

308917

14
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO

**PROPUESTA PARA LA IMPLANTACION DE
UN SERVICIO DE TIENDA-RESTAURANTE
Y SU FUNCIONAMIENTO COMO
FRANQUICIA**

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

ANDREA MARGARITA / GARCIA MARTINEZ

REVISOR:

ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MEXICO, D. F.

1999

**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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PAGINACION
DISCONTINUA

Dedicatorias

A Dios

Gracias Señor, por darme oportunidad de vivir, por tu bondad infinita, por todas esas pruebas que me hicieron comprender que aunque creía ir sola, tú siempre estabas conmigo.

A Ntra. Sra. de Guadalupe

Madre mía, gracias por tu ayuda en todo momento, por estar conmigo en tristezas y alegrías, por la esperanza que pones cada día en mi corazón, por todo lo que has hecho por mí sin merecerlo.

A mis padres :

Gracias por todos sus esfuerzos, preocupaciones, apoyo, ejemplo y bondad a lo largo de tantos años, siempre tendrán mi cariño, agradecimiento, respeto y admiración.

Mis hermanos y hermanas :

Por su apoyo incondicional en todo momento, su ejemplo, ayuda y además por soportarme tanto tiempo.

A mis amigos:

Verónica Vértiz S., Marco Olvera R., Juan J. Solís., Gustavo López , por su sincera e incondicional amistad, su confianza, apoyo, ayuda, enseñanzas y su tolerancia a mis múltiples fallas. Gracias por todos esos momentos (buenos y malos) y todo lo que hicieron por mí.

Al Ingeniero Antonio Castro: Un excelente profesor, un ejemplo como profesional y persona pero más que nada como amigo. Gracias por todo su apoyo y por su ayuda incondicional.

A Emilio S.

A todos ustedes:

Gracias sinceramente
Andrea G. M.



ÍNDICE

Introducción	I
Capítulo 1 Análisis de mercado	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Indicadores y preferencias del mercado	9
1.3 Mercado	14
1.4 Investigación de campo	17
1.5 Segmento de mercado	32
1.6 Análisis de la demanda	32
1.7 Análisis de la oferta	39
1.8 Desarrollo del proyecto para el mercado	41
Capítulo 2 Análisis estratégico	
2.1 Estrategia competitiva	48
2.2 Planteamiento del perfil de la empresa	49
Capítulo 3 Análisis técnico	
3.1 Localización	70
3.2 Infraestructura necesaria para el proyecto	86
3.3 Layout	87
3.4 Mobiliario y equipo requerido para el local	94
3.5 Generalidades de los procesos del proyecto	97
3.6 Selección de personal	110
Capítulo 4 Análisis financiero	
4.1 Supuestos y estados proforma	117
4.2 Estados financieros	126
Capítulo 5 Administración del proyecto por franquicia	
5.1 Definición de franquicia	132
5.2 Características de las franquicias	133

5.3 Desarrollo de las franquicias	133
5.4 Impacto económico de las franquicias en México	139
5.5 Impacto social	141
5.6 Elementos para que un negocio pueda ser franquiciable	143
5.7 Historia	144
5.8 Tipos de franquicia	145
5.9 Giros de las franquicias	149
5.10 Franquicia contra negocio independiente	149
5.11 Ventajas y desventajas de las franquicias	150
5.12 Riesgo de la franquicia	154
5.13 Retorno de la inversión	154
5.14 Análisis comparativo de las franquicias nacionales y extranjeras	154
5.15 Ventajas y desventajas de las franquicias nacionales y extranjeras	155
Capítulo 6 Adaptación del proyecto al sistema de franquicias	
6.1 Decisión de tipo de franquicia	157
6.2 Trámites para la operación de una franquicia	157
6.3 Cuota inicial o franchise fee	162
6.4 Inversión inicial	163
6.5 Estructura de regalías	164
6.6 Programas de publicidad	164
6.7 Vigencia y renovación de la franquicia	165
6.8 Relaciones para compra de productos	165
6.9 Ubicación, tamaño y decoración del local	166
6.10 Especificaciones del negocio y manuales operativos	167
6.11 Programas de capacitación	168
6.12 Marco legal	169
Conclusiones	171
Anexos	176
Bibliografía	181

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha realizado con el fin de prestar atención a un nicho de mercado que no ha sido considerado como una oportunidad de negocio hasta años recientes y que es realmente interesante para ser estudiado. Este es el caso del sector de la población que tiene gran afición por las historietas o comics, aumentando cada día la demanda por éstos y abarcando grupos de personas tanto infantiles como jóvenes y adultos coleccionistas de estos productos, además el producto está bajo la libre competencia, por lo que los precios varían considerablemente de un establecimiento a otro, de igual forma que los productos que distribuyen.

Hasta la década de los '90 se considera que ha habido una explosión en el consumo de estos productos. De igual manera el incremento en la difusión promocional de las grandes producciones cinematográficas y programas de televisión, han sido factores importantes para que este mercado cobre fuerza, ya que se distribuyen numerosos y diversos productos que a pesar de ser de elevado precio, considerando las posibilidades económicas de la población mexicana, tienen fuerte demanda sobre todo de parte de la gente joven y coleccionistas.

A la juventud le gusta frecuentar lugares novedosos en los cuales encuentre que el ambiente es el adecuado a sus preferencias y en donde encuentre personas que sean afines a sus gustos o que sean lugares novedosos con motivos modernos y atractivos, como es el caso del Hard Rock Café o del Yuppie's Sport Café, estos conceptos son manejados por medio del sistema de franquicias y ¿por qué no podría surgir una idea semejante en México si aún no ha sido realizada en los países del extranjero?

Aprovechando la elevada demanda de las franquicias restauranteras y además el crecimiento notable que se está viendo en el número de establecimientos especializados de historietas de otros países, se puede aprovechar y hacer una combinación para dar lugar al establecimiento de una tienda especializada en comics y Nintendo, que además tenga un restaurante que permita la convivencia y consumo de productos al mismo tiempo, al estilo de los grandes negocios extranjeros que operan bajo una idea similar.

Este negocio podría posteriormente ser manejado por medio del sistema de franquicias, habiendo surgido en México y tratar de vislumbrar un futuro promisorio que permita introducir la franquicia en otros países. Las franquicias representan no sólo para México, sino para toda América, una opción para alentar la creatividad y el espíritu emprendedor de los jóvenes.

Aunque el esquema de las franquicias arrancó en Estados Unidos en la década de los 50, con el fuerte crecimiento económico que trajo consigo la posguerra, no fue sino hasta la década de los 80 cuando se vino el llamado *boom*.

Como el esquema de las franquicias lleva de por sí la semilla de la internacionalización, las franquicias se aprovecharon de la tendencia mundial a la globalización que se fortaleció en la década de los 80. A tal grado que uno de los líderes del mercado, la cadena de restaurantes McDonald's, abrió un local en el lugar que fuera el más improbable de todos: Moscú, con lo que la mercadotecnia internacional rebasó la regionalización limitada por las barreras arancelarias.

Ante la situación difícil por la cual está atravesando México, es conveniente dar propuestas y opciones a los inversionistas mexicanos que prefieren ser patrones de ellos mismos y hacer el esfuerzo de tener un negocio que sea de su propiedad. El mundo se ha convertido en un lugar difícil para aquellos que tienen estos deseos y a pesar de ello, es bien sabido que uno de los fines de cualquier persona es la independencia o emancipación económica.

De unos años a la fecha, la franquicia se ha convertido en uno de los métodos más confiables para hacer negocio. Su aceptación y popularidad ya no hay nadie que las cuestione, incluso en países como los latinoamericanos en donde el fenómeno de las franquicias es reciente. Pero es necesario el

introducir nuevas ideas en segmentos de mercado que realmente no habían sido atacados, considerando que muchos de los grandes negocios han surgido de un simple vistazo al notar que la gente acude con frecuencia a determinados lugares , aunque sean pequeños y ver qué es lo que les atrae a ir ahí.

La influencia de las franquicias en el comportamiento y aceptación de los consumidores ha sido increíble, estas características vienen acompañadas por mejoras económicas y por elevar el nivel de empleo en el país donde se establezcan.

Como cualquier negocio que se inicia, el otorgamiento y adquisición de franquicias implica una buena cantidad de riesgos, al igual que de oportunidades. Pero siempre hay formas de enfrentar los riesgos y aumentar las probabilidades de éxito.

Dentro de este trabajo se plantea una estructura a base de objetivos que permitan mantener un orden adecuado. Estos objetivos a desarrollar son:

1. Analizar el sector que consume historietas, por lo general las extranjeras y demás artículos relacionados con la animación y que son tan consumidos a veces a precios realmente elevados y que aún así y contrariamente a lo esperado, no disminuye su demanda.
2. Analizar el mercado y el segmento al que se va a enfocar, sus necesidades, preferencias y determinar si es factible la aceptación de una franquicia de tienda de comics-restaurante
3. Realizar una propuesta acerca de un negocio que puede administrarse por medio del sistema de franquicias y se hace la planeación estratégica para determinar las condiciones de aceptación que puede tener en el mercado, así como diseñar el posible sistema de operación (análisis técnico) que permita enfrentarse a las restricciones que aparezcan en el mercado..
4. Realizar una evaluación acerca de los factores económicos que deben ser considerados para la operación del proyecto y determinar si es factible la instalación del proyecto en las actuales condiciones económicas (estudio financiero)

5. Analizar el concepto de franquicia, sus componentes, desarrollo nacional e internacional, requisitos, etc.
6. Analizar las perspectivas de las franquicias nacionales para salir al extranjero y competir en otros países contra las franquicias que ya tienen varios años de trabajar en estos países.
7. Determinar cuáles son las franquicias nacionales y extranjeras que compiten actualmente en el mercado mexicano, su comportamiento como franquicias de servicio y algunas por producto, como es el caso de las neverías y cafeterías, su mercadotecnia, sus requisitos y cómo han superado los problemas de la reciente crisis económica.
8. Determinar las condiciones en que el proyecto podría ser franquiciable y sus derechos y obligaciones respecto al franquiciatario.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE MERCADO

1.1 Antecedentes

Actualmente se busca la explotación de nuevos mercados a niveles tanto nacionales como internacionales, ya que aún de la idea menos lógica que se tenga, se puede hacer una industria, como fue el caso de los fideos industrializados en Japón. En todos los países surgen ideas como esta que pueden llevarse a la ejecución o bien fracasar, por no poseer las características que el mercado realmente desea.

En México se requiere de negocios nuevos que funcionen y por lo mismo es necesario el surgimiento de nuevas ideas. Actualmente se está dando una apertura a los productos de importación y las barreras ya no son tantas como lo eran antes, por lo que el consumo de productos como los comics, ha surgido con fuerza y es algo que tiene mucho apoyo de la mercadotecnia, tanto de cine, televisión, telecomunicaciones, etc. , por lo que tratar de ingresar a este mercado no es una idea sin futuro ni perspectivas, ya que los clientes son muchos y los que poseen el negocio son pocos. La oportunidad está vigente, al parecer muy tranquila, pero al realizar las adecuadas investigaciones del ambiente, nos damos cuenta de que es un mercado muy importante y que tiene mucho potencial de crecimiento a nivel nacional.

En la revista de negocios Expansión de agosto 28 de 1996, en la sección Novedades del Mercado, se menciona que una exhibición de comics y tarjetas de fantasía (MECYF 96) mostró que los

jóvenes mexicanos no sólo consumen botanas. Entre 3000 y 5000 adolescentes entraron el primer día a la Expo-Conque, que es una de las exposiciones que se presentan varias veces al año y en las cuales además de la venta de comics y de tarjetas (mismas que se agotan, causando el descontento en el consumidor y más en el caso de los productos de moda, que estén relacionados con las series animadas o películas de moda) invitan a conferencistas como dibujantes y expertos en la industria del comic que saben que en México se encuentra un nicho de mercado pequeño, pero rentable y de gran movilidad. En algunos centros comerciales en México, existen tiendas especializadas en revistas, comics japoneses, tarjetas de rol, juegos coleccionables, por lo que varias editoriales están dirigiendo su atención hacia este negocio.¹

1.1.1 Características de las tiendas especializadas en la venta de historietas extranjeras comics.

La industria del comic es algo existente desde hace muchos años, pero se ha convertido para chicos y grandes en una de las atracciones de moda y a pesar de que en otros países existen grandes establecimientos dedicados a la venta y promoción de este tipo de productos, es casi hasta la década de los 90 que en México se centra la atención sobre un segmento de mercado que se podría decir que está demandando el producto y que son escasos los lugares especializados que existen y que además se está dando un gran crecimiento de tiendas pequeñas que dependen de las que ya tiene más años de experiencia y que se dedican a la venta de estos productos.

Tradicionalmente, la venta de este tipo de productos y publicaciones se realizaba a través de dos canales: los puestos de revistas y periódicos de la vía pública, o bien las tiendas de autoservicio, librerías o cadenas de restaurantes donde se reservaba un espacio para estas rarezas literarias y revistas importadas.

Sin embargo, el público lector de comics- el cual no sólo está integrado por niños- creció con tanta rapidez en número y en criterio selectivo, que pronto la oferta convencional- generalmente ediciones de poca calidad y que aparecían con mucho retraso- quedó rebasada ante la demanda del consumidor por tener más variedad de comics de sus superhéroes favoritos, de reciente edición, de mejor manufactura, e incluso en su versión original en inglés, porque muchas veces las traducciones resultaban poco afortunadas.

¹ Su Vida, Expansión, Grupo Editorial Expansión, agosto 28, 1996, pp. 61,62,63

En México el tiempo corrió lento para los aficionados al super-comic. Escasos ejemplares importados de "colección estricta" aparecían en algunos lugares y por otra parte se daba la aparición de algunos clubes para intercambiar revistas, organizar mesas redondas y encuentros cuyo tema central eran las historietas.

Casi al inicio de la década de los 90 surgen en México los primeros intentos concretos para abrir las primeras tiendas especializadas que ofrecieran publicaciones recientes en sus idiomas y presentaciones originales, o en español, pero siempre de óptima calidad.

Así como se inició la distribución de las franquicias de Nintendo en México y que se ha mantenido como una de las franquicias extranjeras más rentables, surge la posibilidad de establecer la franquicia de tiendas especializadas de comics que al darse el crecimiento de la competencia, se pueda dar un equilibrio en los precios y se evite ese aumento tan acelerado que se da de acuerdo al tipo de producto que se vende.

1.1.2 Situación actual de la industria restaurantera

Actualmente la gastronomía es uno de los pilares de una industria turística boyante. Por lo que toca a participación de este sector en el ramo turístico nacional, datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos, indican que hoy día 30% de las divisas que ingresan al país por este rubro son por conceptos de alimentos y bebidas.

Si bien existen en México más de 100,000 establecimientos de alimentos, sólo poco más de 2% están organizados. Es esta minoría de restaurantes, la que atiende al hombre de negocios mexicano, el 30% de las ventas realizadas en estos poco más de 2000 establecimientos se derivan en comidas de negocios.²

1.1.2.1 Características de los restaurantes

Restaurantes formales.- Este tipo de restaurantes es el más selectivo en cuanto a su clientela. Son los que menos clientes atienden en promedio, aunque sus precios son los más elevados de la

²CANIRAC, Expansión, Grupo Editorial Expansión, octubre 30 1995,p.48

industria. Sus platillos principales son carnes, pescados y mariscos. Emplean una media de 55 personas. Después de las cafeterías son los restaurantes con mayor costo promedio de instalación.

Restaurantes especializados.- Este tipo de restaurantes se especializan en platillos determinados. En general ofrecen carnes y platillos especiales de diversas cocinas diferentes (mexicana, japonesa, etc.); son menos selectivos que los formales, ya que atienden un mayor número promedio de clientes a precios más bajos. Emplean una media de 57 personas y son los que tienen un menor costo de instalación en promedio.

Restaurantes informales.- Restaurantes que por su menor precio y sofisticación, atienden un mercado masivo de clientela, respecto a los formales y especializados. Este tipo de restaurantes también se especializa en platillos determinados. Son los de menor ingreso promedio y cuentan con 43 empleados en promedio.

Comida Rápida (Fast Food).- Estos establecimientos se especializan en el servicio de comida rápida (pizzas, hamburguesas y similares). Debido al tipo de servicio que otorgan, son los que tienen un mayor nivel de ventas por asiento y por empleado y el menor nivel de empleo promedio (36 por establecimiento).

Cafeterías.- Este tipo de restaurantes tiene el menor ingreso promedio por cliente, aunque esto se debe a que su mayor flujo de ingreso se deriva por la venta de café. Sin embargo por lo general también ofrecen alimentos complementarios de cocinas internacionales desde desayunos hasta carnes, aves y pescados, generalmente pertenecen a grandes cadenas organizadas, lo que causa que sean los establecimientos que captan al mayor número de clientes y alcanzan el mayor nivel de ventas promedio por establecimiento. Por su nivel de organización también son los establecimientos que mayor empleo promedio registran (75 ocupados por establecimiento) aunque son el tipo de establecimiento más caro de instalar.³

³Industria Restaurantera, Expansión, Cpo. Editorial Expansión, octubre 30 1995, p. 44

1.1.2.2 Demanda por servicios restauranteros

Cada restaurante del sector organizado atiende a 12,916 clientes al mes con un consumo promedio de \$38.5 pesos por cliente considerando todo tipo de restaurante.

La clientela total del sector organizado es de 1783 millones de clientes al año. Se calcula que cada mexicano económicamente activo acude a un restaurante 5 veces al mes en promedio. Cada establecimiento tradicional- fondas, merenderos, cocinas económicas, ostionerías, loncherías y taquerías- capta sólo 39 clientes al día contra más de 400 comensales diarios por cada establecimiento en el sector organizado.

Sobre todo para los establecimientos organizados que se ubican en la Ciudad de México, cerca de 30% de las ventas se derivan de comidas de negocios y 50% de los clientes demandan nota de consumo y 6% aproximadamente pagan con tarjeta de crédito.

Dentro de los problemas a los que se enfrenta la industria de restaurantes nacionales está la recesión y la sobreoferta de establecimientos, lo que causa en promedio de un 20 a 30% de cierres de los restaurantes establecidos.⁴

1.1.2.3 ¿Cómo considera a las franquicias la industria restaurantera?

La CANIRAC considera que las franquicias son el camino más lógico para tener calidad total, gracias a sus sistemas. En este sentido son bienvenidas. La preocupación que se tiene es que desplace a la cocina mexicana y a la microindustria.

Los grupos multinacionales están adaptando la comida característica mexicana como son el taco y la torta a sus menús, éstos no desaparecerán. Al contrario, en Estados Unidos la cocina mexicana se colocó en 1990 en tercer lugar de ventas de cocinas étnicas ya que vendió \$ 1600 millones de dólares.

Mientras las franquicias llegan, los restaurantes mexicanos tratan de incursionar en el mercado de Estados Unidos, como es el caso de Vip's que es el único que ha conseguido adentrarse con éxito, ya

⁴Op.cit, cfr (3), pp.38-46

que los restaurantes y franquicias que se hacen llamar de "Mexican Food", de los Estados Unidos tiene un sabor muy deficiente en relación a la verdadera comida mexicana.

Citando cifras de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera, A.C. se menciona que entre enero y septiembre de 1995 cerraron más de 5000 restaurantes en México, de los cuales sólo 19 eran franquiciados, es decir, que las posibilidades de mantener un negocio abierto bajo el formato de franquicia son 263 veces superiores a las de un negocio independiente. Las franquicias son una alternativa importante para el inversionista medio, con deseos de emprender y con un capital de entre cien mil y un millón de pesos.

Mientras que las franquicias de "fast-food" estadounidenses se dirigen sobre todo a la clase media-baja, en México se han instalado en los centros comerciales de más alto nivel y se han encauzado hacia las clases medias altas. En México, el mercado está constituido por gente joven ya que 74% de la población corresponde a menores de 25 años. El mercado es de clase media hacia arriba, no por cuestiones de elitismo, sino de capacidad de consumo.

Cabe destacar que las franquicias más rentables y con gran afluencia de clientes son las pertenecientes a comida rápida o restaurantes, considerando que la gente que trabaja en oficinas acude a estos servicios con frecuencia, en vista de la cantidad de tiempo de la que dispone para salir a comer y de la cercanía con que puede encontrar uno de estos servicios.³

1.1.3 Franquicias de éxito en el giro del entretenimiento

1.1.3.1 Hard Rock Café

El Hard Rock Café es un museo de *Rock & Roll* en donde se puede admirar la fascinante memorabilia, disfrutar de la típica comida norteamericana, escuchar música y adquirir artículos de recuerdo con su famoso logotipo; todo el conjunto crea un ambiente original.

Fundadores: Isaac Tigrett y Peter Morton idean el concepto de Hard Rock Café e introducen la comida americana en Europa, sirviendo un buen menú a un precio accesible y ambientando el

³Op.Cit. Cfr. (2) p.49

restaurante con buena música. El primer Hard Rock Café abre sus puertas el 14 de junio de 1971, en Hyde Park, Londres.

La línea de ropa del Hard Rock Café tiene una selección de más de 50 artículos originales, innumerables: chamarras, camisetas, gorras, chamarras de piel y otros artículos de recuerdo como "pins", llaveros y tequileros, todos éstos portando en alto el logotipo de Hard Rock Café.

En México, Hard Rock Café se ha instalado en: Acapulco, Puerto Vallarta, Cozumel, Tijuana, Cancún, México D.F. y Cabo San Lucas.

Alrededor del mundo la cadena está presente en Europa, en ciudades como: Paris, Madrid, Berlín; en Asia: Hong Kong, Singapur, Tokio, Osaka; y a través de los Estados Unidos: Nueva York, Los Angeles, Aspen, Maui, Puerto Rico; en Sudamérica: Buenos Aires; por nombrar algunos. En todo el mundo hay actualmente 59 Hard Rock Café y no cabe duda que es el restaurante más conocido del planeta.⁶

La famosa cadena de restaurante-bar con música viva inició su reproducción en el país, en el año de 1993 en Cancún, establecido bajo operación directa de la matriz Hard Rock International.

Guillermo González Guajardo y socios, adquirieron la franquicia maestra de Hard Rock para México, valuada en 2 millones de dólares. Las regalías que deben pagar sus Hard Rock a la dueña de la marca son de 10% sobre la facturación total: 5% por los ingresos del restaurante-bar y 5% por la venta de artículos de recuerdo, cabe decir que más de 50% de las ventas se derivan precisamente de la venta de artículos de recuerdo.

A través del programa de franquicias de González, las siguientes plazas cubiertas fueron Acapulco, Puerto Vallarta y Tijuana, así como la Ciudad de México. El apoyo de parte de la matriz ha sido abundante, sobre todo al principio, donde 9 asesores del Hard Rock International asesoraron a González y su equipo para la apertura del primer establecimiento. Después ya como seguimiento a través de un programa denominado *Operation and Supervision*, la compañía envió a una persona que

⁶Página de Internet Hard Rock Café

permaneció aproximadamente seis meses en la plaza, vigilando que las porciones y calidad de la comida se mantuvieran en los estándares internacionales.

Gran parte de la decoración de cada uno de los restaurantes alrededor del mundo es propiedad de la matriz, garantizando la autenticidad de los objetos que se exhiben. González asegura que la franquicia de Hard Rock es un nombre que mueve montañas.⁷

1.1.3.2 Nintendo

Nintendo está de moda, pocos saben que es una compañía japonesa con casi 120 años de existencia. Una empresa que en sus orígenes fabricó barajas japonesas y hoy liderea el mercado de los videojuegos a nivel mundial con utilidades del orden de 1150 millones de dólares.

Nintendo significa "déjasele al cielo". En México sus productos son comercializados desde 1989 por C.Itoh.

La principal competencia de Nintendo en el mercado mexicano del videojuego según Jorge Stone, gerente administrativo de ventas, no es Sega ni Atari, es Nintendo mismo, pero en mercado negro, si pudiesen bajar los aranceles para este tipo de productos, se disminuirían los precios y como consecuencia el mercado negro.

El perfil del usuario se encuentra entre los 5 y 18 años, pero se incrementa poco a poco a medida que aparecen juegos más sofisticados.

El software de cada título toma entre seis meses y un año para ser desarrollado. La firma japonesa tiene actualmente 64 licenciarios estadounidenses en la industria del cómputo que se encargan de crearlo.

De los 500 cartuchos que Nintendo tiene en el mercado mundial, casi 350 se distribuyen en México, en donde los más aceptados son los de aventuras y de deportes, los de acción no son muy favorecidos.

⁷ Hard Rock Café, el nombre mueve montañas, Expansión, Gpo. Editorial Expansión, diciembre 9 1992, pag 122 - 124

Stone opina que Nintendo no es un juego violento en sí, es una diversión que incrementa notablemente la habilidad de un niño, sus cualidades psicomotrices y su coordinación, a pesar de esto siempre es necesario tener un control para evitar el exceso que siempre es negativo en cualquier cosa.

El principal canal de distribución de Nintendo en México, son las tiendas departamentales y de autoservicio, los establecimientos de Nintendo, que operan bajo el sistema de franquicias, y las tiendas de electrónica y en sistema de renta en los videocentros.

En cuanto al sistema de franquicias, Nintendo opera actualmente con más de 100 y entre los requisitos que se tienen para solicitar dicha franquicia se encuentran un local bien ubicado, capital de arranque y muchas ganas de trabajar, no se cobra la franquicia en sí y la cuota es un lugar bien ubicado, de preferencia un centro comercial.⁸

1.2 Indicadores y preferencias del mercado

1.2.1 Descripción del producto. ¿Qué es el comic ?

Palabra aceptada por la Real Academia de la Lengua Española, historieta ilustrada, tebeo, relato ilustrado presentado en base a dibujos en forma de revista, en la que los personajes expresan sus comentarios a base de un globo en el que se lee lo que quieren decir.⁹

Forma técnica de expresión, basada en signos icónicos estáticos y diálogos escritos.¹⁰

1.2.1.1 Historia del Comic

Los comics tuvieron sus inicios en el comienzo del siglo XX, en la búsqueda de nuevas formas de comunicación y expresión visual. Usualmente los comics eran relacionados con las pinturas prehistóricas y los jeroglíficos egipcios, todas ellas narrativas visuales de yuxtaposición de imágenes.

La existencia de las palabras no era primordial, a causa de los símbolos que las representaban, la adición de palabras sirvió para darle más información al flujo de la narrativa. La mejoría de la impresión y la tecnología de imprenta fueron fuertes factores para desarrollar el medio.

⁸ Nintendo, el juego que todos jugamos, Expansión, Cpo. Editorial Expansión, noviembre 27, 1993, pag 54,56

⁹ García Pelayo Ramón, Diccionario Larousse Ilustrado, México, Ed. Larousse, 1993, pag 251,545

¹⁰ Vilá Joan, Comics familia y educación, Folletos MC, Barcelona, España, 1996, pag 19

Los precursores del comic fueron Rudolph Touml, Wilhelm Bush, francés,Georgest Christophe, Angelo Agostini, pero es usual asociar el primer comic a Richard Fenton Outcalt su creación denominada "The Yellow Kid", en 1895, sería la primera considerada formalmente como un comic. Además de haber introducido un nuevo elemento, el "globo", un espacio en donde él escribía lo que los personajes decían, apuntando hacia su boca con una especie de cola.

Se estima que el nacimiento del comic tuvo lugar en Nueva York , fruto de la dura competencia entre tres famosos hombres de prensa Joseph Pulitzer, W.Reast, y James Bernnett.

Las bases para un nuevo arte estaban puestas y la aventura comenzó. En las primeras décadas de la vida del comic, éste fue esencialmente humorístico, motivo por el cual lleva su nombre en inglés. A pesar de esto, tiene otras denominaciones dependiendo del país, por ejemplo en Italia "fumetti" (humo, en alusión a la forma del globo), en Francia "bande dessineacute" (tira dibujada), en Japón es "manga" (historieta japonesa) y en portugués "histoacuteria em quadradinhos" (historia en pequeños cuadros), mucho más comprensible.

El mercado se inició en 1929 y en los años 30 creció comenzando con las aventuras ilustradas: Alex Raymond con "Flash Gordon", Chester Gould con "Dick Tracy" y Hal Foster con "Tarzán". Tres tipos esenciales en el género de los comics , la ciencia ficción, las historias de detectives y las aventuras de la jungla, paralelamente al surgimiento del mercado en Estados Unidos, surgió el de Francia y Bélgica, no con tanto éxito pero estos títulos raramente salieron de su país de origen.

El típico comic americano, había nacido con las historias de superhéroes como Superman. En el periodo de 1940-1945, 400 héroes habían sido creados de los cuales sólo unos pocos sobrevivieron en la demanda del mercado.

Muchos personajes surgieron en los comics durante la II Guerra Mundial y fueron utilizados como armas ideológicas para incrementar la moral en la gente y en el ejército. Los grandes símbolos de la época eran Jack Kirby y Joe Simon, creadores del "Captain America".

En 1940 surge el formato de comic como se conoce hasta ahora. Fue realizado por Will Eisner, con el título de "The Spirit" que más que una serie de superhéroes, eran historias de la vida cotidiana de un hombre, y éste fue considerado uno de los mejores comics de la época.

Como todas las novedades que han surgido, los comics se consideraron dañinos para la juventud, porque se decía que fomentaban la violencia y la corrupción.

Otra gran historia surgió, a partir de la tira de un grupo de niños, Peanuts, Carlitos y Snoopy de Charles M. Schultz. Charlie Brown, el personaje principal, es un niño de 6 años que nació para perder. El representa la inseguridad, la falta de iniciativa, la desconfianza. Su perro Snoopy, es todo lo que él quisiera ser, pero siempre dormido en el techo de su casa roja. Esta tira comienza a mostrar una gran valorización sobre las imágenes.

En Europa por esos días de los años 50 fue creado en Francia uno de los mejores comics que han existido, Asterix de Rene Goscinny (texto) y Albert Uderzo (dibujos), en la revista Piloto en 1959. Con un gran sentido del humor, gran contenido histórico, maravillosos dibujos, Asterix es sin lugar a dudas una obra maestra. La historia se sigue produciendo actualmente por Uderzo, quien ha continuado sólo a raíz de la muerte de Goscinny en 1977, a pesar de esto, Asterix es el número uno en ventas en Francia.

Los 60 marcaron el resurgimiento de los superhéroes con las obras de Marvel Comics, entre las que se encuentran Fantastic Four, Silver Surfer, Thor, Hulk, X-Men, Iron Man, Dr. Strange, todos ellos fueron número uno en el mercado del comic, siendo el más popular de todos los personajes de Marvel el de Spiderman.

A partir de los 70 los géneros de comics se han diversificado mucho hasta nuestros días y se puede ver que los superhéroes de años anteriores únicamente son adaptados a las condiciones de la época, o bien son historias completamente diferentes, en base a las modas y acontecimientos cotidianos de la vida moderna, por otra parte se hace un uso increíble del color, las nuevas técnicas hacen que cada vez sean diseños más sofisticados y todo esto queda plasmado al ver en los museos del comic, existentes

en todo el mundo, la evolución desde los primeros números hasta los complejos ejemplares con los que se cuenta actualmente.¹¹

1.2.1.2 Variedades de comics

En una tienda especializada en comics, es posible encontrar la mayoría de los diversos géneros de comic, que están bien diferenciados de acuerdo a la temática que tratan y al diseño de los personajes, así como el formato en que se presentan. En base a esto, existen varias divisiones o podríamos decir una clasificación, que permite identificar fácilmente el producto que se desea adquirir.

- *Historias de superhéroes.*- Este tipo de comic es el más característico, ya que se puede decir que fue el precursor original de lo que es el concepto en sí. Son historias de personas con superpoderes que se dedican a salvar a otras personas y a defender un cierto código en el que creen. Las presentaciones son en colores vistosos y evoluciona la técnica del dibujo conforme avanza la modernidad de la vida y la tecnología. Las grandes empresas que producen este tipo de historieta son **Marvel** y **DC Comics**, ambas de Estados Unidos. Los precios son de acuerdo al tipo de edición , la que se produce en México tiene un costo aproximado de \$9 pesos en el mercado y si es de importación, de \$30 por ser ediciones de colección.
- *Novela gráfica .-* Son historias realizadas en países de América o de Oriente que tratan temas cotidianos acerca de la vida de los personajes, son seriados en la mayoría de los casos . Por lo general son de más de 100 páginas y sus precios varían de \$120 a \$170 pesos . La empresa que ha sobresalido en este género en América es **Viz Com**, que tiene varias historias en exclusiva y que distribuye los comics a varios países del mundo con su marca registrada.
- *Manga japonés.*- Es el comic japonés, es muy característico por ser a blanco y negro, con un contenido de más de 100 páginas. Tiene 2 géneros principales: la historieta para mujeres y jovencitas y la historieta para hombres y jóvenes, esta división se da de acuerdo a las características de las historias que se presentan, por lo que las historias para mujeres son más acerca de temas románticos, de amistad y de heroínas que difieren mucho de las historias para hombres en los que se hace utilización de temas de ciencia ficción, de ninjas , karate, héroes de grandes poderes, etc. La

¹¹Historia del comic, <http://www.gscities.com/SoHo/3337/redblue.gif>, Internet

utilización de la mitología en el manga japonés ha sido una de las características que ha prevalecido a lo largo de los dos géneros. Actualmente son traducidos a diversos idiomas y su demanda crece cada día más, con el apoyo de las series de televisión, ya que las historias animadas de Japón siempre son realizadas primero en comic y dependiendo el éxito que tengan son llevadas a la pantalla chica o al cine. Las empresas que dominan este terreno son las japonesas, la que podría decirse que es la más importante a nivel mundial es Kodansha, que vende los derechos para la traducción y reimpresión de numerosas series que han tenido éxito a nivel mundial y con grandes volúmenes de venta. Por lo general son costosos y su precio en México está en un rango de \$75 hasta \$150 dependiendo si es impresión en blanco y negro o es un libro con ilustraciones en color en que se encuentran las series de televisión en forma de comic.

- *Infantiles.*- En este género, el más representativo es Walt Disney, cuyas obras han tenido demanda desde los años 60 en los que comenzó la producción de este tipo de historietas, con gran éxito a nivel mundial. Sus precios oscilan entre \$7 y \$10 pesos. Los mayores consumidores son los niños.
- *Dark Comic* .- Sus contenidos son acerca de historias "oscuras" como la traducción lo dice, son historias de terror , crítica ácida y situaciones que causan temor. Principal productor Dark Horse.
- *Didáctico.*- En este tipo de historias se hace utilización de los personajes para hacer referencia a acontecimientos de la historia y cuyo fin es plenamente educativo. El principal comic de este tipo es Asterix (Francia).
- *Ciencia Ficción.*- Dentro de este género relativo a aspectos futuristas, la competencia por la supremacía la tienen Star Wars y Star Trek, que mantienen el interés vigente a pesar de que hace varios años que fueron transmitidas en los medios de cine y televisión.
- *Chiste.*- Situaciones presentadas en el espacio de una viñeta y referido a cualquiera de las manifestaciones de la vida cotidiana. Como ejemplos podemos citar "Archi", "Snoopy", etc.
- *Ilustrativo.*- Comic basado en relatos literarios, leyendas, historias ya existentes y que son adaptadas a la forma expresiva del medio.

- *Testimonial*.- Que expresa vivencias personales del autor o de otras personas. Son las historias educativas dirigidas al sector infantil principalmente.

Aparte de los comics, que se puede decir son el producto básico, se pueden encontrar otros artículos como son revistas, figuras de personajes, CD's con la música de alguna serie o película, posters, revistas especializadas, tarjetas para juegos, videos de películas o capítulos de algunas series no disponibles en México, gomas, cuadernos, tazas, juguetes, etc.¹²

1.3 Mercado

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

1.3.1 Descripción del mercado internacional

Las principales tiendas a nivel internacional se encuentran tanto en Japón como en Estados Unidos, siendo los proveedores principales de las tiendas de México.

Estados Unidos es lo que se puede denominar el país comercial por excelencia, por lo que no es de extrañarse que sea el país que tiene las más grandes empresas productoras de películas, programas y series de televisión, por lo que en este país existe gran interés por tener tiendas especializadas en diversos giros, el poder adquisitivo es bueno, la extensión territorial es muy amplia y el sector joven de su población es muy numeroso, mismo que es muy asiduo a la colección de comics y productos que se relacionen con colecciones de este tipo.

Principales tiendas de venta de comics en Estados Unidos.

En Estados Unidos se encuentran un número considerable de tiendas especializadas en comics, aproximadamente 420 localizadas en las principales ciudades del país y todas con mucha demanda, no sólo a nivel nacional sino internacional. Por mencionar algunas están: Aardvark Comics and Collectibles, All Star Comics, "cards", American Entertainment Store, Another World Comics And Books, Archive Collections, Comic Book Collector, The Comic Book Depot, Comic Book Shoppe, The

Comic Books, Pop Culture, Comiclub, Comics and More, Comics for Sale, Comics On Line, Halyday's, TNT Comics, Virtual Comic Shop, Walkin' Willie's Comics, Web Comics, Wonder Years Comics, World Famous Comics, Worlds Apart, Zanadu comics¹³

El consumo de comics a nivel internacional es en grandes cifras y conforme más avanza la publicidad y los medios de comunicación, más crecerán estos niveles de consumo. Japón no se queda atrás con respecto a Estados Unidos y que es uno de los grandes consumidores y productores de comics a nivel mundial. Japón diseñó un estilo propio de realizar comics, que muestra características diferentes en los dibujos y en el estilo de las historias. Este estilo ha llamado la atención a nivel mundial y las historias y producciones de Japón han logrado grandes éxitos mundiales debido a su alta calidad y nuevos contextos. Cada género que surge tiene adeptos diferentes y esto hace que sea un producto de cada vez mayor cobertura para los diferentes segmentos del mercado.

Tiendas de comics en Japón .

Japón cuenta con 230 tiendas especializadas aproximadamente y los principales volúmenes de venta se encuentran en el "manga" (comic japonés) que tiene una demanda muy elevada en el país. Entre otras se encuentran: Active Force, Anime Canada, Anime Crash, Anime Dojo, Anime Otaku, Anime-ted, AnimEigo, Atomic Eye, Beaman Company, Central Park Media, FireDog Studio, Free Thought Enterprises Inc, Order, Mix-Image, Nikaku Animart, Paint Splat, Planet Anime, Realitys End, Samurai.¹⁴

1.3.2 Descripción del mercado nacional

Durante muchos años, en México la producción de comics estuvo restringida a la producción que llevaban a cabo algunas casas editoriales como Novaro, Novedades Editores y los comics importados de Dimsa en tiendas de autoservicio. En 1983 , después de la devaluación tan sólo quedaron en el mercado las publicaciones de Novedades Editores. Por casi tres años, fue la única empresa con capacidad para la elaboración del comic.

¹³Su Vida, Expansión, Grupo Editorial Expansión, agosto 28, 1996, pp. 61,62,63

¹³Comics, el negocio, http://www.yahoo.com/Business_and_Economy/Companies/Books/Comics/index.html, Internet

¹⁴Comics, http://www.yahoo.com/Business_and_Economy/Companies/Entertainment/Comics_and_Animation/Anime/index.html, Internet

La importación era muy costosa y para conseguirlos únicamente podía ser a través de personas que viajaran a los Estados Unidos.

A partir del año de 1986 se comenzó a dar una apertura a la importación de este tipo de productos, de parte de las tiendas de autoservicio, a pesar de esto, se hacía muy complicada la adquisición de productos como ediciones especiales, comics de mercado directo y novelas gráficas.

Para 1991, algunos comerciantes de tianguis consiguieron la atención de mucha gente que al ver que eran los únicos que tenían los comics importados, comenzaron a comprarlos siendo estos productos los mismos que se estaban publicando en otros países. Esto fue el inicio de un mercado de compra-venta de comics y artículos relacionados con los personajes, que fue creciendo y se dio el surgimiento de las primeras tiendas especializadas que trabajan independientemente, pero siempre repitiendo esquemas, todo para sobrevivir en el mercado.

En 1994 se dio la aparición en México de las ferias del comic y la historieta, siendo las más importantes la MECYF (Convención de Comics, Ciencia, Fantasía y Ficción) y la CONQUE (Convención de Historietas de la Ciudad de México), mismas en que se reúnen las principales tiendas de estos productos, como si fuera una clásica feria industrial, ante la creciente demanda de estos eventos, los organizadores buscan lugares cada vez más amplios y céntricos, ya que se requiere de varios días y de mucha organización para controlar un evento de esta magnitud.

En la MECYF, celebrada del 30 de abril al 4 de mayo de 1997 el promedio de entrada por día fue de 6000 personas con boleto pagado a un precio de \$15 pesos por cada uno lo que nos da un resultado de \$450,000 pesos obtenidos durante los 5 días de duración del evento. Además del costo por local a ocupar que era de \$1,500 a \$2,000 pesos considerando el nivel de ventas de la tienda y el espacio que se requiriera. El número de participantes fue de 193, con lo que se obtiene un resultado de \$386,000 pesos que aunado a la ganancia de las entradas fue un total de \$836,000 pesos de ingresos como mínimo, para el Word Trade Center de la Ciudad de México.

Ante la realidad que se está dando en el mercado de los comics, cada vez es más disputada la obtención de promover una de estas convenciones.¹⁵

1.4 Investigación de campo

Para determinar las condiciones del mercado en cuanto a la aceptación del producto principal a vender, se llevó a cabo un estudio de mercado a base tanto de encuestas, como de observación y de cuestionarios, que permiten establecer qué es lo que la gente quiere, qué es lo que se ofrece y cuáles son los métodos de ofrecerlo al cliente.

El muestreo fue no estadístico, de conveniencia en el cual se acude a un sitio determinado en donde se supone que estará presente el encuestado que le interesa al investigador.

Se realizó una investigación de mercado para determinar en qué condiciones se encuentra y qué es lo que la gente está solicitando actualmente; dicha investigación se realizó del 15 de agosto al 15 de septiembre de 1997.

1.4.1 Condiciones:

Lugares en donde se realizaron las encuestas, cuestionarios y observaciones: tiendas especializadas de comics (10) a los clientes y personas encargadas o vendedores, alumnos de diferentes escuelas y diferentes niveles educativos (primaria a universidad), cafeterías cercanas a las escuelas, convención de historietas de la Ciudad de México CONQUE 97 y MECYF 97.

Los cuestionarios y encuestas que se aplicaron fueron los siguientes:

(La encuesta se realizó entre las personas que acuden a las tiendas de comics)

¹⁵Martínez Gustavo, Revista conmemorativa CONQUE 97, México, 1997, pag. 20

Primeramente se investigó cómo está distribuida la población por edades, dada la importancia que este factor tiene para el proyecto, lo cual se verá en varios casos posteriormente.

Tabla 1 Reparto de la población por grupos de edad

Grupos de edad	Total
0-4	10,724,100
5-9	10,867,563
10-14	10,670,048
15-19	10,142,071
20-24	9,397,424
25-29	7,613,090
30-34	6,564,605
35-39	5,820,178
40-44	4,434,317
45-49	3,612,452
50-54	2,896,049
55-59	2,231,897
60-64	1,941,953
65-69	1,425,809
70-74	1,079,803
75-79	666,196
80-84	434,120

Fuente: Censo de Población y Vivienda 1995 (INEGI)

De estos resultados se puede resaltar que la población que nos interesa como clientes potenciales (edades entre 10 y 39 años) abarcan el 54% de la población nacional hasta 1995, por lo que es importante recalcar que para el proyecto se requiere de gente joven y en México la hay en gran proporción.

1.4.2 Encuesta

Edad: _____ Sexo: _____

1. Eres:

Estudiante de:

Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>
Preparatoria	<input type="checkbox"/>	Universidad	<input type="checkbox"/>
Profesionista:	<input type="checkbox"/>		

2. ¿Te gustan los juegos de sistema Nintendo ?

SI NO

3. ¿Te gustan los comics o historietas?

SI NO

4. ¿Qué tipo de comics prefieres?

a) Marvel, Spiderman

b) DIC, Batman, Superman, Spawn

c) Star Wars, Star Trek

d) Archi

e) Manga o comics japoneses

f) Asterix

g) Walt Disney

h) Otros: Mafalda, Los Simpson, Garfield, etc

5. ¿Has comprado en alguna ocasión cromos, posters, estampas, álbumes, música, videos, etc. que tengan referencia con los comics?

SI NO

6. ¿Conoces establecimientos que se especialicen en la venta de estos artículos?

SI NO

7. ¿Por lo general en dónde encuentras estos establecimientos?

a) Centros comerciales

b) Avenidas grandes

c) Pasillos comerciales

d) Locales provisionales

8. ¿Con frecuencia compras comics o historietas?

SI NO

9. ¿Consideras que los precios de estos productos son elevados?

SI NO

10. ¿Has tenido dificultad para conseguir alguno de los comics que acostumbras comprar?

SI NO

11. ¿Has asistido a alguna exposición de comics?

SI NO

12. ¿Te importa que los comics que compras estén en otro idioma (inglés, japonés)?

