

3084/11
1



UNIVERSIDAD LATINA, S.C.

**ESCUELA DE ECONOMÍA
CAMPUS SUR**

INCORPORADA A LA UNAM

**LA RENTABILIDAD DEL DESARROLLO DEL
SISTEMA DE FRANQUICIAS DE LA EMPRESA
"REFACCIONARIAS CALIFORNIA"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A:
NANCY BRAVO ENRÍQUEZ

*DIRECTOR DE TESIS: LIC. JESÚS SERRANO CORNEJO
ASESORES: LIC. NOE ISLAS RODRÍGUEZ Y
LIC. DIANA GUZMÁN JIMENEZ*

MÉXICO, D.F. 2003.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1



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.

PAGINACION DISCONTINUA

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

GRATITUDES

Agradezco a mis **Padres**, por haber depositado su confianza en mí, quererme, consentirme y apoyarme incondicionalmente, por acompañarme en este camino de vida, por cuidarme y procurarme siempre, les debo mi vida.

A ti **Amor**, por haber llegado a mi vida, por haberla hecho más real y sensata, por cada momento de alegría y felicidad, por ser siempre mi refugio, apoyarme e impulsarme siempre a crecer más y mejor, y sobre todo gracias por tanto Amor.

A mis hermanos **Carlos, Lluvia, Rosa y Salvador**, mi cuñada **Marisol** y mis dos travessos sobrinos **Eder y Alex** por darme su cariño y compartir todos estos años en familia.

Agradezco a la **Universidad Latina**, mi universidad por haber dado las herramientas necesarias para realizarme como profesionista y sobre todo por ser mi casa en estos últimos años.

A mis profesores, principalmente a la **Lic. Diana Guzmán, Lic. Jesús Serrano y Lic. Noe Islas** por su apoyo incondicional en el asesoramiento de mi tesis y sobre todo por sus valiosas enseñanzas.

A mis grandes y valiosos amigos, **Lilia, Carolina, Yazmín, Lorena, y Jorge** por dejarme ser parte de su vida.

Y a toda la gente que ha estado a mi alrededor que de alguna forma ha contribuido a ser la persona que soy.

¡Muchas Gracias!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIA

*Para las tres personas más importantes en mi vida:
Mi Madre, Mi Padre y Primo por supuesto.*

¡LOS AMO!

ÍNDICE

	Pág.
Agradecimientos	i
Dedicatoria	ii
Introducción	1
CAPITULO 1	
1. Franquicias	4
1.1 Origen histórico de la Franquicia	6
1.2 Concepto de Franquicia	7
1.3 La Franquicia como Formato de Negocio	8
1.4 Formatos de Franquicia	10
CAPITULO 2	
2. Las Franquicias en el Mundo	13
2.1 El gran boom de las Franquicias	13
2.2 Desarrollo de las Franquicias	15
2.3 La internacionalización de las Franquicias	17
CAPITULO 3	
3. Las Franquicias en México	20
3.1 Antecedentes	20
3.2 Pasado y presente de las Franquicias en México	23
3.3 Marco legal de las franquicias en México	27
3.4 El Contrato de Franquicia	29
3.5 Ventajas y desventajas para el Franquiciante	31
3.6 Ventajas y desventajas para el Franquiciatario	32

CAPITULO 4

4. Mercado	35
4.1 La Rama de Autopartes	35
4.2 El Mercado de Consumo Final	37
4.3 El Mercado de Franquicias	42
4.4 Plan de Expansión de la Franquicia	44

CAPITULO 5

5. Plan de Negocios de la empresa "Refaccionarias California"	47
5.1 Objetivos de Refaccionarias California como Franquicia	47
5.2 Concepto de Negocio de "Refaccionarias California"	47
5.3 Prototipo de Franquicia	48
5.4 Formato de Franquicia a ser Ofrecida	49
5.5 Territorio Exclusivo y Preferente	50
5.6 Contraprestaciones Económicas	52
5.7 Soporte al Franquiciatario	53
5.8 Estructura Organizacional Corporativa	54
5.9 Aspectos Legales	58
5.10 Comercialización de la Franquicia	62
5.11 Evaluación Económica de la Franquicia	65

Conclusiones	78
--------------	----

Anexos	83
--------	----

Bibliografía	96
--------------	----

Introducción

La presente tesis tiene como objetivos dar a conocer el beneficio que puede obtener Refaccionarias California al implementar el sistema de franquicias en su empresa y lograr la expansión nacional a través del otorgamiento de su concepto de negocio en dicho territorio, así mismo, dar conocer el desarrollo que ha tenido este esquema de franquicias en nuestro país y demostrar que esta clase de negocios ha ido aumentando de manera considerable.

Precisamente la hipótesis planteada está enfocada a demostrar que la empresa Refaccionarias California puede obtener beneficios al implementar su sistema de franquicias ya que le facilitará su expansión nacional y le proporcionará rentabilidad para la empresa franquiciante y cada franquiciatario que se adhiera a la cadena.

El Sistema de Franquicias es un poderoso mecanismo para el crecimiento de los negocios a nivel nacional e internacional. Sus resultados en los últimos años muestran un crecimiento sorprendente, lo que las ubica en un área de negocios con mayor dinamismo a nivel mundial.

En los últimos años, el crecimiento de esta clase de comercios tanto en nuestro país como en el extranjero se han llevado a cabo de manera exitosa.

