.50	\$636.73	\$2,904.23
Aseo y limpieza	3	\$1,304.35	\$195.65	\$4,500.00			\$1,200.00	\$336.95	\$1,536.95
<b>TOTAL</b>				<b>\$42,297.48</b>	<b>\$31,692.48</b>	<b>\$8,899.25</b>	<b>\$36,729.98</b>	<b>\$10,313.78</b>	<b>\$87,635.48</b>

**GASTOS PREOPERATIVOS**

CONCEPTO	INV. TOTAL	SEMANA																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
Contratos laborales																				
Cuenta de cheques	\$5,000.00																			
Líneas telefónicas	\$10,000.00																			
Energía eléctrica	\$3,750.00																			
Tarjetas de crédito	\$1,500.00																			
Arrendamiento de inmueble(1)	\$81,907.50																			
Servicio de gas																				
Traslado de valores																				
Seguros y fianzas	\$13,750.00																			
Servicio de hielo																				
<b>TOTAL</b>	<b>\$115,907.50</b>																			

**GASTOS PREOPERATIVOS**

CONCEPTO	INV. TOTAL	SEMANA													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Alta ante Secretaria de Hacienda															
Uso del suelo															
Visto bueno de bomberos															
Alta ante IMSS															
Alta ante INFONAVIT															
Licencia de funcionamiento															
Licencia de anuncio															
Registro en CANIRAC															
Gratificaciones no deducibles	<b>\$37,500.00</b>														

**GASTOS PREOPERATIVOS**

CONCEPTO	INV. TOTAL	SEMANA													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Rotulación de eq. de reparto	N\$11,250.00														
Piezas promocionales	N\$6,250.00														
Impresos promocionales	N\$3,000.00														
Mensajes promocionales temporales	N\$3,750.00														
Señalizaciones	N\$1,500.00														
<b>TOTAL</b>	<b>N\$25,750.00</b>														



## OBRA CIVIL

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNIT	IMPORTE
<b>PRELIMINARES</b>				
Impermeabilización en piso y zoclo existente	m^2	55	\$80.00	\$4,400.00
Relleno c/tezontle en piso p/dar pendiente	m^2	32	\$55.00	\$1,760.00
Piso de cemento pulido en area de cocina	m^2	32	\$80.00	\$2,560.00
Acarreo a mano materiales de construcción	m^3	24	\$75.00	\$1,800.00
Acarreo en camión de escombro	viaje	2	\$750.00	\$1,500.00
Movimiento de muebles y equipos	lote	1	\$625.00	\$625.00
			Subtotal	\$12,645.00
<b>ALBAÑILERIA Y ACABADOS</b>				
Muros de Panel Covintec	m^2	21	\$185.00	\$3,885.00
Aplanado en muros de panel y en malla	m^2	116	\$90.00	\$10,440.00
Aplanado en muros de block y tabique	m^2	54	\$70.00	\$3,780.00
Perfilado de caja coladera y BAN	lote	2	\$200.00	\$400.00
Muro de tabique rojo	m^2	5	\$162.50	\$812.50
Rampas forjadas en pasos a servicio	pza	2	\$250.00	\$500.00
Colocación estructura metálica c/malla	m^2	12	\$112.50	\$1,350.00
Piso de loseta Inter ceramic o similar	m^2	15	\$255.00	\$3,825.00
Azulejo blanco 15x15 en muros	m^2	38	\$152.50	\$5,795.00
Boquillas de azulejo blanco	ml	16	\$55.00	\$880.00
Boquillas de aplanado en muros y panel	ml	39	\$42.50	\$1,657.50
Forjado y aplanado de hielera	lote	1	\$875.00	\$875.00
Azulejo blanco y boquillas en hielera	lote	1	\$750.00	\$750.00
Azulejo importado en muros atención público	m^2	28	\$255.00	\$7,140.00
Base de cemento pulido para muebles barra	ml	8	\$200.00	\$1,600.00
Zoclo de loseta Inter ceramic	ml	12	\$85.00	\$1,020.00
Caja de desagüe en piso	pza	1	\$437.50	\$437.50
Aplanado c/malla en tubería por muros	ml	12	\$45.00	\$540.00
Tendido de malla en muros p/recibir azulejo	m^2	60	\$45.00	\$2,700.00
Demolición y resane de desagües BAN	lote	1	\$300.00	\$300.00
Resanes varios en pisos y muros	lote	2	\$312.50	\$625.00
Recibir y perfilar cortina metálica	lote	1	\$1,000.00	\$1,000.00
			Subtotal	\$50,312.50
<b>INSTALACION HIDROSANITARIA</b>				
Alimentación y conexión de agua a linea gral.	ml	12	\$87.50	\$1,050.00
Salidas de muebles	sal	4	\$1,050.00	\$4,200.00
Tendido de tubería de desagüe	ml	12	\$75.00	\$900.00
Coladeras Helvex de fierro col. en piso	sal	1	\$950.00	\$950.00
Tarja de acero inox. de 25x35cm	pza	2	\$550.00	\$1,100.00
Llaves de cuello de ganso en tarjas	jgo	2	\$362.50	\$725.00
Colocación llaves de control en tubería	jgo	4	\$150.00	\$600.00
Salida de coladeras en piso	sal	2	\$525.00	\$1,050.00
Llaves de nariz cromadas	jgo	2	\$112.50	\$225.00
Céspedes de plomo para tarjas	jgo	4	\$112.50	\$450.00
Colocación de muebles	pza	3	\$175.00	\$525.00
Trampa de grasas instalada en tubería	lote	1	\$3,950.00	\$3,950.00