SI NO

De esta encuesta se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones:

Tabla 2 Resultados de la encuesta																					
Número	1	2		3		4	5		6		7	8		9		10		11		12	
Personas	Rango de edades	SI	NO	SI	NO	Opción	SI	NO	SI	NO	Opción	SI	NO								
8	6 a 12	8	0	8	0	A,B,G,H	8	0	3	5	A,D	7	1	2	6	4	4	5	3	8	0
23	12 a 15	21	2	20	3	A,B,H	20	3	15	8	D,B	18	5	3	20	8	15	20	3	17	6
38	15 a 18	37	1	34	4	A,B,E,H	34	4	30	8	D,B	26	12	18	20	16	22	36	2	18	20
22	18 a 23	15	7	11	11	A,B,C,F,H	11	11	17	5	D,B	17	5	20	2	8	14	17	5	5	17
9	23 en adelante	3	6	7	2	A,B,F,H	7	2	2	7	B	2	7	5	4	0	9	6	3	7	2

Resultados de la encuesta (porcentajes)																					
Número	1	2		3		4	5		6		7	8		9		10		11		12	
Personas	Rango de edades	SI	NO	SI	NO	Opción	SI	NO	SI	NO	Opción	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
8	6 a 12	8%	0%	8%	0%	A,B,G,H	8%	0%	3%	5%	A,D	7%	1%	2%	6%	4%	4%	5%	3%	8%	0%
23	12 a 15	21%	2%	20%	3%	A,B,H	20%	3%	15%	8%	D,B	18%	5%	3%	20%	8%	15%	20%	3%	17%	6%
38	15 a 18	37%	1%	34%	4%	A,B,E,H	34%	4%	30%	8%	D,B	26%	12%	18%	20%	16%	22%	36%	2%	18%	20%
22	18 a 23	15%	7%	11%	11%	A,B,C,F,H	11%	11%	17%	5%	D,B	17%	5%	20%	2%	8%	14%	17%	5%	5%	17%
9	23 en adelante	3%	6%	7%	2%	A,B,F,H	7%	2%	2%	7%	B	2%	7%	5%	4%	0%	9%	6%	3%	7%	2%

De los anteriores resultados se pueden obtener las siguientes conclusiones correspondientes a cada pregunta:

1. La mayoría de las personas encuestadas son entre los 15 y los 18 años, equivalen a un 38%, lo que representa que la gran mayoría del mercado está compuesta por gente joven, pero otra gran parte del mismo y en un nivel casi equivalente, se encuentran los adolescentes de secundaria y los universitarios. Tal vez en este caso el registro del sector infantil no es tan representativo de los niveles verdaderos de consumo que éste representa; esto puede ser debido a que este sector no acude con mucha frecuencia a este tipo de tiendas especializadas y más bien lo hace los fines de semana.
2. De la pregunta 2 se puede ver que la preferencia es muy alta y que tanto a personas muy jóvenes como mayores, les gustan los juegos de video. Nintendo desarrolla juegos y sistemas cada vez más modernos que están llegando a satisfacer a los gustos más exigentes de todo el mundo.
3. Son muy razonables los datos de preferencia, dado que la mayoría de los encuestados se encontraron en las tiendas de comics y una menor parte en otros lugares, por lo que los resultados de preferencia que se obtuvieron son lógicos hasta cierto punto. Las encuestas se realizaron en días jueves y viernes, entre las 12 y las 4 p.m., por lo general.
4. El género preferido es y ha sido desde hace mucho tiempo, sin lugar a dudas el de los superhéroes, pero el cambio que ha surgido, ha dado lugar a otro tipo de preferencias, como ejemplo tenemos el caso de The Simpson, que actualmente es el comic más vendido en México a pesar de ser un reflejo de la sociedad estadounidense. Otro de los géneros que está teniendo gran demanda es el del manga, que tiene el respaldo de las series de televisión que son realizadas en base a estas historias. A pesar de encontrarse la mayor parte de las veces en japonés o taiwanés y difícilmente en español. La aceptación que está teniendo es tan importante que, Toukan (empresa mexicana de reciente creación) se ha decidido a comprar los derechos de las historias publicadas en manga, para distribuir las en español a precios razonables y a color, para hacerlo más atractivo. Para el caso de los niños y del sector infantil, sus preferencias son muy variadas, pero todavía prefieren a Walt Disney, aunque The Simpson está abarcando mucho del mercado de preferencias.

5. Con la mercadotecnia y la constante difusión que se obtiene por medio de los medios masivos y las telecomunicaciones, la demanda, tanto por los comics como por los productos relacionados con éstos y de las series televisivas ha aumentado con el paso de los años y se pronostica que mientras avance la tecnología de la comunicación, el mercado crecerá más.
6. A pesar del crecimiento del mercado en estos últimos años, es extraño que aún sean poco conocidas las tiendas especializadas para este tipo de productos. La difusión que se tiene es casi nula, ya que solamente se encuentran anuncios promocionales en las revistas especializadas (que únicamente son vendidas en estas tiendas) lo que hace un círculo; la promoción más amplia viene siendo la de persona a persona, un cliente que le recomienda al amigo y así va surgiendo la cadena, pero aún así es muy estrecho el campo que se abarca y esto podría crecer en buena medida, con una buena planeación de publicidad.
7. Mucha fuerza están tomando los locales provisionales , ya que a pesar de vender productos que muchas veces no tienen buena calidad y son copias de los originales, tienen una gran ventaja que atrae a una buena porción del mercado, y son los precios bajos, estos locales llevan poca mercancía en un principio y conforme la gente les solicita productos, pueden vender una copia de alguna película, CD o hasta fotocopias de un libro o manga original, con lo que el precio es muchísimo más bajo que comprando el producto original. Sanborn's es una de las tiendas preferidas por el sector infantil, ya que como bien se sabe, maneja muchos productos de importación y entre ellos están varios tipos de comics, por lo que a los niños les gusta acudir ahí a buscar sus preferencias.
8. Las personas que van a las tiendas especializadas, por lo general van con cierta regularidad a comprar y dependiendo de las novedades que surjan y los productos que tenga la tienda, acudirán a determinado lugar con mayor o menor frecuencia.
9. Los precios varían mucho de un establecimiento a otro, aún dependiendo de la zona, pero es notable ver que lo más caro se encuentra en las tiendas que ya tienen la supremacía en el mercado y los precios por lo general son mucho más elevados que en los establecimientos provisionales.

10. Este es uno de los puntos en que más se pueden disputar las tiendas a los clientes, el conseguir las ediciones especiales, los ejemplares número uno o los últimos tomos de una serie, muchos de los consumidores de comics van de una tienda a otra en busca de determinado número, pero por lo general las tiendas no son muy asequibles a conseguir pedidos especiales.

11. Las convenciones de comics, cada vez cobran mayor importancia en el mercado de compra-venta, es una oportunidad para los vendedores, quienes pueden tener acceso a muchos clientes a la vez y en el caso de éstos, pueden buscar con mayor facilidad y es como tener a varias tiendas reunidas para escoger ya sea por producto o por precio, aunque por lo general en las convenciones el precio no varía, se estandariza y todos dan el mismo producto al mismo precio, la variación viene cuando se compra en la tienda directamente.

12. A pesar de la alta demanda que tienen los comics en otro idioma, la gente preferiría que se publicaran en su idioma. Una parte pequeña no le da importancia a esta circunstancia, pero por lo general, se tiene la idea de que es preferible.

1.4.3 Cuestionarios de los negocios involucrados en el mercado

Para estos cuestionarios se recurrió a entrevistas con empleados o dependientes de 3 tiendas de comics (las principales de la Ciudad de México), una franquicia de Nintendo y 2 restaurantes, bajo el siguiente formato:

Formato de Cuestionario

1. Lugar: _____
 2. Giro: _____
 3. No. de empleados: _____
 4. Horario: _____
 5. Ubicación: _____
 6. Tamaño del local: _____
 7. Qué se vende ahí: _____
 8. Precios _____
 9. Proveedores: _____
 10. ¿Qué es lo que más se vende?: _____
 11. ¿Qué días son los de mayor venta?: _____
 12. Venta al mayoreo o menudeo: _____
 13. Ventas promedio por mes: _____
- Observaciones: _____
- _____
- _____
- _____

Tabla 3 Resultados de los cuestionarios realizados en las tiendas de comics y Nintendo

1	Mundo Comics Ave.Universidad 726 Col.Del Valle	Comicastle Plaza Trico E-F Col del Valle	Comics IMP Ave. Universidad 1163 Col. Del Valle	Nintendo Plaza Lindavista Local 7
2	Tienda de comics y escuela de arte fantástico	Tienda de comics y trading "cards"	Tienda de comics	Franquicia de Nintendo
3	6	12	10	5
4	Lunes a sábado de 11 a .m. a 7 p.m.	Lunes a domingo de 9 a.m. a 8 p.m.	Lunes a sábado de 10 a.m. a 7 p.m.	Lunes a domingo de 11 a.m. a 7 p.m.
5	Avenida grande con afluencia de tráfico vehicular	Plaza comercial cerca del metro Zapata	Avenida grande con mucho tráfico vehicular	Centro comercial de gran tamaño
6	Pequeño	Grande	Grande	Pequeño
7	Comics en español, en otros idiomas, figuras, CD's, posters, revistas, tarjetas, fotografías, videos	Comics en español, en otros idiomas, figuras, CD's, posters, revistas, tarjetas, fotografías, videos	Comics en español, en otros idiomas, figuras, CD's, posters, revistas, tarjetas, fotografías, videos	Tienda de cartuchos, sistemas y servicio a sistemas de Nintendo
8	Altos	Regulares	Regulares a altos	Altos
9	Contactos en otros países , personas independientes. Viz	Proveedores directos de las principales editoriales	Proveedores directos	Proveedor directo
10	Productos de las series de moda	Comics de colección y atrasados	Comics de moda	Nintendo 64
11	Fines de semana , días de surtido de mercancía nueva, convenciones	Fines de semana, convenciones	Fines de semana y época navideña, convenciones	Fines de semana
12	Mayoreo y menudeo	Mayoreo y menudeo	Mayoreo y menudeo	Menudeo
13	\$3000 diarios en promedio	No informaron	\$1000 a \$1500 diarios	No informaron
14	5 tiendas afiliadas , buena atención al cliente	3 tiendas más , mucha vigilancia	Regular atención al cliente, ambiente agradable en gral.	Buena atención al cliente , es franquicia

1.4.4 Investigación de campo

La observación fue realizada en las tiendas de comics más importantes del mercado y en franquicias Nintendo.

Las anotaciones y la investigación de campo realizada en diversos establecimientos especializados en tiendas de comics, Nintendo y restaurantes de ambiente juvenil, fueron realizadas en base al siguiente formato.

1. Lugares: _____
2. Perfil de las personas que acuden ahí _____
3. Observaciones: _____

Características observadas en cada uno de los lugares.

Lugares: fueron las 3 tiendas más importantes de comics y la franquicia de Nintendo.

Perfil de las personas que acuden ahí: jóvenes y niños de 12 a 30 años aproximadamente.

Comics IMP

Un ejemplo exitoso de cómo surgió y cobró forma este tipo de proyectos es la tienda de Comics IMP (antes llamada Comics S.A.) , una empresa que a decir de sus fundadores, cuatro jóvenes aficionados al comic, Carlos Tron, Gustavo Martínez, Miguel Angel Alceda y Jorge Alfaro, no se proponía consolidarse como un negocio, sino más bien como un espacio donde los aficionados del comic pudieran tener acceso al mundo de los superhéroes y dar continuidad a su afición, relacionándose con otras personas que tienen las mismas inquietudes e intercambiando informaciones y materiales.

Gustavo Martínez (uno de los fundadores de la tienda) nos dijo en la investigación de mercado que el comic es algo más bien privado, una afición privada. Quienes han comprado comics desde siempre , lo han hecho desde la infancia, cuando se tenían que conseguir en Sanborn's, Aurrerá o Sears, en donde se juntaban varias personas porque llegaban a traer únicamente tres o cinco ejemplares.

El señor Martínez dijo que ellos pensaban que si los comics se vendían era porque había afición; así surgió la idea de poner una tienda, que no estaba pensada como negocio, sino como un centro de

entretenimiento para fortalecer nuestra afición, aunque también imprimieron volantes porque querían invitar a otras personas que más o menos tuvieran relación con el comic. La tienda fue instalada en un garaje, en la colonia Del Valle en el Distrito Federal. La sorpresa fue que el primer día tuvieron 500 o mil clientes. La partida de comics que habían pedido para 15 días se agotó en dos y tuvieron que hablar a la distribuidora para solicitar más; mientras, seguía llegando más y más gente, de León, Querétaro, Puebla, Tlaxcala, etc.

La experiencia vivida por Comics IMP rebasó todas sus expectativas al encontrar una inmediata y positiva respuesta por parte del consumidor.

La variedad de artículos que ahí se ofrecen supera por mucho cualquier aproximación: se venden modelos de plástico para armar de personajes de fantasía, su precio puede fluctuar entre los \$50 y \$300 pesos; asimismo la tienda imparte a sus clientes cursos gratuitos de modelismo o sobre cómo elaborar su propia historieta.

En el área más amplia de la tienda se encuentran algunos anaqueles con colecciones especiales de comics además de amplios casilleros de historietas de superhéroes clasificadas en orden alfabético; todas están envueltas en bolsas de plástico y prácticamente todo el material son versiones originales - en inglés o en japonés-, aunque también existen algunas historietas en español.

El precio de los comics varía de uno a otro, de acuerdo con su singularidad (hay números de colección) o su presentación (es decir, el material, tamaño, número de páginas o procedencia), por lo que es posible encontrarlos desde \$6 hasta \$100 pesos o más. En el caso de la mayoría de los comics importados, la mayoría tiene su precio en pesos, pero de acuerdo con la paridad del dólar en el momento de comprarlos.

Otros comentarios del señor Martínez fueron que ellos tienen un mercado directo en el que hacen un pedido por determinado número de revistas y si se venden es problema suyo, ya que ellos las pagan.

Este sistema tiene su riesgo, pero gracias a eso se han podido introducir muchas revistas al mercado mexicano, porque así el editor tiene la ventaja de anunciar sus publicaciones y esperar pedidos

para ver si le conviene o no, lo que no se podía hacer porque en México todo se comercializaba por consignación., nunca se arriesgaron a traer más revistas y nosotros nos quedábamos frustrados por no poderlas adquirir. Ahora con las tiendas existentes y con este sistema ya tenemos comics que sólo se pueden conseguir en el mercado directo.

No sólo son comics lo que se vende en esta tienda, se ofrecen videocasetes estelarizados por superhéroes, discos compactos, carteles, libros de estudio sobre el comic o antologías sobre el género, , gorras, "pins", playeras con diferentes dibujos y estampados y las muy solicitadas "cards", las cuales son tarjetas coleccionables con imágenes impresas a todo color con una amplia variedad de escenas en que aparecen los personajes favoritos.

En Comics IMP no venden comics ; junto con ellos ofrecen amistad y proyección para hacer muchas cosas. Les preocupa que la gente no sólo compre un comic, lo lea y ya; también les interesa seguir con él la historia. Esto ha implicado que todos leanos más comics de los que leíamos antes , esto es necesario porque hay personas que te preguntan sobre algún título y aunque a ti no te guste lo primero es el buen servicio y que el cliente no sienta que está comprando la cosa más rara del mundo que únicamente a él le gusta. De igual forma tratan de organizar eventos culturales para que fuera de la tienda apoyen esto y que quienes les visitan se sientan entre amigos.

Mundo Comics

Es un establecimiento orientado básicamente a la oferta de los comics en español; sus publicaciones no sólo incluyen superhéroes, sino también series de comics de aventuras en general educativas y peculiares ediciones. Aquí también se ofrecen diferentes colecciones de posters, "cards" y videocasetes sobre superhéroes.

En esta tienda el perfil de los consumidores es de un 70% aproximadamente de jóvenes , entre 15 y 25 años de edad, estudiantes y el 30 % restante es público adulto, la mayoría profesionista.

El señor Martinez de Comics IMP nos dijo: "México es la segunda fuerza de venta de comics en el mundo, Japón es el número uno porque edita y vende historietas para todo tipo de público. En cambio en México siempre se ha creído que los comics eran para niños, pero no, hemos visto que entre el

público que gusta de los superhéroes, además de profesionistas, hay mensajeros, albañiles, ejecutivos y productores de cine o radio.

Respecto al machismo que pudiera existir dentro del grupo de "fans" de comics, los gustos de las mujeres se encaminan más al romanticismo y los de los hombres hacia la aventura. Pero de 1 mujer de cada 100 que venían por 1995 ahora en 97 son 40 de cada 100. La mayoría de nuestras clientas tiene muy buen gusto, porque les gustan los comics más elaborados y de mayor calidad en el dibujo, se van mucho por la estética."

Definitivamente que el comic de superhéroes tiene una imagen masculina, con el paso del tiempo podemos ver que el papel de la mujer tanto como consumidora, editora, diseñadora, dibujante y creadora de historias ha aumentado de manera impresionante, sobre todo en las historias de Japón que han tenido premiaciones en los festivales internacionales, debido a la alta calidad de las historias que presentan y que causan toda una afición en el mundo.

Comicastle

Es un amplio establecimiento que cuenta con un numeroso catálogo de comics y ediciones especiales de superhéroes en sus versiones originales en inglés (es la más amplia de las tiendas existentes) además de colecciones de libros, carteles, "pins", "cards", juegos de rol, modelos para armar y videocintas entre otras mercancías.

Nintendo

En la franquicia de Nintendo, los que más asisten son los niños solos o con sus padres y compran cartuchos o los cambian, los precios son elevados, ya que un cartucho en costo mínimo es de \$80 pesos en promedio, lo que resalta es que los niños que asisten ahí pertenecen a los estratos sociales de clase media alta y alta, por lo que son los que tienen más poder adquisitivo.

Observaciones generales:

En las tiendas de comics, se pueden hacer varias comparaciones entre una y otra, por ejemplo:

En Mundo Comics el número de personas que entra a comprar en 20 minutos (que es el tiempo promedio para comprar algo según las observaciones) es de 8 personas, de las cuales el consumo es de un mínimo de \$30 pesos, hasta un máximo de \$400 pesos de parte de un mayorista. Las personas que

atienden son muy amables y te ofrecen conseguirte lo que quieres y que por el momento no lo tienen disponible, el trato es amistoso y se procura hacer un ambiente de amigos y con esto asegurar clientes, te avisan cuando llegan nuevos productos, te permiten ver los comics aunque tu compra sea pequeña. En general el trato y la atención es buena, por lo que se motiva a regresar otra vez.

En Comicastle a pesar de tener una administración más organizada, no se tiene trato personal y el ambiente es más comercial, la vigilancia es muy estricta, las ventas son más elevadas y la facturación es por computadora, las ventas son con menos clientes, pero el consumo es mayor que en otras tiendas. Aquí el mínimo fue de \$60 hasta \$1000 venta mayorista.

En Comics IMP, es más ambiente para ir a tener reuniones de juegos de rol, la asistencia de gente es regular, no es tanta como en las anteriores y en Comicastle y Comics IMP, por lo general los precios son los mismos.

El ambiente en estas tiendas, sobre todo en Comics IMP y en Mundo Comics refleja mucha confianza entre el vendedor y el cliente, los mismos vendedores dicen que este negocio tiene características muy especiales, aquí la misma clientela se encarga de dispersar las noticias sobre el comic porque son verdaderos fanáticos de este entretenimiento y están felices con esto, por lo que ellos - como vendedores- se comprometen a enterarlos de las últimas novedades.

Otra parte de la observación se realizó en la convención de comics (CONQUE) que tuvo lugar en Exhibimex en agosto de 1997, y en MECYF 97 realizada en mayo de 1997 en el WTC México.

Los puntos que se analizaron fueron los siguientes:

1. Número de participantes
2. Ingreso de personas
3. Precio de la entrada
4. Perfil de los consumidores
5. Artículos más demandados
6. Horario
7. Observaciones:

Resultados de la observación en las convenciones

1. Número de participantes: 50 con giros de venta de comics, juguetes, libros, etc.
2. Ingreso de personas: durante 4 días de 50,000 a 60,000 personas diariamente
3. Precio de la entrada: 15 a 20 pesos (dependiendo el lugar en que se lleve a cabo)
4. Perfil de los consumidores: gente joven en su mayoría entre 12 y 35 años
5. Artículos más demandados: comics, CD's , revistas , posters, estampas
6. Horario: de 10 a.m. a 10 p.m.
7. Observaciones: para ingresar, se requiere llegar temprano y estar dispuesto a hacer una larga fila de varias horas . Se realizan concursos de dibujo, de disfraces, conferencias, exposiciones, etc. Por lo general , al ser muchos los establecimientos, el volumen de ventas es mayor , es muy concurrido y es difícil aún el poder acercarse a cada establecimiento y escoger los productos que vayan a comprarse. Acuden en su mayoría gente muy joven , pero no faltan padres de familia que acompañen a sus hijos , como un paseo normal.

Otras consideraciones de relevancia para analizar el mercado son las siguientes:

En un estudio realizado por el Instituto de Sociología Aplicada de España, con 2000 personas encuestadas entre 9 y 19 años , de países de Europa y América , durante abril de 1997, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 96.4% de los encuestados tienen comics en su domicilio.
- Un 96.11% leen comics, de los cuales un 21.29% leen bastantes (2-3 semana) y un 8.82% muchos (más de 3 a la semana).
- El 86.47% repiten la lectura de un mismo ejemplar y el 65.21% lo hacen más de una vez.
- El 16.93% repiten más de 4 veces la lectura de un mismo ejemplar.
- Un 34.88% los adquieren ellos mismos, un 17.44% mediante sus padres, el 12.50% a través de sus hermanos y el 35.17% se los dan a otras personas o los dejan olvidados.

- Una vez leídos, el 69.93% los conservan, el 21.80% los cambian o los regalan y sólo el 8.27% los tiran.
- El 83.54% los leen en sus domicilios y el 12.68 en otros lugares.
- En cuanto a la actitud de los padres, el 97.98% permiten la lectura y 1.66% ponen impedimento.

1.5 Segmento de mercado

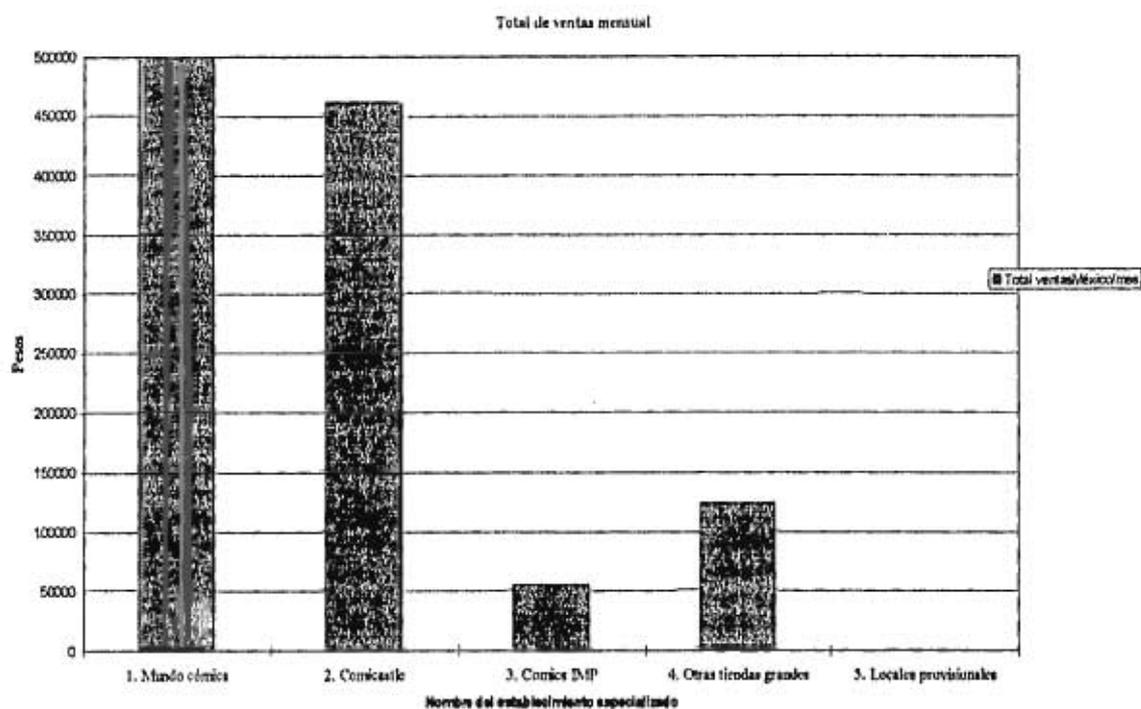
El segmento al que estará dirigido este proyecto (tienda de comics-restaurante), será el de la gente joven, personas cuyas edades van desde los 15 hasta los 40 años principalmente, y que son las personas que consumen comics, productos relacionados y que gustan de ir a las tiendas especializadas a conseguir estos medios de entretenimiento.

1.6 Análisis de la demanda

Demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica (o satisfacer un gusto específico) a un precio determinado.

1.6.1 Consumo aparente en el mercado

1.6.1.1 Nacional



Nombre	Ventas/mes/ establecimiento.	Número de establecimientos	Total ventas México mensualmente	Ventas/año
1. Mundo cómics	\$124,800	4	\$499,200	\$5,990,400
2. Comicastle	\$115,200	4	\$460,800	\$5,529,600
3. Comics IMP	\$53,760	1	\$53,760	\$645,120
4. Otras tiendas grandes	\$30,720	4	\$122,880	\$1,474,560
5. Locales provisionales	\$960	-	\$960	\$1,1520

1.6.1.1.1 Cálculos de las ventas que se generan en un negocio de entretenimiento de comics y Nintendo

Tabla 5

Nombre	Cientes/hora	S/cliente	S/hora	SVentas /día	Ventas /mes	Establecimientos DF	Ventas totales/ mes para DF	Part. de mercado DF Ventas/total ventas DF
1. Mundo comics	10	65	650	5,200	124,800	3	374,400	19%
2. Comicastle	12	50	600	4,800	115,200	3	345,600	18%
3. Comics IMP	7	40	280	2,240	53,760	1	53,760	3%
4. Otras tiendas grandes	4	40	160	1,280	30,720	5	153,600	8%
5. Nintendo	2	100	200	1,600	38,400	25	960,000	50%
6. Locales provisionales y tiendas pequeñas	1	10	10	60	960	50	48,000	2%
Total Suma:							1,935,360	100%

Nombre	Cientes/hora	S/cliente	S/hora	SVentas /día	Ventas /mes	Establecimientos DF	Ventas totales/ mes para DF	Part. de mercado DF Ventas/total ventas DF
1. Mundo comics	10	65	650	5,200	124,800	3	374,400	34%
2. Comicastle	12	50	600	4,800	115,200	3	345,600	31%
3. Comics IMP	7	40	280	2,240	53,760	1	53,760	5%
4. Otras tiendas grandes	4	40	160	1,280	30,720	10	307,200	28%
5. Locales provisionales y tiendas pequeñas	1	10	10	60	960	30	28,800	3%
Total Suma:							1,109,760	100%

1.6.1.2 Internacional

La revista *Expansión* de agosto de 1995, en su sección "Su Vida", menciona como una de las características de la sociedad moderna al comic: "El comic es un valioso objeto que es cotizado notablemente en las subastas internacionales como Sotheby's y Christie's".

Cada año se publican algunos catálogos de colecciones completas, de ediciones agotadas o de números raros. En el mundo existen museos multimillonarios de la tira comica que se encuentran en países como Bélgica y Francia , y otros más ambiciosos han surgido en Inglaterra y Dinamarca.

El comic dió un salto cualitativo de ser un medio de evasión, en menos de una generación se convirtió en un medio de educación, recreación, protesta y propaganda política. De acuerdo a una encuesta realizada en Francia, cuatro de cada 10 franceses entre los 25 y 44 años de edad son lectores incondicionales del comic.

El surgimiento del comic fue de modo paralelo en Estados Unidos y en Francia, que más tarde encontró una mejor tierra de cultivo en Asia (Japón sobre todo) y Europa (Bélgica, Francia, Italia, España y Alemania).

La temática ha evolucionado sin par y ha llegado a dividirse en segmentos muy definidos. Todas las clasificaciones y subclasificaciones de la literatura tienen cabida en el abanico del comic desde la novela histórica hasta la biografía.

En Japón la ola explosiva de la industria del comic o manga como se les conoce allá ha sacudido a la mayoría de la población. Su presencia en los hogares compite en el Oriente con la televisión. Se dice que en Japón se consumen al año alrededor de 400 millones de ejemplares.

La revista *Time* analizando el fenómeno, refiere que en Japón se registra el mayor porcentaje de lectores de todo el mundo y los manga sirven para multitud de fines: ayudan a mejorar el estilo de un jugador de golf, dramatizan las aflicciones de las mujeres, satirizan la política o ventilan las intrigas corporativas a través de un empleado.

En la actualidad el consumo de tebeos, como se le conoce en España se reconoce como una manifestación cultural de enorme importancia económica, donde los aficionados han encontrado un distintivo de los tiempos que corren , una expresión artística de magnitudes insospechadas.¹⁶

Dentro del mercado de comics internacional, existen numerosas empresa productoras entre las cuales se tiene conocimiento de:

Archie Comics, 3-D Zone, Publishing Action, Planet Comics, Alamat Comic Books, Amalgam Comics, Arrow Comics, Chico Comics, Crusade Entertainment, CyberKnight Productions, Daran, Dark Horse Comics Inc., Dark Path Productions, DC Comics, Deep-Sea Comics, Disney Comics, Fantagraphics, Worgl Enterprises por citar algunas.

1.6.2 Identificación de necesidad insatisfecha

Los clientes del mercado de comics buscan:

- Un buen servicio
- Que se les consigan los productos que están buscando
- Que sea fácil llegar a donde se encuentre.
- Mejores precios
- Un lugar con ambiente agradable para convivir con personas que tienen los mismos gustos e intereses que ellos.

1.6.3 Épocas más altas de ventas

La tienda Mundo Comics hizo favor de proporcionar información acerca de en qué días o épocas se puede alcanzar un nivel mayor de ventas:

- Si es fin de semana o es quincena
- Si hay ingreso de nueva mercancía
- Si se presentan en una convención
- Si las ventas son de mayorista a minorista
- Si es época navideña

¹⁶ El comic, revolución artística del siglo XX, Su vida, cultura, Expansión, agosto 15 1995, p. 23-26

1.6.4 Pronóstico de la demanda

La demanda se determinará en base a las cifras promedio de ventas a nivel nacional de 1992 a 1997.

1.6.4.1 Pronóstico de la demanda nacional de venta de comics para 5 años

Tabla 6

Ventas de comics en México desde 1994							
Nombre	Ventas /mes /unidad	Total Ventas México/mes	Ventas/año	1997	1996	1995	1994
1. Mundo comics	124,800	499,200	5,990,400	4492800	2,995,200	1,198,080	599,040
2. Comicastle	115,200	460,800	5,529,600	7050240	4,700,160	1,658,880	2,211,840
3. Comics IMP	53,760	53,760	645,120	2930040	1,935,360	1,741,824	1,567,642
4. Otras tiendas grandes	30,720	122,880	1,474,560	1880064	1,253,376	737,280	442,368
Total Suma	324,480	1,136,640	13,639,680	16,353,144	10,884,096	5,336,064	4,820,890
Promedio:	54,080	189,440	2,273,280	2,725,524	1,814,016	889,344	803,481.67

Fuente: Mundo comics, Comicastle, Comics IMP 3 tiendas de mediano tamaño del DF
El promedio ha sido calculado en base a las 7 tiendas principales en Mexico

1.6.4.2 Pronóstico de la demanda para el proyecto

Tabla 7

Año	Ventas	Ventas p/proyecto
1994	\$803,481.67	-
1995	\$889,344	-
1996	\$1,814,016	-
1997	\$2,725,524	-
1998	\$3,230,791.16	\$3,230,791.16
1999	\$3,899,871.06	\$3,899,871.06
2000	\$4,568,950.96	\$4,568,950.96
2001	\$5,238,030.86	\$5,238,030.86
2002	\$5,907,110.76	\$5,907,110.76

Consideración: se está tomando la suposición de tener el promedio de las ventas del mercado
Método empleado Regresión Lineal

El pronóstico se realizó en base a los datos obtenidos de las diferentes tiendas de la Ciudad de México, las cuales proporcionaron (algunas de éstas) datos exactos como Mundo comics y Comics IMP, Comicastle sólo dio aproximaciones y de igual forma lo hicieron otras tiendas, pero lo que todas hicieron fue dar una perspectiva de cómo se encuentran sus competidores, y consideran estar a un mismo nivel de ventas.

Los resultados indican que el mercado se encuentra en crecimiento por lo que para el futuro cercano, se espera que crezcan las ventas. Los factores que no deben dejarse a un lado, por ejemplo: las variaciones en las ventas por mayoreo y menudeo, igual puede llegar un cliente que compre \$20 pesos que un mayorista que se lleva \$400 pesos en promedio y esto hace que se tengan que tomar cifras aproximadas para que tengan veracidad los datos del pronóstico. Otro de los factores que pueden influir son las variaciones en el valor del dólar y las cuestiones de importación, así como la competencia y la promoción de las grandes empresas productoras de medios masivos de comunicación.

En general se puede deducir que para un negocio que planea tener un tamaño grande y competir con los do mejores ventas, hay perspectivas de tener buenos ingresos y mantenerse vigente por un considerable periodo de tiempo, firme a dar competencia a los demás.

1.7 Análisis de la oferta

Entendemos como oferta la cantidad de un bien que los productores están dispuestos a llevar al mercado a un precio determinado¹⁷

La oferta implica la existencia de la competencia entre los diversos productores de un bien o servicio.

1.7.1 Competencia

El mercado de tiendas especializadas en comics y productos derivados, es de tipo oligopólico, ya que existen tiendas que controlan la mayor parte del mercado y las tiendas pequeñas y que aún no tienen tanta experiencia, dependen plenamente de ellas e incluso de qué tanto les permitirán tomar participación.

Para la idea que se está proponiendo los competidores directos serían:

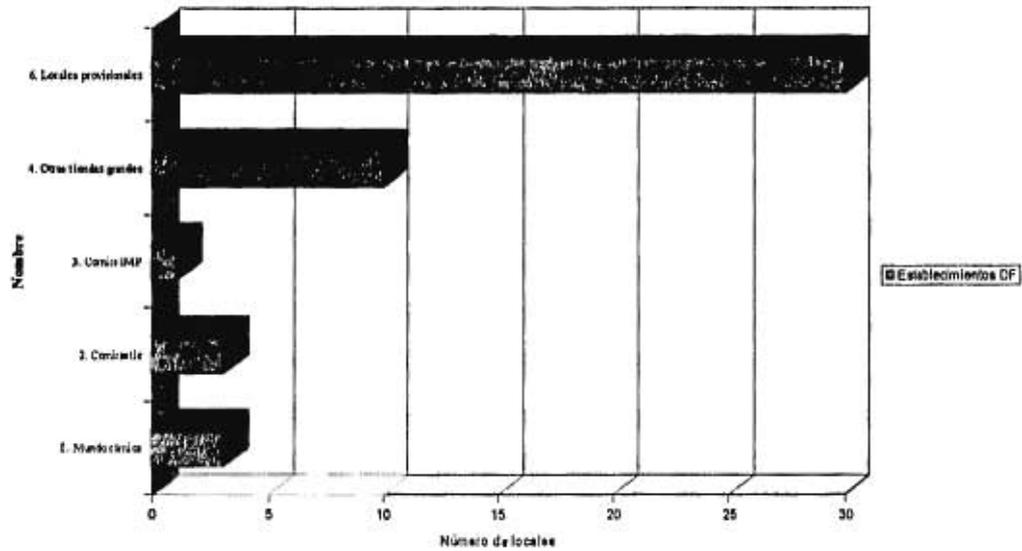
1. Mundo comics .- Tiene 4 negocios afiliados, lo que le da la supremacía en el mercado de venta al mayoreo, además tiene los niveles más altos de venta.
2. Comicastle .- Tiene 3 sucursales y una de ellas en provincia, planea abrir más en otros estados ,
3. Comic IMP .- Es la tienda más conocida y la ubicación es muy buena, lo que le da buenas perspectivas de crecer más.
4. Nintendo .- Tiene una parte muy importante del mercado, como es el consumo infantil; sus elevadas ventas y prestigio son innegables.
5. Locales provisionales y tiendas pequeñas.- Tal vez la competencia más difícil para todos los integrantes organizados del mercado, porque tiene de su parte el factor precio, por supuesto debe considerarse que la variedad y calidad de los productos no es la misma en un local provisional, que en una tienda especializada.

¹⁷Baca Urbina Gabriel, Evaluación De Proyectos ,3ª Edición, Mc Graw Hill, México, 1996, p.36

Tabla 8 Número de establecimientos por tienda

Nombre	Establecimientos DF	Establecimientos en México
Mundo comics	3	4
Comicastle	3	4
Comics IMP	1	1
Otras tiendas grandes	10	40
Locales provisionales	30	30

Número de tiendas especializadas en cómics en el DF



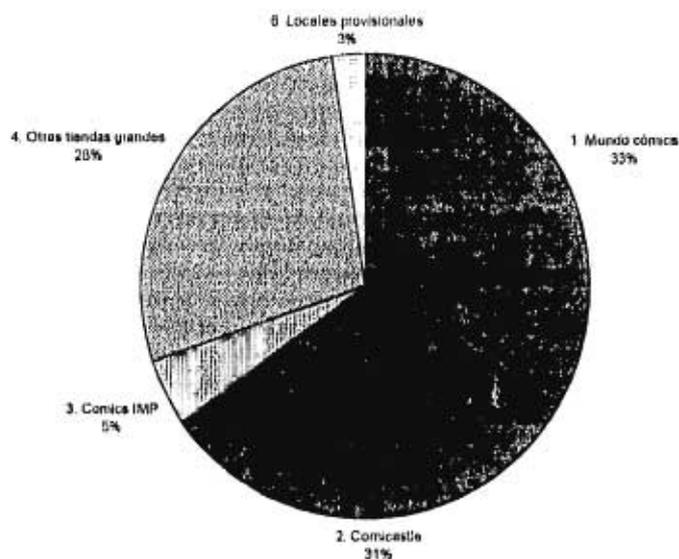
1.7.2 Porción de mercado de la competencia

Para el reparto del mercado únicamente se considerará el género específico y no se tomará en cuenta Nintendo

Tabla 9 Participación de mercado por tienda

Nombre	Ventas/total ventas DF
1. Mundo comics	34%
2. Comicastle	31%
3. Comics IMP	5%
4. Otras tiendas grandes	28%
5. Locales provisionales	3%

Participación de mercado por tienda especializada



1.8 Desarrollo del proyecto para el mercado

1.8.1 Producto

Lo que se pretende es el crear un establecimiento de venta de comics, que tenga características notables tanto en productos como en servicio, ya que además de la tienda se tendría la oportunidad de consumir alimentos en un restaurante con motivos de fantasía, que permitan la convivencia de las

personas en un ambiente agradable y con un buen servicio que les impulse a ir varias veces y considerarlo un lugar de moda. Además de tener la posibilidad, de que en caso de que la idea sea exitosa, se pueda franquiciar después de un cierto periodo de tiempo y convertirla en una opción de inversión para otras personas. Las características tanto del local como de operación se plantearán en el estudio técnico y en el análisis estratégico, que posteriormente se verá.

El concepto de restaurante será de tipo comida rápida, que es el tipo de negocios que más se han multiplicado en los últimos veinte años, a medida que se ha incrementado la movilidad de las personas. Estos establecimientos, que funcionan principalmente bajo la modalidad de franquicia, ofrecen alimentos donde el menú es limitado y los precios son relativamente bajos. Se puede ofrecer determinada especialidad, aunque siempre en forma de servicio rápido. Debido a los precios, es esencial contar con un elevado volumen de clientela. El restaurante de comida rápida debe permanecer abierto muchas horas. En estos establecimientos no suelen venderse bebidas alcohólicas. Un alto nivel de capacitación, no es muy esencial, pero en caso de funcionar como franquicia la firma que otorga la misma debe establecer qué normas de servicio y de calidad en las comidas deben cumplirse.¹⁸

1.8.2 Marca o Nombre

El nombre distintivo con el cual se identificará el negocio será:



Tienda de comics y restaurante

Este nombre se decidió como la opción más viable por ser fácil de recordar, de pronunciar, breve, y sobre todo no hace alusión a la competencia al no tener la palabra comics incluida.

1.8.3 Productos a vender

Seleccionar qué es lo que se va a vender en el negocio, es uno de los factores que mayor importancia tiene para que la demanda sea buena, por lo que de acuerdo a las investigaciones realizadas se llegó a las siguientes decisiones:

¹⁸Columni Michael. Cómo iniciar y administrar un restaurante, Norma, Bogotá, 1992, pp.35,36

Para la tienda:

Los productos que se venderán son: comics en general, nacionales y extranjeros con verdadera calidad y seleccionando muy bien el tipo de contenido (evitando lo que sea vulgar y de mal gusto), considerando que muchos de los consumidores son del sector infantil, conic japonés en manga y "film book", en algunas ocasiones los libros de arte (son libros de colección y su precio es muy elevado), CD's de música de las series, videos originales tratando de evitar que el precio sea muy elevado, esto para contrarrestar la piratería, posters, "cards" de series y para juegos de rol y Magic, playeras con estampados, revistas especializadas, Nintendo (se tendrá que solicitar la concesión a la matriz de Nintendo en México), figuras para ensamble y de colección, otra característica será la venta de revistas y algunos artículos coleccionables de deportes, que son otro de los artículos que tiene mucha demanda por la juventud.(Anexos I, II, III, IV Requisitos para importación)

Una de las novedades que se ofrecerá a los clientes es el servicio de renta de videocintas de las series que prefieran o películas de las mismas. La selección de películas se hará por catálogo. Esta idea surge a causa del elevado costo que tienen estas cintas para el público en general. Esto ha venido a ser una ventaja para el mercado de la piratería , ya que las cintas originales son copiadas en repetidas ocasiones y el precio es de hasta una cuarta parte del costo de la cinta original, pero esto implica una calidad de imagen muy deficiente y hasta ahora a ninguna de las tiendas líderes del mercado se le ha ocurrido establecer un sistema de renta de cintas. Para poder acreditarse y rentar películas se realizará la misma política de los videoclubes existentes en la Ciudad de México, llenar una solicitud, ser mayor de edad, comprobante de domicilio y el préstamo será máximo por 72 horas, se le asignará una credencial que le acredite como socio y ésta será intransferible. Es importante mencionar que existen sistemas modernos que impiden que una película sea copiada, esto es de tal forma que la película al ser copiada, la copia sale con una franja blanca en medio de la pantalla, lo que hace que prácticamente no tenga sentido el tratar de hacer un duplicado pirata. Con esta idea se pretenden dos cosas: dar un golpe a la piratería y además dar origen a una idea que la competencia no tiene y que pone al proyecto con mejores perspectivas frente a ellos.

Para el restaurante:

El tipo de alimentos que se servirán serán de tipo comida rápida, que es lo que los jóvenes prefieren y el consumo es el mayor para las franquicias de restaurantes. Entre otras cosas se prepararán hamburguesas, pizzas, helados, jugos, ensaladas, etc. El concepto del restaurante será del tipo Helen's restaurantes; lo que será interesante es que mientras el cliente consume, podrá ver en una pantalla de buen tamaño, proyecciones de cintas que serán previamente programadas.

1.8.4 Plaza

Es el lugar en donde se llevará a cabo la actividad comercial entre el vendedor y el consumidor

1.8.4.1 Local y ambiente adecuado

El local que se buscará será de tamaño mediano; para empezar, la ubicación será en un lugar al que se tenga fácil acceso y que se pueda reconocer fácilmente a la primera vista. De preferencia se buscará que haya escuelas cerca para que haya buena fluencia de clientes potenciales. Por lo que la primer idea es la instalación en alguno de los grandes centros comerciales de la Ciudad de México (Perisur, por ejemplo), en donde la mayoría de la gente que asista sea joven y pueda ser clientela potencial. Lo que se buscará es llegar a los clientes, no esperar a que ellos lleguen.

El ambiente es algo de lo más importante, la planeación adecuada de tamaño y distribución, así como la localización adecuada se plantearán en el estudio técnico, pero lo que se refiere a la decoración bien puede explicarse en este segmento:

Lo que se pretende es la distribución adecuada de lo que será la tienda y el restaurante, quedando en el mismo local, pero separados. La decoración se dividiría en lo que es la tienda y el restaurante, por lo que podemos proponer para la tienda un ambiente con motivos de los comics preferidos en la actualidad y un menú con las mismas características, la iluminación más bien media, porque se pretende tener una pantalla en donde a ciertos horarios se transmitan proyecciones de series de televisión o películas de cine.

Para la tienda la iluminación es muy importante porque se requiere cuidar de los productos y de las piezas que vayan a ponerse en la decoración. Una puerta de cristal decorada con algunas figuras

grandes y con colores vistosos es lo adecuado para que la gente se dé cuenta de qué tipo de productos se venden ahí.

1.8.5 Promoción

La promoción o comercialización, es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar¹⁹

1.8.5.1 Canales de comercialización

La publicidad del nuevo negocio se llevará a cabo en los siguientes medios , mismos que tendrán la siguiente difusión.

Tabla 10 Medios de difusión para proyecto

Nombre	Tipo de medio	Tipo de difusión
Domo	Revista especializada	Anuncio en página interior
Animanga	Revista especializada	Anuncio en página interior
Plan B	Revista especializada	Anuncio en página interior
Gpo. Radio Centro	Radiocomunicación	Anuncio escuchado
Radiopolis	Radiocomunicación	Anuncio escuchado
ACIR	Radiocomunicación	Anuncio escuchado
Eres	Revista juvenil	Anuncio a color y con fotografías
15/20	Revista juvenil	Anuncio a color y con fotografías

Además de las ferias, convenciones y centros de recreación, se eligieron estos medios, ya que la mayoría de las tiendas no emplean gran difusión, pero aún así el negocio marcha bien, por lo que si se difunde en medios adecuados y dirigidos a los jóvenes , que es el segmento que se está atacando, será algo benéfico a corto plazo, porque de esta manera será conocido por más gente. Además el costo de estos medios no es muy elevado, la televisión no se escogió por el momento, ya que es lo más elevado en costo y el mercado todavía no está tan abierto a aceptar una difusión televisiva, esto a causa de ser productos que se asocian casi de inmediato a ser caros y hasta la fecha ninguna tienda especializada en comics se ha promocionado en televisión; esto se podría considerar pero a largo plazo.

¹⁹ Op.Cit, Cfr. (17), p.44

1.8.6 Precio

Es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio²⁰

Para el caso de la venta de comics en México, se puede observar en una forma muy clara, que se utiliza el descreme de mercado, en este caso, las tiendas principales que venden a mayoreo y menudeo, sacan ventaja al hecho de que algunos compradores están dispuestos a pagar un precio mucho más elevado que otros, porque el producto para ellos tiene un valor muy alto, es el caso de los coleccionistas tal vez, pero lo cierto es que se busca un cierto producto y el cliente se da cuenta de que con mucha frecuencia existe un constante "Se acaba de vender", el problema es que los volúmenes de pedido de estas tiendas son muy reducidos y trabajan a compra-salida inmediata, no hay inventarios prácticamente.

Por lo general si únicamente hay 2 ejemplares, el que llegó primero lo lleva y si eran 10 los clientes, estás perdiendo 8 que irán a la otra tienda a buscar lo que quieren a pesar de que el precio muchas veces es más elevado, claro que falta tener la suerte de que el producto se consiga en el otro establecimiento.

Inicialmente, cuando la mercancía llega, se le fija un precio alto, para tener un elevado margen de utilidad sobre unidad vendida. Esto es fácil de entender, puesto que los comics de importación, siempre tienen el precio impreso desde la casa editorial, ya sea de Asia, Europa o Estados Unidos, pero se deben considerar los gastos por aduana, que solamente algunas tiendas pagan, o bien la comisión al intermediario, por la compra y el envío de la mercancía.

El descreme se da cuando:

- Hay suficientes compradores cuya demanda es relativamente no elástica;
- Los costos de producción y de distribución por unidad para fabricar un volumen más bajo no son tan altos que deroguen la ventaja de cargar lo que parte del tráfico soporta;
- Existe poco peligro de que el alto precio estimule el surgimiento de nuevas empresas rivales;
- El precio elevado crea la impresión de ser un producto superior.

²⁰ Op.Cit, Cfr. (17), p.41

Se utilizará el precio con orientación al costo, dependiendo el costo al que se consiga en importación, ya considerando los costos de envío y aduana, se procurará que esté a un cierto porcentaje arriba de este costo, esto de entrada para ver qué tanto se acepta la idea, claro que siempre tratando de estar por debajo o igual que la competencia, pero de entrada se requiere atraer a la clientela.

En caso de que esto funcione, se mantendrá el sistema, claro que nunca se descarta el aumento en los precios ya que en un año los precios en productos de importación han aumentado en promedio 40% considerando los aumentos en varios productos de este tipo.

El precio con orientación a la competencia, se utilizará de preferencia sólo en las convenciones, en donde los precios deben ser homogéneos y el cliente es el que elige el lugar de compra. Sería un método de tasa corriente, al nivel medio que cobran los demás, pero en caso de que surgieran problemas con los otros establecimientos a causa de vender a un precio menor, se tendría que considerar esta opción para utilizarla permanentemente. Los precios de la competencia son variados, y este rango de variación va desde los \$5 hasta los \$20 pesos en varios productos, principalmente los de importación, en el caso de los productos de mayor venta como son los cromos de colección, por lo general el precio es homogéneo y la variación puede ser de \$1 hasta \$2 pesos aproximadamente.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Estrategia competitiva

Es desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La formulación de un análisis estratégico consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia a determinar las reglas competitivas del juego, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas (amenaza de nuevos ingresos, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de proveedores, poder negociador de compradores, rivalidad entre competidores existentes). La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial. No todos esos sectores tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas.

El objetivo del análisis estratégico para una unidad de empresa, es encontrar la posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o inclinarlas a su favor.

2.2. Planteamiento del perfil de la empresa.

Es el punto de partida para determinar dónde se encuentra la compañía y hacia dónde debe ir.

Establecer las condiciones en las que sería viable la implantación de un negocio que conjunte las características de un comercio especializado en la venta de comics y juegos de Nintendo, siendo a la vez un restaurante-tienda, con características propias, que le permitan obtener un reconocimiento sólido de parte de los consumidores, con lo cual se pretende entrar a un mercado potencialmente amplio y crear un prestigio sólido a base de buen servicio; lograr buenas utilidades, con lo que al paso del tiempo se pueda administrar a base del sistema de franquicias y dejar claramente especificados los lineamientos a seguir para la adquisición y manejo de este negocio.

2.2.1 Misión

Identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o cualquier parte de ella, por lo general es la producción y distribución de bienes y servicios. En algunos negocios y otras empresas el propósito o la misión a menudo son confusos. Muchos de los conglomerados han considerado su misión como sinergia, que se logra mediante la combinación de varias compañías. Todo tipo de empresa necesita tener como meta u objetivo lograr una utilidad económica pero este objetivo básico se alcanza al emprender actividades, al encaminarse hacia direcciones claramente definidas, alcanzar las metas y cumplir una misión.

La misión del proyecto será:

Ofrecer el servicio de la mayor calidad posible al cliente, estando siempre al tanto de sus preferencias y requerimientos, darle la seguridad de que lo que no se tenga en existencia y sea solicitado, se le conseguirá o se hará lo posible por conseguirlo en el periodo más breve de tiempo. Crear un ambiente agradable en el cual el cliente se sienta bien y con esto motivar la recomendación directa y asegurar una frecuente asistencia al establecimiento, a base de una actitud cordial y amistosa y de ofrecer productos y servicio de calidad, actuando como si cada cliente fuera el más importante, todo con el fin de lograr la aceptación del cliente para tratar de llegar a todos aquellos sitios que así lo demanden y de esta forma lograr el liderazgo en el mercado.

Para la segunda etapa del negocio, en la cual ya funcionaría bajo el sistema de franquicias, se consideraría dejar igual la misión, ya que es una idea que establece como prioridades al cliente y el obtener el liderazgo del mercado, con esto se pretende que el personal y franquiciatarios se involucren de manera que el negocio tenga el éxito esperado manteniendo vigente la misión original a cualquier nivel.

2.2.2 Objetivos

Puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.

Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el final de la planeación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Dentro de los objetivos principales que se pretenden atacar se encuentran en dos fases:

A corto plazo:

1. Obtener el respaldo de un financiamiento sólido que permita tener la solvencia adecuada para poder realizar las acciones de operación adecuadas para lograr el éxito.
2. Lograr la preferencia de los clientes actuales y potenciales del mercado.
3. Ganar la confianza de los consumidores de comics en el menor tiempo posible
4. Elegir las ubicaciones óptimas para el establecimiento del negocio
5. Dar a conocer el establecimiento por medio de publicidad de nivel medio: revistas especializadas en comics (Domo, Animanga, Plan B); anuncios en estaciones de radio de carácter juvenil (Alfa 91.3, WFM, etc.), revistas juveniles (Eres); promoción en ferias y convenciones (promedio 3 por año).
6. Estar al tanto de cómo acepta la clientela el servicio y tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias para mantener la preferencia.

7. Contar con una red de proveedores confiables (calidad y entrega a tiempo) tanto en la mercancía de los comics, como en el caso de los servicios y productos del restaurante.
8. Dar una capacitación adecuada a los empleados, para que participen activamente en lograr el éxito del negocio
9. Lograr el equilibrio de precios en cuanto a venta de producto y que éste sea accesible a un mayor número de personas y que se establezcan precios homogéneos entre las principales tiendas de este giro.
10. Llegar a ser el principal negocio de este giro en la Ciudad de México.

A largo plazo:

11. Lograr buenos rendimientos que permitan la solvencia adecuada para poder promover el negocio a un mayor nivel y que esto permita un apoyo, en caso de necesitar soporte financiero de parte de instituciones de crédito.
12. Incrementar el número de locales de uno a un mínimo de 5 en ciudades importantes antes de tratar de incursionar como franquicia.
13. Ser el líder del mercado nacional
14. Establecer un método de capacitación y actualización para los empleados, para mantener la calidad en el servicio y en caso de incursionar en el esquema de franquicias, los recursos humanos puedan ser asignados de parte de la franquicia matriz para de esta forma ayudar a los futuros franquiciatarios que requieren de personal que esté bien identificado con la misión del negocio y que esto sea un beneficio a futuro para la empresa.
15. Evaluar el desarrollo del negocio así como su impacto y las oportunidades que se tienen para incursionar en el sistema de franquicias.

16. Desarrollar el formato adecuado para dar a conocer la opción a posibles franquiciatarios.
17. Solicitar el apoyo de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) para dar a conocer formalmente la propuesta.
18. Otorgar la franquicia del negocio , una vez que se hayan demostrado sus posibilidades de ser una opción exitosa.
19. Llevar la franquicia a otros países, principalmente latinoamericanos, en donde se ha comprobado que las franquicias mexicanas son bien aceptadas.
20. Hacer el correspondiente estudio de mercado de países con buen potencial de demanda como serían los países centroamericanos y sudamericanos principalmente.

2.2.3 Análisis de factores externos e internos

2.2.3.1 Ambiente externo

Evaluar el ambiente externo en referencia a amenazas y oportunidades (factores sociales, económicos, políticos, legales, demográficos y geográficos). Buscar avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

2.2.3.1.1. Amenazas

Las amenazas para un negocio de nueva creación siempre están presentes, en este caso podemos tomar como amenazas:

1. Los elevados aranceles por importación, a pesar de que México tiene participación en el GATT y con esto la tarifa arancelaria podría ser más accesible, la realidad es que las condiciones económicas del país en cuestiones de importación de artículos de otros países, son muy elevados, con lo que se hace más complejo el comercio con otros países.

2. Inestabilidad del tipo de cambio del dólar, esto afecta, ya que los productos por lo general se compran en dólares y esto causa aumentos y variaciones en los precios de los productos, ya que en términos globales la mayor parte de la mercancía demandada es extranjera.
3. Economía nacional en condiciones complicadas, lo que dificulta el interés por integrarse a un negocio de reciente creación o al sistema de franquicias, considerando que actualmente el riesgo es más alto.
4. Los precios de los productos especializados por lo general son elevados.
5. El llamado mercado pirata, en el cual se recurre a la copia de los productos originales a un precio inferior del comercial, pero la calidad por lo general está muy por debajo de los productos originales, este tipo de mercado ha venido a causar serios problemas a diversas industrias, entre ellas las productoras de videos y a la industria fonográfica, en las que se reproducen las cintas de audio en grandes volúmenes y esto afecta a la industria organizada, ya que los precios llegan a ser hasta de un 10% del precio original del producto.
6. Reducción del poder adquisitivo de parte de la población, lo que implica una reducción del mercado potencial y del actual.
7. La mayor parte de los proveedores deben ser de origen extranjero, lo que causa complicaciones por el desconocimiento acerca de los mismos en cuanto a calidad en el servicio y tiempo de entrega, además de considerar que los pagos serían en dólares y que éstos tienen una variación constante en cuanto a su valuación frente al peso.
8. Dificultad al conseguir créditos para nuevos negocios, dadas las elevadas tasas de interés.
9. Los negocios con mayor experiencia, son los que liderean el mercado y compiten entre sí, para ganar clientes tanto de menudeo como de mayoreo.
10. Inseguridad social

2.2.3.1.2 Oportunidades

1. Crecimiento de la demanda.- Conforme ha pasado el tiempo, se ha comprobado que de acuerdo a las modas electrónicas, telecomunicaciones, producciones cinematográficas, programas de entretenimiento, etc., ha aumentado la demanda por los productos que tengan referencia a estos motivos, por lo que se nota un incremento sustancioso de consumidores de los años 80 para los 90.
2. Mercado numeroso.- Actualmente, la mayor parte del mercado está compuesto por gente joven, que como bien se sabe son la mayor parte de la población en México, considerando además que el sector infantil es de los que más consumen de este tipo de productos.
3. Gran parte de la población en México es gente joven y son los mayores consumidores de todos los productos que se refieran a entretenimiento.
4. Relativamente pocos competidores.- Las grandes tiendas distribuidoras de estos artículos, se encuentran en su mayoría en países como Estados Unidos, Japón, España, Francia, de donde se importan y en México son pocos los distribuidores que realmente, se pueda decir que tienen la mayor parte del mercado, es decir, se ha centralizado este tipo de negocio, ya que los locales pequeños compran en las tiendas que ya tienen cierto tiempo operando con éxito.
5. Fuerte mercadotecnia de parte de los medios masivos de comunicación.- Actualmente la televisión, el radio, y demás medios masivos de comunicación, así como las novedades electrónicas y los servicios de Internet, están abriendo el mundo a un acercamiento que permita reducir las distancias entre un país y otro y agilizar todo lo que se refiera a intercambios. Por lo que conforme surge esta modernidad, se convierten en medios de difusión de máxima importancia lo que provoca mayor promoción y por lo tanto una mercadotecnia actúa cada vez con más fuerza, dando lugar a mayor consumo.
6. Grandes avances tecnológicos.- Esto es uno de los factores que más pueden beneficiar a un negocio actualmente, ya que por medio de las telecomunicaciones se puede tener acceso a las últimas novedades y a costos relativamente bajos, que permiten comunicarse con otros negocios similares o aún utilizar lo que es la venta por Internet. Lo que se requiere es de personas que tengan la

creatividad y capacidad suficientes, para que la utilización de los sistemas sea un beneficio a largo plazo.

7. Aparición de nuevos proveedores nacionales que adaptan y traducen los productos extranjeros con una calidad bastante aceptable.
8. Intercambios económicos con otros países y menos barreras para la introducción de productos de importación.
9. Además de ser un establecimiento especializado, se conjunta con el servicio de cafetería ambientada, tomando en cuenta que los restaurantes son los negocios más rentables, se considera como una buena opción el conjuntar dos ideas para lograr un buen negocio.
10. Éxito comprobado del sistema de administración por franquicias.- Esto implica que al funcionar el negocio, después de un cierto periodo de tiempo se puede considerar como opción el manejarlo a base del esquema de franquicias, en el caso de obtenerse los resultados esperados después de un tiempo prudente para evaluar resultados (mínimo 5 años).
11. Facilidades de financiamiento en el caso de una franquicia, como ya se sabe, el obtener un crédito es algo muy complicado, que requiere que el negocio para el cual se solicite, sea del menor riesgo posible, por lo que los bancos e instituciones de crédito le dan mayores oportunidades a los negocios que funcionan bajo el esquema de franquicias. Lo consideran de menor riesgo y además como algo que ya ha demostrado que puede funcionar.

2.2.3.2 Ambiente interno

Examinar recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras mercadotecnia, productos y servicios.

Como todo negocio de nuevo ingreso en un mercado relativamente nuevo, se tienen debilidades que deben superarse o ser equilibradas para que no dañen el correcto funcionamiento. De la misma

forma las fuerzas son las que generan nuevas perspectivas en cuanto al nivel competitivo que se puede llegar a tener frente a los otros negocios. Entre ellas se pueden considerar

2.2.3.2.1 Debilidades

1. **Negocio de nuevo ingreso.**- Como todo negocio que está en proyecto y que no ha trabajado realmente, causa incertidumbre acerca de cuáles serán los resultados
2. **Falta de experiencia.**- Solamente una planeación y organización muy estructurada, le pueden permitir desarrollar nuevas ideas que sean innovadoras para el mercado y que esto permita trabajar por varios años con éxito.
3. **Requiere de fuerte promoción.**- Un negocio cuya base principal se encuentra en la mercadotecnia, y que depende de las ideas exitosas a nivel mundial, siempre requiere de una fuerte promoción para llegar a todo lugar que pueda tener clientes potenciales.
4. **Depende mucho de las relaciones que se den entre los clientes.**- Este tipo de negocio requiere de mucha recomendación entre sus clientes, esto quiere decir que debe ser un lugar que realmente convenza a uno y a otro en forma de cadena, ya que muchas veces una gran promoción se da de esta forma ya sea para beneficio o perjuicio del negocio.
5. **Necesidad de comenzar a ganarse la confianza de los clientes.**
6. **Se requiere de mucha investigación.**- Esto para establecer qué es lo que realmente tiene demanda y será benéfico para ser distribuido en este tipo de tienda especializada.
7. **Necesidad de convencer a los empleados de tener la actitud que se ha planeado y que se identifiquen con la misión que se ha establecido desde un principio.**
8. **Se requiere de un mínimo de 5 años para que se pueda comprobar si el negocio tendría la posibilidad de ser franquiciable y establecerse como una alternativa de negocio.**

9. Que no sea aceptada la idea de la combinación tienda-restaurante y se rechace alguno de los conceptos , lo que propicie un desbalanceo de rentabilidad en el negocio y se tengan que cambiar algunos de los conceptos originales.
10. Necesidad de ir siempre adelante de la competencia , en cuanto a nuevos productos a distribuir, esto para atraer más a los clientes potenciales.

2.2.3.2.2 Fuerzas

1. Planeación estructurada en las diferentes áreas, para ejecutar el proyecto de manera completa
2. La idea es novedosa y va enfocada a la juventud principalmente, con lo cual se está abarcando uno de los segmentos más importantes de consumidores en México.
3. El proyecto está planeado para ser financiado por alguna de las grandes compañías que estén enfocadas a grandes ideas de mercadotecnia y que las han desarrollado con mucho éxito y que además cuentan con grandes cantidades de capital para desarrollar nuevas ideas y conceptos (Ej. Televisa, Pepsico, etc.), esto en un principio, posteriormente, se establecería como franquicia
4. Capacitación adecuada para el personal , tratando de que sean verdaderos conocedores de las necesidades del cliente.
5. Personal seleccionado en base a gente joven en su mayoría, para que el cliente se sienta en un ambiente agradable.
6. Localización del establecimiento matriz en base a un estudio adecuado, lo que permite asegurar la afluencia de gente del segmento enfocado.

7. Utilización de sistemas de telecomunicación (computadoras, fax, Internet, etc.) y personas capacitadas para manejarlos adecuadamente y mantener contacto con tiendas de otros países y estar al tanto de los nuevos productos en existencia.
8. Idea atractiva a la mentalidad de los clientes potenciales y actuales del mercado.
9. Red de proveedores a base de las editoriales de mayor prestigio a nivel mundial.
10. Utilización de los productos de mayor calidad y con opciones de menús de acuerdo a la preferencia de la gente joven.
11. Apertura para la difusión de las nuevas empresas editoriales nacionales.
12. Horarios adecuados para la asistencia del cliente.
13. Se procurarán las buenas relaciones del ambiente de trabajo.

Si se opera bajo el sistema de franquicias se tienen todas las fuerzas de apoyo de la matriz en un plan a futuro.

2.2.3.3 Matriz Tows de Wehrich

Estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades de una organización.

"T" (threats) amenazas, "O" (opportunities) oportunidades, "W" (weaknesses) debilidades, "S" (strengths) fortalezas. Este modelo comienza con las amenazas porque en muchas situaciones una compañía pone en práctica la situación estratégica debido a que percibe una crisis, un problema o una amenaza.

2.2.3.4 Estrategias alternativas

Se basan en el análisis de ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fortalezas y debilidades).

- Estrategia WT.- Intenta disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas
- Estrategia WO.- Intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Desarrollar áreas débiles o contratar personal más capacitado.
- Estrategia ST.- Se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. Maximizar las primeras y minimizar las segundas.
- Estrategia SO.- Tratar de aprovechar las oportunidades y si hay debilidades tratar de superarlas.

2.2.3.4.1 Análisis SWOT aplicado al proyecto

Tabla 10

Ambiente Externo		Amenazas
Ambiente Interno	Oportunidades	
Fuerzas	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del nuevo negocio a partir de la alta demanda que se está dando de parte del mercado. • Al ser relativamente pocos los competidores formales, el ofrecer un nuevo concepto, bien estructurado y que combina dos ideas, da ventajas sobre los competidores más fuertes. • Gran número de gente joven, misma a la que se enfoca el nuevo negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante la crisis que afecta al país, se tiene la opción de franquiciar el negocio en un futuro. • Ante la piratería que crece constantemente en México, establecer un servicio de calidad y tratar de que el precio se mantenga homogéneo con la competencia y que sea accesible para todos los clientes. • Para evitar problemas de proveedores se buscará contar con los que tengan mayor experiencia y surtido de material.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Para el amplio mercado y poca competencia que existe, se requiere agilidad, pero en este caso faltaría experiencia y apoyo de los clientes. • Fuerte mercadotecnia para nuevos conceptos que surgirán apoyados en cine y televisión, se requiere mantenerse a la vanguardia de las novedades internacionales y ganarle a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado prácticamente se encuentra dominado por determinados negocios y la entrada de uno nuevo no les sería conveniente (impedir el crecimiento del competidor). • Alzas constantes en los precios de este tipo de productos, se requiere de investigar lo que realmente es aceptado en el mercado, para asegurar buenas ventas.

2.2.4 Determinantes estructurales de la fuerza de la competencia.

2.2.4.1 Amenaza de nuevos ingresos.

Esto depende de las barreras de ingreso que estén presentes a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

En el caso del tipo de negocio que se está planteando, encontramos numerosas posibilidades de nuevos ingresos, ya que apenas se está vislumbrando la demanda que están teniendo estos productos, tanto los comics como los cartuchos de Nintendo, por lo que en diversos puntos de la Ciudad de México están abriéndose pequeños locales que dependen de las tiendas que ya tienen más tiempo en operación y cuya organización de proveedores ya está funcionando de manera estable, al punto de viajar los empleados de las mismas tiendas a Estados Unidos, para cumplir con los pedidos que se les han acumulado. De 1996 a 1997 el incremento en el número de establecimientos en el Distrito Federal creció de manera importante, ya que en 1996 había aproximadamente 20 tiendas especializadas de comics y para 1997 existen ya un número aproximado de 50 tiendas (entre grandes y muy pequeñas). En el caso de productos y servicios de Nintendo las franquicias y tiendas departamentales que existían también han incrementado su número y de igual forma se puede ver el incremento del número de locales en los centros comerciales.

Las principales tiendas de Estados Unidos (ver Capítulo 1) por el momento no tienen considerada la posibilidad de establecer locales en México, esto es porque no consideran que estos productos tengan la numerosa demanda que existe en Estados Unidos y en Europa, esto se averiguó por medio de correos electrónicos dirigidos a los mencionados establecimientos, en donde se les cuestionaba acerca del tema y en todos los casos la respuesta fue la misma, por lo que en cuanto a la aparición de establecimientos extranjeros, no se puede considerar como una posible amenaza por el momento, pero no por eso se pueden excluir de aparecer en un futuro próximo.

Para el caso de este negocio, si se operara en el sector de las franquicias, este fenómeno es poco común por dos razones:

- a) La marca que pretenda entrar a este sector, debe contar con productos acreditados y conocidos por todos; debe tener cierto prestigio y fama porque estos elementos son el imán de la compañía.
- b) La nueva marca debe estar enfocada hacia un nicho de mercado específico. Si intenta incursionar en un nicho ocupado por otra marca completamente establecida, lo más seguro es que el intruso pierda.

Las franquicias cuentan con una estructura a prueba de posibles invasiones; recordemos que el "know-how" de la franquicia está probado a través de algunos años de experiencia y precisamente por ser un método probado, éste es capaz de derrotar al invasor por tener una barrera de ingreso alta.

La diferenciación del producto es otra barrera de ingreso, porque las empresas establecidas tienen identificación de la marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias de producto o por ser el primero en un nicho de mercado específico.

2.2.4.2 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Todas las empresas de un sector compiten con empresas que producen productos sustitutos, los cuales limitan los rendimientos potenciales de una determinada empresa colocando un tope sobre los precios de estos artículos. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge.

El "know-how" de las franquicias tiene la característica de responder favorablemente a cualquier intento de sustitución de un producto.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que, por una parte, están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial y por otro lado, los productos que obtienen elevados rendimientos.

A pesar de que es un mercado con pocos competidores, se da una situación muy difícil de enfrentar para la economía formal de México, la piratería, fenómeno que se ha desarrollado a partir de

los años 80 y que se da en artículos que se reproduzcan con baja calidad, a los que se les pone una etiqueta de una marca reconocida, siendo que el producto no es original, esto se da en el caso de la ropa, las cintas fonográficas y de video, fotografías y carteles, etc. Así observamos el caso de los comics, Nintendo y productos derivados, no ha sido la excepción, esto es a causa de la facilidad que se tiene de copiar estos artículos y siempre a bajo precio, comparando con los artículos originales, dándose por lo general en los pequeños locales, en los que se recurre a comprar los artículos originales y reproducir mediante copadoras, pero dando lugar a una baja calidad y posteriormente a una nueva adquisición del producto

2.2.4.3 Poder negociador de los compradores

Ciertos compradores manejan cantidades importantes de productos, forzando la baja de precios, negociando una mejor calidad, servicio y garantía, todo a expensas de lo rentable del sector.

Los compradores en este caso juegan un papel muy importante porque buscan el establecimiento que más se adecúe a sus intereses y como tal al que mejor precio y servicio les ofrezca; como prefieren encontrar mejores precios, optan por acudir a los establecimientos temporales o a los establecimientos muy pequeños y esto no es conveniente para los establecimientos organizados, ya que dependiendo las ventas, se obliga a los establecimientos organizados a realizar bajas de precio precipitadas, por lo que para contrarrestar este efecto debe organizarse el sistema de precios y nivelarlo de tal forma que el margen de diferencia no sea demasiado grande con respecto a un negocio y otro, pero considerando siempre los costos que se tienen en el mantenimiento de un negocio de cualquier giro.

En el caso de las franquicias, el poder negociador de los compradores se ve disminuido por lo siguiente:

- Regularmente las franquicias venden productos o servicios al menudeo, con lo cual el poder negociar un mejor precio es casi imposible.
- El comprador no tiene un análisis sobre cuál es el producto más barato o cuál es mejor. No tiene información completa sobre la demanda, precios, etc. Se deja llevar por gustos, preferencias o simplemente le es fiel a un producto determinado. Esto puede darse en el caso de los coleccionistas, pero siempre se debe tomar en cuenta al grupo grande de compradores, que a pesar de no tener un amplio conocimiento, está interesándose en estos productos y se hace selectivo con respecto a precios

y calidad. Este es un punto que debe manejarse con mucha cautela, para evitar pasar sobre los intereses del cliente.

Al momento de franquiciar un producto, se selecciona el sector de mercado al cual va enfocado el producto. Las franquicias seleccionan su clientela. La selección de clientela debe ser conforme a un sector que consume estos productos y de acuerdo a los resultados del estudio de mercado, debe ser gente joven entre niveles escolares de primaria hasta preparatoria, en su mayoría, que son los que más consumen, claro que sin descartar a universitarios y coleccionistas que tienen varios años de comprar y frecuentar estos lugares. No podría decirse que se haría la segmentación por poder adquisitivo porque los precios de los productos varían mucho en un rango de precios desde \$8 hasta \$150 pesos, por citar un ejemplo.

2.2.4.4 Poder negociador de los proveedores

Una de las formas típicas de ejercer los proveedores su poder de negociación es elevando los precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios. Los proveedores pueden exprimir un cierto sector si hay pocos o un solo proveedor, provocando que el precio del producto manufacturado cambie constantemente o cuando no hay productos sustitutos.

Para el arranque del negocio se necesita contar con el apoyo de las principales casas editoriales de comics tanto nacionales como extranjeras, o bien contar con la filiación a varias de las principales distribuidoras de Estados Unidos, esto es con la finalidad de mantener la actualidad que por lo general se encuentra en este país, además de contar con la facilidad de que en caso de ser necesario, que se consigan productos en esas tiendas y que lleguen en un periodo de tiempo razonable, para comenzar a ganar la confianza de los clientes que se acerquen a conocer el negocio.

En México se cuenta con Editorial Vid, que se encarga de la traducción y distribución de comics que en Estados Unidos difunde la empresa DIC como: Marvel es difundido por Toukan Manga, que está iniciando sus operaciones con un futuro promisorio, encargándose de la traducción de comics japoneses a precios razonables y de calidad considerable, tratando de promover un sistema que se utiliza en España, que es el adquirir los derechos de la obra y venderlos en el idioma del país, cosa que no se había realizado en México respecto a este tipo de historietas, Grijalbo, Nueva Imagen, Walt Disney, etc.

En el extranjero se puede conseguir el convenio con empresas como Viz Comic, Kodansha, Walt Disney, DC Comics, Marvel, etc.

Los proveedores de artículos extranjeros, como se analizó en el estudio de mercado, muchas veces son personas que radican o viajan con frecuencia a otros países y por medio de telecomunicaciones, informan de nuevos productos y se encargan de comprarlos en sistema de mayoreo y traerlos o enviarlos a México, ganando una comisión adecuada al servicio. A pesar de esto, puede considerarse como un sistema para agilizar la obtención de los productos, ya que en algunas ocasiones es realmente difícil conseguirlos y esto los encarece de parte de los proveedores o de lo que podríamos denominar proveedores de temporada.

Este tipo de proveedores se procuraría mantener fijo con el fin de evitar que los productos se encarezcan, ya que es algo muy notable que de una tienda a otra los precios varíen mucho y esto es debido a los proveedores, al tiempo y conexiones que tengan con las principales tiendas.

Este es un punto muy notable, ya que por el estudio de mercado nos podemos dar cuenta de que los proveedores son prácticamente los mismos para las principales tiendas, ya que las fechas de llegada de nueva mercancía, son los mismos días en uno y otro establecimiento.

Uno de los beneficios que han provocado las franquicias es que éstas desarrollan sus propios proveedores y capacitan a su mano de obra, conscientizándolos de que el producto que fabrican debe llevar las características especificadas y ser de primera calidad, naturalmente que en el caso de lograr este tipo de funcionamiento se debe establecer una red segura de proveedores, para que se mantenga una contabilidad en el servicio tanto para clientes como para posibles franquiciatarios.

Por otra parte las tiendas con mayor tiempo dentro del mercado, se han convertido en proveedores de las tiendas de reciente apertura y de comerciantes de tianguis, esto da lugar a otro aumento en los precios. El producto se consigue a un precio, el contacto aumenta un cierto porcentaje, para que le sea rentable, el producto llega a México y es distribuido en las principales tiendas especializadas que ya tienen tiempo de operar en el mercado, ahí cambia el precio aún para los

minoristas y a su vez el minorista le aporta un respectivo aumento, lo que hace que el producto realmente sea de rangos variados de precio.

2.2.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre los competidores y así se pueden iniciar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Estos movimientos, provocan que algunas empresas sean mutuamente dependientes porque lo que no ataca una firma, lo ataca la otra.

Encontramos un nivel de competencia relativamente bajo en nivel organizado ya que a pesar de que el crecimiento ha sido notable, no lo ha sido a un gran nivel de importancia, sino que se da por la aparición de los pequeños negocios dependientes de los ya establecidos y con sistema de venta de mayoreo, se podría decir que las tiendas de mayor renombre se han convertido en los proveedores de las tiendas pequeñas y de los comerciantes de ventas temporales. En cuanto a niveles de mayor importancia de competencia se pueden mencionar las tiendas especializadas: Mundo Comics, Cómi Castle, Comics IMP.

Además para el caso de la venta y servicio de productos de Nintendo, existe la competencia de las propias franquicias de Nintendo, así como del mercado pirata y de los videocentros que también se dedican a la renta de estos productos, además de que cuentan con la confianza de los consumidores de los productos de Nintendo.

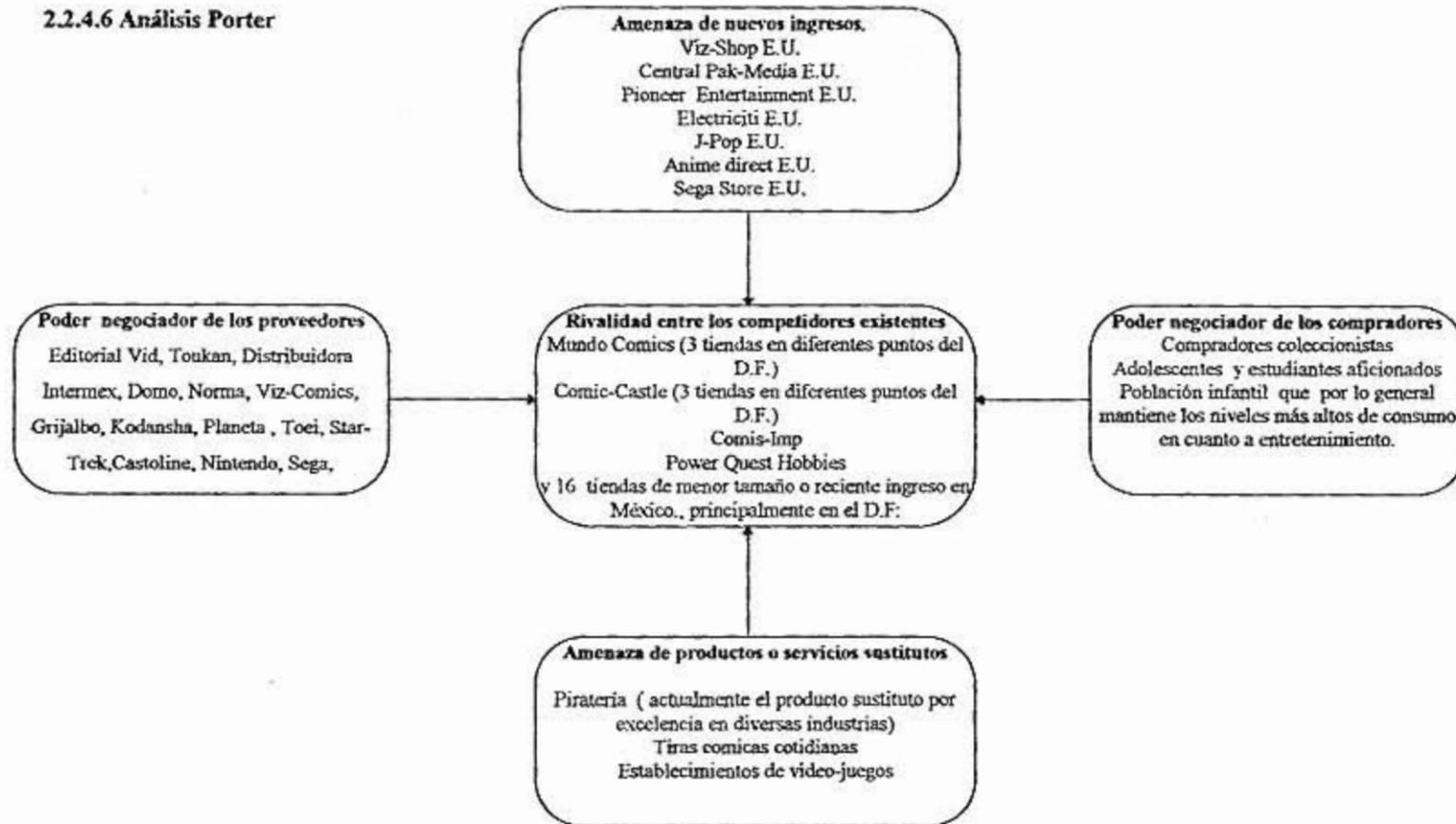
Para el caso del negocio ya establecido, no se considera como competencia al Hard Rock o al Yuppie's Sport porque son franquicias con una experiencia de muchos años y a un nivel internacional, esto sería de entrada, y posteriormente se podría dar lugar a una ampliación importante y adecuarlo al prototipo bajo el cual funcionan este tipo de franquicias reconocidas mundialmente.

Como en todos los sectores también en el de las franquicias hay competencia extranjera. En un principio, las franquicias fueron un concepto innovador que, para fortuna del país, el sistema "know-

how" fue bien asimilado por los empresarios mexicanos y la muestra es visible al haber mayor cantidad de franquicias mexicanas que extranjeras en México.

En el caso de presentarse un nuevo competidor en un giro determinado, primero debe obtener el visto bueno de la Asociación Mexicana de Franquicias, dado que este organismo está para defender los derechos de sus afiliados.

2.2.4.6 Análisis Porter



2.2.5 Barreras de entrada

Las barreras de entrada son aquellas relacionadas con los requisitos de capital, la diferenciación del producto o servicio, el acceso a los canales de distribución ,etc.

- Necesidad de tener buena solvencia para cumplir con los pagos a proveedores
- Dificultades en la solicitud de préstamos bancarios o para arrendamiento
- Dificultades al entrar a un mercado que prácticamente ya está distribuido
- Dificultades en la importación de los productos y en los trámites de aduana
- Falta de oportunidades en la realización de promoción a estos negocios, únicamente es en revistas especializadas actualmente
- Exceso de trámites legales para el establecimiento de un nuevo negocio
- No aceptación a un negocio nuevo de parte de la competencia
- Productos de elevado precio, de entrada se catalogan como costosos.

2.2.6 Barreras de salida

Son aquellos factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando están ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Algunas de las barreras son: costos fijos de salida (contratos laborales, costos de reinstalación), renuencia de los empleados (lealtad, temor por la propia carrera), falta de apoyo gubernamental por provocar desempleo, etc.

- Dificultades al declarar una quiebra, altos costos de salida

- Indemnización de empleados y terminación de relaciones laborales
- Se causa desempleo
- Se deben terminar las relaciones con proveedores
- Eliminación de inventarios existentes a bajos precios.
- Venta de activo fijo a precio mucho menor que al que se adquirió.

El mejor de los casos desde el punto de vista de las utilidades del sector industrial, es en el cual las barreras de ingreso son altas, pero las barreras de salida son bajas.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS TÉCNICO

3.1 Localización

Una de las decisiones más importantes que deben ser consideradas para la instalación de una planta, empresa o negocio, es la de su localización. De una adecuada localización depende el éxito comercial que para el caso específico se requiere.

Para realizar el análisis de la localización adecuada, se deben fijar puntos de interés para el negocio, concernientes a tener mayores facilidades en el desarrollo a futuro.

El sistema a emplear para determinar el lugar óptimo para la localización, en los tamaños macro y micro será el de ponderación de factores de importancia.

3.1.1 Macrolocalización

Las ciudades propuestas para la macrolocalización son: Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey, Puebla, Toluca.

Para el establecimiento de un negocio con las características que se están planteando, se requiere de diversos factores que la ciudad a elegir debe tener para favorecer el proyecto. Los principales factores de macrolocalización que se tomarán en consideración son:

- *Medios de comunicación y transporte.*- Se requiere de mucha comunicación entre los negocios de este tipo, existentes en la zona que se elija. Además el contacto con proveedores debe ser ágil y por

medio de buena comunicación, se puede permanecer a la vanguardia en lo que se refiere a gustos y preferencias de los clientes.

Distrito Federal

Transporte y vialidad.- En la Zona Metropolitana del Valle de México se producen 30 millones de viajes al día; el 60% de ellos en microbuses y autobuses; el 15% en METRO que cuenta con 180 kilómetros de red, el 8% en otras opciones (trolebuses, trenes ligeros y taxis) y el restante 17% en transporte particular. Diariamente circulan 4.2 millones de automóviles privados por la ZMVM; la tasa de crecimiento vehicular es de 5.9% anual, que es tres veces superior al crecimiento de la población; se estima entonces que para el año 2010 circularán 7 millones de autos por las ya saturadas vialidades. En 1996, la ciudad cuenta con 200 kilómetros de vías confinadas, 310 de ejes viales, 550 de vías principales y 8000 de vías secundarias; esto es, nueve mil kilómetros de vialidades que resultan insuficientes frente al explosivo crecimiento vehicular.

Las empresas del transporte han modernizado sus unidades incorporando autobuses articulados para 160 pasajeros. La red del METRO ha crecido en forma constante desde hace 15 años a un ritmo de 6 kilómetros anuales. La Ciudad de México tiene diversos accesos a carreteras federales que la comunican con otros estados de la República y que la hacen una de las más visitadas del mundo, por vía de automóvil.

Telecomunicaciones.- La Ciudad de México es la mejor comunicada del país, cuenta con largas redes de fibra óptica para la telecomunicación y con las principales cadenas de televisión, radio, periódico, correo, redes de conexión a Internet, etc.²¹

Toluca

Comunicaciones y transportes.- El Estado de México es el segundo mejor comunicado del País, con una longitud de la red carretera de más de 9,240 km. y 1,227 km. de vías férreas. Operan en el Estado 11 autopistas, 4 de jurisdicción estatal concesionadas a particulares y 7 de jurisdicción federal, 4 concesionadas. Un Aeropuerto Internacional en la Ciudad de Toluca, muy cercano al de la Ciudad de México. Ofrece las mejores vías de acceso al mercado más grande de Latinoamérica, con más de 23 millones de consumidores.

La intensa actividad productiva, administrativa y cultural en el Estado, genera 14.4 millones de viaje/persona/día; los motivos son: al hogar 49%, trabajo o negocios 25%, escuela y cultura 18%, compras,

²¹ Distrito Federal, página de Internet, comunicaciones y transportes

actividades sociales y de recreación 8%. El parque vehicular de pasajeros concesionado, asciende a 58,629 unidades.

Telecomunicaciones.- Se está instalando en la Entidad, la red de fibra óptica que permitirá ampliar la capacidad y mejorar las telecomunicaciones a la altura de las exigencias del mundo moderno. La telefonía básica se expande en un promedio de 12% anual, existiendo a la fecha casi 1 millón de líneas en servicio. El servicio telegráfico y de telex, está integrado con 93 centros de atención al público; 40 administraciones, 12 centros de servicios integrados. El servicio postal opera mediante 264 agencias, 620 expendios de estampillas y 116 rutas postales. La radio y televisión tienen cobertura en casi la totalidad del Estado, hay 61 sistemas de difusión, de los cuales 23 son instalaciones de televisión; 8 son de radio F.M., 11 de radio A.M. y 18 son transmisoras o retransmisoras de televisión por cable, una de televisión restringida.²²

Monterrey

El estado tiene 650,000 líneas de teléfono. La infraestructura de Nuevo Laredo, cuenta con carreteras federales y estatales muy bien planeadas, que ofrecen comunicación interestatal y acceso directo a Texas, Brownsville, San Antonio, Houston, Dallas, Los Angeles, New York, además se cuenta con el Solidaridad International Bridge, con el cual se ha creado un nuevo concepto en las comunicaciones entre México y Estados Unidos. El área metropolitana de Monterrey cuenta con 2 aeropuertos. El sistema público de transporte de Monterrey comprende líneas de autobuses urbanos, el Metro. La transportación urbana cuenta con 147 rutas.

Telecomunicaciones.- Monterrey tiene 10 TV canales de programación local y 6 repetidoras de la Ciudad de México. Cable programas de US y transmisiones vía satélite. 13 periódicos son publicados en Monterrey, 9 por la mañana y 4 en la tarde. También hay periódicos del DF y además se puede encontrar el Wall Street Journal, USA Today, y New York Times. Monterrey tiene 55 estaciones de radio, 29 AM y 26 FM. Hay 650,000 líneas y 978,360 teléfonos, telégrafo, telex, telefax, y telecomunicaciones "worldwide".²³

Puebla

El estado de Puebla tiene una red de carreteras de aproximadamente 6,907 km. Al estado corresponden 1,043 km de vías férreas. Hay 32 aeródromos y 2 aeropuertos nacionales. Existen 53 administraciones de correos, 12 sucursales y 374 agencias. La red telefónica cuenta con 216,553 aparatos telefónicos, 55 oficinas telegráficas y 299 sistemas de telex. Las telecomunicaciones están integradas por 17 radiodifusoras de AM y 10 de FM, no hay estaciones propias de TV, únicamente repetidoras.²⁴

²²Gobierno del Estado de México, Página Internet, Comunicaciones y Transportes

²³Gobierno del Estado de Nuevo León, Página Internet, Comunicaciones y Transportes

²⁴Gobierno del Estado de Puebla, Página Internet, Comunicaciones y Transportes

Guadalajara

La red de carreteras es de aproximadamente 9018 km., ocupa el lugar número 17 en cuanto a importancia del kilometraje en México. Las zonas de mayor densidad de carreteras se encuentran en la parte noroeste, centro y suroeste, siendo éstas las regiones de mayor actividad económica y concentración humana. A pesar de la importancia del estado, aún quedan varias zonas sin óptima comunicación a causa de las condiciones orográficas e hidrológicas.²⁵

- *Población joven (15-35 años).* - Como ya se estableció en el estudio de mercado, se requiere de gente joven como clientes, esto porque son los que más consumen y además tienen una mayor facilidad de adquirir estos productos, además de ser los que más frecuentan una tienda especializada.

Tabla 11 Distribución de la población por grupos quinquenales de edad según sexo en 1995

	Total	%	Hombres	%	Mujeres	%
Distrito Federal						
15-19	848,416	10.00	412,443	4.86	435,973	5.14
20-24	964,075	11.38	464,586	5.48	499,489	5.90
25-29	826,960	9.74	398,800	4.70	428,160	5.04
30-34	725,263	8.54	343,863	4.05	381,400	4.49
Monterrey						
15-19	390,485	11.00	195,644	5.51	194,841	5.49
20-24	412,575	11.62	207,929	5.85	204,646	5.77
25-29	336,502	9.48	166,536	4.69	169,966	4.79
30-34	283,907	8.00	140,426	3.96	143,481	4.04
Guadalajara						
15-19	676,896	11.30	333,050	5.56	343,846	5.74
20-24	615,402	10.27	291,850	4.87	323,552	5.40
25-29	482,529	8.05	225,997	3.77	256,532	4.28
30-34	413,098	6.89	193,534	3.23	219,564	3.66
Toluca						
15-19	1,305,765	11.16	648,259	5.54	657,506	5.62
20-24	1,295,228	11.06	629,684	5.38	665,544	5.68
25-29	1,058,142	9.04	511,944	4.37	546,198	4.67
30-34	913,299	7.80	439,328	3.75	473,971	4.05

²⁵Anuario de estadísticas estatales INEGI 1994

Puebla

15-19	526,378	11.38	259,523	5.61	266,855	5.77
20-24	447,281	9.67	212,862	4.60	234,419	5.07
25-29	351,785	7.61	165,411	3.58	186,374	4.03
30-34	299,213	6.47	140,849	3.05	158,364	3.42

Fuente: Censo de Población y Vivienda 1995 (INEGI)

- *Mayor seguridad.*- El manejo de productos y mercancía de importación, así como aparatos electrónicos, y de precios relativamente elevados, implica un requerimiento de seguridad en la zona en que se elija la ubicación de un negocio. Debe ser una zona con buena vigilancia, o que cuando menos sea accesible para la búsqueda de empresas especializadas en seguridad para los negocios.