## OBRA CIVIL

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNIT	IMPORTE
			Subtotal	\$15,725.00
<b>INSTALACION DE GAS</b>				
Línea de alimentación desde acometida	ml	6	\$112.50	\$675.00
Salidas para estufas	sal	2	\$625.00	\$1,250.00
Conexión de muebles con válvulas	pza	1	\$437.50	\$437.50
Pintura esmalte en tuberías instalaciones	ml	60	\$22.50	\$1,350.00
			Subtotal	\$3,712.50
<b>INSTALACION ELECTRICA</b>				
Alimentación general a tablero	ml	10	\$87.50	\$875.00
Centro de carga QO-412 colocado	lote	1	\$875.00	\$875.00
Pastillas monofásicas y balanceo de cargas	lote	12	\$137.50	\$1,650.00
Salidas de iluminación con tubería conduit	sal	16	\$300.00	\$4,800.00
Salidas de contactos polarizados tub. conduit	sal	20	\$325.00	\$6,500.00
Salidas de teléfono con guía y tubo conduit	sal	4	\$225.00	\$900.00
Salidas de anuncio y menú luminosos	sal	2	\$325.00	\$650.00
Salida para extractor en altura	sal	1	\$450.00	\$450.00
Alimentación a salida de extractor	ml	6	\$75.00	\$450.00
Lámparas de bajo voltaje en barra público	jgo	11	\$187.50	\$2,062.50
Equipos slim line 2x74 c/gabinete de lujo	jgo	3	\$412.50	\$1,237.50
Lámpara slim line luz de día en barra	jgo	3	\$262.50	\$787.50
Guarda motor y conexión extractor	lote	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Colocación y suspensión lámparas y anuncios	jgo	18	\$100.00	\$1,800.00
			Subtotal	\$24,037.50
<b>TABLAROCA Y PASTA</b>				
Remate perimetral de tablaroca	ml	5	\$137.50	\$687.50
Falso plafón de tablaroca	m^2	15	\$137.50	\$2,062.50
Antepecho sobre barra y entrega	ml	5	\$375.00	\$1,875.00
Pasta texturizada en plafones y antepecho	m^2	31	\$82.50	\$2,557.50
Boquillas de pasta texturizada	ml	18	\$40.00	\$720.00
Pintura vinílica en muros	m^2	30	\$27.50	\$825.00
Pintura de esmalte en muros y plafones	m^2	116	\$30.00	\$3,480.00
Pintura de esmalte en cortina y herrerías	m^2	58	\$45.00	\$2,610.00
Pintura de esmalte en muebles y bases met.	ml	45	\$22.50	\$1,012.50
			Subtotal	\$15,830.00
<b>CARPINTERIA Y BARNIZ</b>				
Barras p/sushi, con formica y entrepaños	pza	2	\$3,500.00	\$7,000.00
Mueble para caja con entrepaños y cubiertas	lote	1	\$5,250.00	\$5,250.00
Cubierta de madera c/remate en barra público	ml	5	\$600.00	\$3,000.00
Puerta de vestidor con formica	pza	1	\$2,125.00	\$2,125.00
Mueble p/bebidas y pedidos con cajón y ent.	pza	2	\$4,125.00	\$8,250.00
Mueble contrabarra en escuadra con formica	pza	1	\$5,875.00	\$5,875.00
Entrepaños en lavado y empaque	ml	18	\$200.00	\$3,600.00
Bancos para gohaneras	pza	3	\$500.00	\$1,500.00

## OBRA CIVIL

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNIT	IMPORTE
Marcos de sugerencias	pza	1	\$375.00	\$375.00
Marco de madera en menú luminoso	ml	12	\$225.00	\$2,700.00
Barniz polyform en carpinterías	m^2	50	\$125.00	\$6,250.00
Cerraduras y herrajes en muebles	lote	1	\$1,000.00	\$1,000.00
			Subtotal	\$46,925.00
<b>HERRERIA Y CORTINA</b>				
Estructura metálica con metal desplegado	m^2	12	\$325.00	\$3,900.00
Perfil para soporte de menú luminoso	ml	5	\$350.00	\$1,750.00
Lámina galvanizada sobre estufa	ml	5.5	\$375.00	\$2,062.50
Soporte de ángulo para extractor, colocado	pza	1	\$1,625.00	\$1,625.00
Cortina metálica en frente público	lote	1	\$9,625.00	\$9,625.00
Colocación cortina metálica	pza	1	\$1,375.00	\$1,375.00
Estructura y anaqueles metálicos a doble altura	ml	12	\$700.00	\$8,400.00
Colocación estructuras y soportes metálicos	pza	3	\$625.00	\$1,875.00
Páneles de acero c/silicón colocados s/barra	pza	7	\$412.50	\$2,887.50
			Subtotal	\$33,500.00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$202,689.00</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA  
SEMESTRE No.1**

CONCEPTO	MESES						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Ventas barra	\$135,315	\$140,728	\$146,358	\$152,210	\$164,633	\$158,300	\$897,543
Ventas a domicilio	\$95,423	\$98,285	\$101,233	\$104,270	\$110,620	\$107,400	\$617,233
Total de ventas(sin IVA)	\$230,738	\$239,013	\$247,590	\$256,483	\$275,253	\$265,700	\$1,514,775
<b>COSTO DE VENTAS</b>							
Alimentos	\$73,835	\$76,485	\$79,230	\$82,075	\$88,080	\$85,025	\$484,728
Bebidas	\$8,768	\$9,083	\$9,408	\$9,748	\$10,460	\$10,098	\$57,563
Otros	\$6,923	\$7,170	\$7,428	\$7,695	\$8,258	\$7,970	\$45,443
Total de costo	\$89,525	\$92,738	\$96,065	\$99,515	\$106,798	\$103,093	\$587,733
Utilidad bruta	\$141,213	\$146,275	\$151,525	\$156,968	\$168,455	\$162,608	\$927,043
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>							
Comisión tarjetas nacionales	\$5,768	\$5,975	\$6,190	\$6,413	\$6,883	\$9,143	\$37,870
Comisión tarjetas A.Express	\$1,385	\$1,435	\$1,485	\$1,540	\$1,653	\$1,595	\$9,088
Total de gtos financieros	\$7,153	\$7,410	\$7,675	\$7,950	\$8,533	\$8,238	\$46,958
<b>GASTOS DE OPERACION</b>							
Honorarios profesionales	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$42,000
Sueldos y salarios	\$42,298	\$42,298	\$42,298	\$42,298	\$42,298	\$42,298	\$273,528
2% SAR	\$913	\$913	\$913	\$913	\$913	\$913	\$5,908
5% INFONAVIT	\$2,285	\$2,285	\$2,285	\$2,285	\$2,285	\$2,285	\$14,770
Cuotas IMSS	\$7,765	\$7,765	\$7,765	\$7,765	\$7,765	\$7,765	\$50,220
2% sobre nóminas	\$913	\$913	\$913	\$913	\$913	\$913	\$5,908
Arrendamiento de inmueble	\$27,303	\$27,303	\$27,303	\$27,303	\$27,303	\$27,303	\$163,815
Conserv. y mto plaza comer.	\$2,730	\$2,730	\$2,730	\$2,730	\$2,730	\$2,730	\$16,383
Seguros	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$6,000
Servicio de energía eléctrica	\$625	\$650	\$675	\$703	\$730	\$760	\$4,145
Servicio telefónico	\$1,063	\$1,105	\$1,150	\$1,195	\$1,243	\$1,293	\$7,048
Predial y agua	\$250	\$260	\$270	\$280	\$293	\$305	\$1,658
Artículos de papelería y comp.	\$225	\$235	\$243	\$253	\$263	\$273	\$1,493
Artículos de limpieza e higiene	\$375	\$390	\$405	\$423	\$438	\$455	\$2,488
Mto. de eq. de transporte	\$313	\$325	\$338	\$353	\$365	\$380	\$2,073
Arrendamiento eq. transporte	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$22,500
Combustibles y lubricantes	\$663	\$715	\$773	\$835	\$903	\$973	\$4,860
Regalias	\$11,538	\$11,951	\$12,380	\$12,824	\$13,763	\$13,285	\$75,739
Publicidad institucional	\$4,615	\$4,780	\$4,952	\$5,130	\$5,505	\$5,314	\$30,296
Publicidad pza.comercial	\$1,365	\$1,365	\$1,365	\$1,365	\$1,365	\$1,365	\$8,190
Traslado de valores	\$2,308	\$2,390	\$2,475	\$2,565	\$2,753	\$2,658	\$15,148
Total de gastos de op.	\$119,295	\$120,123	\$120,985	\$123,003	\$124,323	\$149,243	\$756,968
<b>Superávit</b>	\$14,765	\$18,743	\$22,865	\$26,015	\$35,598	\$5,130	\$123,115