En cuanto a seguridad se calificó de acuerdo, el lugar que ocupan como ciudades por nivel delictivo

Tabla 12 Niveles delictivos en las ciudades consideradas para el proyecto

DF	Muy alto
Guadalajara	Alto
Monterrey	Regular
Puebla	Bajo
Toluca	Regular

Fuente Página Internet PGR

- *Mejor nivel de vida.*- Como todo producto especializado y además de importación, su precio muchas veces puede elevarse y esto requiere que el perfil de los clientes potenciales abarque un cierto poder adquisitivo, que les permita el comprar productos que corresponden al giro de entretenimiento y diversión.

Tabla 13 Personal ocupado en el sector industrial y en el sector comercial de servicios según entidad federativa

Entidad federativa	Industria	%	Comercio y servicios	%	Total
Distrito Federal	561,154	20.1	2,227,021	79.9	2,788,175
Guadalajara	238,599	25.6	691,715	74.4	930,314
Toluca	460,424	34.4	878,664	65.6	1,339,088
Monterrey	263,707	34.3	504,905	65.7	768,612
Puebla	178,526	30.4	409,321	69.6	587,847

FUENTE: INEGI, XIV Censo Industrial 1995.

Tabla 14 Tasa de desempleo abierto por área urbana 1997

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Ciudad de México	5.5	4.6	5.1	5.7	4.8	4.3	5.3
Guadalajara	4.3	4.5	4.0	3.7	3.7	3.3	3.5
Monterrey	4.6	5.7	4.4	4.7	3.9	3.3	4.8
Puebla	3.7	2.9	3.2	2.2	2.0	2.0	2.2
Toluca	4.0	5.1	4.7	3.3	4.6	3.3	3.2

FUENTE: INEGI, Encuesta Nacional de Empleo Urbano.

- *Facilidades de importación.*- Para lograr esto se requiere de tener en la zona un aeropuerto o bien un puerto, claro que esto es más tardado, pero es otro de los puntos que implican una facilidad en los medios de transporte, para la recepción de mercancía. De igual forma se requiere de mayor facilidad de parte de las autoridades de importación, esto es que no entorpezcan la recepción de los productos y los trámites necesarios sean realizados a la mayor brevedad desde la llegada de los productos. (Anexo I Documentación necesaria para importar).

Las condiciones para la importación son equivalentes en los 5 estados, actualmente la información disponible es únicamente la nacional y con los productos mencionados en la tabla.

Tabla 15 Importaciones por tipo de bien

	(Millones de dólares)	
	1995	1996
Bienes de consumo	5,334.7	6,656.8
Bienes de uso intermedio	58,421.2	71,889.6
Bienes de capital	8,697.3	10,922.4

FUENTE: Grupo de trabajo: SHCP, Banco de México, SECOFI e INEGI, Comercio Exterior de México.

- *Oportunidades económicas.*- La demanda siempre es de los factores indispensables para el éxito o fracaso de un negocio, por lo que se requiere de una ciudad que tenga un buen índice de oportunidades económicas para nuevos negocios.

Aspectos económicos del D.F.

El D.F. contribuye con 24.1% del PIB. 24% producción industrial; 23% comercio, restaurantes y hoteles; 27% transporte, almacenamiento y comunicaciones; 28% servicios financieros; 33% servicios comunales, sociales y personales.

Empresas.- Cuenta con 316 mil empresas, 80% del total de la República Mexicana, de las cuales 98% son micro, pequeñas y medianas empresas.

Perfil económico de la Ciudad de México.- Es la ciudad con mayor contribución a la económica del país. Por orden de importancia, las principales actividades económicas del D.F. son: servicios, industria manufacturera y comercio.

Toluca

Comercio exterior e inversión extranjera.- Cuenta con una sólida plataforma de exportación, bajo liderazgo de las industrias automotriz y química. 1200 empresas exportadoras en 1995 obtuvieron 3,050 millones de U.S.Dlls. en ventas. Los principales socios comerciales son: U.S.A., Alemania, Japón, España, Francia y Reino Unido. La actividad exportadora en 1995 mostró un incremento del 35%. Los principales productos de exportación son: automóviles, autopartes, cobre y sus manufacturas, plástico, maquinaria y equipo, aparatos mecánicos, cerámica, aparatos eléctricos y electrónicos y productos farmacéuticos.

Inversión extranjera.- Inversión extranjera directa acumulada de 4,500 millones de U.S.Dlls. (500 millones captados en 1996). 1,300 empresas con capital extranjero, 9.8% del total nacional. Procedencia de inversión por país: U.S.A. 50%, Alemania 9%, España 6%, Suiza 5%, Reino Unido 4%, Holanda 3%, Francia 3%, Otros 20%.

Guadalajara

La tercer economía más importante en México, Jalisco, exporta más de 3 billones de dólares en 81 países anualmente. Es el 4º estado en recepción de inversión extranjera en el país. Más del 50% del mercado consumidor está localizado en un radio de 350 millas. Jalisco realiza la manufactura de más de 60% de todas las computadoras ensambladas en México. Jalisco es número 1 en agronegocios, computadoras, manufactura de joyería en México. La estratégica localización de este estado es una gran ventaja para la inversión e intercambio con otros países como Canadá y Estados Unidos. Más de 20 de las "500 de Fortune" empresas tienen operaciones en Jalisco. El área metropolitana de Guadalajara tiene el más alto nivel de vida en México.

Monterrey

Monterrey es el segundo centro industrial de importancia después de la Ciudad de México,

Empleo por sector	
Sector primario	0.5%
Sector Secundario	31%
Sector Terciario	68.4%

Negocios e Inversiones

Como parte de la estrategia económica regional, se ha desarrollado un sistema de interacción entre los Estados Unidos y Monterrey. Con este concepto lo que se pretende es aumentar el intercambio comercial entre México y EU. Monterrey se caracteriza por ser uno de los estados con mayor inversión extranjera y además los grandes empresarios nacionales se han establecido ahí, por la cercanía que se tiene con Estados Unidos. Las posibilidades de desarrollo de Monterrey son grandiosas y actualmente es la segunda ciudad en importancia para México.

Puebla

Es la capital del estado del mismo nombre. Está situada en un amplio valle del Altiplano central rodeado de los volcanes más altos del país, a 120 Km. de la Ciudad de México. El Estado de Puebla constituye uno de los principales centros industriales, comerciales y financieros de México.

La Puebla de hoy es una ciudad dinámica con una gran historia, pero por encima de todo es una ciudad moderna con grandes planes al futuro.

Superficie:	150.25 Km ²
Población:	2,500,786
Densidad de población:	9 hab/Km ²

Clima: templado, con inviernos y veranos suaves.

Desde su fundación la ciudad de Puebla se ha distinguido por ser un importante centro cultural de México. Sus universidades representan hoy día la meca de muchos estudiantes de diferentes estados de la República Mexicana y del extranjero. En Puebla existen más de 20 universidades. El estado de Puebla ha crecido en la industria de las comunicaciones, el sistema rural, transportes, ecología, educación y minería. Otras de sus industrias con importancia son: la extractiva, de transformación, constructoras y comerciales.²⁶

²⁶INEGI, Censo nacional 1995, México, 1995, pp.10-80

Cada factor tendrá una calificación de acuerdo a su importancia para el éxito del negocio. Posteriormente se hace una calificación para cada ciudad de acuerdo al factor que se esté evaluando. Se relacionan ambas calificaciones y la ciudad con mayor ponderación, una vez que se hayan considerado todos los factores, será la óptima para la macrolocalización.

3.1.1.1 Resultados de la macrolocalización

Para la evaluación de las ponderaciones fue 6, 5, 4, 3, 2, 1 de la ciudad más alta a la más baja

Tabla de Ponderaciones para la localización											
FACTOR	Importancia del factor p/producto	DF		Guadalajara		Monterrey		Puebla		Toluca	
		E	P	E	P	E	P	E	P	E	P
Medios de comunicación y transporte	10%	5	0.5	2	0.2	4	0.4	1	0.1	3	0.3
Población joven (15-35)	25%	4	1	3	0.75	2	0.5	1	0.25	5	1.25
Mayor seguridad	5%	1	0.5	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2
Mejor nivel de vida	20%	5	1	2	0.4	3	0.6	1	0.2	4	0.8
Facilidades de importación	20%	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Oportunidades económicas	20%	5	1	2	0.4	4	0.8	1	0.2	3	0.6
	100%		4.15		2.45		3.05		1.4		3.8

La selección de la ciudad adecuada para la macrolocalización, recaerá en la Ciudad de México, a pesar del alto índice de inseguridad que existe en la Ciudad de México, es realmente la más factible considerando la importancia que tiene cada uno de los factores para una localización adecuada y que permita al negocio crecer a futuro.

Una vez que se ha determinado la ciudad adecuada, se tienen los siguientes datos de importancia acerca de la misma:

Principales datos numéricos y estadísticos sobre el Distrito Federal

- Superficie D.F. 1,499 Km². Con 27 Municipios conurbados 3,129 Km².
- Población D.F. 8,483,623 habitantes Zona Metropolitana: más de 16 millones de habitantes;
- Densidad de Población 5,660 habitantes por Km² para el D.F;
- Composición Poblacional Mujeres 52% Hombres 48%;
- La población estimada para el Valle de México (D.F. + 57 Municipios del Estado de México y uno de Hidalgo) en el año 2020 es de 26.2 millones de habitantes.²⁷

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

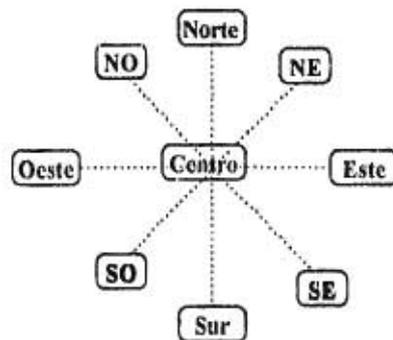
²⁷Distrito Federal, página de Internet

3.1.2 Microlocalización

Se realizará en base al mismo método que la macrolocalización, pero ahora se hará en base a la ciudad de México. Para esto hemos dividido la ciudad en varias zonas, para facilitar la evaluación:

La zonificación se realizará de la siguiente manera:

Zonificación



Delegaciones ubicadas por zona:

Norte	Gustavo A.Madero,Cd. Satélite
Sur	Coyoacán,Tlalpan, Xochimilco
Este	Iztacalco,Venustiano Carranza
Oeste	Miguel Hidalgo, Cuajimalpa
NE	Gustavo A.Madero
SE	Iztapalapa, Tlahuac
SO	Alvaro Obregón,M.Contreras
NO	Azcapotzalco
Centro	Cauhtémoc, B.Juárez

Los factores a considerar en este caso serán:

- *Mayor número de zonas comerciales.*- La ubicación adecuada es en una zona con varias zonas comerciales en donde la fluencia de gente es mayor y con esto aumentan las posibilidades de tener clientes potenciales.

Escala:

V: Más de 5 (Zonas comerciales)

R: Entre 2 y 4

E: Menos de 2

Norte	Gustavo A.Madero,Cd. Satélite	V
Sur	Coyoacán,Tlalpan, Xochimilco	V
Este	Iztacalco,Venustiano Carranza	E
Oeste	Miguel Hidalgo, Cuajimalpa	V
NE	Gustavo A.Madero	V
SE	Iztapalapa, Tlahuac	E
SO	Alvaro Obregón,M.Contreras	R
NO	Azcapotzalco	R
Centro	Cuauhtémoc, B.Juárez	V

- *Mayor número de grandes centros comerciales (malls).*- La diferencia entre los centros comerciales grandes y los pequeños es la población que se atiende. Los primeros atienden un número de 20,000 y 200,000 personas y suelen distar entre 10 y 40 minutos de las zonas residenciales. Los alquileres en los grandes centros comerciales son altos, si bien se encuentra con considerable afluencia de clientes potenciales, fácil acceso, suficiente espacio de estacionamiento, posibilidades de publicidad compartida para la futura ampliación de un negocio en caso de darse la oportunidad. En los grandes centros comerciales suele haber 2 almacenes por departamentos o supermercados, uno en cada extremo. Los mejores sitios- es decir los que garantizan una mayor afluencia de clientes- son los adyacentes a uno de esos grandes negocios o en su defecto los equidistantes entre uno y otro. En la mayoría de los casos, los centros comerciales basan el valor de sus alquileres en el volumen de venta de los negocios ahí establecidos, por lo que buscan arrendar el local a aquellos establecimientos con un alto potencial en volumen de ventas.^{39,40}, como administrar un restaurante.

Escala:

V: Más de 5 (Centros comerciales)

R: Entre 2 y 4

E: Menos de 2

Norte	Gustavo A.Madero,Cd Satélite	V
Sur	Coyoacán,Tlalpan, Xochimilco	V
Este	Iztacalco,Venustiano Carranza	E
Oeste	Miguel Hidalgo, Cuajimalpa	V
NE	Gustavo A.Madero	R
SE	Iztapalapa, Tlahuac	E
SO	Alvaro Obregón,M. Contreras	R
NO	Azcapotzalco	E
Centro	Cuauhtémoc, B.Juárez	E

- *Cercanía de escuelas.* - Como la clientela más frecuente, son jóvenes escolares, lo conveniente es que haya alguna zona escolar cerca, para que estas personas vayan conociendo el lugar.

A: Alto (número de escuelas cercanas)

R: Regular

B: Baja

Norte	Gustavo A.Madero,Cd Satélite	A
Sur	Coyoacán,Tlalpan, Xochimilco	A
Este	Iztacalco,Venustiano Carranza	B
Oeste	Miguel Hidalgo, Cuajimalpa	R
NE	Gustavo A.Madero	A
SE	Iztapalapa, Tlahuac	B
SO	Alvaro Obregón,M. Contreras	R
NO	Azcapotzalco	B
Centro	Cuauhtémoc, B.Juárez	R

- *Grandes avenidas comerciales.* - El acceso es de suma importancia, ya que si el tránsito es poco fluido o no hay muchos comercios, la gente por lo general no pasa por esas calles cuando va de compras, por lo que se requiere de vías importantes que faciliten el acceso.

Se considerará solamente a las grandes avenidas de mucho tráfico cotidiano

V: Más de 5 (Grandes avenidas comerciales)

R: Entre 2 y 4

E: Menos de 2

Norte	Gustavo A.Madero,Cd Satélite	V
Sur	Coyoacán,Tlalpan, Xochimilco	V
Este	Iztacalco,Venustiano Carranza	R
Oeste	Miguel Hidalgo, Cuajimalpa	V
NE	Gustavo A.Madero	V
SE	Iztapalapa, Tlahuac	R
SO	Alvaro Obregón,M.Contreras	R
NO	Azcapotzalco	R
Centro	Cuauhtémoc, B.Juárez	V

- *Mayor número de gente joven.*- Igual que lo detallado para el aspecto macro, ya que es el componente principal del mercado.

Población de personas entre los 15-35 años por delegación en 1995

Norte	Gustavo A.Madero,Cd Satélite	628,457
Sur	Coyoacán,Tlalpan, Xochimilco	769,160
Este	Iztacalco,Venustiano Carranza	452,303
Oeste	Miguel Hidalgo, Cuajimalpa	250,636
NE	Gustavo A.Madero	628,457
SE	Iztapalapa, Tlahuac	976,250
SO	Alvaro Obregón,M.Contreras	444,414
NO	Azcapotzalco	227,566
Centro	Cuauhtémoc, B.Juárez	455,169

FUENTE: XI Censo General de Población y Vivienda 1990 Conteo de Población y Vivienda 1995 (INEGI)

- *Nivel de vida.*.- Con posibilidad de comprar los productos, las zonas de mayor solvencia económica, menor índice de desempleo.

A: Alto (nivel de vida)

R: Regular

B: Baja

Norte	Gustavo A.Madero,Cd Satélite	R,A
Sur	Coyoacán,Tlalpan, Xochimilco	A,R
Este	Iztacalco,Venustiano Carranza	B
Oeste	Miguel Hidalgo, Cuajimalpa	A;A
NE	Gustavo A.Madero	R
SE	Iztapalapa, Tlahuac	B
SO	Alvaro Obregón,M.Contreras	A,R
NO	Azcapotzalco	R
Centro	Cuauhtémoc, B.Juárez	B,R

3.1.2.1 Resultados Microlocalización

Tabla de Ponderaciones para la microlocalización																			
FACTOR	Importancia del factor para el producto	NORTE		SUR		ESTE		OESTE		NE		SE		SO		N0		Centro	
		E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P
Mayor número de zonas comerciales	10%	9	0.9	9	0.9	3	0.3	9	0.9	9	0.9	3	0.3	6	0.6	6	0.6	9	0.9
Mayor número de grandes centros comerciales	15%	9	1.35	9	1.35	3	0.45	9	1.35	6	0.9	3	0.45	6	0.9	3	0.45	3	0.45
Cercanía de escuelas	15%	9	1.35	9	1.35	3	0.45	6	0.9	9	1.35	3	0.45	6	0.9	3	0.45	6	0.9
Grandes avenidas comerciales	10%	9	0.9	9	0.9	6	0.6	3	0.3	3	0.3	6	0.6	6	0.6	6	0.6	9	0.9
Mayor número de gente joven (15-35)	25%	6	1.5	6	1.5	3	0.75	3	0.75	6	1.5	9	2.25	3	0.8	3	0.75	3	0.8
Nivel de vida	25%	6	1.5	9	2.25	3	0.75	9	2.25	6	1.5	3	0.75	9	2.25	6	1.5	6	1.5
	100%	7.5		8.25		3.30		6.45		6.45		4.8		6		4.35		5.4	

9= Alto
6= Medio
3= Bajo

La microlocalización se realizará en la zona Sur de la Ciudad de México, por ser la zona que cumple en mayor forma con las condiciones que se piden para el establecimiento del proyecto. Se buscará la utilización de un local muy amplio en un centro comercial, pero lo más conveniente es que sean dos los locales contiguos y que uno de ellos ya esté acondicionado para restaurante, lo cual facilitará la implantación de la idea en menor tiempo. De acuerdo a las características necesarias, se podría establecer bien en Plaza Universidad (lo cual sería riesgoso por la alta competencia que existe en la zona) o bien en Perisur (lo cual implicaría darle exclusividad a la idea, así como costos más elevados). Deben ser de tamaño amplio, en pasillo, planta baja.

3.2 Infraestructura necesaria para el proyecto

Para determinar cómo va a distribuirse tanto la tienda especializada, como la parte del resaturante, es conveniente determinar las dimensiones generales que requiere el local o los locales que se van a utilizar. Como ya se mencionó anteriormente, se pretende establecer el negocio, de preferencia en centros comerciales de gran tamaño y prestigio que permitan lograr el objetivo de hacer un negocio rentable y con perspectivas de crecimiento a futuro.

Tomando como base de cálculo para las dimensiones del restaurante, se propone que lo conveniente para empezar, será un número de 64 asientos para el restaurante y considerando un número mínimo de 4 clientes por mesa, se requiere de 16 mesas para el servicio en restaurante. El espacio que ocupa cada mesa con pasillos y un espacio entre las mesas de 5m^2 obtenemos que se requiere de 90m^2 de comedor. Para el caso de la cocina, por lo general se debe asignar la mitad del tamaño necesario para el comedor, por lo que se tendría una cocina de 45m^2 . El espacio asignado para los baños, sería dentro del correspondiente al comedor y sería un baño por cada 4 mesas, por lo que serán en total 4 baños, dos para cada sexo. Para cada uno de éstos será una asignación de 3m^2 , con lo que el espacio asignado para los baños sería de 12m^2 . Dentro de la zona de la cocina se instalaría el almacén para alimentos, con un espacio de 11.25m^2 .

El total de espacio requerido para el restaurante es de 135m^2 . Para la tienda, se considerará tener prácticamente las mismas dimensiones en las divisiones principales de áreas. En el caso de las oficinas y del almacén será un espacio aproximado de 45m^2 y para la zona comercial de la tienda, será de 90m^2 , con 2 baños, uno para cada sexo, por lo que serán 6m^2 de espacio asignado.

Entre la tienda y el restaurante , se obtiene la dimensión total del proyecto en cuanto a terreno que será de 270 m², por lo que conviene la renta de 2 locales contiguos de 135 m² cada uno.

3.3 Layout

Un diseño adecuado y una buena distribución de los departamentos de un negocio, es aquella que proporciona las condiciones de trabajo y de venta aceptables y permite agilidad y comodidad para el cliente al recibir el servicio.

La disposición efectiva de las zonas para los diferentes productos, permitirá al cliente tener mayor facilidad para buscar lo que desea en específico y no tener que recorrer toda la tienda y preguntando acerca de los productos.

Para la determinación de la distribución del local a utilizar será la Planeación Sistemática de la Distribución (Systematic Layout Planning). Este método utiliza una técnica poco cuantitativa al proponer distribuciones con base a la conveniencia de la cercanía entre los departamentos o áreas.

3.3.1 Aplicación de SLP.

El primer paso es determinar los componentes que serán ubicados en el nuevo negocio:

Tienda:

- Zona comics en general (artículos en general).- En esta zona se requiere de varios anaqueles, dependiendo el número de proveedores que se vayan a seleccionar.
- Zona comics japoneses (artículos en general).- Esta zona requiere de un mostrador, ya que los comics japoneses son mercancía de precios más elevados que los comics normales y requieren estar en un lugar visible, pero que sea resistente, esto debido a que son de una amplitud a veces más de 100 páginas. Además en el mostrador se pondrán otros artículos que no es conveniente tenerlos al alcance de todas las personas, por ser objetos delicados.
- Zona videos y CD's.- Requiere de un mostrador, una mesa para videocasetera y televisión , esto para probar los videos y CD's en caso de que así lo requiera el cliente, o bien para programar alguna de estas cintas, el equipo de sonido también es importante, para la promoción de la música que se encuentre en existencia y para crear un ambiente agradable en la tienda.

- Zona Nintendo.- Esta parte requiere de anaqueles, para que las cajas de cartuchos se encuentren a la vista o bien se puede utilizar un catálogo de selección, esto con el fin de no tener objetos de mayor costo al fácil alcance
- Zona revistas.- Se encontrarán revistas deportivas y de temas en general de varios países.
- Almacén.- Se requiere que sea amplio, esto porque la variedad de mercancía a guardar es muy diversa y lo conveniente es tener catálogos para algunos productos y posteriormente dárselos al cliente que así lo solicite.
- Televisión y videocasetera.- Requiere de poco espacio, pero de preferencia debe estar en la zona de videos y CD's.
- Equipo de sonido.- Al igual que el anterior debe estar en una zona en que se requiera de su utilización y práctico al uso.
- Caja registradora.- Equipada con sistema de facturación automática y registro de altas/ bajas de productos.
- Oficina administrativa.- Necesitará a lo máximo 2 escritorios, 4 sillas cómodas, tel-fax, papelería en general, computadora, archivero, etc.
- Zona de computadoras (3).- Requiere de poco espacio, pero que sea ventilado y que tenga una puerta aparte por seguridad.
- Entrada/salida.- Acceso para los clientes de un lado y del otro salida

Restaurante

- Cocina.- Mediana, pero equipada con lo adecuado para funcionar como servicio de comida rápida.
- Baño.- De preferencia entre la tienda y el restaurante, para que sea fácil el acceso por ambas partes
- Pantalla proyecciones.- Debe ocupar un sitio visible desde todos los ángulos de la zona de mesas de servicio, además se debe considerar la necesidad de una videocasetera que deberá estar cerca de la pantalla de proyecciones, pero protegida
- Almacén para alimentos.
- Caja registradora.- Cerca de la salida del restaurante.
- Mesas de servicio.- Zona espaciosa, con varias mesas, dependiendo del tamaño del local que se vaya a emplear.

Para el empleo de SLP se utiliza la siguiente simbología:

SIMBOLOGÍA SLP	ORDEN DE PROXIMIDAD
A	Absolutamente necesario
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Ordinaria o normal
U	Unimportant (sin importancia)
X	No conveniente

El método consiste en los siguientes pasos:

- Construir una matriz diagonal, anotando los datos de interés del departamento o zona a distribuir.
- Llenar cada uno de los espacios vacíos con la letra del código de proximidad que sea más adecuada.
- Realizar un plano de distribución de planta resultante de la comparación del diagrama de hilos y de la matriz diagonal.

3.3.2 Matriz de relaciones y diagrama de hilos

Matriz de relaciones

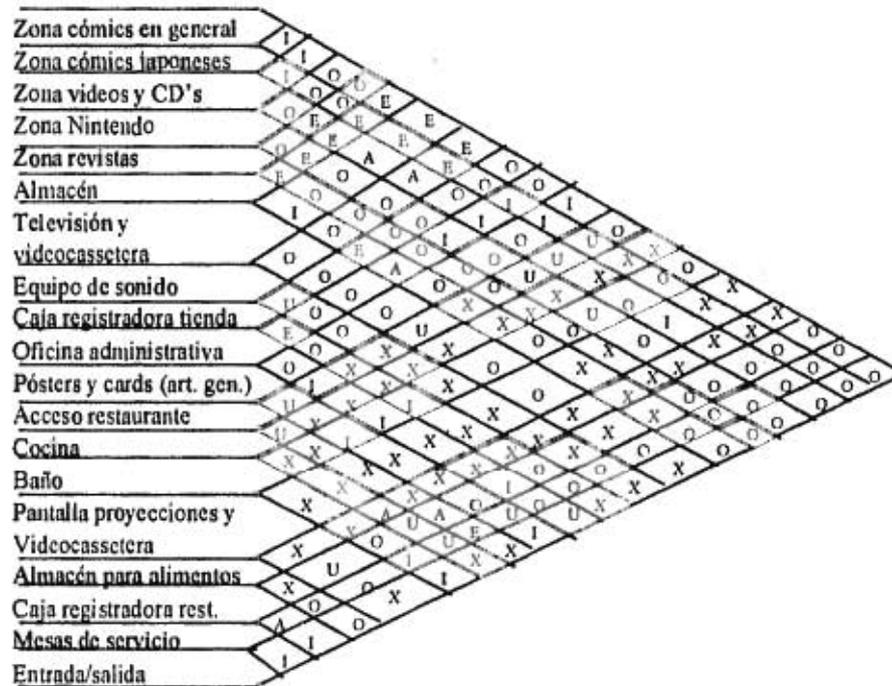
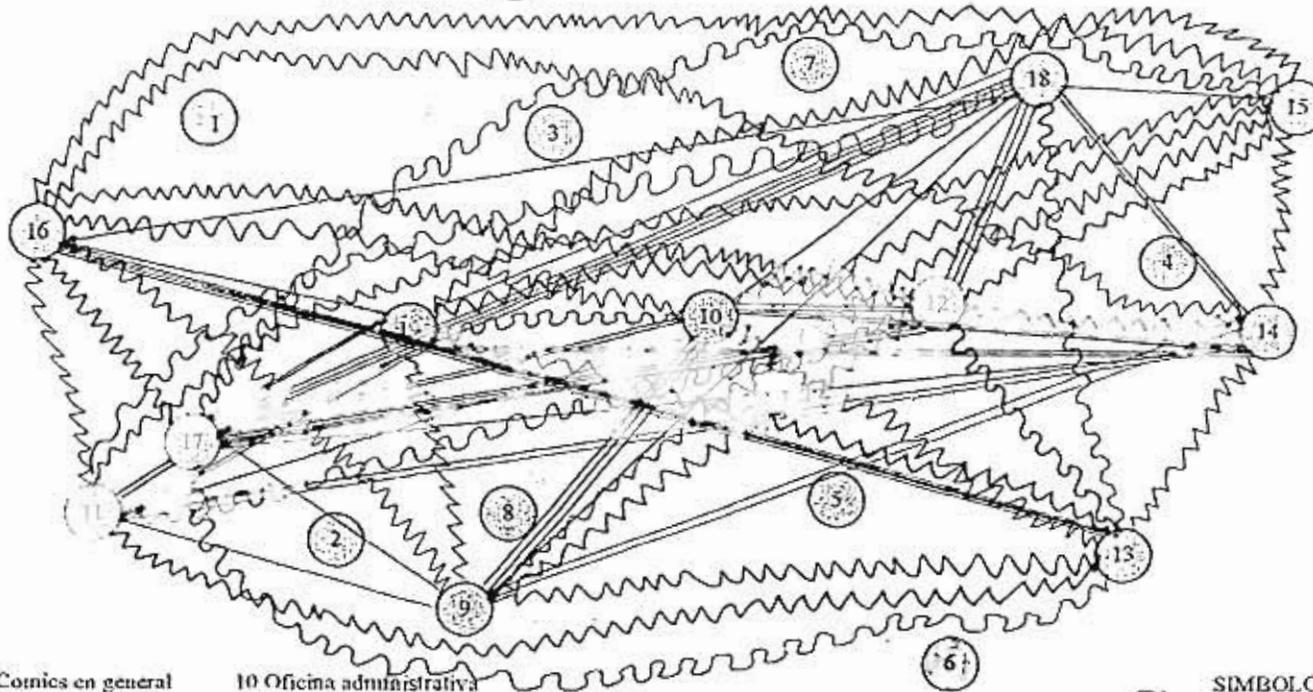


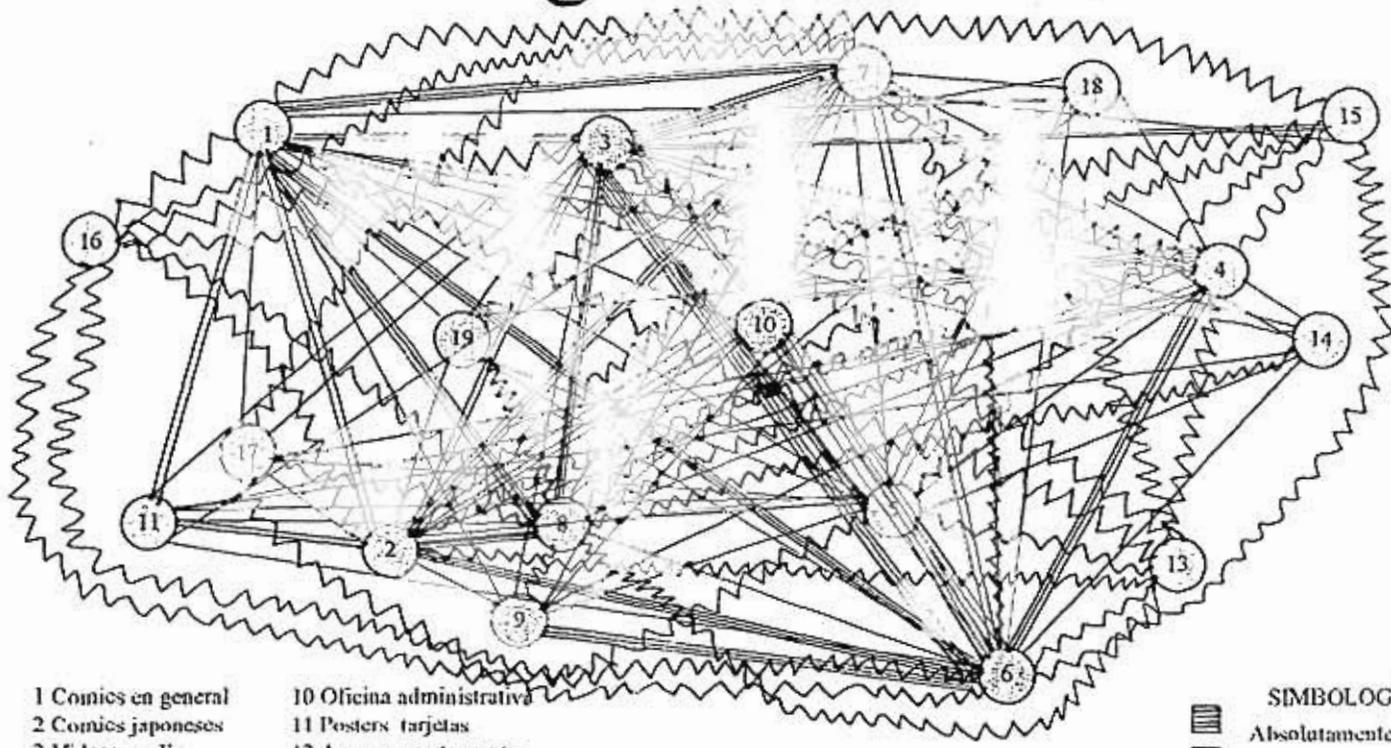
Diagrama de hilos



- | | |
|----------------------------|---|
| 1 Comics en general | 10 Oficina administrativa |
| 2 Comics japoneses | 11 Posters tarjetas |
| 3 Videos y cd's | 12 Acceso a restaurante |
| 4 Nintendo | 13 Cocina |
| 5 Revistas | 14 Baño |
| 6 Almacén | 15 Pantalla proyecciones y videocassetera |
| 7 TV y videocassetera | 16 Almacén para alimentos |
| 8 Equipo de sonido | 17 Caja registradora restaurante |
| 9 Caja registradora tienda | 18 Mesas de servicio |
| | 19 Entrada/salida |

- SIMBOLOGÍA**
-  Absolutamente necesario
 -  Especialmente importante
 -  Importante
 -  Ordinario
 -  Sin Importancia
 -  No conveniente

Diagrama de hilos



- | | |
|----------------------------|---|
| 1 Comics en general | 10 Oficina administrativa |
| 2 Comics japoneses | 11 Posters tarjetas |
| 3 Videos y cd's | 12 Acceso a restaurante |
| 4 Nintendo | 13 Cocina |
| 5 Revistas | 14 Baño |
| 6 Almacén | 15 Pantalla proyecciones y videocassetera |
| 7 TV y videocassetera | 16 Almacén para alimentos |
| 8 Equipo de sonido | 17 Caja registradora restaurante |
| 9 Caja registradora tienda | 18 Mesas de servicio |
| | 19 Entrada/salida |

- SIMBOLOGÍA**
-  Absolutamente necesario
 -  Especialmente importante
 -  Importante
 -  Ordinario
 -  Sin importancia
 -  No conveniente

3.3.3 Matriz del diagrama de recorrido entre cada sección

Ayuda a establecer las secciones con mayor frecuencia de transporte de materias primas. Las áreas de mayor tránsito requieren de una colocación adecuada que minimice los transportes.

La primera columna y fila denotan las distintas áreas del establecimiento, mientras que los números de la matriz representan el número de recorridos diarios que en promedio la operación exige (el costo de los recorridos se considera unitario, por lo que la matriz de recorridos no requiere de ser costeada).

Restaurante

	A	B	C	D	E	TOTAL
A	-	30	0	5	0	35
B	30	-	0	0	0	30
C	1	2	-	2	2	7
D	1	1	1	-	1	4
E	0	0	0	0	-	0
TOTAL	32	33	1	7	3	
GENERAL	67	63	8	11	3	

A Cocina

B Comedor

C Oficina

D Almacén

E Baños

El horario de trabajo será de 9 a.m. a 7 p.m., en base a ese horario de operación y la información de la matriz de recorrido, se pueden obtener los siguientes datos.

De la cocina a:

Comedor: se requiere de muchos viajes, rápidos y constantes para atender las órdenes.

Oficina: no se requiere de contacto directo

Almacén: se requiere de acudir con frecuencia

Baños: no tienen contacto directo

Del comedor a:

Cocina: se requiere de varios viajes para trasladar la loza a la cocina, en promedio son 20 minutos, en 10 horas, serán 30 viajes.

De la oficina a:

Cocina: la cocina requiere de presupuesto para comprar materias primas.

Comedor: se requiere de realizar cortes y efectivo de la caja.

Almacén: revisar inventarios 2 veces, por el día y por la noche.

De almacén a:

En cada sección se requiere de hacer una revisión , para tener todo completo y que no falte nada, en caso contrario pasar el reporte a la oficina y surtirlo.

Tienda

	A	B	C	D	E	TOTAL
A	-	20	5	0	10	35
B	20	-	5	0	10	35
C	1	1	-	0	1	3
D	0	0	0	-	0	0
E	10	20	5	0	-	35
TOTAL	31	41	15	0	21	
GENERAL	66	76	18	0	56	

A Tienda

B Almacén

C Oficina

D Baños

E Zonas

El horario de trabajo será de 9 a.m. a 7 p.m., en base a ese horario de operación y la información de la matriz de recorrido, se pueden obtener los siguientes datos:

De la tienda a:

Oficina: no se requiere de contacto directo.

Almacén : se requiere de cruzar varias veces

Otras zonas: se requiere de constantes viajes para sacar algunas mercancías costosas o especiales.

Del almacén a:

Oficina: se requiere de algunos viajes para dar reportes.

Tienda y otras zonas: se requiere de llevar mercancía.

Baños: no se requiere de contacto directo.

De la oficina a:

Almacén: se requiere de verificar inventarios.

Tienda y otras zonas: no se requiere de contacto directo.

Baños: no se requiere contacto directo.

De baños a:

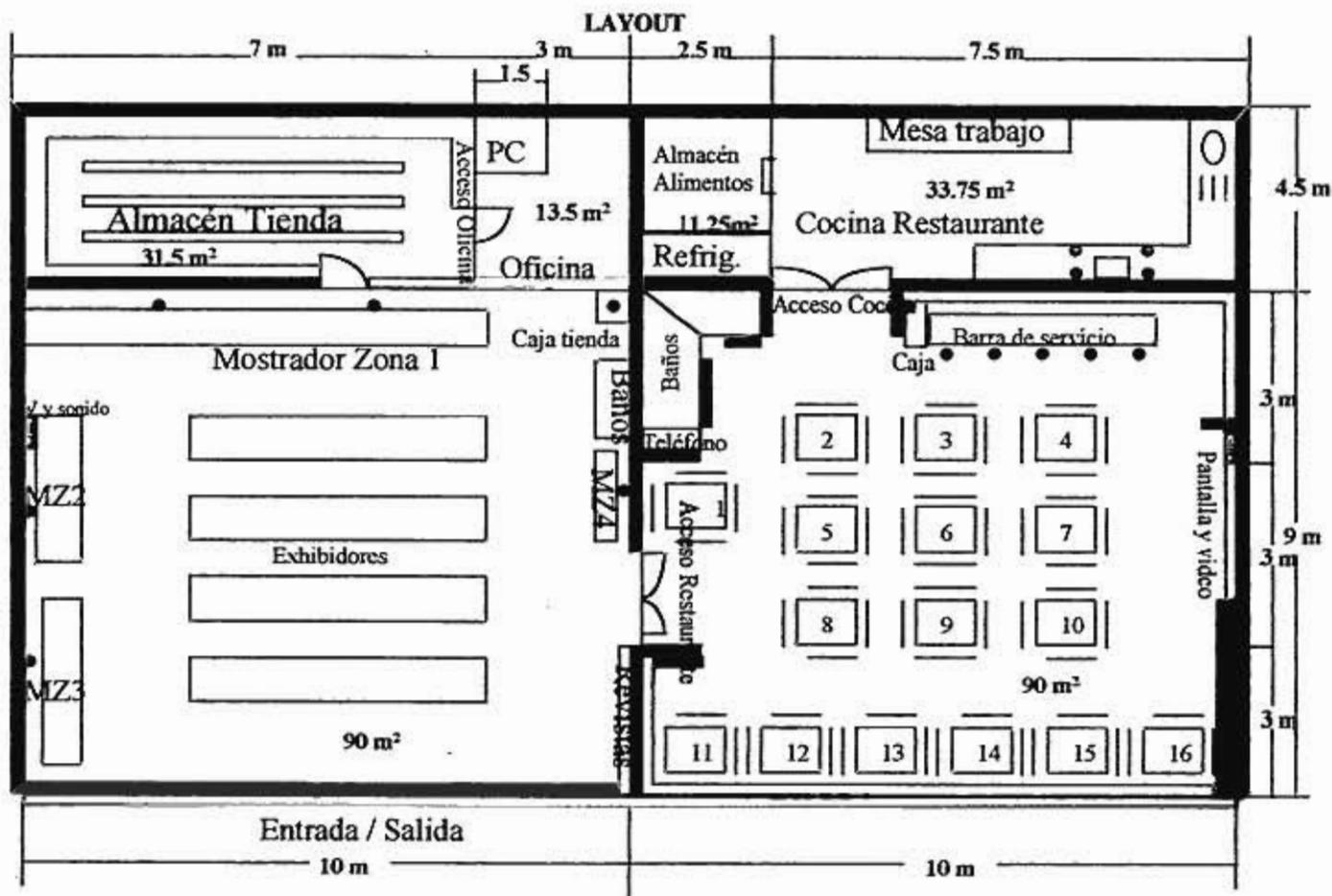
Cualquier otra zona, se requiere de poco contacto o mínimo.

De otras secciones a:

Almacén: se requiere de constante traslado de mercancías.

Oficina: no se requiere de contacto directo.

Baños: no se requiere de contacto directo.



Muro Sólido
 Plantas

3.4 Mobiliario y equipo requerido para el local y presupuestos del mismo

Tienda:

- 20 Uniformes p/servicio a clientes
- 5 Vitrinas-mostrador
- 7 Bancos altos
- 1 Computadora- caja registradora
- 1 Caja de seguridad
- 3 Anaqueles para almacén (cubrir pared completa)
- 3 Anaqueles de 1.80m. de alto
- 4 Exhibidores para pared
- 4 Exhibidores de 1.80 m de alto
- 1 Anaqueles para revistas
- 1 Televisión a color
- 1 Reproductora de video
- 1 Grabadora toca CD y doble tocacintas
- 2 Equipo para baños
- 10 Lámparas
- 1 Fax
- 3 Teléfonos

Oficina:

- 3 Escritorios
- 6 Sillas secretariales
- 2 Computadoras con fax/ modem
- 1 Copiadora alta calidad en impresión
- 1 Impresora láser
- 1 Archivero

Restaurante:

- 1 Cocina completa (estufa completa c/ 6 quemadores, campana purificadora, 2 mesas de trabajo, homo, lavalozas).
- 1 Refrigerador grande (3 secciones y congelador)

1 Artículos diversos para preparación de alimentos y servicio (saleros, azucareras, servilletas, recipientes para basura, etc.).

1 Cafetera

1 Freidora

1 Horno de microondas

1 Mantelería

18 Mesas c/4 sillas

1 Sillones

72 Vajillas p/4 personas

1 Cristalería

27 Juegos de Cubiertos

1 Reproductora de video

1 Pantalla de TV grande

1 Caja registradora computadora

3.4.1 Proveedores seleccionados para muebles y equipo:

Seleccionados por calidad y precio al realizar la investigación correspondiente.

- *Muebles de oficina*

JM ROMO

Ayuntamiento 162 C

Tel. 5182226.

- *Estantería*

ESTANTERÍA IBARRA

Corte y Doblez de Lámina SA de CV.

Prolongación San Antonio 135 Col. Carola

Tel. 5155210.

- *Exhibidores*

ALPER

Laguna de Mayrán 214.

Col. Anahúac

Tel. 5452001

- *Equipo de Cómputo*

INTERTEC DE MÉXICO

Vainilla 300 Col. Granjas México Iztacalco

Tel. 6281000.

- *Papelería y plástico*

LUMEN

Ave. Revolución 456 Col. Mixcoac D.F.

Tel. 5678945

- *Mobiliario para restaurante*

RAK GRUPO INDUSTRIAL DOMUS

Tel. 3214583

- *Artículos para cocina, cristalería y cubiertos*

PYER

Partes y equipos para restaurantes Rivaja.

Tel. 6758467

- *Electrónicos*

SWEDA

Guillermo Prieto No. 78 Col. San Rafael

Tel. 5351400.

SEARS VALLEJO

Poniente 140 No.656 Col. Industrial Vallejo

Tel. 2278000.

3.5 Generalidades de los procesos del proyecto

3.5.1 Compras de materia prima para tienda

El manejo de las compras, ya sea que se encargue directamente el dueño u otra persona en que se delegue la tarea, tiene el propósito de atender adecuadamente las necesidades de un negocio en cuanto a existencias y a otros suministros de servicios, a precios justos y a un costo mínimo para alcanzar los niveles de calidad y cantidad requeridos. Las etapas del ciclo de compras que se van a manejar son:

- Verificar la necesidad de adquirir determinadas mercancías.- En un negocio de tamaño pequeño, como el que se está proponiendo, el propietario/administrador, sabe lo que se vende y lo que no se vende, qué se tiene en existencia, cuáles son las condiciones, los precios del mercado y artículos especiales que se pueden añadir a los habituales de venta.
- Anotar y preparar las especificaciones.- Siempre que resulte conveniente, se deben anotar las especificaciones de los artículos principales y los que se piden por primera vez. Una especificación es simplemente una descripción escrita de los artículos deseados. Las especificaciones se deben preparar de tal manera que haya una copia para cada posible proveedor y para los empleados del caso, como lo es la persona encargada de recibir los artículos.
- Selección de proveedores.- Lo más importante en la selección final de proveedores es consultar con el mayor número posible de ellos para recibir suficientes cotizaciones y garantizar así la adquisición de los productos de mejor calidad al mejor precio. Lo más conveniente sería un mínimo de tres cotizaciones por cada producto o servicio, para asegurarse de la competitividad de los precios. Estas cotizaciones se deben hacer por escrito o por teléfono. No se debe comprar al precio más bajo porque esto puede implicar una baja en la calidad. Para la realización de las cotizaciones se propone la utilización de un formulario de cotización de proveedores como el siguiente:
- Recibir las mercancías.- Se le puede informar a los proveedores las horas en que puede recibir los pedidos, para que puedan programar sus entregas y encontrar quien las reciba. Conviene tener a la mano una copia de las especificaciones, a fin de comparar lo que se recibe con lo que se ha pedido. En especial se deben comparar las cantidades recibidas con las cantidades pedidas y facturadas. Otra

de las cosas que se deben comparar son los precios facturados con los cotizados. En caso de cualquier anomalía en la entrega de las mercancías, es necesario informar inmediatamente al proveedor acerca de esto, para que haya cambio o reposición de mercancía; en caso de que esto se repita con frecuencia, se debe considerar la posibilidad de prever un cambio de proveedores.

Las notas de remisión deben estar firmadas y de preferencia selladas en los sitios correspondientes para indicar que se han hecho las verificaciones necesarias.

- Almacenar las mercancías.- Una vez recibidas éstas, se deben colocar en los espacios de almacenamiento correspondientes, para el caso de la tienda se tendrá un almacén independiente del de alimentos para el restaurante, ya que las condiciones difieren plenamente y se requiere de una separación considerable para evitar humedad.

3.5.1.1. Disponibilidad de materia prima

La disponibilidad de los recursos necesarios para que el servicio sea efectivo depende en gran medida de los proveedores de la materia prima.

3.5.1.1.1 Proveedores

La materia prima en este caso estaría compuesta por los productos de las diversas editoriales de comics tanto nacionales como extranjeras, licenciatarios autorizados de venta de productos de fantasía en México y las editoriales internacionales. Por otra parte se requiere de seleccionar a los proveedores para el servicio de restaurante:

Para el caso de la tienda la proposición de proveedores estará compuesta por los siguientes grupos comerciales de comics, tanto nacionales como extranjeros.

Tabla 16 Proveedores para proyecto

Nombre	Dirección
Grijalbo Dargaud	Aragó 385, Barcelona , España
Distribuidora Intermex	Lucio Blanco 435, D.F. , México
Topps México S.A.	Alborada 136, 9º piso, Parques del Pedregal
Castoline	Petén 329, Vértiz Narvarte, D.F., México
Kenner-Hasbro	Reyna 6, San Angel, D.F., México.
Glenát	Gran Via de las Corts Catalanes 646 5º, 4º Barcelona, España.
Gpo. Edit.Norma	Ave. Pdte.Juárez 2004, Madrid, España.
Mattel	Salvador Novo 150, Sta Catalina Coyoacán, D.F., México
Planeta De Agostini	Aribau 185, Barcelona, España
Ed. Toukan	San Borja 103 Col. Del Valle, D.F., México
Animanga	Yacatas 91-403 Narvarte, D.F., México
Gpo. Edit.Vid	Camino a Sta Teresa 1040, Jardines de la Montaña, D.F; México
DC Comics USA	Contacto externo 1 800 203 2600
Marvel Comics	Contacto externo 1 888 266 4226
Viz Comics	San Fco. California 94 107, Estados Unidos

Para el restaurante, los proveedores de materia prima se pueden considerar.

• *Vegetales*

ELIS PANDO S.A.

Vallejo 54 Col. San Simón

Tel. 583 3485.

ANDERSON CLAYTON

Jaime Balmes 11 Polanco

Tel. 3260300.

- *Pescados y mariscos*

ELIS PANDO S.A.

Vallejo 54 Col. San Simón

- *Carnes*

CARNES SUPREMAS S.A. DE C.V.

Barranca del muerto 142 Col. Florida

Tel. 5313345.

- *Huevo*

PRODUCTORES AVICOLAS S.A.

Nicolás Bravo No. 5 Col. Carolina

Tel. 5239905.

- *Carnes frías*

EL RIOJANO S.A.

Ave. Ermita Iztapalapa 756 Iztapalapa

Tel. 6851725.

- *Proveedores de mayoreo*

CENTRAL DE ABASTOS Y MERCADO DE SAN JUAN

(Carnes, frutas, quesos, abarrotes).

- *Materia para alimentos y alimentos preparados*

McCAIN MEXPO

Lauro Villar No.68 Col Providencia

Tel. 3823339

- *Bebidas*

PEPSICO DE MÉXICO

Insurgentes Sur 3545 San Angel D.F.

3.5.1.2 Control de Existencias

Es necesario llevar un control sobre los artículos almacenados o en existencia. El control busca reducir al mínimo las pérdidas, evitar que se agoten inesperadamente las existencias de cada uno de los productos y disminuir la inversión de dinero para reponerlos. Los fondos invertidos innecesariamente en existencias no generan utilidad y sí costos de inventario.

Tarjetas de control de existencias

Para tener un mejor control, es conveniente realizar un control de existencias. Se requerirá de una tarjeta (pantalla) para cada artículo en existencia, en donde se indique el artículo, el número máximo y el mínimo de éste, nombres de 2 proveedores, la fecha de las entradas y salidas de mercancía y costo del artículo. Las tarjetas contribuyen a que no haya exceso ni insuficiencia de existencias, porque muestran las cantidades máximas y mínimas de cada producto, antes de que sea necesario hacer un nuevo pedido.

3.5.1.3 Servicio al cliente tienda

El proceso de servicio al cliente, es algo de lo que los empleados deben estar muy conscientes para ejecutarlo bien y no perder al posible cliente.

Los empleados estarán encargados de un área específica, en este caso se denominarán zonas, pero se procurará que todos los empleados conozcan de todos los productos que se venden en la tienda, esto con la finalidad de que en caso de que falte alguno de ellos, otro pueda tomar su lugar y trabajar bien.

Por lo general los clientes conocedores o coleccionistas preguntan específicamente por un determinado producto, se le mostrará y se le indicará el precio. En caso de que no se encuentre fácilmente el producto, se deberá consultar en la computadora si está en existencia en el almacén y en caso de que no sea así, por estar en espera del surtido de parte del proveedor o bien preguntar al supervisor si puede conseguirse ese producto e informarle al cliente. Si se da la situación anterior, se puede decir al cliente que llame en cierto periodo de días a preguntar si ya llegó el producto. Cuando se trabaje con productos por pedido especial, es decir, que se deje una cantidad para apartar un producto, se registrará el pedido con un porcentaje del precio del producto como anticipo de preferencia del 30%

para asegurar que el cliente regrese por el producto. Cuando haya apartado de productos por este método, en cuanto se haga la recepción de mercancía estos productos se almacenarán aparte y no se pondrán en exhibición, procurando informar al cliente que su producto ya llegó.

Cuando se realiza la compra del producto, se utilizará el registro del producto por código de barras en la caja registradora y con esto dar de baja el producto en el control de existencias y proporcionar un *ticket* (comprobante de compra) al cliente.

3.5.2 Procesos de servicio en tienda- restaurante

3.5.2.1 Restaurante

I Recepción de materia prima

Inspección: se examinan los productos para verificar calidad.

Limpieza: se limpian los alimentos para ser procesados.

Almacén: se almacena lo que así lo requiera o bien se congela.

II Atención al cliente

Llegada del cliente: puede entrar primero a la tienda y posteriormente pasar al restaurante a consumir.

Elección de platillos: el cliente selecciona del menú lo que desea consumir.

Paga en la caja su consumo.

Se le asigna un número de orden al cliente, quien ocupa una mesa.

Se pasa la orden a la cocina.

Preparación inmediata: siempre en cuestiones de calidad en servicio el tiempo es un factor primordial y se procurará tardar lo mínimo posible en la preparación.

Entrega de la orden de acuerdo al número que se asignó para la orden.

III Salida del cliente

El cliente puede aportar sugerencias.

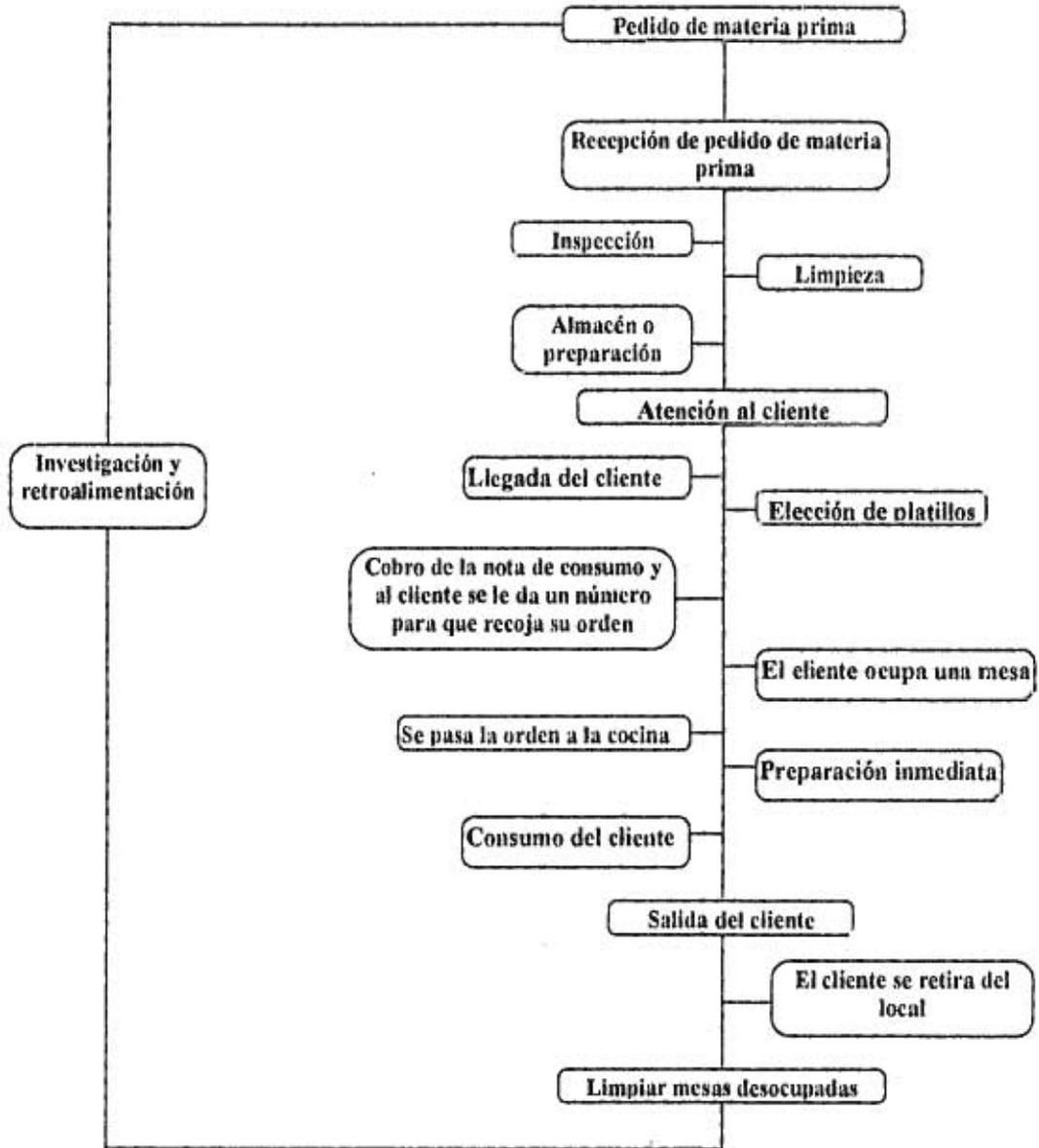
El cliente se retira.

IV Limpieza y retroalimentación

Limpieza al comedor: limpiar y tener lista cada mesa de inmediato, para recibir a otro cliente.

Quejas y sugerencias de parte de los clientes , se llevan cada día a la oficina general.

Diagrama de Bloques para el Restaurante.



3.5.2.2 Tienda

I Recepción de materia prima

- Inspección: se revisa lo que se ha ordenado y ver que sea de la calidad adecuada
- Clasificación: se hace una separación por género del material recibido y por tipo de artículo.
- Dar de alta en sistema: se asigna al almacén y cada pedido recibido se da de alta.

II Colocación en almacén: La mayor parte de los productos que sean iguales, se almacenan y solamente lo representativo se deja en tienda a la vista y contacto del cliente.

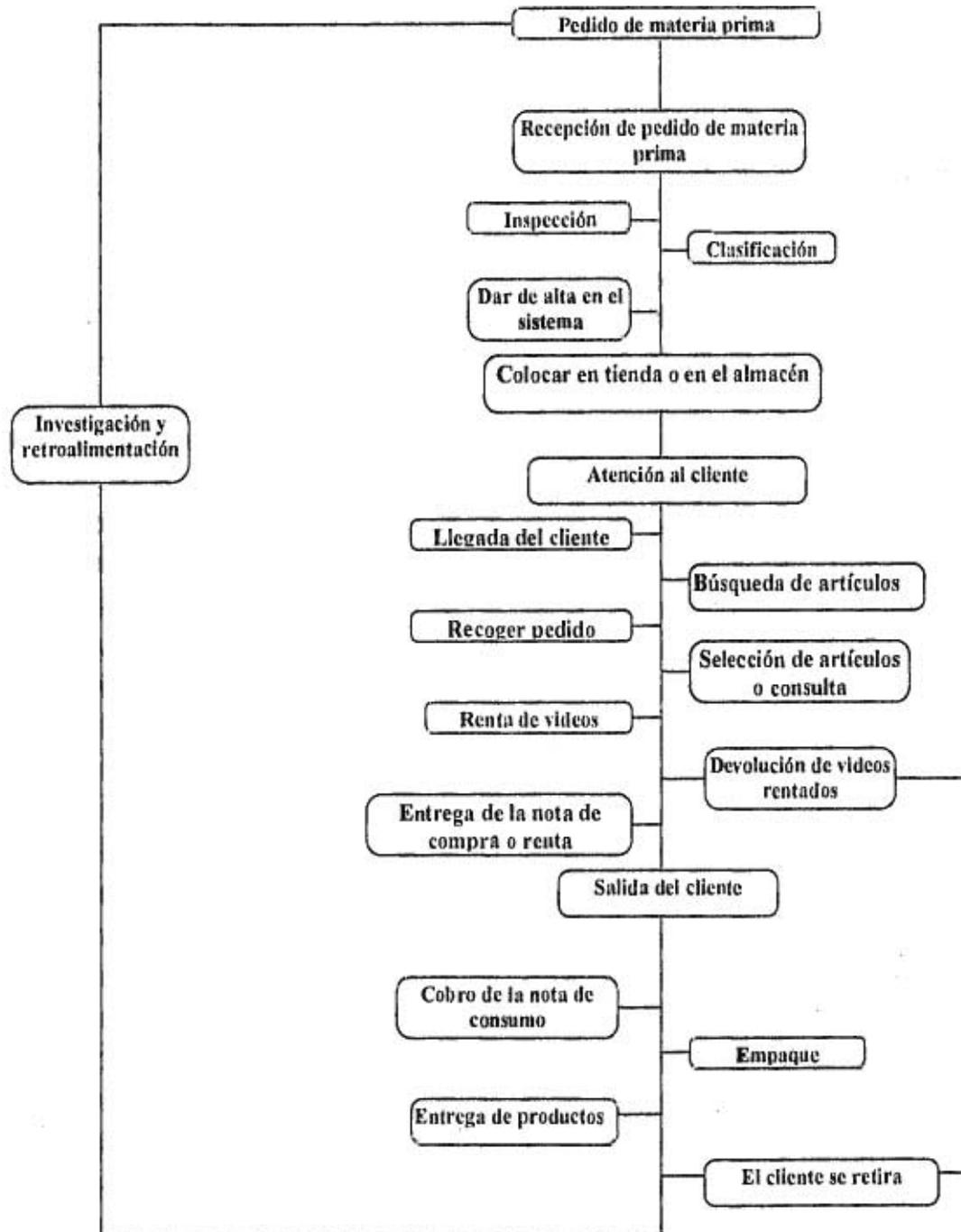
III Atención al cliente

- Llegada del cliente
- Búsqueda de artículos: el cliente puede llegar directamente y tomar lo que vaya a comprar o ver alguna novedad que le atraiga a simple vista.
- Recoger pedido: si el cliente ha realizado con anterioridad un pedido especial, se le entrega la mercancía, si es que ya se tiene en existencia.
- Selección de artículos o consulta: si el cliente encontró algo de su agrado, lo lleva a alguno de los encargados de servicio, o le pregunta por algún producto que no está a la vista o acerca de cómo hacer un pedido especial.
- Entrega de la nota correspondiente: una vez que se ha elegido un producto, si éste es de mostrador se le entrega la nota al cliente y se lleva la mercancía a la caja. Si no es artículo de mostrador, se puede pagar directamente en la caja.

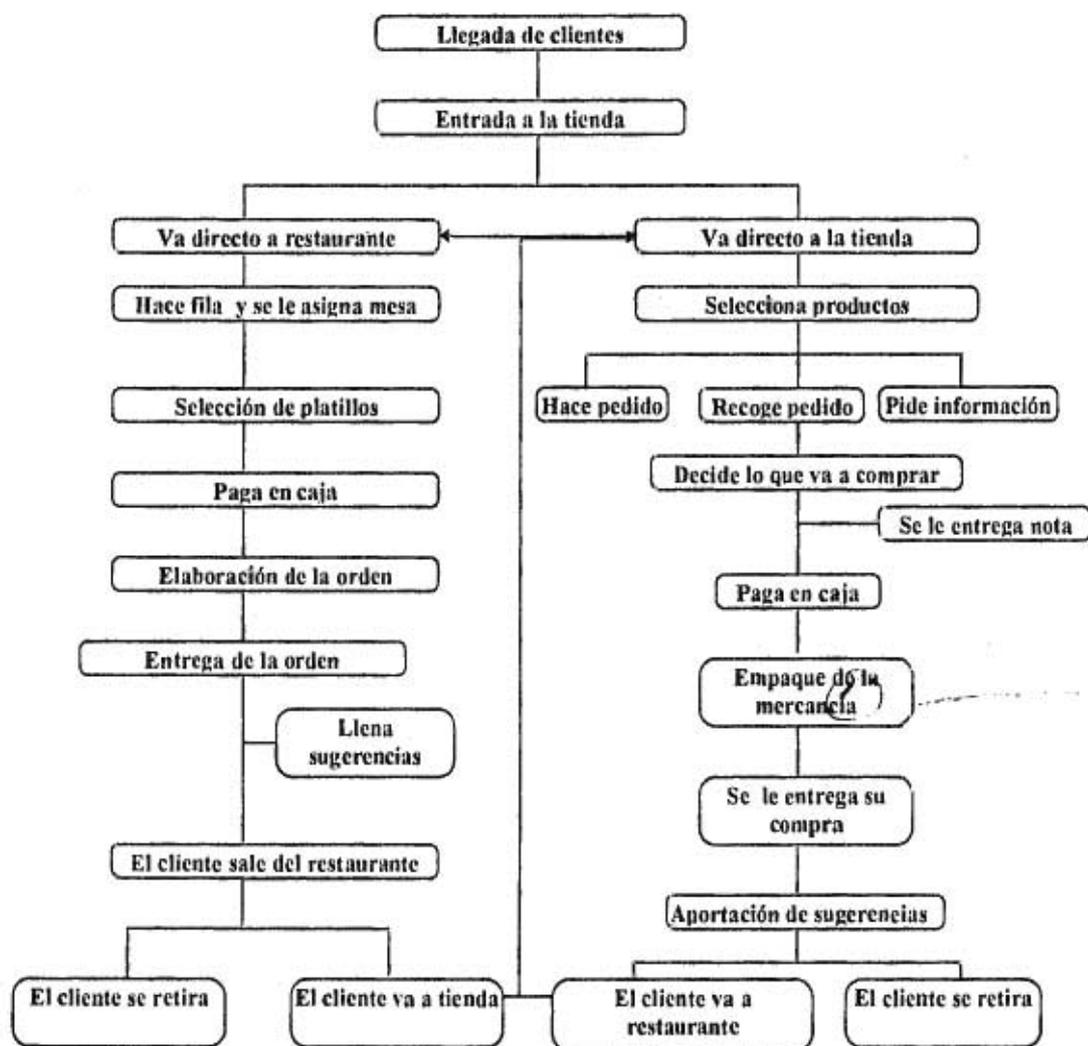
IV Salida del cliente

- Cobro de la cuenta: en la caja se cobra el importe correspondiente, de contado o con tarjeta de crédito o débito.
- Empaque de los productos: los productos se introducen en una bolsa característica de la tienda, se engrapa el comprobante de compra en la bolsa, para cerrarla.
- Entrega de los productos: los productos son entregados al cliente.
- El cliente se retira

Diagrama de Bloques para la Tienda



3.4.2.3 Diagrama general de la interacción de servicios



3.5.3 Estructura del sistema de cómputo requerido para el negocio

Para el funcionamiento adecuado de la tienda, es conveniente la utilización de un sistema de cómputo, que puede ser planeado en cuanto a requerimientos y con esto solicitar a una empresa de sistemas o bien contratar a una persona especialista en sistemas para negocios , para que realice el programa y lo instale en red en las computadoras de la tienda y con esto permitir agilidad en el servicio.

3.5.3.1 Características necesarias en el sistema:

Acceso restringido, control de almacén (tarjetas de control de existencias), proveedores, clientes al mayoreo, ventas diarias, rentas, catálogos (listas de productos que puedan proporcionarse a los clientes).

3.3.3.2 Propuesta de contenido del sistema

1. Pide clave
2. Registra clave
3. Acceso:
 - Aceptado: aparece menú principal
 - Negado: aparece pantalla de pedir clave
4. Aparición de menú principal:
 - *Operaciones diarias*
 - a) Leer clave (teclado u óptico)
 - b) Aparece pantalla de producto, cantidad, precio de lista, descuento, total
 - c) Leer datos:
 - ◆ Control de existencias
 - ◆ Bajas (dar de baja el producto)
 - ◆ Imprimir comprobante de compra (nombre de la tienda, vendedor, hora y fecha, producto comprado, cantidad, precio, total, cantidad recibida, cambio).
 - ◆ Acceso a abrir caja
 - d) Ventas al mayoreo
 - ◆ Cliente (busca nombre, si es nuevo genera nuevo registro)

- ◆ Datos del negocio (dirección, teléfono, contacto)
- ◆ Venta (producto, cantidad, precio de lista, descuento)
- ◆ Pasa a control de existencias
- ◆ Dar de baja
- ◆ Imprime factura
- e) Proveedores
 - ◆ Editorial
 - ◆ Contacto
 - ◆ Teléfono, dirección
 - ◆ Productos que surte
- f) Control de existencias
 - ◆ Altas de productos
 - * Elegir tarjeta de control de existencias por:
 - 1) Producto
 - 2) Clave
 - 3) Género
 - 4) Editorial
 - 5) Autor
 - * De no encontrarlo genera tarjeta nueva
 - * Asignar datos necesarios
 - ◆ Bajas de productos (cada vez que se realice una venta)
 - * Elegir tarjeta de control de existencias por
 - 6) Clave
 - 7) Descontar en existencias
 - ◆ Precios
 - ◆ Consultar las tarjetas
 - * Inventario
 - 8) Leer campo de existencias de todos los productos

9) Genera una lista de los artículos cuyo saldo esté próximo al mínimo o lo haya alcanzado (producto, cantidad a pedir, precio, total, proveedor, contacto, teléfono)

g) Catálogo de productos y precios

- ◆ Por género
- ◆ Por editorial
- ◆ Por autor
- ◆ Nintendo

h) Rentas

i) Pedidos especiales

- ◆ Nombre cliente, teléfono
- ◆ Producto, precio, cantidad, diferencia a cobrar

j) Control de usuarios

- ◆ Altas y bajas de usuarios (claves y datos)

k) Contabilidad (acceso restringido)

3.6 Selección de personal

La selección de los recursos humanos que formarán parte del equipo de trabajo, requiere de varias etapas en las que se pueda definir el perfil de las personas que colaborarán, así como las labores que van a desempeñar. Primeramente se debe establecer un diseño general de la organización del proyecto.

3.6.1 Organización

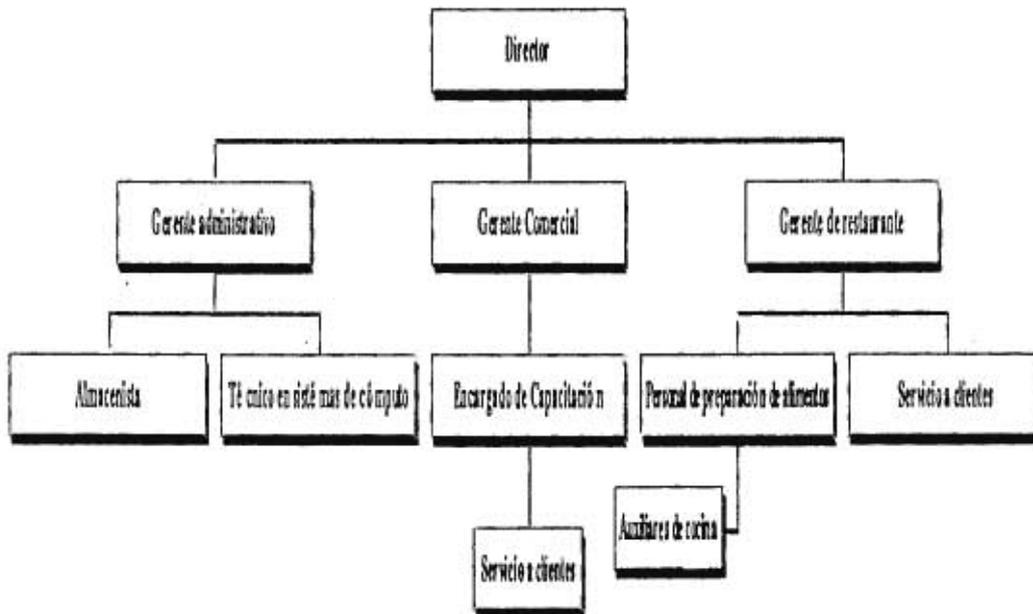
Todo negocio o empresa, por pequeña que sea, requiere de una estructura de los puestos que se van a ocupar dentro de la misma. Dentro del negocio, cada persona será responsable de desempeñar un puesto específico, con responsabilidades determinadas, de acuerdo a las características que requiera la labor y a los conocimientos que la persona posee. Por medio de un organigrama, se puede mostrar en forma gráfica la estructura de la organización y la relación entre las personas que colaborarán.

3.6.2 Descripción de funciones

- *Director.*- Encargado principal del negocio, sus funciones son de planeación, supervisión general y coordinación del negocio, buscando oportunidades de nuevos mercados. Asimismo desempeñará parte del grupo de selección de personal.
- *Gerente Administrativo.*- Persona que supervise aspectos contables, nómina y caja, así como relaciones con proveedores. Es además responsable del almacén y del área de sistemas.
- *Técnico en sistemas de cómputo.*- Responsable de desarrollar o bien dar mantenimiento al *software* y *hardware* necesario para la operación ágil del sistema, así como comunicación vía Internet, mantenimiento de *hardware*, y de la capacitación a empleados en cuanto a sistemas.
- *Almacenista.*- Persona encargada del almacén, mantenimiento y control de las existencias, altas y bajas de los productos, relaciones con proveedores y clientes mayoristas.
- *Gerente comercial.*- Persona asignada para la coordinación de las funciones de ventas, desarrollar estrategias comerciales, pronósticos de ventas y supervisa el servicio a clientes.
- *Encargado de capacitación.*- Encargado directo de seleccionar al personal y proporcionarle la capacitación necesaria para integrarse al equipo de trabajo, otras funciones son actualización, supervisión, servicio a clientes.
- *Servicio a clientes.*- Son los encargados directos de las ventas de productos y de mantenimiento de la tienda, deben conocer bien los productos que se manejan y el sistema de PC a emplear, así como ayudar en lo que se requiera, tanto al cliente como a otros colaboradores del equipo de trabajo. Además pueden trabajar en tienda y restaurante por temporadas, si lo desean y es conveniente.

- *Gerente de restaurante.*- Persona responsable de controlar todo lo que se refiera a restaurante como administrar los recursos, decidir el menú, actualizar y capacitar a cocineros, etc. De preferencia debe ser una persona con conocimientos de administración de restaurantes.
- *Personal de preparación de alimentos.*- Sus labores primordiales son las de elaborar los alimentos que van a consumirse en el restaurante: cocineros y encargados de bebidas y otras especialidades.
- *Auxiliares de cocina.*- Personas asignadas al mantenimiento de la cocina, el restaurante y la tienda, todo lo que es limpieza y mantenimiento de instalaciones.

Organización de puestos del negocio



3.6.3 Selección de empleados

Búsqueda de aspirantes.- La búsqueda se puede efectuar por medio de parientes o amigos, procedimiento que no cuesta. A veces puede ser posible el poner anuncios en el periódico o poner anuncios cerca de preparatorias o universidades. Los aspirantes en este caso deberán tener las características especificadas en los puntos anteriores.

Perfil de los solicitantes.- Para el negocio planeado, se busca crear un ambiente juvenil y amable, que atraiga a los clientes jóvenes. Por esto se ha determinado que es conveniente buscar jóvenes que estudien en preparatoria o en primeros semestres de universidad (tipo McDonald's o Blockbuster), para la atención a los clientes y el servicio en general, por lo que se podrá contar con empleos de medio tiempo y en vacaciones, de tiempo completo. Para el restaurante se buscarán personas con mayor experiencia en el ramo de alimentos preparados, pero igualmente para el servicio a clientes será gente joven principalmente, sin importar que sea gente del sexo femenino o masculino.

Características generales para empleados de servicio a clientes:

- Edad de 17 a 22 años
- Cursar preparatoria o universidad en los primeros semestres (1º a 4º).
- Disponibilidad mínima de 4 horas y media de lunes a sábado.
- Conocimientos básicos de computación (Procesador de texto, hoja de cálculo)
- Conocimientos de los diversos géneros de comics.

Remuneración apropiada.- Antes de contratar el personal, se debe asignar una remuneración apropiada para cada cargo. El investigar los salarios promedio de la competencia, puede ser un buen factor para fijar el pago a los empleados.

Formulario de solicitud de empleo.- Cada vez que se presente una persona, se le otorgará el siguiente formato de solicitud de empleo:

SOLICITUD DE EMPLEO	
Cargo solicitado: _____	Fecha: _____
Nombre: _____	
Dirección: _____	
Ciudad: _____	Tel: _____
Cómo se enteró de la oportunidad de trabajo?: _____	
Estudios realizados (nivel más alto): _____	
Estudios técnicos o cursos tomados: _____	
Está disponible para trabajar: _____	
Sábados: _____	Tiempo Parcial: _____
Tiempo Completo: _____	
Ha trabajado antes?: _____ De ser así dónde?: _____	
Sueldo pretendido: _____	
Referencias personales (Nombre y número de teléfono de dos personas que no sean familiares): Firma del solicitante: _____	

Entrevistas.- Después de revisar las solicitudes, se procederá a determinar qué candidatos son los que tienen el perfil más viable para pertenecer al equipo de trabajo. Lo más conveniente es realizar una entrevista para cada puesto vacante con tres de los candidatos. Se les llamará por vía telefónica y se realizarán las entrevistas con el formato a la mano para verificar los datos. Es conveniente preparar una lista de preguntas, con el fin de que las entrevistas sean consistentes para todos los candidatos. Otro de los puntos es hablarles de lo que se busca lograr con el negocio y de la mentalidad que se está buscando en los solicitantes, así como explicarles en qué consistiría su trabajo.

Después de la primer entrevista, a los candidatos seleccionados, se les llamará por segunda ocasión, con la finalidad de ofrecerles una propuesta formal de empleo y en caso de aceptar, establecer las condiciones del contrato.

Capacitación.- Como inicio, se les informará a los empleados qué normas rigen al negocio, cómo las pueden cumplir y qué grado de desempeño se espera de ellos, así como enseñarles los procedimientos

correctos para adaptarse a situaciones cotidianas, además se analizará qué tantos conocimientos tienen sobre el concepto del negocio y se les dará un periodo específico de capacitación en el manejo del sistema a utilizar para varias de las operaciones del negocio; esto implica que de preferencia los aspirantes tengan conocimientos de computación básica, con el fin de agilizar el entendimiento.

Una capacitación constante y apropiada, puede reducir el ausentismo de parte de los empleados, mantener un alto nivel de rendimiento, reducir descuidos en el manejo de mercancía y equipo. Además eleva la motivación del empleado, le da interés y puede convivir con otros empleados en un sistema de equipo.

Además de la capacitación inicial, es conveniente el capacitar con relativa frecuencia a los empleados, con el fin de mantenerlos actualizados y que el ambiente de grupo sea muy confiable.

3.6.4 Trabajo diario

Cada persona de servicio a clientes deberá estar bien presentable, el uniforme a utilizar será pantalón azul marino con camisa o blusa de manga larga o corta de color crema que tendrá el logotipo del negocio en la parte posterior y en el frente. Diariamente deberán portar un gafete que la dirección del negocio les proporcionará con sus datos y fotografía.

Las personas de servicio a clientes pueden elegir trabajar en la tienda o en el restaurante, siempre colaborando en dónde y cuándo se les necesite; los permisos para faltar no serán pagados y los pagos se realizarán por cheque en la oficina administrativa, cada 15 días.

3.6.5 Costos de mano de obra:

En la siguiente tabla se da una idea de los salarios para el primer año de operación, salario diario, salario anual, aguinaldo (15 días), vacaciones (6 días por el primer año), etc. de acuerdo a la Ley Federal del trabajo 1996.

Tabla 17 Salarios para cada puesto de la organización

Puesto	Salario diario	Salario mensual c/u	Salario anual	Prima de vacaciones 25% de 6 días	Aguiabdo 15 días	Salario anual Integrado	Número de personas	Salario total anual
Director	\$ 267	\$ 7,000.00	\$ 84,000.00	\$ 400.00	\$ 4,000.00	\$ 88,400.00	1	\$ 88,400.00
Gerente administrativo	\$ 200	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	\$ 300.00	\$ 3,000.00	\$ 63,300.00	1	\$ 63,300.00
Gerente comercial	\$ 200	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	\$ 300.00	\$ 3,000.00	\$ 63,300.00	1	\$ 63,300.00
Gerente de restaurante	\$ 200	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	\$ 300.00	\$ 3,000.00	\$ 63,300.00	1	\$ 63,300.00
Almacenista	\$ 100	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	\$ 150.00	\$ 1,500.00	\$ 31,650.00	1	\$ 31,650.00
Técnico sistemas	\$ 133	\$ 3,500.00	\$ 42,000.00	\$ 200.00	\$ 2,000.00	\$ 44,200.00	1	\$ 44,200.00
Encargado de capacitación.	\$ 100	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	\$ 150.00	\$ 1,500.00	\$ 31,650.00	1	\$ 31,650.00
Preparación de alimentos	\$ 67	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00	\$ 100.00	\$ 1,000.00	\$ 25,100.00	3	\$ 75,300.00
Servicio a clientes	\$ 40	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00	\$ 60.00	\$ 600.00	\$ 15,060.00	11	\$165,660.00
Aux. cocina	\$ 40	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00	\$ 60.00	\$ 600.00	\$ 15,060.00	3	\$ 45,180.00
Total :								\$671,940.00

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS FINANCIERO

Para iniciarse y permanecer en un negocio de servicio, se requiere de una adecuada elaboración de un plan financiero. Esto permite obtener los fondos necesarios para administrar con éxito un negocio.

Un plan financiero sólo puede tener en cuenta lo que se sabe hasta el momento y lo que posiblemente ocurra en el futuro. Debido a la imposibilidad de predecir el futuro con absoluta precisión y a que unos cuantos o muchos imprevistos pueden entrar en el juego, es imposible garantizar el exacto cumplimiento de las previsiones. Para la realización del estudio financiero, se requiere de detallar algunos rubros que se utilizarán en el proyecto. Es importante hacer notar que para el estudio se utilizará un criterio pesimista, para ver si el proyecto puede sobrevivir a panoramas negativos.

4.1 Supuestos y estados financieros proforma

Antes de comenzar el análisis proforma, es importante mencionar que éste se ha realizado en base a la utilización de las ventas promedio, calculadas de todo el mercado. Pero también se realizarán estados proforma en base al 75% de las ventas promedio y 65%, esto con la finalidad de determinar hasta qué nivel de ventas, es posible que el proyecto sea factible.

4.1.1 Ingresos y gastos a incurrir para apertura y operaciones

Ventas

La proyección de las ventas que se utilizará, se ha determinado en base al comportamiento de todo el mercado nacional, mismo que se obtuvo de las investigaciones del estudio de mercado, en el que se analizaron los datos e información obtenidos de las ventas de 1994 a 1997 y en base a los mismos, se determinó el pronóstico de cuál era el promedio de ventas a nivel nacional para cada año desde 1997 a 2001, para utilizar este nivel de ventas para el proyecto. Uno de los puntos importantes de destacar es que el nivel de ventas obtenido fue bajo en relación con los líderes de mercado. El lugar que se ocuparía sería el 3º en importancia, solamente debajo de las 2 cadenas principales de México, que cuentan con 4 locales cada una, distribuidos en diferentes ciudades del país.

Para el restaurante se han determinado la mitad de las ventas calculadas y si se tiene un consumo promedio de \$30 pesos por persona y considerando que se quiere tener un reparto equitativo, si las ventas serían más o menos de \$1,365,120 pesos, la proporción sería de \$3,792 pesos, pero para trabajar con cálculos cerrados, se supondrá llenar 2 veces la capacidad del restaurante por día y con esto serían 128 personas con \$30 de consumo, para un total de \$3,840 pesos, que es el 50.6% de las ventas totales entre tienda y restaurante, con lo que no se pierde el reparto equitativo de recursos, así como la obtención de utilidades.

Tabla 18 Ventas Pronosticadas para 5 años de operación (promedio de ventas del mercado)					
Año	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas	\$ 3,230,791	\$ 3,899,871	\$ 4,568,951	\$ 5,238,031	\$ 5,907,111
Ventas / mes	\$ 292,33	\$ 324,989	\$ 380,746	\$ 436,503	\$ 492,259
Ventas / día	\$ 8,974	\$ 10,833	\$ 12,692	\$ 14,550	\$ 16,409

Costo de ventas

El costo de ventas se considerará de la siguiente forma:

- 30% sobre ventas calculadas de restaurante para materia prima necesaria en la elaboración de alimentos.
- 30% sobre ventas calculadas de tienda para todos los artículos que se venderán en la tienda (es importante mencionar que el precio de venta original de los artículos de importación, son de menos de un tercio del precio de venta al que se venden en México).

Materia Prima necesaria para el proyecto**Tabla 19 Comícs y productos en general**

Consideración : Se tomará el 30% de las ventas

	1998	1999	2000	2001	2002
Costos / mes	\$33,718.46	\$ 41,210.09	\$ 60,571.03	\$ 68,172.30	\$ 77,398.55
Cuota arancelaria	\$295.00	\$295.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 295.00
Costo total / mes	\$33,983.46	\$41,475.09	\$ 60,866.03	\$ 68,467.30	\$ 77,693.55
Costos/ año	\$407,801.57	\$ 497,701.02	\$ 730,392.38	\$821,607.56	\$ 932,322.59

Tabla 20 Materia prima para el restaurante

Se considerará un consumo de \$30 por persona con un mínimo de 128 personas

Esto generará \$3840, que es el 50.6% de las ventas diarias

	1998	1999	2000	2001	2002
Costos / mes	\$34,537.54	\$ 42,211.14	\$ 62,042.39	\$ 69,828.30	\$ 79,278.68
Costos/ año	\$414,450.43	\$ 506,533.68	\$ 744,508.72	\$ 837,939.64	\$951,344.11

Tabla 21 Costo total por materia prima

	1998	1999	2000	2001	2002
Costos / mes	\$ 68,521.00	\$ 83,686.23	\$ 122,908.43	\$138,295.60	\$ 156,972.23
Costos/ año	\$ 822,252.00	\$ 1,004,234.70	\$ 1,474,901.10	\$1,659,547.20	\$1,883,666.70

Inventarios

Se tendrán inventarios de 6 días de ventas, procurando no tener variaciones por fechas o temporadas. Con esta política se tendrán inventarios con valor de \$45,504 pesos .

Local

La cotización de elevadas tasas de interés en los préstamos bancarios, para la adquisición de locales, para nuevos negocios ha venido a causar serios problemas ya que son costos muy elevados. Por lo que al encontrar los locales a precio razonable en cuanto a renta, se ha considerado como lo más prudente el rentar dos locales para 5 años teniendo en cuenta que cada año el costo de la renta puede elevarse. Por lo anterior, se puede determinar que el costo para el local será de:

$$(270m^2) * (\$10,000/mes \text{ cada } 100m^2) = \$27,000 \text{ pesos mismos que se cerrarán en}$$

\$30,000 pesos para detalles e imprevistos en referencia al local.

Tabla 22 Equipo de tienda y computación, y equipo para el restaurante

Cantidad	Equipo	\$/unidad	Total
Tienda:			
20	Uniformes p/servicio a clientes	\$100.00	\$2,000.00
5	Vitrinas-mostrador	\$500.00	\$2,500.00
7	Bancos altos	\$120.00	\$ 840.00
1	Computadora- caja registradora	\$10,000.00	\$10,000.00
1	Caja de seguridad	\$10,000.00	\$10,000.00
4	Anaqueles p/almacén (pared completa)	\$400.00	\$1,600.00
3	Anaqueles para almacén 1.8 m.	\$246.00	\$738.00
4	Exhibidores p/pared	\$150.00	\$600.00
4	Exhibidores de 1.80 m de alto	\$194.00	\$776.00
1	Anaqueles para revistas	\$294.00	\$294.00
1	Televisión a color	\$4,000.00	\$4,000.00
1	Reproductora de video	\$2,800.00	\$2,800.00
1	Grabadora toca CD y doble tocacintas	\$2,000.00	\$2,000.00
6	Equipo para baños	\$1,700.00	\$10,200.00
10	Lámparas	\$100.00	\$1,000.00
1	Fax/Tel	\$1,820.00	\$1,820.00
	Total		\$51,168.00
Oficina:			
3	Escritorios	\$1,390.00	\$4,170.00
6	Sillas secretariales	\$210.00	\$1,260.00
2	Computadoras con fax/módem	\$13,000.00	\$26,000.00
1	Copiadora alta calidad en impresión	\$4,000.00	\$4,000.00
1	Impresora láser	\$3,500.00	\$3,500.00
1	Archivero	\$700.00	\$700.00
	Total		\$39,630.00
Restaurante:			
1	Cocina completa	\$12,000.00	\$12,000.00
1	Refrigerador grande	\$11,000.00	\$11,000.00
1	Artículos diversos para preparación	\$1,857.00	\$1,857.00
1	Cafetera	\$399.00	\$399.00
1	Recipientes diversos	\$500.00	\$500.00
1	Horno de microondas	\$1,500.00	\$1,500.00
1	Mantelería	\$2,000.00	\$2,000.00
18	Mesas c/4 sillas	\$1,500.00	\$27,000.00
1	Sillones	\$5,000.00	\$5,000.00
72	Vajillas p/4 personas (blanca)	\$100.00	\$7,200.00
1	Cristalería	\$600.00	\$600.00
27	Juegos de Cubiertos	\$150.00	\$4,050.00
1	Reproductora de video	\$2,500.00	\$2,500.00
1	Pantalla de TV grande	\$10,000.00	\$10,000.00
1	Caja registradora computadora	\$10,000.00	\$10,000.00
	Total		\$95,606.00
	Total equipo y mobiliario		\$186,404.00

Gastos de instalación y decoración

El presupuesto es de aproximadamente \$90 mil pesos, que serán utilizados al 5% por año, para ser cubiertos.

Gastos de organización

Son los correspondientes para permisos, licencias, gratificaciones, y ahí se incluye el pago de los derechos para la utilización de la marca Nintendo, así como los productos. El presupuesto será de \$150 mil pesos al 5% anual.

Caja inicial

Se tendrá una cantidad de un 10% de \$16 mil pesos para caja, más o menos, y lo que reste a bancos para pagos en efectivo y que requieren de ser cubiertos de inmediato.

Documentos por cobrar

Las ventas a crédito a largo plazo no se utilizarán y cuando se cobre a mayoristas se les puede otorgar hasta 30 días para el pago. Por esto se cargará como cero en estados proforma.

Proveedores y acreedores

Toda materia prima utilizada para el proyecto se maneja por cobro en efectivo y de inmediato, por lo que se cargarán igualmente como cero.