**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA  
SEMESTRE No.2**

CONCEPTO	MESES						TOTAL
	7	8	9	10	11	12	
Ventas barra	\$164,633	\$174,510	\$184,980	\$196,080	\$207,845	\$220,315	\$1,148,363
Ventas a domicilio	\$110,623	\$116,153	\$121,960	\$128,060	\$134,463	\$141,185	\$752,443
Total de ventas(sin IVA)	\$275,255	\$290,663	\$306,940	\$324,140	\$342,308	\$361,500	\$1,900,805
<b>COSTO DE VENTAS</b>							
Alimentos	\$88,082	\$93,012	\$98,221	\$103,725	\$109,538	\$115,680	\$608,258
Bebidas	\$10,460	\$11,045	\$11,664	\$12,317	\$13,008	\$13,737	\$72,231
Otros	\$11,010	\$11,627	\$12,278	\$12,966	\$13,692	\$14,460	\$76,032
Total de costo	\$109,551	\$115,684	\$122,162	\$129,008	\$136,238	\$143,877	\$756,520
Utilidad bruta	\$165,704	\$174,979	\$184,778	\$195,132	\$206,069	\$217,623	\$1,144,285
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>							
Comisión tarjetas nacionales	\$6,881	\$7,267	\$7,674	\$8,104	\$8,558	\$9,038	\$47,520
Comisión tarjetas A.Express	\$1,652	\$1,744	\$1,842	\$1,945	\$2,054	\$2,169	\$11,405
Total de gtos financieros	\$8,533	\$9,011	\$9,515	\$10,048	\$10,612	\$11,207	\$58,925
<b>GASTOS DE OPERACION</b>							
Honorarios profesionales	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$42,000
Sueldos y salarios	\$45,258	\$45,258	\$45,258	\$45,258	\$45,258	\$45,258	\$271,545
2% SAR	\$978	\$978	\$978	\$978	\$978	\$978	\$5,865
5% INFONAVIT	\$2,445	\$2,445	\$2,445	\$2,445	\$2,445	\$2,445	\$14,670
Cuotas IMSS	\$8,310	\$8,310	\$8,310	\$8,310	\$8,310	\$8,310	\$49,860
2% sobre nóminas	\$978	\$978	\$978	\$978	\$978	\$978	\$5,865
Arrendamiento de inmueble	\$28,395	\$28,395	\$28,395	\$28,395	\$28,395	\$28,395	\$170,370
Conserv. y mto plaza comer.	\$2,840	\$2,840	\$2,840	\$2,840	\$2,840	\$2,840	\$17,037
Seguros	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$6,000
Servicio de energía eléctrica	\$790	\$822	\$856	\$891	\$928	\$966	\$5,255
Servicio telefónico	\$1,345	\$1,400	\$1,458	\$1,518	\$1,580	\$1,645	\$8,946
Predial y agua	\$1,100	\$1,163	\$1,229	\$1,299	\$1,373	\$1,451	\$7,615
Articulos de papelería y comp.	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$2,250
Artículos de limpieza e higiene	\$473	\$492	\$513	\$535	\$558	\$581	\$3,152
Mtto. de eq. de transporte	\$395	\$410	\$426	\$442	\$459	\$476	\$2,607
Arrendamiento eq. transporte	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$22,500
Combustibles y lubricantes	\$1,013	\$1,053	\$773	\$835	\$903	\$973	\$4,860
Regalías	\$13,763	\$14,533	\$15,347	\$16,207	\$17,115	\$18,075	\$95,040
Publicidad institucional	\$5,505	\$5,813	\$6,139	\$6,483	\$6,846	\$7,230	\$38,016
Publicidad pza.comercial	\$1,420	\$1,420	\$1,420	\$1,420	\$1,420	\$1,420	\$8,519
Traslado de valores	\$2,753	\$2,907	\$3,069	\$3,241	\$3,423	\$3,614	\$19,007
Total de gastos de op.	\$129,882	\$120,123	\$120,985	\$123,003	\$124,323	\$149,243	\$756,968
<b>Superávit</b>	<b>\$27,289</b>	<b>\$45,846</b>	<b>\$54,278</b>	<b>\$62,081</b>	<b>\$71,135</b>	<b>\$57,174</b>	<b>\$317,803</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA  
SEMESTRE No.3**