Publicidad

El presupuesto para la publicidad y promoción en los diferentes medios especificados en el estudio de mercado será un 2% sobre las ventas anuales

Costo / mes	\$4550
Costo / año	\$54605

Mantenimiento

El presupuesto destinado a mantenimiento será de 2% sobre las ventas anuales

Costo / mes	\$4550
Costo / año	\$54605

Tabla 23 Nómina

Salarios de operación

Puesto	Salario diario	Salario mensual c/a	Salario anual	Prima vacacional 25% de 6 días	Agonizado 15 días	Salario anual Integrado	Número de personas	Salario total anual
Preparación de alimentos	\$67	\$2,000.00	\$24,000.00	\$100.00	\$1,000.00	\$25,100.00	3	\$75,300.00
Servicio a clientes	\$40	\$1,200.00	\$14,400.00	\$60.00	\$600.00	\$15,060.00	11	\$165,660.00
Auxiliares para cocina	\$40	\$1,200.00	\$14,400.00	\$60.00	\$600.00	\$15,060.00	3	\$45,180.00
Total								\$286,140.00

Sueldos administrativos

Puesto	Salario diario	Salario mensual c/a	Salario anual	Prima vacacional 25% de 6 días	Agonizado 15 días	Salario anual Integrado	Número de personas	Salario total anual
Director	\$267	\$7,000.00	\$84,000.00	\$400.00	\$4,000.00	\$88,400.00	1	\$88,400.00
Gerente administrativo	\$200	\$5,000.00	\$60,000.00	\$300.00	\$3,000.00	\$63,300.00	1	\$63,300.00
Gerente comercial	\$200	\$5,000.00	\$60,000.00	\$300.00	\$3,000.00	\$63,300.00	1	\$63,300.00
Gerente de restaurante	\$200	\$5,000.00	\$60,000.00	\$300.00	\$3,000.00	\$63,300.00	1	\$63,300.00
Almacenista	\$100	\$2,500.00	\$30,000.00	\$150.00	\$1,500.00	\$31,650.00	1	\$31,650.00
Técnico sistemas	\$133	\$3,500.00	\$42,000.00	\$200.00	\$2,000.00	\$44,200.00	1	\$44,200.00
Encargado de capacitación.	\$100	\$2,500.00	\$30,000.00	\$150.00	\$1,500.00	\$31,650.00	1	\$31,650.00
Total								\$385,800.00

Costos por Insumos y servicios

Se han determinado de acuerdo a consultas de diferentes negocios restauranteros medianos y ubicados en el Sur de la Ciudad de México

Tabla 24 Costos por Insumos

	1998	1999	2000	2001	2002
Agua	\$ 4,800.00	\$ 5,866.47	\$ 8,622.60	\$ 9,704.68	\$ 11,018.09
Teléfono	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
E. Eléctrica	\$ 2,400.00	\$ 2,933.24	\$ 4,311.30	\$ 4,852.34	\$ 5,509.04
Combustible	\$ 9,600.00	\$ 11,732.94	\$ 17,245.21	\$ 19,409.37	\$ 22,036.18
Suma= costos por insumos	\$ 25,800.00	\$ 29,532.65	\$ 39,179.11	\$ 42,966.39	\$ 47,563.31

Costo por papelería

Este rubro incluyen papelería para facturación, pedidos, rollos de ticket de compra, blocks, hojas carta, papel para computadora, etc.

Costo/ mes	\$ 417.00
Costo/ año	\$ 5,004.00

Seguros

Los seguros que se necesitarían de inmediato para el proyecto serían los siguientes

	Prima mensual	Prima anual
Seguro contra actos delictivos	\$ 666.67	\$ 8,000.00
Seguro contra incendios	\$ 333.33	\$ 4,000.00
	Total anual	\$ 12,000.00

Comisiones sobre tarjetas de crédito

Se ha establecido que será un 4% el total de pagos con tarjeta, ya que casi nadie las usa actualmente, a causa de las elevadas tasas, pero para casos en que se utilicen se hará la consideración.

Aproximadamente el 15% de las ventas totales serán pagadas con tarjeta, por lo que el monto en comisiones equivale a 0.9% de las ventas totales

Estimación de inversión inicial requerida

Se considerará un periodo de tres meses en gastos de funcionamiento para que se tenga un soporte adecuado en estos pagos.

Tabla 25 Estimación de gastos mensuales de funcionamiento

Renta de local	\$30,000
Sueldo del administrador	\$7,000
Sueldos o salarios de otros empleados	\$46,300
Publicidad	\$6,826
Seguros	\$1,000
Licencias	\$625
Mantenimiento	\$4,550
Insumos	\$1,400
Teléfono	\$750
Otros (Conexión a Internet costo mensual)*	\$750
Total de gastos	\$84,201.4
Por 3 meses	\$252,604.2

Costos de preapertura

Inventario Inicial (6 días de venta)	\$45,504
Publicidad	\$10,000
Licencias	\$750
Depósito de servicios públicos	\$5,000
Total de costos de preapertura	\$61,254

Total puesta y apertura \$ 328,858.20

Total de equipo y mobil. \$ 186,404.00

Total de costos de funcionamiento y preapertura \$ 515,262.20

*(Anexo V Cuota por uso de Internet)

Por lo que se concluye que sería conveniente una inversión inicial equivalente a un mínimo de \$500 mil pesos y un máximo de \$600 mil.

Depreciaciones

La depreciación será de 10% anual para el equipo y mobiliario, y de 30% para el equipo de cómputo.

Tabla 26 Tabla de gastos por depreciación

Año	Equipo y mobiliario	Equipo y mobiliario restaurante	Equipo Cómputo	Total/año
1998	\$ 5,130.00	\$ 8,561.00	\$ 14,850.00	\$ 28,541.00
1999	\$ 5,130.00	\$ 8,561.00	\$ 14,850.00	\$ 18,641.00
2000	\$ 5,130.00	\$ 8,561.00	\$ 14,850.00	\$ 13,691.00
2001	\$ 5,130.00	\$ 8,561.00	\$ 4,950.00	\$ 13,691.00
2002	\$ 5,130.00	\$ 8,561.00	0	\$ 13,691.00
2003	\$ 5,130.00	\$ 8,561.00	0	\$ 13,691.00
2004	\$ 5,130.00	\$ 8,561.00	0	\$ 13,691.00
2005	\$ 5,130.00	\$ 8,561.00	0	\$ 13,691.00
2006	\$ 5,130.00	\$ 8,561.00	0	0
2007	\$ 5,130.00	\$ 8,561.00	0	0

Depreciación acumulada a 5 años

1998	\$ 28,541.00
1999	\$ 47,182.00
2000	\$ 60,873.00
2001	\$ 74,564.00
2002	\$ 88,255.00

Amortización de gastos de preoperación

G.preoperativos	\$ 61,254.00
-----------------	--------------

Amortización de gastos preoperativos	10%
--------------------------------------	-----

Amortización acumulada	
1998	\$ 6,125.40
1999	\$ 12,250.80
2000	\$ 18,376.20
2001	\$ 24,501.60
2002	\$ 30,627.00

4.2 Estados Financieros

Las dos partes principales de un estado financiero son: el balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

4.2.1 Estado de pérdidas y ganancias

Representa los resultados del funcionamiento del negocio durante determinado periodo (mensual, trimestral, semestral o anual).

Los estados de pérdidas y ganancias formales se elaboran al menos una vez al año.

4.2.2 Balance general

El balance general ofrece un panorama de la situación financiera de una empresa en cierto momento.

Activo circulante.

Está representado por el efectivo y los bienes que pueden convertirse en efectivo a corto plazo (por lo general un año o menos). Comprende renglones tales como efectivo disponible, efectivo en bancos, cuentas por cobrar, inventarios y gastos pagados por adelantado (seguros, impuesto catastral y otros conceptos análogos por los cuales se ha pagado, pero que a la fecha del balance no han sido utilizados).

Activo fijo

Está compuesto por activos de carácter relativamente permanente, que no están a la venta y que se utilizan para generar renta. Entre ellos se encuentran el terreno, el inmueble, las instalaciones y el equipo de propiedad del negocio. Estos bienes se registran en el balance al precio de costo.

Del costo del inmueble (sin incluir el terreno) y el equipo, se deduce la depreciación acumulada. Esta depreciación acumulada refleja la reducción del valor del activo por el desgaste, el paso del tiempo, el cambio de la situación económica y otros factores. Equipo y mobiliario de oficina, seguros, puesta en marcha del negocio, gastos preoperativos, capacitación.

Otros activos

Si en un negocio hay otros activos que no caben en las categorías de activo circulante o activo fijo, se incluyen bajo el título de otros activos. Un ejemplo podría ser el de los costos de arrendamiento o de mejoras.

Total del activo

La suma de todos los activos (circulante, fijo y otros) da el valor total del activo o sea el total de los recursos del negocio.

Pasivo y capital social

Muestran en el balance la forma como se ha financiado o pagado el activo.

Pasivo circulante

Representa las deudas por pagar, o que se espera pagar en menos de un año. Comprende renglones tales como cuentas por pagar (por reposición de existencias o compra de suministros), gastos acumulados (sueldos o salarios endeudados a los empleados, deducciones tributarias por nómina o similares), impuestos por pagar y cualquier remanente de hipotecas o préstamos a largo plazo que deban pagarse el año siguiente.

Pasivo a largo plazo

Comprende las cuentas del negocio que deben pagarse a más de un año después de la fecha del balance.

Capital Social

Representa la diferencia entre el total del activo y el total del pasivo. Muestra el patrimonio o capital de los propietarios del negocio. En una sociedad anónima este patrimonio de los propietarios está compuesto por dos renglones: capital (acciones que tienen un valor nominal

que multiplicado por el número de acciones emitidas da el valor del capital en el balance) y utilidades retenidas o por repartir (son el enlace entre el estado de resultados y el balance).

4.2.3 Tablas de flujo de efectivo (Ingresos y egresos)

Brinda otro tipo de estado de cambios en la posición financiera. El propósito de este modelo es ilustrar la fuente y los flujos del efectivo.

4.2.4 Razones financieras

Las razones financieras, son índices que nos permiten evaluar la seguridad y lo atractivo de una inversión. Para realizar una correcta evaluación, se requiere del índice promedio del sector económico que se está estudiando y compararlo con la inversión que se va a realizar.

4.2.5 Tablas financieras del proyecto

El análisis financiero se realizó en tres condiciones diferentes, para determinar la factibilidad del proyecto en base a cambios que pueden presentarse en el entorno económico, además de determinar el monto de ventas en el cual ya no es factible la ejecución del proyecto.

Análisis 1.- La base de las ventas se realizó suponiendo ventas iguales al promedio de ventas del mercado de 1998 al 2002 (5 años) y con flujos constantes (no afectados por la inflación).

Análisis 2.- Las ventas se mantuvieron con el promedio de las ventas del mercado, pero ahora se alteraron los principales costos, que pueden ser afectados por la inflación, como son la renta del local, teléfono, luz, papelería, etc. Los costos de venta no se alteraron debido a que la diferencia entre el precio real del artículo, desde cada país de origen con respecto al precio de venta en México, determinar la variación, no depende tanto de la inflación, sino del cambio de precios en cada país de origen.

Análisis 3.- El nivel de ventas se toma de acuerdo a obtener ventas a un 75% de las ventas promedio del mercado.

Análisis 4.- Lo mismo que el anterior pero a un 58% de las ventas del mercado.

4.2.5.1 Conclusiones de las tablas financieras

Valor promedio de ventas

El utilizar el nivel de ventas promedio del mercado para el proyecto, da niveles muy aceptables de utilidades en cada uno de los 5 años, ya que todos los valores son positivos. Las razones financieras a pesar de esto muestran puntos débiles en los cuales se debe poner atención:

- Los índices de liquidez en todos los casos de análisis se encuentran a muy buenos niveles, en crecimiento cada año. Esto demuestra fuerza en la capacidad para cumplir con las deudas a largo plazo.
- La rotación de inventarios es muy ágil y siempre es conveniente un nivel alto de rotación de inventarios, más a nivel de servicios.
- La rotación de activos se encuentra dando malos resultados, el nivel baja considerablemente cada año y se requeriría de atender los niveles de capital contable que se manejan por año o tener un mejor resultado en los niveles de ventas, de tal forma que se compense proporcionalmente el valor.
- El apalancamiento del proyecto está a niveles regulares, en que a mayor sea la parte de los derechos brindados por los dueños, más se complica el apalancamiento. A pesar de la dificultad que se presenta, debido a la baja de niveles por año, no se cae precipitadamente sino que es preferible que las razones sean bajas, debido a que los derechos suministrados por los dueños brindan un amortiguador para tener mayor en la seguridad de la inversión.
- En los índices de rentabilidad, el rendimiento sobre ventas va muy bien en crecimiento constante, pero los rendimientos sobre activos y sobre capital se encuentran en niveles descendentes y se proyecta que los problemas están en los activos totales y en el capital contable.

(Anexo VI Inflación promedio en México 1992-1997)

En los siguientes casos de diferentes niveles de ventas, se encuentran de la misma manera que en el caso de las ventas promedio, hay desproporcionalidades, ya que para niveles muy buenos de razones en que el capital contable muestra problemas, el activo total muestra razones financieras favorables.

Valor de ventas al 75%

En el caso de análisis al 75% del promedio de las ventas, los índices son muy buenos, buena actividad, apalancamiento y rentabilidad, pero la liquidez es muy baja en referencia del primer hasta el quinto año.

El incremento que se presenta en los índices de liquidez es bastante prometedor con respecto a tener una buena capacidad para generar efectivo, asegurando que los pasivos sean pagados si los activos se pueden convertir en efectivo, así como una protección para los acreedores.

En cada año se encuentran utilidades de buen nivel que reflejan que a pesar de que se tenga un nivel de ventas a un porcentaje menor del que se considera como el promedio de ventas en las tiendas mayores, la aceptación de parte de los consumidores es buena para la factibilidad del proyecto. El costo de ventas aumenta, pero las ventas aumentan aún más y esto es lo que beneficia el crecimiento de la utilidad neta.

El incremento que se presenta en los índices de liquidez es bastante prometedor, ya que no es en forma disparada, sino que el crecimiento es en una proporción equilibrada que da confianza para la operación del proyecto.

Valor de ventas al 58%

Por medio de este análisis financiero, se busca además, la posibilidad de determinar el monto de ventas en el cual la factibilidad del proyecto se ve desfavorecida. Para esto se realizaron varias pruebas iterativas hasta llegar al resultado en que en ambos métodos la operación del proyecto deja de ser factible. Los resultados fueron los siguientes:

A un 58% del nivel de ventas pronosticado para el proyecto, la TIR obtenida corresponde a un 47% siendo menor que TREMA con un valor de 48.04%. En cuanto a VPN, el valor es menor que cero, por lo que no es factible el proyecto bajo estas condiciones.

La utilidad neta durante el primer año reporta pérdidas.

Para la solventación de gastos se requerirá de aumentos en el capital, esto sería necesario a partir del tercer año.

Los valores negativos en las razones financieras dan como conclusión que las pérdidas iniciales son factores determinantes para que el proyecto no prospere en el futuro.

Estado de Resultados

	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas Pronosticadas	\$ 3.230.791	\$ 3.899.871	\$ 4.568.951	\$ 5.238.031	\$ 5.907.111
(Costo de ventas)					
Costo anual de materia prima art.tienda	\$ 404.622	\$ 494.521	\$ 726.852	\$ 818.068	\$ 928.783
Cuota arancelaria	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540
Total artículos tienda	\$ 408.162	\$ 498.061	\$ 730.392	\$ 821.608	\$ 932.323
Costo anual de materia prima restaurante	\$ 414.450	\$ 506.534	\$ 744.509	\$ 837.940	\$ 951.344
Total materia prima proyecto	\$ 822.612	\$ 1.004.595	\$ 1.474.901	\$ 1.659.547	\$ 1.883.667
Utilidad Bruta	\$ 2.408.179	\$ 2.895.276	\$ 3.094.050	\$ 3.578.484	\$ 4.023.444
(Gastos de Operación)					
Costo personal	\$ 671.940	\$ 671.940	\$ 671.940	\$ 671.940	\$ 671.940
Publicidad (2%/ventas)	\$ 64.616	\$ 77.997	\$ 91.379	\$ 104.761	\$ 118.142
Mantenimiento (2 %/ventas)	\$ 64.616	\$ 77.997	\$ 91.379	\$ 104.761	\$ 118.142
Papelcería	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004
Luz	\$ 2.400	\$ 2.933	\$ 4.311	\$ 4.852	\$ 5.509
Agua	\$ 4.800	\$ 5.866	\$ 8.623	\$ 9.705	\$ 11.018
Teléfono	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Com.tarjetas (0.9%/ventas)	\$ 29.077	\$ 35.099	\$ 41.121	\$ 47.142	\$ 53.164
Total G.Op.	\$ 851.453	\$ 885.837	\$ 922.757	\$ 957.165	\$ 991.920
Utilidad de operación	\$ 1.556.726	\$ 2.009.439	\$ 2.171.293	\$ 2.621.319	\$ 3.031.524
Otros gastos					
Seguros	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Local (renta mensual \$10000 c/100m2)	\$ 360.000	\$ 396.000	\$ 435.600	\$ 479.160	\$ 527.076
Eq.cómputo	\$ 49.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Eq. y mobiliario de cocina (10% anual)	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561
Línea Internet	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Equipo y Mobiliario tienda (10% anual)	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130
Gastos de instalación (90000 al 5% anual)	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500
Gastos de organización (150000 al 5% anual)	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Total O.G.	\$ 456.191	\$ 442.691	\$ 482.291	\$ 525.851	\$ 573.767
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.100.535	\$ 1.566.748	\$ 1.689.002	\$ 2.095.468	\$ 2.457.757
(ISR)	\$ 385.187	\$ 548.362	\$ 591.151	\$ 733.414	\$ 860.215
(PTU)	\$ 110.054	\$ 156.675	\$ 168.900	\$ 209.547	\$ 245.776
Total impuestos	\$ 495.241	\$ 705.037	\$ 760.051	\$ 942.961	\$ 1.105.991
Utilidad después de impuestos	\$ 605.294	\$ 861.711	\$ 928.951	\$ 1.152.507	\$ 1.351.767

		1998	1999	2000	2001	2002
A.Circulante						
Caja	\$ 1.609	\$ 334.660	\$ 702.100	\$ 671.468	\$ 668.178	\$ 650.642
Bancos	\$ 14.477	\$ 655.617	\$ 1.312.181	\$ 2.616.250	\$ 3.914.106	\$ 5.450.859
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Almacen	\$ 45.504	\$ 45.504	\$ 55.614	\$ 81.742	\$ 92.000	\$ 104.451
Total A.C.	\$ 61.590	\$ 1.035.780	\$ 2.069.895	\$ 3.369.460	\$ 4.674.285	\$ 6.205.952
A.Fijo						
Equipo de cómputo	0%	\$ 49.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de ofia.	10%	\$ 51.300	\$ 46.170	\$ 41.553	\$ 37.398	\$ 30.292
Equipo de rest.	10%	\$ 85.610	\$ 77.049	\$ 69.344	\$ 62.410	\$ 50.552
Total A.F.	\$ 186.410	\$ 123.219	\$ 110.897	\$ 99.807	\$ 89.827	\$ 80.844
A.Diferido						
Gstos de instalación	5%	\$ 90.000	\$ 85.500	\$ 81.225	\$ 77.164	\$ 73.306
Gstos de organizaci6n	5%	\$ 150.000	\$ 142.500	\$ 135.375	\$ 128.606	\$ 122.176
Seguros		\$ 12.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total A.D.	\$ 252.000	\$ 228.000	\$ 216.600	\$ 205.770	\$ 195.482	\$ 185.707
Total Activo	\$ 500.000	\$ 1.386.999	\$ 2.397.392	\$ 3.675.038	\$ 4.959.593	\$ 6.472.503
P. a corto plazo						
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acreedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 281.705	\$ 430.386	\$ 779.081	\$ 911.128	\$ 1.072.272
Documentos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo a c.plazo	\$ -	\$ 281.705	\$ 430.386	\$ 779.081	\$ 911.128	\$ 1.072.272
P. a largo plazo						
Documentos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo a l.plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo	\$ -	\$ 281.705	\$ 430.386	\$ 779.081	\$ 911.128	\$ 1.072.272
Capital						
Capital social	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Ut. ej. ant.	\$ -	\$ 605.294	\$ 861.711	\$ 928.951	\$ 1.152.507	\$ 1.351.767
Ut. retenidas	\$ -	\$ -	\$ 605.294	\$ 1.467.006	\$ 2.395.957	\$ 3.548.465
Aumento de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total capital	\$ 500.000	\$ 1.105.294	\$ 1.967.006	\$ 2.895.957	\$ 4.048.465	\$ 5.400.231
Total Pasivo+CC	\$ 500.000	\$ 1.386.999	\$ 2.397.392	\$ 3.675.038	\$ 4.959.593	\$ 6.472.503

Flujo de efectivo proforma

		1998	1999	2000	2001	2002
Ingresos						
	Ventas tienda	\$ 1.596.011	\$ 1.926.536	\$ 2.257.062	\$ 2.587.587	\$ 2.918.113
	Ventas restaurante	\$ 1.634.780	\$ 1.973.335	\$ 2.311.889	\$ 2.650.444	\$ 2.988.998
Total Ingresos		\$ 3.230.791	\$ 3.899.871	\$ 4.568.951	\$ 5.238.031	\$ 5.907.111
Egresos						
	Compras	\$ 822.252	\$ 1.004.235	\$ 1.474.901	\$ 1.659.547	\$ 1.883.667
	Promoción y publicidad	\$ 54.605	\$ 66.737	\$ 98.091	\$ 110.400	\$ 125.342
	Mantenimiento	\$ 54.605	\$ 66.737	\$ 98.091	\$ 110.400	\$ 125.342
	Papelería y art. de o.	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004
	Luz	\$ 2.400	\$ 2.933	\$ 4.311	\$ 4.852	\$ 5.509
	Agua	\$ 4.800	\$ 5.866	\$ 8.623	\$ 9.705	\$ 11.018
	Teléfono	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
	Comisiones tarjetas	\$ 24.572	\$ 30.032	\$ 44.141	\$ 49.680	\$ 56.404
	Línea Internet	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
	Seguros	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
	Arrendamiento eq.cocina	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561
	Arrendamiento eq.tienda	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130
	Local (renta mensual 10000)	\$ 360.000	\$ 396.000	\$ 435.600	\$ 479.160	\$ 527.076
	Nómina	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 418.800
	Vacaciones	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020
	Aguinaldos	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 20.200
	ISR	\$ 293.832	\$ 425.188	\$ 773.883	\$ 909.396	\$ 1.072.272
	ISPT	\$ 83.952	\$ 121.482	\$ 221.109	\$ 259.827	\$ 306.363
Total egresos		\$ 2.190.733	\$ 2.608.926	\$ 3.648.465	\$ 4.082.684	\$ 4.602.708
Caja y bancos inicial		\$ 16.086	\$ 990.276	\$ 2.014.280	\$ 3.287.718	\$ 4.582.284
	+ingresos	\$ 3.230.791	\$ 3.899.871	\$ 4.568.951	\$ 5.238.031	\$ 5.907.111
	-egresos	\$ 2.190.733	\$ 2.608.926	\$ 3.648.465	\$ 4.082.684	\$ 4.602.708
	Flujo de efectivo	\$ 1.040.058	\$ 1.290.945	\$ 920.486	\$ 1.155.347	\$ 1.304.403
Caja y bancos final		\$ 1.056.144	\$ 2.281.222	\$ 2.934.767	\$ 4.443.065	\$ 5.886.687



	<i>Inversión inicial</i>	<i>Flujo 1</i>	<i>Flujo 2</i>	<i>Flujo 3</i>	<i>Flujo 4</i>	<i>Flujo 5</i>
TIR	\$ (500.000,00) \$	1.056.143,84 \$	2.281.221,66 \$	2.934.766,53 \$	4.443.065,45 \$	5.886.687,23
	288%					

TREMA

Cálculo de la inflación

1992	11,94%
1993	8,01%
1994	7,05%
1995	51,97%
1996	27,70%
1997	15,72%
1998	32,69%
1999	36,37%
2000	36,26%
2001	29,89%
2002	37,40%
	34,52%

	<i>Premio al riesgo</i>	<i>Tasa inflación</i>	<i>% tasa inflación</i>	<i>TREMA</i>
premio al riesgo+ tasa de inflación + premio*tasa inflacionaria	13	35	35%	48,04

	<i>Inversión inicial</i>	<i>Flujo 1</i>	<i>Flujo 2</i>	<i>Flujo 3</i>	<i>Flujo 4</i>	<i>Flujo 5</i>
Valor presente neto	\$ (500.000,00) \$	1.056.143,84 \$	2.281.221,66 \$	2.934.766,53 \$	4.443.065,45 \$	5.886.687,23
Tasa 48.04%	\$2.642.410,59					

		1998	1999	2000	2001	2002
Índices de Liquidez						
Capacidad de la empresa para cumplir a C.P.						
<i>Tasa Circulante</i>	<i>AC/PC</i>	3,68	4,81	4,32	5,13	5,79
<i>Prueba del ácido</i>	<i>AC-Inv/PC</i>	3,52	4,68	4,22	5,03	5,69
Índices de Actividad						
Miden la eficiencia de la actividad empresarial						
<i>Rotación de Inventarios</i>	<i>CVtas./inventarios</i>	18	18	18	18	18
<i>Rotación de activos</i>	<i>Vtas/AT</i>	2,33	1,63	1,24	1,06	0,91
Índices de apalancamiento						
Grado en que la empresa se ha financiado por medio de deudas						
<i>Grado de apalancamiento</i>	<i>PT/AT</i>	20%	18%	21%	18%	17%
<i>Apalancamiento financiero</i>	<i>PT/CC</i>	25%	22%	27%	23%	20%
Índices de rentabilidad						
Miden el rendimiento de la actividad empresarial						
<i>Rendimiento/ventas</i>	<i>Utilidad neta/vtas</i>	19%	22%	20%	22%	23%
<i>Rendimiento /activos</i>	<i>Utilidad neta/AT</i>	44%	36%	25%	23%	21%
<i>Rendimiento/ capital</i>	<i>Utilidad neta/CC</i>	55%	44%	32%	28%	25%

Estado de Resultados (75%)

Análisis Financ

	\$	\$	\$	\$	\$
	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas Pronosticadas	\$ 3.230.791	\$ 3.899.871	\$ 4.568.951	\$ 5.238.031	\$ 5.907.111
Ventas Pronosticadas (75%)	\$ 2.423.093,37	\$ 2.924.903,30	\$ 3.426.713,22	\$ 3.928.523,15	\$ 4.430.333,07
(Costo de ventas)					
Costo anual de materia prima art.tienda	\$ 359.102	\$ 433.471	\$ 507.839	\$ 582.207	\$ 656.575
Cuota arancelaria	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540
Total articulos tienda	\$ 362.642	\$ 437.011	\$ 511.379	\$ 585.747	\$ 660.115
Costo anual de materia prima restaurante	\$ 367.826	\$ 444.000	\$ 520.175	\$ 596.350	\$ 672.525
Total materia prima proyecto	\$ 730.468	\$ 881.011	\$ 1.031.554	\$ 1.182.097	\$ 1.332.640
Utilidad Bruta	\$ 1.692.625	\$ 2.043.892	\$ 2.395.159	\$ 2.746.426	\$ 3.097.693
(Gastos de Operación)					
Costo personal	\$ 671.940	\$ 671.940	\$ 671.940	\$ 671.940	\$ 671.940
Publicidad (2%/ventas)	\$ 48.462	\$ 58.498	\$ 68.534	\$ 78.570	\$ 88.607
Mantenimiento (2%/ventas)	\$ 48.462	\$ 58.498	\$ 68.534	\$ 78.570	\$ 88.607
Papeeria	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004
Luz	\$ 2.400	\$ 2.933	\$ 4.311	\$ 4.852	\$ 5.509
Agua	\$ 4.800	\$ 5.866	\$ 8.623	\$ 9.705	\$ 11.018
Teléfono	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Com.tarjetas (0.9%/ventas)	\$ 218.078	\$ 263.241	\$ 308.404	\$ 353.567	\$ 398.730
Total G.Op.	\$ 1.008.146	\$ 1.074.981	\$ 1.144.351	\$ 1.211.209	\$ 1.278.414
Utilidad de operación	\$ 684.479	\$ 968.911	\$ 1.250.809	\$ 1.535.217	\$ 1.819.279
Otros gastos					
Seguros	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Local (renta mensual \$10000 c/100m2)	\$ 360.000	\$ 396.000	\$ 435.600	\$ 479.160	\$ 527.076
Eq.cómputo	\$ 49.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Eq. y mobiliario de cocina (10% anual)	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561
Línea Internet	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Equipo y Mobiliario tienda (10% anual)	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130
Gastos de instalación (90000 al 5% anual)	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500
Gastos de organización (150000 al 5% anual)	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Total O.G.	\$ 456.191	\$ 442.691	\$ 482.291	\$ 525.851	\$ 573.767
Utilidad antes de impuestos	\$ 228.288	\$ 526.220	\$ 768.518	\$ 1.009.366	\$ 1.245.512
(ISR)	\$ 79.901	\$ 184.177	\$ 268.981	\$ 353.278	\$ 435.929
(PTU)	\$ 22.829	\$ 52.622	\$ 76.852	\$ 100.937	\$ 124.551
Total impuestos	\$ 102.730	\$ 236.799	\$ 345.833	\$ 454.215	\$ 560.480
Utilidad después de impuestos	\$ 125.559	\$ 289.421	\$ 422.685	\$ 555.151	\$ 685.031

		1998	1999	2000	2001	2002
Activo						
A.Circulante						
Caja	\$ 1,609	\$ 205.402	\$ 374.708	\$ 233.874	\$ 247.084	\$ 238.403
Bancos	\$ 14.477	\$ 115.334	\$ 363.537	\$ 1.016.262	\$ 1.659.718	\$ 2.448.360
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Almacén	\$ 45.504	\$ 45.504	\$ 55.614	\$ 81.742	\$ 92.000	\$ 104.451
Total A.C.	\$ 61.590	\$ 366.240	\$ 793.860	\$ 1.331.878	\$ 1.998.803	\$ 2.791.215
A.Fijo						
Equipo de cómputo	0%	\$ 49.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de ofna.	10%	\$ 51.300	\$ 46.170	\$ 41.553	\$ 37.398	\$ 30.292
Equipo de rest.	10%	\$ 85.610	\$ 77.049	\$ 69.344	\$ 62.410	\$ 50.552
Total A.F.	\$ 186.410	\$ 123.219	\$ 110.897	\$ 99.807	\$ 89.827	\$ 80.844
A.Diferido						
Gastos de instalación	5%	\$ 90.000	\$ 81.000	\$ 72.900	\$ 65.610	\$ 59.049
Gastos de organización	5%	\$ 150.000	\$ 135.000	\$ 121.500	\$ 109.350	\$ 98.415
Seguros		\$ 12.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total A.D.	\$ 252.000	\$ 216.000	\$ 194.400	\$ 174.960	\$ 157.464	\$ 141.718
Total Activo	\$ 500.000	\$ 705.459	\$ 1.099.157	\$ 1.606.645	\$ 2.246.094	\$ 3.013.776
Pasivo						
P. a corto plazo						
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acreedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 79.901	\$ 184.177	\$ 268.981	\$ 353.278	\$ 435.929
Documentos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo a c.plazo	\$ -	\$ 79.901	\$ 184.177	\$ 268.981	\$ 353.278	\$ 435.929
P. a largo plazo						
Documentos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo a l.plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo	\$ -	\$ 79.901	\$ 184.177	\$ 268.981	\$ 353.278	\$ 435.929
Capital contable						
Capital social	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Ut. ej. ant.	\$ -	\$ 125.559	\$ 289.421	\$ 422.685	\$ 555.151	\$ 685.031
Ut. retenidas	\$ -	\$ -	\$ 125.559	\$ 414.980	\$ 837.664	\$ 1.392.816
Aumento de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total capital	\$ 500.000	\$ 625.559	\$ 914.980	\$ 1.337.664	\$ 1.892.816	\$ 2.577.847
Total Pasivo+CC	\$ 500.000	\$ 705.459	\$ 1.099.157	\$ 1.606.645	\$ 2.246.094	\$ 3.013.776
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (0)	\$ -	\$ -

Flujo de efectivo proforma

		1998	1999	2000	2001	2002
Ingresos						
	Ventas tienda	\$ 1.197.008	\$ 1.444.902	\$ 1.692.796	\$ 1.940.690	\$ 2.188.585
	Ventas restaurante	\$ 1.226.085	\$ 1.480.001	\$ 1.733.917	\$ 1.987.833	\$ 2.241.749
Total Ingresos		\$ 2.423.093	\$ 2.924.903	\$ 3.426.713	\$ 3.928.523	\$ 4.430.333
Egresos						
	Compras	\$ 822.252	\$ 1.004.235	\$ 1.474.901	\$ 1.659.547	\$ 1.883.667
	Promoción y publicidad	\$ 48.462	\$ 58.498	\$ 68.534	\$ 78.570	\$ 88.607
	Mantenimiento	\$ 48.462	\$ 58.498	\$ 68.534	\$ 78.570	\$ 88.607
	Papelería y art. de o.	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004
	Luz	\$ 2.400	\$ 2.933	\$ 4.311	\$ 4.852	\$ 5.509
	Agua	\$ 9.600	\$ 11.733	\$ 17.245	\$ 19.409	\$ 22.036
	Teléfono	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
	Comisiones tarjetas	\$ 218.078	\$ 263.241	\$ 308.404	\$ 353.567	\$ 398.730
	Linea Internet	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
	Seguros	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
	Arrendamiento eq.cocina	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561
	Arrendamiento eq tienda	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130
	Local(renta*mes\$10000e/100m	\$ 360.000	\$ 396.000	\$ 435.600	\$ 479.160	\$ 527.076
	Nómina	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 418.800
	Vacaciones	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020
	Aguinaldos	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 20.200
	ISR	\$ 79.901	\$ 184.177	\$ 268.981	\$ 353.278	\$ 435.929
	PTU	\$ 22.829	\$ 52.622	\$ 76.852	\$ 100.937	\$ 124.551
Total egresos		\$ 2.122.699	\$ 2.542.652	\$ 3.234.078	\$ 3.638.607	\$ 4.085.426
Caja y bancos inicial		\$ 320.736	\$ 738.245	\$ 1.250.136	\$ 1.906.803	\$ 2.686.763
	+ingresos	\$ 2.423.093	\$ 2.924.903	\$ 3.426.713	\$ 3.928.523	\$ 4.430.333
	-egresos	\$ 2.122.699	\$ 2.542.652	\$ 3.234.078	\$ 3.638.607	\$ 4.085.426
	Flujo de efectivo	\$ 300.395	\$ 382.251	\$ 192.635	\$ 289.916	\$ 344.907
Caja y bancos final		\$ 621.131	\$ 1.120.496	\$ 1.442.771	\$ 2.196.719	\$ 3.031.670



	<i>Inversión inicial</i>	<i>Flujo 1</i>	<i>Flujo 2</i>	<i>Flujo 3</i>	<i>Flujo 4</i>	<i>Flujo 5</i>
TIR	\$ (500.000,00) \$ 175%	\$ 621.130,93 \$	\$ 1.120.496,34 \$	\$ 1.442.770,77 \$	\$ 2.196.719,26 \$	\$ 3.031.669,76

TREMA

Cálculo de la inflación

1992	11,94%
1993	8,01%
1994	7,05%
1995	51,97%
1996	27,70%
1997	15,72%
1998	32,69%
1999	36,37%
2000	36,26%
2001	29,89%
2002	37,40%
	34,52%

premio al riesgo+ tasa de inflación + premio*tasa inflacionaria	<i>Premio al riesgo</i> 13	<i>Tasa inflación</i> 35	<i>% tasa inflación</i> 35%	<i>TREMA</i> 48,04
---	-------------------------------	-----------------------------	--------------------------------	-----------------------

	<i>Inversión inicial</i>	<i>Flujo 1</i>	<i>Flujo 2</i>	<i>Flujo 3</i>	<i>Flujo 4</i>	<i>Flujo 5</i>
Valor presente neto Tasa 79.0858%	\$ (500.000,00) \$ \$460.978,80	\$ 621.130,93 \$	\$ 1.120.496,34 \$	\$ 1.442.770,77 \$	\$ 2.196.719,26 \$	\$ 3.031.669,76

		1998	1999	2000	2001	2002
Índices de Liquidez						
Capacidad de la empresa para cumplir a C.P.						
<i>Tasa Circulante</i>	<i>AC/PC</i>	4,58	4,31	4,95	5,66	6,40
<i>Prueba del ácido</i>	<i>AC-Inv/PC</i>	4,01	4,01	4,65	5,40	6,16
Índices de Actividad						
Miden la eficiencia de la actividad empresarial						
<i>Rotación de Inventarios</i>	<i>CVtas./inventarios</i>	16	19	19	14	14
<i>Rotación de activos</i>	<i>Vtas/AT</i>	4,85	4,15	3,12	2,45	1,97
Índices de apalancamiento						
Grado en que la empresa se ha financiado por medio de deudas						
<i>Grado de apalancamiento</i>	<i>PT/AT</i>	11%	17%	17%	16%	14%
<i>Apalancamiento financiero</i>	<i>PT/CC</i>	13%	20%	20%	19%	17%
Índices de rentabilidad						
Miden el rendimiento de la actividad empresarial						
<i>Rendimiento/ ventas</i>	<i>Utilidad neta/vtas</i>	5%	10%	12%	14%	15%
<i>Rendimiento /activos</i>	<i>Utilidad neta/AT</i>	25%	41%	38%	35%	30%
<i>Rendimiento/ capital</i>	<i>Utilidad neta/CC</i>	25%	46%	46%	42%	36%

	\$	\$	\$	\$	\$
	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas Pronosticadas	\$ 3.230.791	\$ 3.899.871	\$ 4.568.951	\$ 5.238.031	\$ 5.907.111
Ventas Pronosticadas (58%)	\$ 1.873.858,87	\$ 2.261.925,22	\$ 2.649.991,56	\$ 3.038.057,90	\$ 3.426.124,24
(Costo de ventas)					
Costo anual de materia prima art.tienda	\$ 277.706	\$ 335.217	\$ 392.729	\$ 450.240	\$ 507.752
Cuota arancelaria	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540
Total articulos tienda	\$ 281.246	\$ 338.757	\$ 396.269	\$ 453.780	\$ 511.292
Costo anual de materia prima restaurante	\$ 284.452	\$ 343.360	\$ 402.269	\$ 461.177	\$ 520.086
Total materia prima proyecto	\$ 565.698	\$ 682.118	\$ 798.537	\$ 914.957	\$ 1.031.377
Utilidad Bruta	\$ 1.308.161	\$ 1.579.808	\$ 1.851.454	\$ 2.123.101	\$ 2.394.747
(Gastos de Operación)					
Costo personal	\$ 671.940	\$ 671.940	\$ 671.940	\$ 671.940	\$ 671.940
Publicidad (2%/ventas)	\$ 37.477	\$ 45.239	\$ 53.000	\$ 60.761	\$ 68.522
Mantenimiento (2 %/ventas)	\$ 37.477	\$ 45.239	\$ 53.000	\$ 60.761	\$ 68.522
Papelería	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004
Luz	\$ 2.400	\$ 2.933	\$ 4.311	\$ 4.852	\$ 5.509
Agua	\$ 4.800	\$ 5.866	\$ 8.623	\$ 9.705	\$ 11.018
Teléfono	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Com.tarjetas (0.9%/ventas)	\$ 168.647	\$ 203.573	\$ 238.499	\$ 273.425	\$ 308.351
Total G.Op.	\$ 936.746	\$ 988.794	\$ 1.043.377	\$ 1.095.449	\$ 1.147.867
Utilidad de operación	\$ 371.416	\$ 591.014	\$ 808.077	\$ 1.027.652	\$ 1.246.880
Otros gastos					
Seguros	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Local (renta mensual \$10000 c/100m2)	\$ 360.000	\$ 396.000	\$ 435.600	\$ 479.160	\$ 527.076
Eq.cómputo	\$ 49.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Eq. y mobiliario de cocina (10% anual)	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561
Línea Internet	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Equipo y Mobiliario tienda (10% anual)	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130
Gastos de instalación (90000 al 5% anual)	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500
Gastos de organización (150000 al 5% anu.	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Total O.G.	\$ 456.191	\$ 442.691	\$ 482.291	\$ 525.851	\$ 573.767
Utilidad antes de impuestos	\$ (84.775)	\$ 148.323	\$ 325.786	\$ 501.801	\$ 673.113
(ISR)	\$ (29.671)	\$ 51.913	\$ 114.025	\$ 175.630	\$ 235.589
(PTU)	\$ (8.478)	\$ 14.832	\$ 32.579	\$ 50.180	\$ 67.311
Total impuestos	\$ (38.149)	\$ -66.745	\$ 146.604	\$ 225.810	\$ 302.901
Utilidad después de impuestos	\$ (46.626)	\$ 81.577	\$ 179.182	\$ 275.991	\$ 370.212

		1998	1999	2000	2001	2002
A. Circulante						
Caja	\$ 1.609	\$ 52.200	\$ 96.011	\$ (144.488)	\$ (266.332)	\$ (422.285)
Bancos	\$ 14.477	\$ 11.779	\$ 154.942	\$ 641.137	\$ 1.117.795	\$ 1.716.197
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Almacén	\$ 45.504	\$ 45.504	\$ 55.614	\$ 81.742	\$ 92.000	\$ 104.451
Total A.C.	\$ 61.590	\$ 109.483	\$ 306.567	\$ 578.391	\$ 943.464	\$ 1.398.364
A. Fijo						
Equipo de cómputo	0%	\$ 49.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de ofina.	10%	\$ 51.300	\$ 46.170	\$ 41.553	\$ 37.398	\$ 30.292
Equipo de rest.	10%	\$ 85.610	\$ 77.049	\$ 69.344	\$ 62.410	\$ 50.552
Total A.F.	\$ 186.410	\$ 123.219	\$ 110.897	\$ 99.807	\$ 89.827	\$ 80.844
A. Diferido						
Gastos de instalación	5%	\$ 90.000	\$ 81.000	\$ 72.900	\$ 65.610	\$ 59.049
Gastos de organización	5%	\$ 150.000	\$ 135.000	\$ 121.500	\$ 109.350	\$ 98.415
Seguros		\$ 12.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total A.D.	\$ 252.000	\$ 216.000	\$ 194.400	\$ 174.960	\$ 157.464	\$ 141.718
Total Activo	\$ 500.000	\$ 448.702	\$ 611.864	\$ 853.159	\$ 1.190.754	\$ 1.620.925
P. a corto plazo						
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acreedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$ (29.671)	\$ 51.913	\$ 114.025	\$ 175.630	\$ 235.589
Documentos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo a c. plazo	\$ -	\$ (29.671)	\$ 51.913	\$ 114.025	\$ 175.630	\$ 235.589
P. a largo plazo						
Documentos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo a l. plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo	\$ -	\$ (29.671)	\$ 51.913	\$ 114.025	\$ 175.630	\$ 235.589
Capital						
Capital social	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Ut. ej. aut.	\$ -	\$ (46.626)	\$ 81.577	\$ 179.182	\$ 275.991	\$ 370.212
Ut. retenidas	\$ -	\$ -	\$ (21.626)	\$ 59.951	\$ 239.133	\$ 515.124
Aumento de capital	\$ -	\$ 25.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total capital	\$ 500.000	\$ 478.374	\$ 559.951	\$ 739.133	\$ 1.015.124	\$ 1.385.336
Total Pasivo+CC	\$ 500.000	\$ 448.702	\$ 611.864	\$ 853.159	\$ 1.190.754	\$ 1.620.925

Flujo de efectivo proforma

		1998	1999	2000	2001	2002
Ingresos						
	Ventas tienda	\$ 925.686	\$ 1.117.391	\$ 1.309.096	\$ 1.500.801	\$ 1.692.505
	Ventas restaurante	\$ 948.173	\$ 1.144.534	\$ 1.340.896	\$ 1.537.257	\$ 1.733.619
Total Ingresos		\$ 1.873.859	\$ 2.261.925	\$ 2.649.992	\$ 3.038.058	\$ 3.426.124
Egresos						
	Compras	\$ 822.252	\$ 1.004.235	\$ 1.474.901	\$ 1.659.547	\$ 1.883.667
	Promoción y publicidad	\$ 37.477	\$ 45.239	\$ 53.000	\$ 60.761	\$ 68.522
	Mantenimiento	\$ 37.477	\$ 45.239	\$ 53.000	\$ 60.761	\$ 68.522
	Papelería y art. de o.	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004	\$ 5.004
	Luz	\$ 2.400	\$ 2.933	\$ 4.311	\$ 4.852	\$ 5.509
	Agua	\$ 4.800	\$ 5.866	\$ 8.623	\$ 9.705	\$ 11.018
	Teléfono	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
	Comisiones tarjetas	\$ 168.647	\$ 203.573	\$ 238.499	\$ 273.425	\$ 308.351
	Línea Internet	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
	Seguros	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
	Arrendamiento eq.cocina	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561	\$ 8.561
	Arrendamiento eq tienda	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130	\$ 5.130
	Local(renta*mes\$10000c/100m2)	\$ 360.000	\$ 396.000	\$ 435.600	\$ 479.160	\$ 527.076
	Nómina	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 418.800
	Vacaciones	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020
	Aguinaldos	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 20.200
	ISR	\$ (29.671)	\$ 51.913	\$ 114.025	\$ 175.630	\$ 235.589
	PTU	\$ (8.478)	\$ 14.832	\$ 32.579	\$ 50.180	\$ 67.311
Total egresos		\$ 1.896.620	\$ 2.271.545	\$ 2.916.253	\$ 3.275.737	\$ 3.677.282
Caja y bancos inicial		\$ 63.979	\$ 250.953	\$ 496.649	\$ 851.463	\$ 1.293.912
	+ingresos	\$ 1.873.859	\$ 2.261.925	\$ 2.649.992	\$ 3.038.058	\$ 3.426.124
	-egresos	\$ 1.896.620	\$ 2.271.545	\$ 2.916.253	\$ 3.275.737	\$ 3.677.282
	Flujo de efectivo	\$ (22.761)	\$ (9.620)	\$ (266.261)	\$ (237.679)	\$ (251.157)
Caja y bancos final		\$ 41.218	\$ 241.333	\$ 230.388	\$ 613.784	\$ 1.042.755

		1998	1999	2000	2001	2002
Índices de Liquidez						
Capacidad de la empresa para cumplir a C.P.						
<i>Tasa Circulante</i>	<i>AC/PC</i>	-3,69	5,91	5,07	5,37	5,94
<i>Prueba del ácido</i>	<i>AC-Inv/PC</i>	-2,16	4,83	4,36	4,85	5,49
Índices de Actividad						
Miden la eficiencia de la actividad empresarial						
<i>Rotación de Inventarios</i>	<i>CVtas./inventarios</i>	12	15	14	11	11
<i>Rotación de activos</i>	<i>Vtas/AT</i>	3,75	5,04	4,33	3,56	2,88
Índices de apalancamiento						
Grado en que la empresa se ha financiado por medio de deudas						
<i>Grado de apalancamiento</i>	<i>PT/AT</i>	-7%	8%	13%	15%	15%
<i>Apalancamiento financiero</i>	<i>PT/CC</i>	-6%	9%	15%	17%	17%
Índices de rentabilidad						
Miden el rendimiento de la actividad empresarial						
<i>Rendimiento/ ventas</i>	<i>Utilidad neta/vtas</i>	-2%	4%	7%	9%	11%
<i>Rendimiento /activos</i>	<i>Utilidad neta/AT</i>	-9%	18%	29%	32%	31%
<i>Rendimiento/ capital</i>	<i>Utilidad neta/CC</i>	-9%	17%	32%	37%	36%

CAPÍTULO 5

ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO POR FRANQUICIA

5.1 Definición de franquicia

La franquicia es un sistema o método de negocios de distribución de bienes y/o servicios en el cual una organización , cede contractualmente, y por un tiempo determinado, el derecho de vender o utilizar su tecnología y/o su marca, así como sus conocimientos y experiencia, para la efectiva y consistente operación de un negocio a otra organización . En el sistema legal incluso se manejan conceptos específicos. (Anexo VII Concepto legal de franquicia)

En la franquicia encontramos que la licencia o concesión para uso y explotación de un nombre comercial y/o marca no es más que uno de los objetos del acuerdo. En efecto, en la franquicia además de otorgarle la licencia y uso de suelo para explotación no exclusiva de su marca o de su nombre comercial, el franquiciante le transmite al franquiciatario una gama de conocimientos y experiencias que le permiten llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciado.