CONCEPTO	MESES						TOTAL
	13	14	15	16	17	18	
Ventas barra	\$233,533	\$247,545	\$247,545	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$1,478,683
Ventas a domicilio	\$148,245	\$155,658	\$155,658	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$931,206
Total de ventas(sin IVA)	\$381,778	\$403,203	\$403,203	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$2,409,888
<b>COSTO DE VENTAS</b>							
Alimentos	\$122,169	\$129,025	\$129,025	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$771,164
Bebidas	\$14,508	\$15,322	\$15,322	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$91,576
Otros	\$15,271	\$16,128	\$16,128	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$96,396
Total de costo	\$151,947	\$160,475	\$160,475	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$959,135
Utilidad bruta	\$229,830	\$242,728	\$242,728	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$1,450,753
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>							
Comisión tarjetas nacionales	\$9,544	\$10,080	\$10,080	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$60,247
Comisión tarjetas A.Express	\$2,291	\$2,419	\$2,419	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$14,459
Total de gtos financieros	\$11,835	\$12,499	\$12,499	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$74,707
<b>GASTOS DE OPERACION</b>							
Honorarios profesionales	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$42,000
Sueldos y salarios	\$45,258	\$45,258	\$45,258	\$45,258	\$45,258	\$81,250	\$271,545
2% SAR	\$978	\$978	\$978	\$978	\$978	\$1,625	\$6,513
5% INFONAVIT	\$2,445	\$2,445	\$2,445	\$2,445	\$2,445	\$4,388	\$16,613
Cuotas IMSS	\$8,310	\$8,310	\$8,310	\$8,310	\$8,310	\$14,918	\$56,468
2% sobre nóminas	\$978	\$978	\$978	\$978	\$978	\$1,625	\$6,513
Arrendamiento de inmueble	\$29,530	\$29,530	\$29,530	\$29,530	\$29,530	\$29,530	\$177,180
Conserv. y mto plaza comer.	\$2,953	\$2,953	\$2,953	\$2,953	\$2,953	\$2,953	\$17,718
Seguros	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$6,000
Servicio de energía eléctrica	\$1,000	\$1,041	\$1,084	\$1,128	\$1,175	\$1,223	\$6,651
Servicio telefónico	\$1,700	\$1,770	\$1,843	\$1,918	\$1,997	\$2,079	\$11,307
Predial y agua	\$1,528	\$1,615	\$1,707	\$1,804	\$1,907	\$2,015	\$10,575
Artículos de papelería y comp.	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$2,250
Artículos de limpieza e higiene	\$598	\$623	\$649	\$677	\$705	\$735	\$3,986
Mto. de eq. de transporte	\$500	\$519	\$539	\$559	\$580	\$602	\$3,300
Arrendamiento eq. transporte	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$22,500
Combustibles y lubricantes	\$1,280	\$1,331	\$1,384	\$1,440	\$1,497	\$1,557	\$4,860
Regalias	\$19,089	\$20,160	\$20,160	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$120,494
Publicidad institucional	\$7,636	\$8,064	\$8,064	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$48,198
Publicidad pza.comercial	\$1,477	\$1,477	\$1,477	\$1,477	\$1,477	\$1,477	\$8,859
Traslado de valores	\$3,818	\$4,031	\$4,257	\$4,495	\$4,747	\$5,013	\$26,361
Total de gastos de op.	\$141,199	\$143,206	\$143,739	\$144,580	\$145,167	\$191,622	\$869,890
<b>Superávit</b>	<b>\$76,796</b>	<b>\$87,023</b>	<b>\$86,490</b>	<b>\$87,951</b>	<b>\$87,364</b>	<b>\$40,910</b>	<b>\$466,533</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**  
**SEMESTRE No.4**

CONCEPTO	MESES						TOTAL
	19	20	21	22	23	24	
Ventas barra	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$1,500,120
Ventas a domicilio	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$943,290
Total de ventas(sin IVA)	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$2,443,410
<b>COSTO DE VENTAS</b>							
Alimentos	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$781,891
Bebidas	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$92,850
Otros	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$97,736
Total de costo	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$972,477
Utilidad bruta	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$1,470,933
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>							
Comisión tarjetas nacionales	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$61,085
Comisión tarjetas A.Express	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$14,660
Total de gtos financieros	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$75,746
<b>GASTOS DE OPERACION</b>							
Honorarios profesionales	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$75,000
Sueldos y salarios	\$48,425	\$48,425	\$48,425	\$48,425	\$48,425	\$48,425	\$290,550
2% SAR	\$969	\$969	\$969	\$969	\$969	\$969	\$5,811
5% INFONAVIT	\$2,421	\$2,421	\$2,421	\$2,421	\$2,421	\$2,421	\$14,528
Cuotas IMSS	\$8,890	\$8,890	\$8,890	\$8,890	\$8,890	\$8,890	\$53,340
2% sobre nóminas	\$969	\$969	\$969	\$969	\$969	\$969	\$5,811
Arrendamiento de inmueble	\$30,710	\$30,710	\$30,710	\$30,710	\$30,710	\$30,710	\$184,260
Conserv. y mtto plaza comer.	\$3,071	\$3,071	\$3,071	\$3,071	\$3,071	\$3,071	\$18,426
Seguros	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$6,000
Servicio de energía eléctrica	\$1,268	\$1,320	\$1,374	\$1,430	\$1,489	\$1,550	\$8,431
Servicio telefónico	\$2,153	\$2,241	\$2,333	\$2,429	\$2,529	\$2,633	\$14,317
Predial y agua	\$1,628	\$1,720	\$1,818	\$1,922	\$2,032	\$2,147	\$11,267
Articulos de papelería y comp.	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$3,000
Articulos de limpieza e higiene	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$4,500
Mtto. de eq. de transporte	\$1,000	\$1,038	\$1,077	\$1,118	\$1,161	\$1,205	\$6,600
Arrendamiento eq. transporte	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Combustibles y lubricantes	\$1,588	\$1,651	\$1,717	\$1,786	\$1,857	\$1,931	\$4,860
Regalias	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$122,171
Publicidad institucional	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$48,868
Publicidad pza.comercial	\$1,536	\$1,536	\$1,536	\$1,536	\$1,536	\$1,536	\$9,213
Traslado de valores	\$4,073	\$4,301	\$4,541	\$4,796	\$5,064	\$5,348	\$28,122
Total de gastos de op.	\$152,204	\$152,767	\$153,357	\$153,977	\$154,628	\$155,311	\$915,074
<b>Superávit</b>	<b>\$80,327</b>	<b>\$79,765</b>	<b>\$79,174</b>	<b>\$78,554</b>	<b>\$77,903</b>	<b>\$77,220</b>	<b>\$472,944</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA  
SEMESTRE No.5**

CONCEPTO	MESES						TOTAL
	25	26	27	28	29	30	
Ventas barra	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$1,500,120
Ventas a domicilio	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$943,290
Total de ventas(sin IVA)	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$2,443,410
<b>COSTO DE VENTAS</b>							
Alimentos	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$781,891
Bebidas	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$92,850
Otros	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$97,736
Total de costo	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$972,477
Utilidad bruta	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$1,470,933
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>							
Comisión tarjetas nacionales	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$61,085
Comisión tarjetas A.Express	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$14,660
Total de gtos financieros	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$75,746
<b>GASTOS DE OPERACION</b>							
Honorarios profesionales	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$75,000
Sueldos y salarios	\$48,425	\$48,425	\$48,425	\$48,425	\$48,425	\$92,500	\$290,550
2% SAR	\$969	\$969	\$969	\$969	\$969	\$1,850	\$6,693
5% INFONAVIT	\$2,421	\$2,421	\$2,421	\$2,421	\$2,421	\$4,625	\$16,731
Cuotas IMSS	\$8,890	\$8,890	\$8,890	\$8,890	\$8,890	\$16,983	\$61,433
2% sobre nóminas	\$969	\$969	\$969	\$969	\$969	\$1,850	\$6,693
Arrendamiento de inmueble	\$31,938	\$31,938	\$31,938	\$31,938	\$31,938	\$31,938	\$191,625
Conserv. y mto plaza comer.	\$3,194	\$3,194	\$3,194	\$3,194	\$3,194	\$3,194	\$19,163
Seguros	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$6,000
Servicio de energía eléctrica	\$1,605	\$1,671	\$1,740	\$1,811	\$1,886	\$1,963	\$10,675
Servicio telefónico	\$2,425	\$2,525	\$2,628	\$2,736	\$2,849	\$2,966	\$16,130
Predial y agua	\$1,628	\$1,720	\$1,818	\$1,922	\$2,032	\$2,147	\$11,267
Artículos de papelería y comp.	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$3,000
Artículos de limpieza e higiene	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$4,500
Mtto. de eq. de transporte	\$1,265	\$1,313	\$1,363	\$1,415	\$1,469	\$1,524	\$8,349
Arrendamiento eq. transporte	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Combustibles y lubricantes	\$2,010	\$2,090	\$2,174	\$2,261	\$2,351	\$2,445	\$4,860
Regallas	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$122,171
Publicidad institucional	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$48,868
Publicidad pza.comercial	\$1,597	\$1,597	\$1,597	\$1,597	\$1,597	\$1,597	\$9,581
Traslado de valores	\$4,073	\$4,301	\$4,541	\$4,796	\$5,064	\$5,348	\$28,122
Total de gastos de op.	\$154,913	\$155,528	\$156,173	\$156,849	\$157,558	\$214,436	\$941,409
<b>Superávit</b>	<b>\$77,618</b>	<b>\$77,003</b>	<b>\$76,359</b>	<b>\$75,682</b>	<b>\$74,973</b>	<b>\$18,095</b>	<b>\$399,731</b>