Es un acuerdo entre dos personas o empresas independientes mediante el cual el franquiciante cede al franquiciatario los derechos de explotación de una marca a cambio de ciertas compensaciones económicas.

Una franquicia siempre 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.²⁸

5.2 Características de las franquicias

5.2.1 Franquiciante o franquiciador

El franquiciante o franquiciador es aquella empresa que ha desarrollado un negocio rentable y desea duplicarlo haciendo participar a otras personas como empresarios independientes. Por esa razón ha resumido todas sus experiencias anteriores, sistemas de trabajo y técnicas comerciales creando un "Know-How", o un Saber Hacer. Todo esto queda plasmado en el Manual Operativo donde se encuentran desglosados todos los aspectos clave del negocio (la instalación y decoración, las especificaciones de funcionamiento, las ventas, publicidad e imagen, contabilidad, etc.)

5.2.2 Franquiciatario

El franquiciatario es aquella persona que decide montar un negocio propio asociándose a una marca determinada. A través de esta fórmula, puede iniciar una actividad comercial acreditada y con resultados probados, sin necesidad de tener conocimientos específicos anteriores, eliminando en gran medida el fuerte riesgo comercial y financiero que supone iniciar un negocio en solitario, recibe el fondo de comercio del franquiciante en la zona de exclusividad, el "Know-How" adquirido y desarrollado por aquél, en todos los aspectos del negocio y cuenta con su asistencia permanente durante la vigencia del contrato.

5.3 Desarrollo de las franquicias

5.3.1 En el mundo

Mientras más aumenta el número de franquicias que sale de los Estados Unidos a otras partes del mundo, mayor también es el número de países del mundo que están adoptando el sistema de franquicias.²⁹

²⁸ Raab Steven. *Franquicias: Cómo Multiplicar Su Negocio*, Limusa-Noriega, México, 1993, pp.13-15

²⁹ González Calvillo F. Enrique, *Franquicias: La Revolución de los '90s*, McGrawHill Interamericana; México, 1994, pp. 37-38

5.3.2 Países desarrollados

Estados Unidos

En ningún otro país como en Estados Unidos se ha desarrollado tanto la industria de las franquicias. En 1971, habían ya 156 franquicias operando en 3365 unidades fuera de Estados Unidos. Actualmente hay más de 400 compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría ubicadas en Canadá, Japón, el Reino Unido, Francia, Italia y Australia.

Estados Unidos, podría decirse, que fue el país iniciador de las franquicias, de acuerdo a los acontecimientos históricos del caso McDonald's y Coca-Cola, de ahí el extenso número de negocios que han decidido utilizar este sistema como una forma de distribución para aumentar su cobertura en el mercado.

De acuerdo con el Departamento de comercio de los Estados Unidos, en 1996 más de dos mil franquiciatarios con cerca de cincuenta mil establecimientos franquiciados realizaron ventas por más de \$550,000 millones de dólares, es decir una tercera parte de todas las ventas al por menor. Esto significó un aumento del 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 de ese país, con ventas tres veces más altas que las de la industria automotriz estadounidense.

Japón

Este ha sido siempre un país dispuesto a asimilar los conceptos occidentales y a implantarlos exitosamente. Las grandes diferencias culturales y de idioma que representa el mercado japonés fueron de menos peso para las compañías extranjeras, comparadas con sus características de densidad demográfica, así como su poder adquisitivo per capita, condiciones que lo hacen un mercado ideal para la venta de menudeo. De tal forma que en 1965 Japón sólo contaba con siete franquicias y, para 1982 tenía ya 408, de las cuales el 15% eran estadounidenses y vendían a través de 4,990 tiendas.

En 1987 existían no menos de 600 redes comerciales de clara denominación norteamericana. La mayoría de estas compañías entraron por medio de franquicias maestras. Como en otros países, las

franquicias de mayor aceptación son las de comida rápida y restaurantes, seguidas de tiendas de menudeo en general.

Dadas las diferencias de cultura mencionadas, los "aterrizajes" de franquicias extranjeras en Japón han requerido de intensos esfuerzos de adaptación. Tal fue el caso de McDonald's que adaptó la carne de su hamburguesa a los gustos de este mercado mediante la adición de cebolla rebanada.

Comunidad Económica Europea

Los países miembros de este grupo (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido) muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias. Sin embargo, como en algunos otros países, existe una falta de información confiable y específica sobre el tema.

Una manifestación clara del crecimiento en Europa de las franquicias como método de distribución es el nacimiento y expansión de las franquicias en estas regiones como por ejemplo el caso de Bennetton (Italia).

Uno de los problemas que ha surgido en la CEE, en el caso de las franquicias es el de la falta de una organización y legislación adecuada, a pesar de la existencia de la Federación Europea de Franquicias (EFF), que agrupa a las asociaciones de los países miembros de la CEE. Su principal objetivo es el de proveer a las asociaciones locales de los países miembros, de un acceso colectivo y de mayor fuerza a la Comisión Europea.

En el Reino Unido las franquicias de comida rápida son las que han tenido mayor acogida, mientras que las de la tercera generación o con formato de negocio son menos importantes.

5.3.3 Países latinoamericanos

En el caso de Latinoamérica, se puede apreciar que la mayoría de las franquicias que se encuentran en su mercado son extranjeras, destacando el gran número de franquicias de Estados Unidos que existen. Las franquicias mexicanas están adentrándose en estos países por la facilidad de adaptación a la cultura, dada la similitud de costumbres y de materia prima que existen entre los países

latinoamericanos y México. En Latinoamérica destaca un caso muy particular que es el de Brasil, país que ha desarrollado un considerable número de franquicias y que se encuentra en proceso de exportarlas a otros países del mundo.

Brasil

El caso de Brasil es uno de los más interesantes que hay y del cual se puede aprender mucho. Las franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar en ese voluminoso mercado por el control de las divisas que hay, restringiendo la salida de regalías y dividendos. Por lo que ante la falta de tecnología del exterior, los brasileños desarrollaron la suya propia.

A mediados de los 50, Brasil contaba ya con tres franquiciantes que operaban de acuerdo con los esquemas de primera generación, o sea de formato de marca y producto. Actualmente Brasil cuenta con 430 franquicias de alta complejidad, de las cuales el 10% son de origen extranjero. La transformación de las franquicias fue vertiginosa, pasaron de operar con tecnología de primera generación a operar con formatos de segunda y tercera generación, o sea con formato de negocio.

Por otro lado, ya existen franquicias brasileñas fuera de su territorio. Algunas en los Estados Unidos, otras en Portugal, Japón, Rusia, México. La mayoría de estas franquicias son del ramo alimentario, además de algunas en el ramo del vestido y de una en específico en el negocio del agua de colonia natural O'Boticario, la franquicia más reconocida en Brasil. Las dos franquicias 100% brasileñas que ya ingresaron en México son Ellus, ropa de moda, y Porção la cual fue traída a México por los Empresarios en Gastronomía, una de las empresas más importantes en el ramo restaurantero y de los que más conocen de franquicias en México.

5.3.4 En México

En México se hicieron los primeros intentos en los años de 1970 y 1980, aunque es en los 90 cuando realmente comenzó a despuntar. México se mantuvo por años ajeno al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó durante estas dos últimas décadas a nivel mundial y, sin embargo, podemos decir que la franquicia es hoy, en México, uno de los sectores de comercio que registra mayor crecimiento.

Al referirse a la historia de la franquicia en México, resulta imposible no hacer alusión al caso de McDonald's, que se puede decir que fue la que abrió paso a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano. McDonald's tomó la decisión de entrar a nuestro país en los primeros años de los 80, en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro de nuestro país. En 1982 se dieron una serie de acontecimientos como la nacionalización de la banca, surgimiento del decreto de control de cambios, se suspendió el pago de la deuda, etc.

En esa época, caracterizada por una incertidumbre económica aguda, McDonald's comenzó a sentar las bases para su ingreso al mercado mexicano, celebrando dos contratos de franquicia para la Ciudad de México y para Monterrey, finalmente en 1985 se abrió la primera unidad, no sin antes pasar por una serie de trámites para obtener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, quienes primeramente tuvieron que comprender el nuevo concepto que se introduciría en México: el de la franquicia.

Para 1985, la mayoría de los hogares mexicanos contaba con 2 sueldos, formando con ello un mercado más grande con ventas cada vez mayores. Simultáneamente en el mundo se acentuó el fenómeno inflacionario, que no refleja algo real y hace ver que los resultados son mejores de lo que son, aún y cuando no exista crecimiento. Aparentemente, las ventas aumentan en el resultado de estados financieros, aunque cada vez empiezan a reflejarse menos movimientos de descarga en los inventarios.³⁰

Con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias norteamericanas, entre las que figuran Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddrucker's, se marcó finales de 1987 el inicio de lo que, en años posteriores sería la explosión de las franquicias en México. Muchos empresarios comenzaron a expandir sus negocios a través de este sistema para solucionar sus problemas de distribución y liquidez.

En 1988, la Asociación Internacional de Franquicias, designó como representante especial en México a Enrique González Calvillo. Entre los logros de la IFA se encuentra el colaborar con autoridades mexicanas para adoptar disposiciones legales que fueran menos restrictivas y más adecuadas para la nueva forma de hacer negocios.

³⁰ Ilurdo Lange J., El arte de dominar el cambio, Revista expansión, Gpo. Ed. Expansión, México 1992, junio 24, pag.93

Los casos de franquicias mexicanas en 1988 e inclusive en años posteriores fueron casos aislados. Entre ellos figuraban: Videocentro, Trionica y Dormimundo, franquicias desarrolladas por el Grupo mexicano de Franquicias, S.A. compañía creada bajo los auspicios de Televisa. También se llevó a cabo por José Luis González y González, la compra de Helados Bing y la consolidación de Helados Holanda del Grupo Quan, S.A., que se convertiría en una de las empresas más dinámicas en el ramo de los helados. También se produjo el desarrollo de la franquicia Vip's .

A finales de 1988 se creó la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., cuyos propósitos fundamentales serían la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar crecimiento sostenido de las franquicias en México

Tanto el relajamiento de los criterios para la aprobación de los contratos, como los buenos resultados logrados por la nueva administración en el abatimiento de la inflación de 1989, marcaron la pauta para que los ojos de las franquicias más importantes del mundo se fijaran definitivamente en México.³¹

La interacción que se ha logrado por medio de la Asociación Internacional de Franquicias, ha permitido conocer que en Brasil se ha logrado un número extenso de franquicias desarrolladas y operadas por brasileños, en gran medida debido a que, a diferencia de México, en donde la introducción de franquicias extranjeras se ha facilitado en forma importante, para los empresarios de ese país ha sido importante y necesario desarrollar sus propias franquicias. Recordemos que la importación de conceptos extranjeros ha sido poco menos que imposible en virtud de un control de cambios pernicioso que ha obstaculizado el pago de regalías a compañías cuyas sedes centrales se encuentran fuera de Brasil.

El futuro de la franquicia en México debe ser similar al de Brasil, mediante el desarrollo de franquicias a nivel nacional y no exclusivamente a través de la importación de conceptos extranjeros. Numerosas firmas mexicanas empiezan a echar mano de este método para enfrentar la creciente competencia internacional; inclusive con métodos similares a los empleados por las franquicias

³¹ Op.Cit. Cfr. (29), p.62

extranjerías, dando lugar al inicio de la segunda etapa de las franquicias en México, caracterizada por el desarrollo y expansión de sistemas franquiciantes mexicanos.

Durante el año de 1990 se firmaron contratos individuales, maestros y de desarrollo entre empresarios mexicanos y Subway, Athlete's Foot, Holiday Inn, Sign Express, Blockbuster, Burger King, Wendy's, Chili's, Domino's Pizza, Century 21 entre otras.

La mayor parte de la gente piensa que las franquicias son negocios con un alto porcentaje de inversión extranjera, lo cual es totalmente falso. Si hay algo que no tiene el sistema de franquicias es inversión extranjera, de ahí que se utilice como estrategia para atacar mercados internacionales y poder ampliar el mercado de manera más rápida y sin inversión, dando lugar a que invierta quien reciba la franquicia en el país donde se otorga.³²

Ante esta situación muchos negocios minoristas independientes se encuentran en la disyuntiva de renovarse o convertirse en franquicias, debido a que se han suscitado redes de franquicias que obligan al comerciante autónomo a reflexionar en la alternativa de convertirse en franquiciatario o morir, aunque hay quien piensa que ser franquiciatario no es una buena decisión.

5.4 Impacto económico de las franquicias en México

No cabe duda que la situación económica creada a partir de diciembre de 1994 ha puesto al borde del precipicio a un gran número de empresas, incluidas las que operan bajo el esquema de franquicias. México se convirtió en un país difícil para quien quiera iniciar un nuevo negocio de cualquier sector. Incluso para los que ya lo tienen, la tarea central ha sido sobrevivir.

Pese a todo, lo más probable es que la tasa de mortandad de las franquicias sea sensiblemente menor a la de otros negocios.

Con la inversión intema en suspenso durante 1995, era inútil hablar de un gran desarrollo de las franquicias en México. Establecer una franquicia implicaba incurrir en gastos muy altos y si es extranjera tenía el agravante de que para el operador mexicano no sólo implica la carga de la

³² María Hope Ahora es cuando, Revista Expansión, Gpo. De Expansión, México 1991 mayo 15, pag 35

administración del negocio, sino la del pago en dólares por los derechos de transferencia de tecnología, cuota de franquicia, compra de insumos, equipos. Además, no existe un mercado receptor para las franquicias, ni de inversionistas, ni de consumidores, y es muy probable en este entorno que las franquicias que hasta hace poco veían posible establecerse en México, ahora están buscando países alternos.³³

Cierre de establecimientos, cancelación de proyectos, dificultades financieras, conflictos entre franquiciantes y franquiciatarios, caída de las ventas, abandono del sistema de franquicias, incremento en el precio de los insumos y renta de inmuebles fueron los problemas más importantes que padecieron estas empresas que operan bajo este formato.

Con todo, 1995 confirmó lo que se ha repetido hasta el cansancio: las franquicias son vulnerables a la crisis, pero en una proporción mucho menor a la de aquellos negocios que operan fuera de este formato. Si la presente crisis ha sido una de las más severas en 60 años, el sistema de franquicias ha pasado la prueba decorosamente.

Según la Asociación Mexicana de Franquicias, en 1995 cerraron alrededor de 100 establecimientos de comida rápida. No obstante 200 puntos de venta abrieron sus puertas, con lo que el saldo final para ese sector fue positivo. Paralelamente franquicias como McDonald's, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut, cambiaron de estrategia para enfrentar la caída de sus ventas y el aumento de los costos de operación mediante la sustitución de los insumos extranjeros, así como el ofrecimiento de nuevos servicios y la fusión de operaciones.

La Asociación Mexicana de Franquicias informa que en 1995 se redujo a 15% la apertura de negocios. A decir de los franquiciantes, el aumento del costo del dinero debido al alza notable de las tasas de interés hizo que muchos proyectos se pospusieran para mejores momentos.

Además su actividad representó una aportación del 6% al PIB de este sector y de 1% al PIB nacional. Según la fuente, 47.3% de las franquicias son importadas y 52.7 % son de origen nacional.

³³ Franquicias, Revista Expansión, Gpo. Ed. Expansión, mayo 10 1995, p.87

Ante el problemático entorno vivido durante 1995, se adoptaron diversas actitudes. Algunos franquiciantes se sentaron con sus franquiciatarios para acordar estrategias y encarar la crisis (McDonald's, Blockbuster, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Mailboxes y DryClean USA) otros se reunieron sin llegar a acuerdos más favorables para ambos (las Flautas).

Para las franquicias en México, 1996 significó el regreso al crecimiento. Las cifras de la AMF muestran que en 1996 el número de unidades de las empresas que operaron bajo este formato de negocio creció 12.4%, porcentaje que contrasta con el 26.6% registrado en 1995; a pesar de ser menor, este resultado fue producto de que el PIB del sector servicios creciera en conjunto 3.1% mientras que en el sector comercio, restaurantes y hoteles lo hizo en 4.1%.

La AMF estima que en 1996 se invirtieron 140 millones de dólares en este tipo de negocios, aunque la inestabilidad cambiaria retrasó los planes de crecimiento ya que 37% de los insumos consumidos por las franquicias son de origen extranjero.

Durante el año de 1996 existían ya 27 giros diferentes de franquicias, con requerimientos de inversión inicial que iban de 10 mil a 7 millones 500 mil dólares. Algunas de ellas sin demanda de pago de cuota inicial. De 157 franquicias analizadas por la revista Expansión, 52.2 % eran de origen nacional y 5.7% contaban ya con operaciones fuera de México.³⁴

Hasta diciembre de 1996 los 4 mil millones de dólares facturados fueron generados en 60 mil puntos de venta que comercializaron producto de más de 400 marcas.

5.5 Impacto social

En 1994 las franquicias lograron más que duplicar los puntos de venta al pasar de 5 mil en 1993 a 11 mil en 1994 generando 110 mil empleos.

El número de puntos de venta al iniciar 1995 fue 13% mayor al del año anterior, representando poco más de 20% del empleo total en los establecimientos comerciales medianos.

³⁴ Franquicias, Expansión, Gpo. Ed. Expansión mayo 8 1996, pp. 45,46,47.

A marzo de 1996 el número de franquicias afiliadas operando en el país era de 180 con 14,500 puntos de venta , una facturación de 3 mil millones de dólares y 135 mil empleos.

De acuerdo con información de la AMF existen en el país actualmente 400 franquicias, mismas que tienen 40 mil puntos de venta; de esas 400, aproximadamente 180 forman parte de la asociación y hasta diciembre de 1995 tenían 14,500 puntos de venta y generaban 135,000 empleos lo que significaba más del 20% de empleo total de los establecimientos comerciales de tamaño mediano del país; es decir aquellos cuya plantilla de personal fluctúa entre 6 y 20 personas.

En lo que toca al empleo generado por las franquicias, éste fue 25.2% superior al de 1996, al crearse 23,632 nuevas plazas, registrándose un personal total ocupado de 125,225 personas. De acuerdo con la AMF el número de franquicias operando en 1997 ronda las 400 con 58,625 puntos de venta y una facturación de 4 mil millones de dólares.

En México, las franquicias han generado 90 mil empleos con una tasa promedio de 15 trabajadores por punto de venta abierto a razón de un costo unitario por creación de 3.5 millones de pesos.

Si bien se proyecta un crecimiento regional, hoy en día las franquicias concentran su actividad en la Ciudad de México, en donde se genera 75% de las operaciones, al tiempo que en la región noreste y en el occidente se realiza 11 y 5% de la actividad de la materia respectivamente.

La diversificación de giros, que llegó a 27 en 1995, es otra arista que marca la dinámica del sector. Si bien la comida rápida será preponderante en el corto plazo, no es extraño encontrar negocios franquiciados de giros como servicios médicos , rentas, autofinanciamientos, etc.

Desde 1995 las franquicias locales han mantenido sus niveles de crecimiento con un promedio de 25%. Para 1997 se espera una dinámica similar, con 20% de crecimiento, 20 mil empleos y 7 mil millones de dólares en ventas.

5.6 Elementos para que un negocio pueda ser franquiciable

a) *Tamaño y tiempo de operación*: un negocio debe de tener el tamaño suficiente para que produzca rendimientos atractivos para que alguien esté interesado en invertir y tener operando el tiempo suficiente para producir un proyecto de futuro para el éxito.

b) *Redituabilidad*: el negocio debe producir dinero de forma constante y predecible.

c) *Sistematización*: que todas las operaciones diarias se puedan describir en un manual de operaciones, para que otra persona pueda llevarlas a cabo y obtener los mismos resultados que se obtiene en el negocio.

d) *Mercadotécnico*: que el concepto del negocio pueda ser comunicado y vendido efectivamente a otra persona.

e) *Transferibilidad*: que el negocio pueda ser manejado de forma igual, en cualquier parte del país o en diferentes situaciones del mercado.

f) *Originalidad*: que el negocio tenga una característica que lo distinga de la competencia.

g) *Rentabilidad*: que el negocio obtenga una utilidad atractiva para el posible franquiciatario después de pagar la inversión inicial, el costo de la franquicia, los gastos de iniciación y las futuras regalías.³⁵

El sistema de franquicias puede ofrecer a un pequeño empresario el iniciar su negocio propio bajo este esquema, pero se debe de considerar y estudiar esta posibilidad con detenimiento antes de tomar la decisión y firmar un contrato, ya que ignorar los riesgos por lo atractiva que pueda parecer una franquicia, no se justifica que no se obtengan en el futuro los resultados esperados.

Se deben de analizar las finanzas personales para determinar si se tiene el capital necesario para la inversión y el poder mantenerse hasta que el negocio produzca las primeras utilidades.

³⁵ Donald D. Boroian et al. p 78 The franchise advantage EU. National Best Seller Corp. 1987

Al adquirir una franquicia no se tiene un trabajo con horario fijo, implica una gran dedicación y muchas horas de trabajo, por lo que se debe considerar, cómo va a afectar su estilo de vida y en particular con la familia.

5.7 Historia

I.M. Singer & Co. se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus máquinas de coser. Su dilema consistía en cómo distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas no eran todavía buenas, dado lo innovador del producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas. El hombre de Ohio mandó pedir más máquinas, pero la casa matriz no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas. Las personas interesadas podrían haber comprado las máquinas si tan sólo las hubieran visto en operación. Impulsada por su desesperación, la compañía cambió su estructura básica de funcionamiento. A partir de ese momento comenzó a cobrarles a sus vendedores en vez de pagarles, con lo cual eliminó su carga de asalariados y creó lo que hoy se puede llamar el primer sistema de concesionarios en Estados Unidos. Por medio de este sistema, los concesionarios acordaron pagarle a Singer una cuota por los derechos de vender sus máquinas en territorios específicos, éstos compraban las máquinas a 60 dólares y las vendían con sobreprecio, resolviendo el problema de las ventas y la distribución de Singer.

Otro precursor importante de las franquicias fue Coca-Cola. En 1886, primero creció lentamente gracias a su sistema de fuentes de sodas. Más tarde en 1899, 2 inversionistas en Chattanooga persuadieron al presidente de la compañía de que les otorgara los derechos para vender Coca-Cola en botellas en casi todo el país, con la limitante de que estos nuevos productos no interferirían en el negocio de fuentes de sodas. Es así como estos dos empresarios establecieron la primera embotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Conforme creció la demanda del producto, los 2 empresarios franquiciaron o, para el caso, utilizaron una terminología de los 90 subfranquiciaron los derechos del producto para distintas zonas geográficas, dada su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Ellos compraban el

concentrado de Coca-Cola y lo revendían a los subfranquiciarios. En 1919, ya existían 100 embotelladores que participaban en este creciente negocio. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi Cola y Dr. Pepper.

El gran "boom" de las franquicias se produjo después de la segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión. También contribuyó el regreso del combate de miles de hombres ambiciosos, con conocimientos básicos, con poca experiencia en creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios.

Como la mayoría disponía de un cierto capital, acertaron en poner un negocio en Franquicia bajo la tutela de personas más expertas y preparadas. En Europa los primeros contratos se realizaron en los años 50 en España y vinieron de la mano de una empresa francesa que comercializaba lanas y otras americanas de comida rápida. El desarrollo en un principio fue lento debido al desconocimiento en general que había de esta fórmula entre los empresarios y profesionales europeos.

A partir de los 80 comenzó la entrada masiva de empresas extranjeras en Europa y Latinoamérica. Al mismo tiempo se produjo un rápido crecimiento de varias cadenas de alimentación. Desde entonces hasta nuestros días los comerciantes han ido demostrando un gran interés en este sistema comercial. Esto se ha traducido en un constante crecimiento del sector.

5.8 Tipos de franquicia

5.8.1 Según el funcionamiento y complejidad

- **De producto o de marcas registradas:** por el cual el franquiciatario actúa como concesionario de la distribución de los productos de la franquiciante manufacturera, utilizando el nombre comercial, logo o marca de éste. No es más que un arreglo en virtud del cual el franquiciante además de otorgarle al

franquiciatario el uso o explotación de la marca o de un nombre comercial, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará o distribuirá el franquiciatario.³⁶

El Instituto Brasileño de Franchising, se ha referido a este tipo de franquicias como de "Primera Generación" en virtud de la limitada información y conocimiento que el franquiciante le otorga al franquiciatario.

- **De procesamientos o manufactura:** es aquella por la cual el franquiciante provee un ingrediente esencial y/o conocimientos técnicos a una firma que va a procesar o manufacturar el bien o servicio en cuestión (son comunes en la industria refresquera). La utilizan las empresas industriales que consideran la franquicia como el medio más rentable para acortar el canal de distribución y controlar de forma directa la venta de sus productos. Para algunos autores la franquicia de procesamientos es, en realidad, una franquicia de distribución, con la particularidad de la coincidencia entre franquiciador, fabricante y distribuidor mayorista. 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 producto como al negocio. También es considerada de "Primera generación".
- **De sistema o con formato de negocio:** es cuando un franquiciante, que ha desarrollado un sistema único o individual de hacer negocios y comercializar productos y servicios, permite al franquiciatario utilizar dicho sistema, de una manera controlada, en la operación de un negocio propiedad del franquiciatario. El "sistema" incluye en forma integral su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, parámetros tanto en la selección de personal, como en publicidad y promoción y en general la forma en que deberá conducir las riendas del negocio.

La franquicia de servicios es la que mayor diversidad y desarrollo presenta, cualquier servicio puede ser objeto de franquicia, siempre que sea original, reproducible, experimentado, rentable, identificable y diferenciado. El abanico de posibilidades es muy amplio: tintorerías, restauración,

³⁶Raab Steven. *Franquicias: Cómo Multiplicar Su Negocio*, Lámusa-Noriega, México, 1993, pp.134-152

hostelería, servicios a empresas, servicios especializados en relación al automóvil, agencias matrimoniales, de seguros, inmobiliarias, construcción, informática, imprenta rápida, "fast-food", lavanderías, fotografía, servicios sanitarios, educación, etc. La franquicia de sistema requiere por lo general, menores necesidades de inversión inicial, a excepción de la hostelería y la restauración.

La transmisión del "Know-How" y de la tecnología es el factor más importante unido al capital humano, y es por todo ello la modalidad más susceptible de imitar y en la que existe una mayor competencia (es sin duda, la que ha experimentado mayor crecimiento). Por ejemplo en el caso de Wendy's, este nombre no identifica un platillo particular del menú de esta cadena de restaurantes. El nombre identifica más que nada la forma en que Wendy's proporciona el servicio de comidas rápidas. Este tipo de franquicias se llama también de "segunda generación" por ser un sistema integral para la operación de una franquicia.

Los tres elementos básicos que determinan si una franquicia es de formato de negocio son:

- a) **El empleo de una marca o nombre registrado.**- Para ser una franquicia, el proyecto debe operar conjuntamente bajo un mismo nombre que lo distinga. Ese nombre lo alquila el franquiciatario al franquiciador durante un periodo específico.
- b) **Pago de derechos o regalías.**- Pago que debe realizarse 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.
- c) **Suministro de servicios.**- Algunas franquicias comercializan el negocio en forma global y consideran el dar asesoría a los franquiciantes como uno de los aspectos de mayor importancia, dado que su prestigio va de por medio.

- **De fórmulas específicas de Franquicia**

1. **Multifranquicia:** el franquiciatario tiene más de un establecimiento del mismo franquiciante, y le corresponde un área específica en la que puede abrir un número de establecimientos que se estime conveniente. Se trata, pues, de franquiciatarios dinámicos que colaboran activamente en el desarrollo de la red en un territorio, actuando como cuasi-franquiciantes en un área determinada, pero siempre en el marco de las condiciones pactadas con el franquiciante principal.
2. **Plurifranquicia:** el franquiciatario gestiona franquicias diferentes que normalmente suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata pues, del caso de franquiciados que asumen la explotación de distintos puntos de venta de distintas cadenas de franquicia.
3. **Franquicia Corner:** se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, en el que existe un espacio franquiciado, que no es la totalidad del local, y en ese espacio se venden los productos y se prestan los servicios del franquiciante, según los métodos y las especificaciones del mismo, bajo una marca. Es el caso de algunas tiendas especializadas en grandes almacenes o establecimientos multisectoriales, o pequeños espacios muy especializados en otro tipo de establecimientos, (alimentación, ferretería, perfumería, óptica, etc.). Normalmente el franquiciatario es el propietario o arrendatario del local, pero pueden darse múltiples combinaciones entre propietario, arrendatario y franquiciatario, e incluso puede tratarse de personas diferentes.
4. **Franquicia Master:** es el sistema que se utiliza para extender una Franquicia fuera del país de origen. Se trata de la relación contractual que une a un franquiciante extranjero con una persona física o jurídica del país en cuestión, actuando este último como franquiciatario y al mismo tiempo como franquiciante de los puntos de venta que se van abriendo, siendo el responsable del desarrollo y representación del franquiciante de forma exclusiva en su país. El master franquiciatario explota directamente el establecimiento piloto, es el responsable de la selección de nuevos franquiciatarios, es responsable de la inversión y de la publicidad global de la red y monopoliza las relaciones con los franquiciatarios de su territorio. La master Franquicia no es la única forma de penetrar en un país diferente al del franquiciante, existe la posibilidad de instalar una sucursal propia o empresa filial que hace las funciones de franquiciadora en el nuevo país, o comenzar con un establecimiento piloto

franquiciado que permite testar el éxito del negocio para después ensayar el método más conveniente de expansión: filial, sucursal o master Franquicia.

5.9 Giros de las franquicias

Inicialmente el ramo preferido de las franquicias era el de las cafeterías; hoy abarcan más de 60 giros diferentes: farmacias, tiendas de juguetes, mueblerías, tiendas de ropa y calzado, perfumerías, consultorios médicos y dentales, servicios domésticos, agencias inmobiliarias, servicios de consultoría, agencias de investigación, lavanderías y tintorerías, galerías de arte, mensajerías, restaurantes, hoteles, moteles y campamentos, diversión y viajes, productos y servicios automotrices, servicios empresariales, construcción, servicios de mantenimiento y limpieza, productos y servicios educativos, alquiler (autos y camiones), etc.

5.10 Franquicias contra negocio independiente

5.10.1 Franquicias

- * **Marca Comercial:** derecho de uso de la marca comercial y del logotipo dentro de un sistema de red. La marca comercial o el servicio ya existen, hay identificación del cliente con la marca no con el propietario.
- * **Producto:** su introducción es fácil y rápida si la red tiene buena reputación y el franquiciante se encarga de desarrollar el producto.
- * **Inversión:** es más fácil la obtención de créditos, pues se tiene el respaldo de la corporación y a veces las firmas maestras ofrecen respaldo financiero.
- * **Entrenamiento:** inicial en ventas, y después para ayudar a absorber nuevas tecnologías.
- * **Desarrollo:** la franquicia nace como un negocio completo.
- * **Publicidad o promoción:** el franquiciante la financia a nivel corporativo y da apoyo a nivel local.
- * **Abasto:** el franquiciante por lo general, establece una red de proveedores a fin de evitar que se disminuya la calidad del producto o servicio o bien puede proporcionar asesoría de tal manera que no se tenga una fuerte restricción, pero que tampoco se pierda la idea original.
- * **Local:** a veces el franquiciante proporciona ayuda para la elección del local y establece las normas de equipo, instalación, decoración, etc.

- * Asesoría y supervisión: el franquiciante tiene la obligación de brindar asesoría para la solución de problemás; la vigilancia permanente ayuda a detectarlos con oportunidad y tomar medidas preventivas.
- * Libertad e independencia: el franquiciatario no puede hacer las cosas como quiere, tiene que sujetarse al manual y consultar al franquiciante ; tampoco puedo vender ni transferir el negocio sin autorización de éste. El franquiciante también tiene que respetar los derechos del franquiciatario.³⁷

5.10.2 Negocio Independiente

- * Marca Comercial: necesitan crearla y darla a conocer poco a poco. Los clientes se identifican con el propietario, no con la marca.
- * Producto: necesita tiempo para probarlo y fortalecerlo y, aunque procure adaptarse a los cambios del mercado, sus recursos para desarrollar nuevos productos son más limitados.
- * Inversión: le es más difícil obtener crédito por la falta de reconocimiento.
- * Entrenamiento: el negocio se basa en el perfil del propietario. Todo dependerá de la capacidad individual.
- * Desarrollo: comienza pequeño y a veces incompleto y poco a poco crece.
- * Publicidad o promoción: corre totalmente a cargo del propietario.
- * Abasto: el dueño decide qué vende y dónde se provee; los descuentos estarán limitados por el volumen, en general menor, y por el reconocimiento que haya alcanzado el negocio.
- * Local: el propietario decide dónde establecerse, cómo decorarlo, etc. Los costos suelen ser elevados.
- * Asesoría y supervisión: él mismo se procura ayuda, cuando detecta un problema pero en general la contacta de fuera y pocas veces es preventiva.
- * Libertad e independencia absolutas.

5.11 Ventajas y desventajas de las franquicias

5.11.1 Ventajas para el franquiciante

³⁷ Franquicias, Expansión, Cpo.Ed.Expansión, México, abril 25 1990, pp 56-60

1. Agilidad y rapidez en la expansión: el sistema de franquicias le permite al empresario que las otorga (franquiciante), la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta. Con ello el franquiciante amplía la cobertura o penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en una forma ágil.
2. Fortalecimiento y preservación de la marca: uno de los requisitos para el desarrollo de una franquicia es que la marca o nombre que la distinguen sea sólida y que su penetración dentro del territorio se haya realizado en forma plena. Con la franquicia se fortalece una imagen institucional del franquiciante, el mensaje de más impacto al consumidor es el del crecimiento.
3. Baja inversión de capital respecto de gastos publicitarios y difusión: la comunicación es necesaria para hablarle de los beneficios de nuestro producto y motivarlo a que visite nuestro negocio. La mayoría de las compañías con mayor desarrollo en el área de franquicias, llevan a cabo programas regionales, locales y nacionales de publicidad compartida. Por ejemplo, los franquiciatarios de McDonald's pagan 4% de sus ventas brutas para publicidad y estas contribuciones generan alrededor de 500 millones de dólares.
4. Mayor eficiencia y desarrollo: las distancias así como las diferencias culturales y de consumo, encarecen y dificultan la expansión de las zonas geográficas distantes del centro de operación, de la misma forma el mantenimiento adecuado y la operación en estos mercados lejanos se dificulta. Este problema se reduce por medio de las franquicias.
5. Mayor facilidad y eficiencia en la operación general del negocio: se delega la absorbente operación diaria para un hombre de negocios, que además de contar con la capacitación y procedimientos adecuados, cuenta con la motivación de ser su propio jefe. Los intereses y motivaciones del franquiciatario son los mismos que los del franquiciante, lo cual produce un efecto de sinergia.
6. Los franquiciatarios son una invaluable fuente de talento: la creatividad e imaginación de los hombres de negocios con los más diversos perfiles y con experiencias en áreas variadas, es uno de los principales beneficios, además que se comparten los sueños y objetivos del franquiciante: el éxito del negocio.

5.11.2 Desventajas para el franquiciante

1. Reducción de Independencia: un empresario que esté dispuesto a franquiciar su negocio debe saber que con ello va a verse en la necesidad de compartir, sus marcas, experiencias, conocimientos, y en general su propia empresa con terceros.
2. Selección equivocada del franquiciatario e Indisciplina del mismo: muchas veces la única salida a este tipo de situaciones es el término del contrato o la recompra de la franquicia, que generalmente involucra un alto precio.
3. Reducción de control sobre las unidades o negocios franquiciados: uno de los elementos más interesantes de la franquicia es que la empresa puede desarrollarse y crecer dentro de un mercado, sin que el franquiciante tenga injerencia o participación directa y diaria en la operación del negocio franquiciado.

5.11.3 Ventajas para el franquiciatario

1. Imagen sólida por concepto exitoso, marca y productos reconocidos: el franquiciante serio debe mantener constante el interés de corregir y adaptar el sistema para conservar vigencia y credibilidad. El franquiciatario de alguna manera adquiere la cartera de clientes que ya se identifican con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta. Así mismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación que con un negocio independiente requeriría años para alcanzar.
2. Menor riesgo de quiebra y mayores incentivos económicos: al ser un producto o servicio reconocido ya en otras partes y contar con clientes que lo han preferido y lo mantienen vigente en el mercado, se puede asegurar un bajo riesgo de quiebra, además de que las utilidades son satisfactorias en la mayoría de los casos.
3. Ayuda en el manejo de operaciones, supervisión y asesoría técnica así como capacitación: este apoyo por lo general incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la tienda, promoción el día de la apertura, procedimientos contables, además de una

continua investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.

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

5.11.4 Desventajas para el franquiciatario

1. Monitoreo permanente de las operaciones y margen limitado de independencia : la compra supervisada de los insumos del negocio, equipos, los controles en la selección, localización y decoración de la unidad y de los estándares y demás directrices del negocio y que son en realidad el "Know-How" por los que el franquiciatario paga una regalía, suelen convertirse en una atadura para el franquiciatario. Este limitante incluye en algunas ocasiones la capacidad de crear nuevos productos, lo que en ocasiones puede presentar pérdidas de oportunidades.
2. Incumplimiento de las normas convenidas de parte del franquiciante: los resultados siempre están asociados con los aciertos y errores del franquiciante, por lo que si el franquiciante no cumple o falla en algo, esto pesará en el desempeño de la franquicia.
3. Desembolso de capital: el franquiciante ejerce el derecho de cobrar a sus franquiciatarios una cuota inicial y regalías. La primera es una cantidad fija que se paga a la firma del contrato de franquicia, mientras que la segunda se determina a partir de un porcentaje de las ventas del negocio.
4. Restricciones en la venta y en la transferencia del negocio: al tener solamente la compra de los derechos, se depende de las decisiones que tome el franquiciante respecto a quién se le puede dar entrada como franquiciatario y no es posible para el franquiciatario actual decidir a quién se transferirá el negocio.

5.12 Riesgo de la franquicia.

Por lo general sólo el 5% de los negocios franquiciados quiebra. En este caso, se hace un análisis de los factores que provocaron la quiebra y se prosiguo a borrar la imagen equivocada de ese punto de venta. Para esto, la franquicia maestra retoma los derechos de ese establecimiento y los otorga a un nuevo franquiciatario, el anterior franquiciatario pierde su inversión y su tiempo.³⁸

5.13 Retorno de la inversión

Para franquicias por producto el periodo promedio de retomo de la inversión es de 17 meses.

5.14 Análisis comparativo de Franquicias Nacionales y Franquicias Extranjeras

Giro de la franquicia	Numero de franquicias nacionales	Numero de franquicias extranjeras	Participación en mercado de las nacionales (%)	Producto o servicio P/S
Agencias de viajes	0	2	0	S
Alimentos	12	11	52.17	P/S
Automotores	1	4	20	S
Belleza y salud	6	11	35.29	S
Bienes raíces	0	3	0	S
Comida rápida y restaurantes	22	22	50	P/S
Computación e informática	1	0	100	S
Construcción, instalaciones	3	4	42.86	S
Educación y capacitación	1	10	9.09	S
Electrónicos	1	0	100	P
Entretenimiento y recreación	7	6	53.85	S
Florerías	1	0	100	P
Gasolinera	1	0	100	P
Hotelería	0	6	0	S
Imprentas, centro de copiado	2	5	28.57	S
Muebles y accesorios	2	2	50	P
Ópticas	1	0	100	P/S
Otros servicios	4	1	80	S
Prendas de vestir, calzado	8	4	66.67	P
Servicios de autofinanciamiento	5	0	100	S
Servicios de limpieza	4	6	40	S
Servicios empresariales	6	5	54.55	S
Servicios postales y de mensajería	1	2	33.33	S
Tiendas de autoservicio	2	3	40	S
Tiendas de mascotas	1	0	100	P
Tintorerías y lavanderías	2	3	40	S
Fotografía y video	1	1	50	P/S

Fuente: Expansión mayo 7 1997, pp.20-30

³⁸ Op. Cit., Cfr.(33), pp 63,64

5.15 Ventajas y desventajas de las franquicias nacionales y extranjeras

5.15.1 Ventajas

5.15.1.1 Franquicias nacionales

- Difusión y apoyo a marcas o servicios nacionales.
- Apertura más veloz de mercados.
- Pago de inversión inicial y cuotas en moneda nacional.
- El capital de las utilidades queda en el país.
- La franquicia maestra se encuentra en México.
- Insumos nacionales.
- Se ha demostrado que la franquicia maestra cumple con las necesidades de los clientes en México.
- Aumento de competitividad de las marcas nacionales asegurando su participación en el mercado.
- Buena posibilidad de acceder a Latinoamérica, dada la similitud de preferencia que existe en comparación con el mercado latinoamericano o hispano.
- Se piden menos requisitos.
- Cuotas menores que las extranjeras.

5.15.1.2 Franquicias extranjeras

- Marcas reconocidas en varios países.
- Alto nivel de aceptación de marcas o servicios extranjeros, por ser considerados de mayor calidad que las nacionales de parte del propio mercado nacional.
- Mercadotecnia y publicidad a niveles muy elevados.
- Mayor seguridad y menor riesgo de quiebra.
- Utilidades altas.
- Mayor experiencia.
- Más atractivas para el segmento juvenil.

5.15.2 Desventajas

5.15.2.1 Franquicias nacionales

- Necesidad de adquirir un nombre extranjero para llamar la atención de los clientes.
- Excesiva preferencia por marcas y servicios extranjeros.
- Por lo general no son muy conocidas.
- La difusión y mercadotecnia es baja.
- Limitaciones de parte de instituciones bancarias para concesiones de préstamos.
- Desconfianza de parte de los franquiciatarios.
- Mayor riesgo.
- Falta de experiencia internacional.

5.15.2.2 Franquicias extranjeras

- Falta de adecuación de conceptos a la realidad mexicana.
- Al estar lejos de la franquicia maestra, no es fácil averiguar la realidad del comportamiento de la franquicia, así como los riesgos.
- Necesidad de asesoría extranjera.
- Necesidad de adoptar el producto a las características de la región.
- Necesidad de adaptar y traducir los manuales.
- Pueden ser marcas o servicios no conocidos en el país al cual se quieren introducir.
- Encarecimiento de insumos por devaluaciones.
- Importaciones costosas.
- Cuotas en dólares.
- Variación en los tipos de cambio.
- Cuotas mayores en promedio que las nacionales.

CAPÍTULO 6

ADAPTACIÓN DEL PROYECTO AL SISTEMA DE FRANQUICIA

6.1 Decisión de tipo de franquicia

La elección del tipo de franquicia que puede elegirse en México depende de la conveniencia que el franquiciatario vea en el giro y en el tipo de franquicia.

6.1.1 Giro

Fan-city se clasificaría en el giro: Negocios- Franquicias-Entretenimiento-Venta de comics y productos de fantasía con servicio de restaurante.

6.1.2 Franquicias del giro en México

Anexo VIII Franquicias en México

6.1.3 Tipo de franquicia

Para la correcta elección del tipo de franquicia, se requiere conocer qué tipo de franquicias existen, para elegir la que más se adecue a la preferencia del franquiciatario.