**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA  
SEMESTRE No.6**

CONCEPTO	MESES						TOTAL
	31	32	33	34	35	36	
Ventas barra	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$250,020	\$1,500,120
Ventas a domicilio	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$157,215	\$943,290
Total de ventas(sin IVA)	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$407,235	\$2,443,410
<b>COSTO DE VENTAS</b>							
Alimentos	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$130,315	\$781,891
Bebidas	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$15,475	\$92,850
Otros	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$16,289	\$97,736
Total de costo	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$162,080	\$972,477
Utilidad bruta	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$245,155	\$1,470,933
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>							
Comisión tarjetas nacionales	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$10,181	\$61,085
Comisión tarjetas A.Express	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$2,443	\$14,660
Total de gtos financieros	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$12,624	\$75,746
<b>GASTOS DE OPERACION</b>							
Honorarios profesionales	\$16,250	\$16,250	\$16,250	\$16,250	\$16,250	\$16,250	\$97,500
Sueldos y salarios	\$51,815	\$51,815	\$51,815	\$51,815	\$51,815	\$51,815	\$310,890
2% SAR	\$1,036	\$1,036	\$1,036	\$1,036	\$1,036	\$1,036	\$6,218
5% INFONAVIT	\$2,591	\$2,591	\$2,591	\$2,591	\$2,591	\$2,591	\$15,545
Cuotas IMSS	\$9,513	\$9,513	\$9,513	\$9,513	\$9,513	\$9,513	\$57,075
2% sobre nóminas	\$1,036	\$1,036	\$1,036	\$1,036	\$1,036	\$1,036	\$6,218
Arrendamiento de inmueble	\$33,215	\$33,215	\$33,215	\$33,215	\$33,215	\$33,215	\$199,290
<i>Conserv. y mto plaza comer.</i>	\$3,322	\$3,322	\$3,322	\$3,322	\$3,322	\$3,322	\$19,929
Seguros	\$1,625	\$1,625	\$1,625	\$1,625	\$1,625	\$1,625	\$9,750
Servicio de energía eléctrica	\$1,993	\$2,074	\$2,160	\$2,248	\$2,341	\$2,437	\$13,253
Servicio telefónico	\$2,785	\$2,899	\$3,019	\$3,143	\$3,272	\$3,406	\$18,524
Predial y agua	\$1,628	\$1,628	\$1,628	\$1,628	\$1,628	\$1,628	\$9,765
Artículos de papelería y comp.	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$4,500
Artículos de limpieza e higiene	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$6,000
Mto. de eq. de transporte	\$1,570	\$1,630	\$1,692	\$1,756	\$1,823	\$1,892	\$10,362
Arrendamiento eq. transporte	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Combustibles y lubricantes	\$1,588	\$1,651	\$1,717	\$1,786	\$1,857	\$1,931	\$4,860
Regalías	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$20,362	\$122,171
Publicidad institucional	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$8,145	\$48,868
Publicidad pza.comercial	\$1,661	\$1,661	\$1,661	\$1,661	\$1,661	\$1,661	\$9,965
Traslado de valores	\$4,073	\$4,301	\$4,541	\$4,796	\$5,064	\$5,348	\$28,122
Total de gastos de op.	\$165,955	\$166,502	\$167,075	\$167,675	\$168,304	\$168,962	\$998,803
<b>Superávit</b>	<b>\$66,577</b>	<b>\$66,029</b>	<b>\$65,456</b>	<b>\$64,856</b>	<b>\$64,227</b>	<b>\$63,570</b>	<b>\$390,714</b>

## Análisis de la TIR y Valor presente neto (VPN)

Periodo	Flujo
0	(\$2,042,070.00)
1	\$14,765.00
2	\$18,743.00
3	\$22,865.00
4	\$26,015.00
5	\$35,598.00
6	\$5,130.00
7	\$27,289.00
8	\$45,846.00
9	\$54,278.00
10	\$62,081.00
11	\$71,135.00
12	\$57,174.00
13	\$76,796.00
14	\$87,023.00
15	\$86,490.00
16	\$87,951.00
17	\$87,364.00
18	\$40,910.00
19	\$80,327.00
20	\$79,765.00
21	\$79,174.00
22	\$78,554.00
23	\$77,903.00
24	\$77,220.00
25	\$77,618.00
26	\$77,003.00
27	\$76,359.00
28	\$75,682.00
29	\$74,973.00
30	\$18,095.00
31	\$66,577.00
32	\$66,029.00
33	\$65,456.00
34	\$64,856.00
35	\$64,227.00
36	\$63,570.00
37 (VR)	\$2,344,284.00

TIR	2.93%
VPN	\$906,599.77

Tasa de descuento 1.5% mensual.

VR=Valor de recuperación: este valor se fijó en base al Estado de Resultados de los últimos seis meses del proyecto, pues es así como se valúa una empresa, en base a sus números; el valor dado corresponde al promedio de superávit de los meses 30 a 36.

Dicho valor promedio se multiplicó por 3 años de superávit en base a ese superávit mensual.

## CONCLUSIONES

Las franquicias son un sistema muy efectivo de comercialización de productos o servicios, que han tomado un especial auge en los últimos tiempos, aún cuando ya se conocían y se utilizaban desde algunas décadas atrás.

Tienen su origen en los Estados Unidos de Norteamérica, donde toman su mayor fuerza y desarrollo a lo largo del tiempo, constituyendo uno de los principales medios de comercialización de bienes y servicios hoy en día.

En nuestro país comienzan a tener su principal auge en los primeros años de la década anterior, desarrollándose rápidamente a través de franquicias de origen extranjero (principalmente estadounidense) y con franquicias desarrolladas en nuestro país. Cabe mencionar, que especialmente con la crisis financiera que acabamos de atravesar, se llevó a cabo una "limpieza" en el ramo de las franquicias donde solamente las mejor constituidas y desarrolladas -las más sólidas- lograron sobrevivir y continuar siendo un excelente medio de comercialización y de negocio.

Es muy importante ser muy selectivo en la franquicia que se selecciona para invertir, en base a los objetivos individuales, ya que de ello depende en gran medida el éxito o fracaso de nuestra inversión. Este punto, va enfocado a las personas que ven en las franquicias el modo de independizarse y tener su negocio propio, lo cual suena muy interesante; pero debemos ser precavidos y medir riesgos, además de analizar nuestras opciones de negocio no sólo cuantitativamente, sino cualitativamente, como se menciona en la nota introductoria de esta tesis.

En lo que respecta al caso práctico analizado en esta tesis, se observa después de finalizar su estudio desde varios puntos de vista, que es una inversión viable, con un buen rendimiento y una rápida recuperación de la inversión.

Cabe mencionar que para tener los elementos necesarios para tomar la decisión de una inversión, es muy conveniente tener toda la información que para este caso en particular se analiza, ya que para analizar la viabilidad del proyecto fue necesario estudiarlo desde el punto de vista de mercado (comenzando por el estudio de mercado de la zona, de la marca y de esta franquicia en particular), desde el punto de vista técnico y desde el punto de vista cuantitativo financiero.

Es importante mencionar que en lo que respecta al contrato de franquicia en particular, es de vital importancia negociar un contrato de franquicia que nos garantice unas condiciones favorables de negocio a lo largo del período del mismo, para tener la tranquilidad de que en caso de

---

ser exitosos vamos a poder operar el negocio con las mismas condiciones a lo largo del tiempo de duración del contrato. Cabe mencionar que es muy probable que se susciten situaciones de duda o de conflicto de intereses entre franquiciatario y franquiciante, siendo evidente que en dichas situaciones se procederá a tomar como base el contrato de franquicia, es muy conveniente negociar claramente y dejar bien establecidas las condiciones del mismo para no tener sorpresas posteriores.

Es importante que la empresa franquiciante tenga por escrito los manuales operativos que establecen el desarrollo de la unidad franquiciada, ya que ellos son los que garantizan la correcta operación del mismo. Una empresa franquiciante sólida es aquella que cuenta con dichos manuales actualizados y muy específicos, ya que, desgraciadamente también hay empresas que se atreven a franquiciar improvisadamente sin contar con dichos manuales que le dan la solidez y garantizan una homogeneidad en el funcionamiento de las distintas unidades franquiciadas de la marca. Dichos manuales operativos deben incluir: imagen corporativa, manuales de personal, manuales de abastecimiento de materias primas (si las hay), manuales de control de calidad, manuales de higiene (en el caso concreto de restaurantes, entre otros), etc.

También es conveniente destacar que hay conceptos que en un mercado tienen gran aceptación y en otro mercado no encuentran tierra fértil para su desarrollo. Esta consideración es especialmente importante para la introducción de franquicias de unos países a otros, en donde es de especial consideración las costumbres, historia, idiosincracia, tradiciones, mentalidad, etc.

Cabe también hacer mención de un punto que es determinante en el éxito o fracaso de una franquicia, especialmente en el ramo restauranero como es el caso de la que se analiza en esta tesis: la ubicación. Desde mi punto de vista, este aspecto es de capital importancia en la determinación del éxito del negocio. Un buen concepto en una mala ubicación es muy probable que no sea negocio; y no será por otro motivo que la mala selección del punto de venta. Para la selección de la ubicación, hay aspectos que son de suma relevancia: la zona que lo rodea o circunda, si se encuentra dentro de un complejo comercial o no; de ser afirmativo, de qué complejo comercial se trata, y qué ubicación se tiene dentro del mismo; si se encuentra sobre una vialidad de alto flujo vehicular o no; en caso afirmativo, si el punto en el que se sitúa a lo largo de esa vialidad es de fácil o difícil acceso, de mucha o poca vista, etc. Una buena ubicación puede marcar la clave para el éxito de una franquicia o para su fracaso; inclusive puede ser la diferencia entre un éxito muy importante o simplemente o negocio "mediano".

---

## BIBLIOGRAFIA

ARCE, Javier; El Contrato de Franquicia; Editorial Themis; México; junio 1997.

GONZALEZ CALVILLO, Enrique; Franquicias: La Revolución de los 90; Editorial McGrawHill; México; 1994.

GALLASTEGUI ARMELLA, Juan Manuel; Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México; Editorial Copiroyal; México; abril 1995.

GONZALEZ CALVILLO, Enrique; La Experiencia de las Franquicias; Editorial McGrawHill; México; 1994.

RAAB, Steven; Franquicias, Cómo multiplicar su negocio; Editorial Limusa; México; 1993.

VARELA, Rodrigo; Evaluación Económica de Inversiones; Editorial Norma; México; 1991.

MARIAN OCHOA, René; Diseño de un modelo personal de inversión; Editorial IEE; México; 1992.

---