6.1.3.1 Franquicia de formato de negocios

Fan-city funcionará bajo el esquema de formato de negocios, ya que será una cadena de tiendas que operará bajo el mismo nombre, contando por lo general con los mismos productos, los mismos precios, la misma calidad en el servicio, la misma organización y estructura.

Componentes:

1. *El empleo de una marca o nombre registrado:* el nombre de la franquicia será Fan-city Tiendas de comics y restaurante.
2. *Pago de derechos o regalías:* Fan-city no cobrará cuota inicial , los derechos a pagarse serán una inversión inicial, se cobrarán las respectivas regalías mensuales con base a un cierto porcentaje en el volumen de ventas, la capacitación no se cobrará, la publicidad será otro porcentaje de cuota. Todos estos cargos serán establecidos en el contrato y se especificará la manera y las fechas para realizar los pagos, así como la vigencia de la franquicia, los derechos y las obligaciones a las cuales se verán obligadas ambas partes, franquiciante- franquiciatario.
3. *Suministro de servicios:* a cada franquiciatario se le explicará lo que es el concepto desde que se establezca la relación comercial franquiciante-franquiciatario. Fan-city quedará comprometido a transmitir todos los componentes administrativos que el franquiciatario deba saber para operar el negocio afiliado de la misma forma que el negocio matriz opere y además la comercialización principal debe ser desarrollada por Fan-city (matriz) dando oportunidad a que los franquiciatarios aporten sus ideas y tomándolas en cuenta si los demás franquiciatarios consideran que será en mejoría del reconocimiento del negocio de parte de los clientes.
 - Apoyo técnico para analizar la viabilidad económica del establecimiento y localizar un buen punto de venta.
 - Asistencia en la selección y compra de equipo.
 - Proyecto y ejecución de las instalaciones.
 - Entrenamiento gerencial y capacitación técnica para ventas.
 - Cooperación y asesoría en publicidad y promoción.
 - Manual de procedimientos contables y de apoyo para ventas.
 - Centralización de compras e instalaciones para un control de inventarios.
 - Orientación financiera y análisis de balances.
 - Continuidad en la prestación de estos servicios.

6.1.3.2 Multfranquicia

Para Fan-city de preferencia no se permitirá que el negocio sea multfranquiciado, esto por la razón de que se le daría mayor poder al multfranquiciatario y esto con el tiempo podría ser perjudicial

porque se presta al surgimiento de divisiones y competencia interna, así como a que los poseedores de un solo negocio no estén de acuerdo con el sistema.

6.1.3.3 Plurifranquicia

En franquiciatario puede poseer otras franquicias , siempre y cuando sean de otro giro y no sean competencia para Fan-city.

6.1.3.4 Franquicia "corner"

El establecimiento de franquicias ""corner"" será decisión del franquiciatario, en caso de que el tamaño del local que proponga, así lo permita, de hecho el introducir los servicios de Nintendo es una franquicia "corner" para el caso de Fan-city, porque Fan-city tendrá que pagar los derechos por el uso y la venta de los productos de Nintendo. Por esta razón se restringe el uso de franquicia "corner" a únicamente una y en caso de que el espacio del local así lo permita y sea decisión del franquiciatario, previa consulta con Fan-city (matriz).

6.1.3.5 Franquicia Master

Esta opción se daría en el caso de darse la posibilidad de internacionalizar la franquicia, no sería por país sino por regiones, ya que se ha comprobado que el sistema por regionalización es bueno, ya que la zona tiene características similares que le permiten al negocio realizar un sistema de publicidad que no requiera de modificaciones radicales, sino que únicamente se adapta a la zona. En caso de querer ingresar a Centroamérica, es más fácil buscar un país en donde se establezca la franquicia master y que de ahí se tomen las decisiones adecuadas para las franquicias que se otorguen en la zona.

6.2 Trámites para la operación de una franquicia

Entre los trámites que debe proponer un franquiciante para que la franquicia sea adquirida por otra persona, se encuentran:

6.2.1 Kit del franquiciante

El franquiciante otorga lo que se denomina un "kit" del franquiciante, que generalmente consta de 5 partes:

1) *Breve historia de la franquicia, describiendo su fundación, crecimiento y desarrollo.*

En este caso el franquiciante será todo el concepto desarrollado de Fan-city, cuya estructura y esquema de operación se ha determinado en los anteriores capítulos. Se cuenta con el mercado al que se debe enfocar la comercialización, se conoce a la competencia, se ha determinado cómo es que debe ser la organización del negocio, con qué proveedores contar y en qué forma deben ser seleccionados tanto el local como la ubicación del mismo y el personal que va a laborar en el negocio. Todos estos componentes ayudarán al franquiciatario al ahorrarle tiempo y esfuerzo, con el consiguiente ahorro de dinero, ya que la realización de un estudio para un nuevo negocio lleva tiempo y requiere de tener los conocimientos adecuados, que no le retrasen en la implantación del negocio y le permitan buscar la manera de que el negocio sea lo más rentable posible y que el riesgo sea cada vez menor.

2) *Descripción de la oferta de la franquicia. Haciendo énfasis en los beneficios para el franquiciatario. (Debe incluir el dato de la inversión inicial necesaria para operar la franquicia)*

En la oferta de Fan-city se establecerán los beneficios que se tendrán, como la oportunidad de entrar a un negocio que es una combinación de ideas, que va a ser parte de un mercado en crecimiento y que tiene perspectivas para adentrarse a otros países, principalmente de América Latina. En general se trata de hacer notar las ventajas que se ofrecen si se adquiere la franquicia de Fan-city.

3) *Cualidades y habilidades necesaria para ser un franquiciatario exitoso*

Hoy se señala como la causa de muchos tropiezos - que no la única- el descuido de los franquiciantes en el perfil de los franquiciatarios. Al perderse de vista el perfil del franquiciatario, sucede lo mismo en el sentido financiero. Cada franquicia evalúa a sus franquiciatarios potencialmente disponibles, inicialmente debe determinarse si se requiere experiencia en ventas, administración, aspectos técnicos u otros negocios. Debe identificarse el perfil típico de un franquiciatario; por ejemplo, un dueño operador, un equipo formado por esposos, un inversionista administrador.

Para franquicias que requieren de inversiones más elevadas, el mejor mercado puede estar constituido por grupos de inversionistas, asociaciones de comerciantes o institutos. En algunos sistemas los franquiciatarios por conversión son los más deseables, o en su caso, los administradores o altos funcionarios de las empresas de la competencia u otras empresas del mismo ramo.

Al determinar los criterios que un franquiciatario debe poseer para adaptarse a un sistema concreto, el franquiciante identificará los tipos de habilidad, educación, experiencia laboral, entrenamiento, capacidades administrativas y financieras necesarias, así mismo determinará la importancia de la edad, el estado de salud, la motivación, la estabilidad personal, interés en el tipo de negocio y la habilidad en el contrato.⁴³

Para Fan-city, el franquiciatario que desee adquirir la franquicia, deberá cumplir con un perfil que de preferencia reúna todas o la mayoría de las siguientes características:

- Ser joven (edad entre 25 y 40 años);
- Tener una carrera profesional como mínimo;
- Tener experiencia laboral;
- Contar con solvencia económica o formar una sociedad con solvencia, o de otra forma contar con el apoyo financiero que se da actualmente a la inversión en franquicias;
- Tener preferencia por las operaciones comerciales y de mercadotecnia;
- De preferencia ser propietario de uno o dos locales que cumplan con las dimensiones adecuadas o proponer alguno para renta o compra y someterlo a evaluación de la franquicia maestra, para determinar si cumple con las condiciones requeridas por el negocio;
- Ser sociable;
- Tener conocimiento acerca de los productos;
- Ser una persona creativa;
- Facilidad para el trabajo en equipo;
- Habilidad financiera y administrativa.

4) Folletos a colores de la franquicia con su historia, fotografías, impresiones de revistas o periódicos, así como ejemplares o muestras del producto que se ofrece.

5) Una serie de formas de solicitud para ser llenadas, las cuales proveen al franquiciante el mecanismo para evaluar al franquiciatario potencial. Estas formas constan de tres puntos importantes:

⁴³ Franquicias, Expansión, Cpo.Ed. Expansión, México, marzo 31 1993, p.48

- a) Una solicitud de franquicia, la cual es muy similar a una solicitud de empleo, en la que se pide el curriculum de la persona física y/o moral.
- b) Un estado financiero de la persona física y/o moral, especificando los activos, deudas y el historial bancario del solicitante a la fecha de la solicitud.
- c) Un cuestionario de preguntas confidenciales de la persona que será responsable de la franquicia.⁴⁴

6.2.2 Aprobación de la Solicitud

Cuando se reciban todas las solicitudes que la administración de la franquicia crea que son las necesarias, entonces se procederá a evaluarlas y encontrar a los candidatos idóneos. Se siguen algunos criterios para esta evaluación, los cuales, después de hacerles un promedio ponderado -tipo la elección de la localización óptima- darán un resultado final. El resultado será comparado con la media que la compañía cree que es la correcta y si éste se encuentra dentro de un cierto intervalo aproximado a la media, entonces el candidato será aprobado.

Cuando se ha acreditado la evaluación de solicitud, se deberá acudir a una entrevista en las oficinas centrales de la compañía. El mayor obstáculo por librar es la entrevista personal. En ésta el candidato es entrevistado por los directores de la franquicia matriz, le explicarán el sistema de trabajo de la franquicia y lo llevarán a visitar una de las unidades para cerrar el contrato de franquicia. Posteriormente, el candidato cuenta con unos días para decidir la firma del contrato, debido a que existen otros posibles candidatos y que pueden firmar el contrato de inmediato. El entrenamiento y el soporte del nuevo franquiciatario para abrir la nueva unidad deben ser de inmediato para que no se tengan problemas en la apertura de ésta.⁴⁵

6.3 Cuota inicial o franchise fee

Es el pago por hacer negocios bajo la marca registrada y el sistema de negocios del franquiciador. Debe tener relación con los costos directos de las actividades para el otorgamiento de franquicias del negocio, así como el establecimiento de cada unidad franquiciada individual.

⁴⁴ Op.Cit, Cf, (33), pp.10-12

⁴⁵ Segura Salgado Omar. Tesis: Franquicias Y Concesiones Formulación De Un Plan Estratégico, Universidad Panamericana Escuela De Ingeniería, México, 1993, pp.12-14

El franquiciante debe determinar lo que le cuesta comercializar sus oportunidades y mantener a su organización, estos costos deben servirle como punto de partida para establecer su cuota inicial. Otro criterio es el de ¿cómo opera la competencia sus cuotas iniciales?; ya que es muy arriesgado fijar una cuota mayor o hasta igual a la de los nombres más cotizados en el ramo. Un tercer criterio sería el de las utilidades, ya que puede iniciar con una cuota baja y elevarla conforme las utilidades sean seguras y se hayan incrementado en buena proporción para el franquiciatario.

Para el caso del proyecto no se cobrará cuota inicial, ya que se prefiere que el franquiciatario sea poseedor de un local fijo y de esta forma eliminar los costos de la renta de un local, por este motivo se prefiere no cobrar la cuota, pero poner como requisito el tener un local bien ubicado y con las dimensiones adecuadas o de fácil adaptación.

6.4 Inversión inicial

Representa el monto que los franquiciatarios deberán pagar para abrir sus negocios y mantenerlos operando mientras no empiecen a generar utilidades. Para atraer a los prospectos, la inversión inicial debe ser competitiva ante las demás oportunidades de franquicia del ramo. La determinación de la inversión inicial requiere de un análisis cuidadoso de los costos inherentes a su negocio, así como los relativos a la unidad franquiciada.

La inversión inicial, es también llamado capital de trabajo para las franquicias. Para calcular las necesidades de capital de trabajo se requiere que exista un punto de equilibrio, éste se alcanza cuando $\text{Ingresos} = \text{Costos fijos} + \text{Costos variables}$. Si los ingresos son superiores a los costos totales, hay generación de utilidades. Si los costos son mayores que los ingresos se genera un déficit que debe financiarse por medio del capital de trabajo del franquiciatario.

Para el proyecto se considerará una inversión inicial mínima de \$1,100,000 y un máximo de \$1,500,000 pesos a 5 años de inflación de 66% sería más o menos \$8,353,000 (la cantidad necesaria para gastos de preapertura y operación por tres meses más el capital social). La recuperación de la inversión inicial es aproximadamente en un mínimo de 2 años y un máximo de 3 años aproximadamente.

6.5 Estructura de regalías

Las regalías semanales o mensuales que los franquiciatarios pagan son una compensación por las ventas realizadas con el invento de la franquicia, a saber, la marca registrada y el programa de negocios desarrollados por el franquiciante.

Los pagos de regalías, menos los costos de los servicios brindados, también comprenden la utilidad que los franquiciadores obtienen por su esfuerzo y el capital que arriesgan durante el arranque, la expansión y operación de la franquicia. Por lo general los porcentajes oscilan entre un 3% hasta un 10% sobre las ventas brutas, en promedio.

El primer paso para establecer las regalías consiste en determinar la rentabilidad relativa de su negocio. El pago de una franquicia de un porcentaje mayor a este rango, es arriesgado, porque se convierte al franquiciador en un auténtico socio de la franquicia. Debe ser un porcentaje que permita al franquiciante proporcionar los servicios que promete y se debe tener en cuenta la relación con la cuota inicial, tal vez las regalías sean bajas, pero la cuota inicial sera excesiva. Para fijar las cuotas de las regalías se debe tener en cuenta: el porcentaje que cobran los competidores , procurar que el nivel de las regalías se base en las metas y proyecciones financieras a futuro de su compañía. Se tendrá un 5% de regalías sobre las ventas netas de cada franquiciatario.

6.6 Programas de publicidad

El esquema elemental de un programa de publicidad es el de un programa centralizado administrado por la oficina matriz. En este caso el franquiciante cobra a los franquiciatarios una regalía independiente para publicidad y ejerce el control casi absoluto sobre el desarrollo y cumplimiento creativo y estratégico del programa. Muchos franquiciadores consideran que este sistema promueve uniformidad del concepto y profesionalismo en la presentación.

Para evitar problemas como la privación de ideas valiosas y despoje de sentido de participación para los franquiciatarios, éstos establecen programas publicitarios que permitan que la implantación de las campañas quede en sus manos. Los programas de publicidad deben ser realizados acorde a la ideología y características del país en el cual se ha establecido la franquicia. Al igual que la planeación inicial será un 2% sobre las ventas netas.

6.7 Vigencia y renovación de la franquicia

Los contratos de franquicia pueden otorgarse casi para cualquier periodo de tiempo, desde uno hasta 10 o 30 años. Sin embargo la vigencia de la mayoría de los contratos cubre 5, 10, 15 ó 20 años. La fijación de los contratos a largo plazo, brindan mayor protección al franquiciatario al limitar la posibilidad de que el franquiciante reclame demasiado pronto a su marca registrada y a sus sistemas de operación.

Para los franquiciantes los contratos a largo plazo, presentan mayores problemas. Por una parte los contratos a largo plazo promueven la estabilidad de la compañía y le reducen el riesgo de perder ubicaciones o unidades cuando los franquiciatarios deciden retirarse del sistema. Sin embargo, por otra parte reducen la flexibilidad ya que limitan la frecuencia con que los franquiciantes pueden modificar los términos contractuales, aumentar las cuotas o exigir que los franquiciatarios remodelen sus instalaciones e implanten nuevos programas operativos.

Junto con la duración del contrato, las condiciones de renovación deben decidirse desde las primeras etapas del proceso de desarrollo de la franquicia, con el fin de evitar los problemas que normalmente surgen al vencimiento de los contratos que no toman en cuenta tales aspectos administrativos.

La vigencia se determinaría a elegir entre 4 ó 5 años de duración del contrato, mismo que puede ser renovado por otro periodo igual de tiempo, dependiendo el comportamiento administrativo del franquiciatario.

6.8 Relaciones para compra de productos

Una de las características del éxito de las franquicias, es el control de la consistencia en la calidad de sus productos, por lo que se requiere de un sistema de control de proveedores entre el franquiciante y los franquiciatarios.

Existen tres técnicas para escoger:

- *Designación del proveedor*

Por ejemplo , si el producto abastecido es de primordial importancia para el negocio franquiciado, sobre todo cuando se trata de decisiones subjetivas de sabor , entonces el franquiciante puede nombrar un proveedor al que el franquiciatario debe comprar sus productos.

- *Aprobación del proveedor*

Si el producto implica un control menos estricto sobre el proveedor o está más abierto a una evaluación subjetiva, entonces el franquiciador puede optar por elaborar una lista de los posibles proveedores, en la cual cada franquiciatario podrá escoger el que más le convenga.

- *Emisión de las especificaciones*

En el caso de la emisión de especificaciones , éste se utiliza cuando no se requiere de un análisis subjetivo y cuando es posible encauzar a los franquiciatarios por medio de directrices escritas para que compren a cualquier proveedor cuyos productos o servicios cumplan con determinados requisitos.

En el caso de Fan-city se trabajará bajo el sistema de aprobación del proveedor, dando la lista de posibles proveedores, para que sea el franquiciatario el que seleccione de acuerdo a su preferencia e ideas que quiera poner en práctica.

6.9 Ubicación, tamaño y decoración del local

El local es esencial para el éxito de cualquier empresa; para una nueva empresa una ubicación correcta representa el primer paso. Para escoger el local apropiado para una franquicia, se debe tomar en cuenta que pequeños contratiempos de ubicación, pueden resultar grandes fallas para la franquicia.

Primero se debe evaluar a la empresa para determinar las necesidades físicas de ésta, no sólo internas como son áreas de oficina, inventarios , mostradores, áreas de comedor en caso de ser una empresa restaurantera, etc.; sino de necesidades físicas externas como estacionamiento, servicio en el auto y áreas de recreación. Algunos elementos que se deben analizar para encontrar el lugar indicado para la ubicación de la franquicia son:

- **Análisis demográfico:** distinguir dónde se encuentran las áreas de reunión de los clientes potenciales, los cuales pueden ser: centros comerciales, avenidas principales o el centro de la ciudad.

- Definir la competencia interna, considerando qué productos o servicios ofrece la competencia, si son similares a los propios y dónde se localizan.
- En la evaluación del local, es necesario analizar la visibilidad y accesibilidad; para la visibilidad, interviene la proximidad del local a la calle o al tráfico pedestre; para la accesibilidad interviene la facilidad con que el cliente pueda entrar al estacionamiento del local con el menor trabajo posible.

6.10 Especificaciones del negocio y manuales operativos

El manual de operación representa el plan maestro por medio del cual el franquiciatario sincroniza sus operaciones. Integra políticas generales de comportamiento y determina actividades específicas que el franquiciado debe realizar en la operación, promoción y funcionamiento de la empresa.

Los temas que incluye el manual de operación están sujetos a la naturaleza y enfoque de la empresa, pero debe ofrecer en general un compilado de los estatutos de la empresa y proveer una guía fácil de seguir que explique los componentes cruciales de la empresa.

El manual debe estar diseñado para responder a cualquier pregunta que el franquiciado pueda tener en la operación de la franquicia por lo que será cuidadosamente preparado, explicando cada fase de la empresa franquiciada.

La información elemental pero crítica que se debe proporcionar a los franquiciatarios es una especificación detallada de la operación del negocio y un manual operativo. La mayoría de los franquiciatarios no tienen experiencia previa en el negocio que van a comprar. Entre los requisitos básicos que un manual debe incluir están:

1. Inducción e historia.- Historia de la empresa, misión de la empresa, para reiterar el compromiso con el franquiciatario, con el negocio y con los consumidores.

Debe tener una breve declaración de las metas, objetivos y filosofías de la compañía.

2. Análisis operacional.- En esta parte debe explicarse el funcionamiento operacional del negocio (procedimientos, manejo de inventarios, horas de trabajo).

3. Determinación de la contabilidad. - Son las instrucciones para registrar , informar y manejar los ingresos que reciben los franquiciatarios durante la operación normal del negocio.
4. Servicio al cliente. - Explica la importancia del consumidor para el éxito general de la empresa (el producto, mercado, relación con el cliente).
5. Ventas: procedimientos (ventas por teléfono, método de ventas en el local, problemas inesperados).
6. Publicidad. - Publicidad y promoción nacional, publicidad local, radio, televisión, periódicos, promoción regional, medición de resultados.
7. Administración de personal. - Esta parte debe ser una descripción completa y detallada de temas como: descripciones de puestos, contratación, entrevistas, capacitación, motivación, liderazgo, revisión del desempeño, administración continua. Además de reglas y reglamentos que los empleados deberán de acatar mientras trabajen dentro del negocio franquiciado (descripciones de puestos, contratación, políticas de personal, supervisión).⁴⁶

6.11 Programas de capacitación

Todo programa de capacitación debe estructurarse para que produzca empresarios efectivos que puedan resistir por sí solos en el difícil entorno de los negocios. El programa de capacitación debe estructurarse de manera que satisfaga las necesidades de su negocio, debido a que los franquiciatarios deben observar, aprender y practicar esas labores diarias que permiten a un negocio seguir adelante.

El programa de capacitación enseña la forma de operar la franquicia, los franquiciatarios toman este curso no sólo para absorber toda la información tecnológica, sino para conscientizarlos de lo que significa entrar a un sistema de franquicias, se les expone toda la filosofía , tanto del sistema de franquicias como de la empresa.

Es fundamental el crear en el futuro franquiciatario las actitudes necesarias para ingresar a un sistema de franquicias como son: disciplina, cooperación, trabajo en equipo, comunicación permanente, orden, honestidad, confidencialidad, etc., que hacen que el franquiciante pueda entregar la franquicia.

⁴⁶ Ponce Hoffmann Ma. Guadalupe. Tesis: El Sistema de Franquicias en México , Universidad Panamericana Guadalajara, México, 1992, pp.14-16

Uno de los objetivos del programa de entrenamiento es que el franquiciatario aprenda a operar su franquicia de manera efectiva y eficiente. Los temas que deben tratarse son los que ya se han mencionado que deben ser incluidos en los manuales de operación de cada franquicia, así como cursos sobre ética profesional y motivación para que el franquiciante adquiera profesionalidad en la realización de su trabajo.

El programa de capacitación a utilizar será lo establecido en el capítulo de análisis técnico en referencia a personal, estas disposiciones deben ser acatadas por el franquiciatario para mantener el sistema homogéneo y evitar que se pierdan los conceptos originales.

6.12 Marco legal

La relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina contrato de franquicia, es un contrato mercantil, bilateral, onerosos y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca y nombre comercial y le transfiere su tecnología (know how) para la operación de un negocio. En él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes. El cumplimiento exacto del contrato es para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la franquicia.

Cómo hacer un contrato.

La experiencia indica que hay ciertas disposiciones que todo contrato de franquicia debe contener para resguardar tanto los derechos del franquiciante como del franquiciatario, siendo los principales:

1. Normas operacionales. Disposiciones por las cuales el franquiciatario se obliga a acatar cualquier orientación que el franquiciante le transmita, inclusive en cuanto a los procedimientos de control y administración, así como las estrategias de mercadotecnia a adoptar durante el ejercicio de sus actividades.
2. Definición de actividades. Descripción de las actividades que no pueden ser desempeñadas por el franquiciatario, como el caso de la producción o comercialización de cualquier producto no autorizado por el franquiciante.
3. Definición del territorio. Indicación del área y derecho exclusivo en el cual el franquiciatario podrá ejercer su actividad, así como las condiciones en que la desarrollará.

4. Asistencia y apoyo técnico. Una relación al detalle de los servicios que el franquiciante prestará al franquiciatario.
5. Garantías. Disposiciones en donde se establecen las garantías que el franquiciante otorgará al franquiciatario en cuanto al cumplimiento del contrato, determinando tanto las eventualidades como las sanciones en caso de incumplimiento.
6. Publicidad. Establecimiento de las responsabilidades y atribuciones de cada una de las partes en lo referente a publicidad de la marca, los productos y servicios y las políticas generales de promoción a niveles locales, regionales y nacionales.
7. Cuidado de la marca. Especificaciones sobre el uso de la marca del franquiciante de parte del franquiciatario, de modo que se garantice una buena imagen institucional del negocio.

Además de estas disposiciones, cada uno de los abogados encargados del desarrollo de estos contratos propondrá diferentes opciones características del giro del negocio y de sus particularidades necesarias para proteger los intereses que se encuentran en juego en el negocio, incluyendo los montos de las regalías y los pagos por uso de marca y otros que deban ser liquidados de tiempo en tiempo por parte del franquiciatario al franquiciante y la vigencia del contrato entre otras cosas.⁴⁷

El reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial en 1990, se definió el concepto de franquicia y se establecieron una serie de excepciones en cuanto a lo previsto en la Ley de Tecnología en cuanto a la negativa de registro de un contrato, además se facilitó el registro de los mismos.

La Ley de Transferencia de Tecnología fue abrogada en 1990 quedando en su lugar la Ley de Fomento y protección a la Propiedad Industrial en el año de 1991, con lo que ya no existen restricciones para incluir en los contratos lo que las partes deseen en cuanto a su duración, el porcentaje de regalías, atribuciones del franquiciante, etc.

Además con esta Ley y al haberse anteriormente (1990) desregulado la inversión extranjera, aumentó al doble el número de franquicias extranjeras que con relación a los años anteriores entraron al país. Lo anterior significa que los franquiciantes extranjeros estaban esperando mejores condiciones legales para invertir en México.

⁴⁷ Franquicias, Expansión, Cpe.Ed.Expansión, México, Mayo 1º 1991 pag 57

CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación correspondiente para el proyecto propuesto, se llega a la conclusión de que el proyecto es factible, a pesar de las dificultades económicas que se atraviesan en México. Los factores que influyen para que sea una idea factible de ser llevada a cabo son muchos, entre los cuales se puede mencionar el hecho de ser un mercado de reciente surgimiento, de tipo oligopólico (que a la vez es una desventaja) en el que los principales líderes del mercado, ya se están definiendo y ocupando los primeros escalones por ser los primeros que incursionaron en el concepto de las tiendas especializadas de comics. Otro de los factores puede ser la creciente demanda que hay en lo que se refiere a comics y productos relacionados con los mismos y con las películas que se producen en el mundo entero, sin dejar a un lado la importancia de la mercadotecnia, que para este caso es esencial.

A pesar de que las ventas fuesen menores de lo esperado, hasta en un 25%, el proyecto es factible aún considerando alteraciones en los costos. Con una inflación promedio de un 35%, la idea resulta rentable para ser llevada a la práctica.

Lo conveniente de este tipo de proyecto, es el combinar ideas que se ha visto que tienen éxito, el querer ingresar a un mercado en donde los escalones ya se encuentran repartidos es difícil, de ahí la necesidad de diferenciar un servicio de otro.

La diferenciación puede ser uno de los principales factores para el éxito del proyecto, esto es al ser un negocio bien organizado, en donde los errores y las carencias de los competidores puedan ser utilizados en beneficio de este proyecto.

La idea de enfocar un análisis de este tipo a un negocio de comics combinado con un restaurante, surgió a raíz de observar la gran demanda de estos productos, y además la gente busca el producto y se mantiene firme en conseguirlo aunque el precio sea elevado (dependiendo el material).

El proyecto se presenta como rentable, pero como toda idea novedosa, los pronósticos pueden fallar, por eso se realizaron los cálculos en base a diferentes valores de ventas, esto con el fin de especificar un determinado nivel mínimo de ventas para que la idea sea rentable y funcione en el mercado.

En el análisis de mercado, se determinó quiénes componen éste, tanto compradores como vendedores y cómo ha sido su comportamiento y crecimiento comercial, además se especificaron las características generales que el proyecto debe tener con el fin de adaptarse al mercado, para en un futuro franquiciar la idea y llevarla a otros países de reciente apertura comercial y que no cuentan con las facilidades de los tratados de importación y exportación que tiene México.

Ahora bien, la idea es ser líder en el concepto novedoso que se propone, respecto a las otras tiendas. Comics IMP fue la primer tienda en existir, es líder de mercado porque la gente inmediatamente que investiga acerca de una tienda especializada en comics tiene referencias de ésta. A pesar de ello Mundo Comics y Comicastle venden más que ellos, por una parte tienen más tiendas, por otra , considerando individualmente la competencia, cada tienda es diferente en cuanto a los productos que tiene y el servicio que ofrece a los clientes (además de variar en el precio de cada producto), estas variaciones son las que han marcado la pauta para tener preferencia por una u otra tienda.

Fan-city pretende además de ser una tienda especializada en comics, tener un esquema diferente de operación, crear una nueva categoría que le haga diferente de las ya existentes, comenzando por la fusión de conceptos de tienda-restaurante, que ninguna de las tiendas especializadas antes mencionadas maneja. Este concepto ya existe con respecto a negocios tan internacionales como el Hard Rock Café y otros tantos negocios que tienen la combinación de restaurante tienda. Para el caso del proyecto Fan-city, de inicio lo que se busca es ser diferente de la competencia y en base a las nuevas ideas tener una categoría específica. Entre las características particulares destacan el servicio de renta de videos,

servicio que no tiene la competencia y que sería algo novedoso para los clientes, ya que no existen lugares de renta de videos de series relativas a comics o películas especiales. Esta idea ya está marcando una diferencia y un atractivo para atraer al mercado, además si la idea es rentable, es muy probable que los clubes de renta de video comiencen a ser competencia incluyendo cintas de estas categorías en sus catálogos de renta.

La idea de este proyecto tiene mucho que ver con la percepción de conceptos de moda que la gente tanto busca actualmente. La gente joven al ver un lugar novedoso en donde se reúnen diferentes tipos de personas y en donde haya entretenimiento, es casi seguro que asiste y consume.

El nombre pensado para el negocio se determinó pensando en crear exclusividad, que no se confunda con la competencia, las tiendas líderes de mercado todas tienen la palabra comic de por medio, si se escucha, se relaciona con las tres tiendas y Fan-city no se ha pensado únicamente como una tienda, un restaurante o un club de renta de videos, la idea es que sea diferente y que la gente lo tenga presente con frecuencia como algo diferente a las otras tiendas especializadas.

En general se puede decir que el control del mercado lo tienen 2 firmas especializadas y actualmente la competencia es entre ambas y ser un tercer lugar es desagradablemente difícil. Por lo mismo se pretende aplicar nuevos conceptos a ritmo constante que marquen la diferencia y no rezagarse a ser uno de los escalones del mercado. Si un negocio quiere crecer, lo conveniente, es la innovación, si un negocio siempre está a la expectativa de los números o ideas de los líderes, para aplicarlos a su operación, esto es sinónimo de mediocridad y nunca se saldrá de ser uno más en el mercado. Esto se ha visto mucho con negocios, empresas y productos en que uno de los menos importantes comenzó a tener tantas innovaciones que creció y los líderes comienzan a establecer esas ideas como parte de sus operaciones, pero de acuerdo a la Ley del Liderazgo en el "marketing" de Ries y Trout, el primero es el líder y es el que gana el ser genérico con el tiempo, a pesar de que se utilicen esas ideas en otras empresas.

El proyecto es un prototipo rentable en operación, como se ha visto en el análisis financiero. Para los primeros 5 años del proyecto, se buscaría que el crecimiento fuera tan bueno, que en los 3 primeros años más se pudiesen abrir 2 tiendas más, una en Toluca y otra en Monterrey (ciudades

siguientes en prioridad en el análisis técnico). Para proponerlo como franquicia, se estima que el tiempo pertinente será de mínimo 4 años , dentro de los cuales ya se cuente por lo menos con una sucursal en el interior de la república.

Al realizar todo el análisis necesario para el proyecto, se considera que el periodo que se tardaría en dar la capacitación adecuada a los franquiciatarios sería de un promedio de 2 a 6 meses. El mercado que se tendría para cubrir en este caso, de regional pasaría a ser nacional, ya que se pueden hacer las adecuadas ventas de mayoreo, para que se distribuyan productos en otros estados de la República Mexicana, además considerando que la industria es poco competida hasta el momento, las posibilidades de establecer un proyecto de este tipo como franquicia y de tratar incluso de llevarla al extranjero, son muy buenas.

Al ritmo que se acerca el siglo XXI , se presentan nuevos retos para las franquicias como uno de los nuevos métodos de expansión de negocios. Después de ser por 25 años el sistema con mayor crecimiento en pequeñas empresas y el principal generador de fuentes de trabajo , las franquicias merecen ser estudiadas y fortalecidas para garantizar su éxito al abarcar mercados por otro cuarto de siglo.

Los franquiciantes actuales, y los que decidan iniciarse en el sistema de franquicias, deben comprometerse a proporcionar el servicio que requieren sus franquiciatarios.

Los franquiciantes deben prepararse para el próximo milenio. Deben franquiciar con responsabilidad, éste será el único método de una relación armoniosa entre franquiciantes y franquiciatarios .

Un método para evitar el fracaso es conocer el perfil del franquiciatario del futuro. Los franquiciatarios, en el mercado competitivo de hoy en día, son más listos y más selectivos en sus decisiones; como la franquicia ha madurado, están mejor informados por medio de artículos, seminarios, cursos, conferencias, diplomados, etc.

Los franquiciatarios actuales no quieren hacer negocios a la manera antigua, desean entrar en negocios probados y atractivos económicamente y mantener la defensa de sus derechos. Esto es lo que se pretende con el proyecto, ya que es bien sabido que negocio de nuevo ingreso es un riesgo mayor, pero si se busca trabajar bien y con calidad, se puede permanecer en el mercado y posteriormente permitir a otras personas desarrollarse como franquiciatarios y realizar un buen trabajo en equipo.

En el proyecto se deben hacer muchas consideraciones y tener cuidado en el aspecto financiero, que a pesar de dar cifras alentadoras, algunas razones financieras muestran que hay que tener cuidado en algunos aspectos y no cerrarse a ver un éxito seguro basándose en las utilidades, sino que cada rubro que muestra fallos requiere de mayor atención para evitar que la idea fracase al tener fuerza inicial, pero caer pronto por no tener cimientos sólidos.

De acuerdo a los datos que se tienen de las franquicias de alimentos y centros de diversión, operando en México hasta 1997, se puede ver que la inversión inicial que se ha determinado para 1997 es una cantidad baja con respecto a la que se solicita en la mayoría de las franquicias. Si se considera la proyección de inversión inicial en base a la inflación, de todas formas resultaría bajo en comparación a las otras franquicias. Es notable el hecho de que las franquicias prefieran como sitio de operación un centro comercial, en lugar de las grandes avenidas, esto es visible en la tabla de franquicias cuya ubicación en donde predomina el número 1, es el centro comercial, el 2 representa avenida comercial con mucha afluencia de clientes, 3 y 4 son locales en avenidas céntricas. Otro punto importante es el hecho de que las franquicias mexicanas ya están saliendo en mayor número a otros países y esto es algo muy benéfico para el desarrollo comercial del país; ya que se da la oportunidad a nuevos negocios de ingresar como franquicias a otras regiones y países. (ver tabla franquicias en anexo).

ANEXOS

Anexo I

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA IMPORTAR

I.- DOCUMENTACIÓN GENERAL

- Acta constitutiva donde aparezca el nombre de la persona que tiene poder. Art. 164 fracc. IX de la ley aduanera. (Copia).
- Identificación de la persona que tiene poder con firma. Art. 164 fracc. III de la ley aduanera. (Copia).
- Comprobante del domicilio fiscal. Art. 29 del Código Fiscal de la Federación. (Copia).
- Cédula Fiscal (R.F.C.) Art. 29 del Código Fiscal de la Federación (Copia).
- Manifestación del valor en la Aduana de las mercancías. Art. 59 Fracc.III de la Ley Aduanera (Original).

II.- DOCUMENTACIÓN ESPECÍFICA

1. Factura.
2. Traducción de factura.
3. Catálogos o datos técnicos, análisis.
4. Conocimiento marítimo o guía aérea.
5. Certificado de origen.
6. Certificado de libre comercio.
7. Permisos.
8. Lista de Empaque.
9. Manifestación de Valor en Aduana
10. Carta de Encomienda (Art. 162 Fracc. VII, inciso g de la Ley Aduanera).
11. Copia de la Ficha de Depósito del Anticipo (según presupuesto).

Fuente: Página de Internet Requisitos de importación de acuerdo a la Ley Federal Aduanera

Anexo II

REQUISITOS QUE DEBE REUNIR UNA FACTURA PARA IMPORTACIONES:

1. Estar redactada en español, o incluir la traducción correspondiente.
2. Lugar y fecha de expedición.
3. Nombre y domicilio del destinatario de las mercancías.
4. Marcas, números de serie, clases y cantidades de bultos.
5. Descripción comercial detallada de las mercancías (las claves no se consideran descripción comercial).
6. Desglose de fletes y seguros.
7. Nombre y domicilio del proveedor.

Fuente: Página de Internet Requisitos de importación de acuerdo a la Ley Federal Aduanera

Anexo III

TARIFAS ARANCELARIAS DE IMPORTACIÓN DEL AEROPUERTO DE LA CD. DE MÉXICO

Importación

Hasta	\$ 500.00	\$50.00
Hasta	\$ 1,000.00	\$ 95.00
Hasta	\$ 10,000.00	\$ 180.00
Hasta	\$ 20,000.00	\$ 216.00
Hasta	\$ 30,000.00	\$ 240.00
Hasta	\$ 50,000.00	\$ 265.00
Hasta	\$ 75,000.00	\$ 295.00
Hasta	\$ 100,000.00	\$ 330.00
Más de	\$ 100,000.00	\$ 360.00

Anexo IV

HONORARIOS POR IMPORTACIÓN

0.45% sobre base de aplicación cargo mínimo de \$ 160.00 base de aplicación suma del valor de mercancía, derechos, impuestos y gastos.

SERVICIO DE RECOLECCIÓN Y ENTREGA

Hasta 25 kg	\$ 94.50
Hasta 100 kg	\$ 135.00
Hasta 400 kg	\$ 202.50
Hasta 500 kg.	\$ 0.54 x kg, mínimo \$ 283.50
Hasta 1,000 kg.	\$ 0.51 x kg, mínimo \$ 364.50
Más de 1,000 KG.	\$ 0.49 x kg, mínimo \$ 553.50

Fuera del Distrito Federal será convencional, pero el doble como mínimo. En el caso de servicio extraordinario se cobrará el doble.

Fuente: Bancomext , página de Internet, Tarifas arancelarias para importación y requisitos para importar productos de origen extranjero.

Anexo V**CUOTA POR USO DE INTERNET**

Se utilizarán 2 horas diarias durante 30 días que tiene el mes, a un costo de \$12 por hora, bajo una conexión afiliada a la RED-UNAM y con un costo de afiliación de \$360 pesos anuales para instituciones lucrativas. Lo que da un total de \$9000 por año

Fuente Página Internet del DGECSA de la UNAM. Costos y servicios de la RED-UNAM

Anexo VI**INFLACIÓN PROMEDIO EN MÉXICO DE 1992 A 1997****INDICADORES ECONÓMICOS DE COYUNTURA**

PERIODO	Inflación Promedio Anual
1992	11.94
1993	8.01
1994	7.05
1995	51.97
1996	27.70
1997	34.35

Fuente: Banco de México, Índices de Precios.

Anexo VII

CONCEPTO LEGAL DE FRANQUICIA

CAPÍTULO VI de las licencias y transmisión de derechos.

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

Otro factor que se considera de tipo legal es el TLC que ha abierto las puertas a los mercados norteamericanos y ha provocado el acceso natural de franquicias estadounidenses al territorio nacional y la salida de franquicias mexicanas a aquellos países.

Fuente: Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual Art. 142

Anexo VIII

FRANQUICIAS EN MÉXICO 1997

FRANQUICIAS EN MÉXICO 1997														
FRANQUICIA	PRODUCTO O SERVICIO	CUOTA INICIAL		INVERSIÓN INICIAL	REGALIAS	% PUBLI CIDAD	UBI CACI0N	PAIS DE ORIGEN	ESTABLECIM.MEXICO			FUERA DE MEXICO		
		MAXIMO	MINIMO						PROPIOS	FRANQ	TOTAL	PROPIOS	FRANQ	TOTA
<i>Alimentos</i>														
COFFEE STATION	CAFE GURMET		80000	110000	5	1,5	1,2,3,4	MEXICO	3	15	18	3	15	18
DAIRY QUEEN	HELADOS	200000	160000	280000	6	4	1,4	EUA	7	7	14	9	5600	5609
DANNY YO	YOGURT,HELADOS Y ENSALADAS		VARIABLE	180000-280000 USD	0,15				9	54	63			0
DAY LIGHT DONUTS	DONAS Y PAN DULCE		S/C	VAR	0			EUA	0	12	12	0	517	517
DUNNINDONUTS	DONAS, CAFE Y SANDWICHES	390000	195000	4193400	5	5	1,2,4	EUA	0	54	54		0	0
GLORIA JEANS	CAFE GURMET		25000 USD	200000 USD	6	2	1,2,3,4	EUA	2	3	5	24	238	262
BURGER KING MEXICANA	HAMBURGUESAS		40000 USD	320000-1320000 USD	3,5			EUA	15	50	65	729	729	7957
CABIN DONUTS	PASTELERIA Y CAFETERIA		120000	500000	5	2	1,2,3,4	MEXICO	2	5	7	2	5	7
CHAZZ	RESTAURANTE		200000	2800000-6000000	5			MEXICO	0	4	4	0	4	4
LOS BISQUETS OREGON	CAFE RESTAURANTE		35000 USD	1000000 USD	5	2	1,2,4	MEXICO	13	1	14	13	2	15
MANGIAMOS PIZZAS	PIZZAS (AUTOSERVICIO)		4000	280000	4	2	4	MEXICO	4	32	36	4	32	36
MODERN ART CAFE	RESTAURANTE BAR, BOUTIQUE	30000 USD	30000 USD	2000000 USD		2	3,4	EUA	2	0	2	3	1	4
<i>Entretenimiento y diversión</i>														
AMAZING WORLD	CENTROS DE DIVERSION FAMILIAR		25000 USD	70000 USD	7	1	3	MEXICO	3	0	3			0
CINETRANSFORMER	PELICULAS Y VENTA DE DULCES		160000	1300000	7	2	4		2	0	2	2	0	2
POWERBOAT	ALQUILER DE LANCHAS		5000 USD	275000 USD	5	ND	ND	EUA	0	1	1	7	35	42
GYMBOREE	PROGRAMAS JUEGO PININOS	85000	70000	330000	6	2	4	EUA	3	9	12		0	0
HOLE INHOLE	GOLF		VARIABLE	VARIABLE		ND	ND	MEXICO	0	18	18	0	18	18
JUNGLE JMS PLAYLAND	ENTRETENIMIENTO INFANTIL	65000 USD		1000 USD	7	3	ND	EUA	0	0	0	2	0	2
LA PISTA	ENTRETENIMIENTO EN HIELO		450000	500000	2	1	4	MEXICO	3	0	3	3	0	3
MOY	ENTRETENIMIENTO FAMILIAR	75000 USD	45000 USD	300000 USD	6	ND	1,2,4	MEXICO	11	79	90	11	88	99
QZAR	ARENAS LASER	50000 USD	25000 USD	450000 USD	7	1	1,3	EUA	3	0	3	0	0	0
RECORDHOLIS	CENTROS DE DIVERSION FAMILIAR		50000	53000 USD	ND	2	1,2,3,4	MEXICO	8	5	13	8	5	13
TEQUILA ROCK	DISCOTEQUE	400000	280000	600000	6	2	4	MEXICO	0	7	7	0	7	7
FUNNY CHIPS	ENTRETENIMIENTO FAMILIAR		12000	130000 USD	3	2	2,4	MEXICO	13	0	13	13	0	13

BIBLIOGRAFÍA

1. BACA URBINA GABRIEL. Evaluación de Proyectos ,3ª Edición, Mc Graw Hill, México, 1996.
2. COLTMAN MICHAEL. Cómo iniciar y administrar un restaurante, Ed. Norma, Bogotá, 1992.
3. GONZÁLEZ CALVILLO Y FORASTIERI Enrique. Franquicias: La revolución de los '90s, , Mc Graw Hill Interamericana, México, 1994.
4. INEGI. Cuaderno de información básica delegacional, México, 1996.
5. KOTLER P. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 4ª edición, Ed. Diana, Técnico, Prentice Hall, México, 1985.
6. KOTLER P. Principios de Mercadotecnia, 3ª Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1992.
7. PONCE HOFFMANN MA. GUADALUPE. Tesis: El Sistema de Franquicias en México, , Universidad Panamericana Guadalajara, México, 1992.

8. PORTER MICHAEL. Estrategia Competitiva, 5ª Edición, Ed. CECSA, México, 1991.
9. RAAB STEVEN. Franquicias: Cómo multiplicar su negocio, Ed. Limusa-Noriega, México, 1993.
10. RIES Y TROUT. Las 22 leyes inmutables del MKT, Ed. Mc Graw Hill, México, 1993.
11. RUSSEL J.H. Y TAYLOR D.H. Contabilidad de costos, un enfoque administrativo, 3ª edición, Ed. Interamericana, 1993.
12. SEGURA SALGADO OMAR. Tesis: Franquicias y Concesiones formulación de un plan estratégico, Universidad Panamericana Escuela de Ingeniería, México, 1993.
13. SOTO R. HUMBERTO, Espejel Z. Ernesto, Martínez F. Héctor. La formulación y evaluación técnico-económica de proyectos industriales, Ed. Interamericana, México, 1988.
14. STANTON. Fundamentos de Marketing, 5ª edición, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1993.
15. STARR K. Administración de Producción, Sistemas y Síntesis, 2ª edición, Prentice Hall, Colombia, 1982.
16. WEHRICH HEINZ Y KOONTZ. Administración, una perspectiva global, 4ª edición, Mc Graw Hill, México, 1994.