Entre los principales elementos que engloba este esquema, destacan los siguientes:

- Intercambio de conocimientos y experiencias.
- La marca.
- La tecnología.

Lo anterior nos lleva a fragmentar el mercado en diversas opciones de negocios y consumidores, ante esta gama de necesidades el negocio de la franquicia se ha

ido adaptando, ya que hoy en día encontramos una gran variedad de conceptos de negocio, en donde la prioridad es satisfacer las necesidades del cliente.

En la actualidad las franquicias no pueden concebirse sino como un fenómeno mundial, son pocos los países en donde no se ha dado este fenómeno, y es que el deseo de ser dueño de un negocio propio es universal. Existe un dato relevante proporcionado por la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) la cual nos dice que no hay más de 5 países en el mundo que no tengan implementado el sistema de franquicias.

En México, el desarrollo de esta clase de negocios se había caracterizado por la compra de franquicias extranjeras por parte de los inversionistas, esto se explica porque dentro del mercado existe la incorporación de compañías nacionales a este formato de negocios y la introducción significativa de nuevos inversionistas.

El Capítulo 1 del presente documento contiene algunos conceptos y aspectos principales relacionados con este formato de negocios con la finalidad de entender lo imprescindible de este tema. Por ejemplo: ¿Qué es una franquicia?, ¿Cuál es su origen?, ¿Qué es una franquicia como formato de negocio? y ¿Qué tipo de formatos de franquicia hay?.

El Capítulo 2 tiene el propósito de dar a conocer el comportamiento y la evolución que han tenido las franquicias a nivel mundial, resaltando lo que fue el conocido boom, su desarrollo y su internacionalización.

Asimismo, en el Capítulo 3 se menciona el origen y evolución de este esquema de negocios en México, su marco legal, ventajas y desventajas tanto para el franquiciante como para el franquiciatario al integrarse a este formato de negocios.

Por su parte, en el Capítulo 4 se hace un análisis del mercado, el cual tiene el propósito de dar a conocer el comportamiento de la rama de autopartes en

México, resaltar el tipo de mercado de consumo final al cual esta enfocado Refaccionarias California y ubicar a sus principales competidores.

Uno de los puntos principales del Plan de Negocios es la realización del análisis de mercado, el cual va a definir el comportamiento y situación de la competencia que se encuentra actualmente alrededor, con la finalidad de conocer los niveles de demanda y de precios y reconocer la posición que estaría ocupando inicialmente.

Por ultimo, el Capítulo 5, está enfocado a desarrollar el Plan de Negocios de Refaccionarias California, dicho plan tiene el propósito de identificar, definir y desarrollar de una manera precisa el objeto y el esquema de franquicias a ofrecer por la empresa incluyendo los aspectos estratégicos de la misma.

Dentro del Plan de Negocios se realiza la Evaluación Financiera en la cual se define la rentabilidad que obtiene el Franquiciante y Franquiciatario de Refaccionarias California.

En conclusión, el presente documento expone el comportamiento y evolución del sector de franquicias en México y en el extranjero, y finaliza con un ejemplo de proyecto de franquicia de la empresa Refaccionarias California resaltando el beneficio que se obtiene por el mismo.

CAPITULO 1

1. Franquicias

El sistema de franquicias se ha convertido en un poderoso mecanismo para el crecimiento de los negocios, sus resultados a nivel mundial muestran un crecimiento importante, ubicándose hoy en día como una opción dinámica en las relaciones económicas nacionales e internacionales.

Algunas publicaciones especializadas atribuyen el éxito de esta clase de negocios a su carácter repetitivo y adaptable con ganancias comprobadas, ya que obtener una franquicia es adaptarse al mercado, pero manteniendo sus características básicas.

"La franquicia es un sistema o método de negocios donde operan dos partes o dos agentes, el franquiciante, quien otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia de uso de su marca o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (*Know-How*), para la efectiva y eficiente operación de un negocio."³

En los últimos años, el crecimiento de esta clase de comercios tanto en nuestro país como en el extranjero, se han llevado a cabo de manera exitosa.

Entre los principales elementos que engloba este esquema de negocios, se destacan los siguientes:

- Intercambio de conocimientos y experiencias; donde el franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia para la explotación comercial de su marca o nombre a fin de lograr una buena operación del negocio franquiciado.
- La marca; esto tan sólo uno de los elementos que harán o no, exitoso el negocio otorgado.

³ Masson, Barry. (1989). Fundamentos del comercio al menudeo, Limusa, México, pp. 43-44.

- La tecnología en su conjunto y en la forma en que el franquiciante es capaz de transmitírsela a sus franquiciatarios, constituye quizá, el elemento más imprescindible para el éxito del negocio.

Como podemos percatarnos, el sistema de franquicias es un mecanismo importante para el crecimiento de un negocio de gran dinamismo a nivel mundial.

Cabe mencionar que las franquicias son parte relevante del proceso de globalización de la producción y prestación de servicios, ya que son "resultado de la creciente estandarización del consumo y de la producción y prestación de servicios".⁴

Se debe tener claro que franquicias tiene como finalidad ofrecer los mismos productos y servicios, haciéndolos accesibles al mercado, manteniendo sus rasgos característicos con la posibilidad de cambios para responder a los gustos y las necesidades locales.

Algunas revistas especializadas como Expansión, Mundo Ejecutivo, Entrepreneur y Franquicias Hoy mencionan que se cuenta con cifras que demuestran que cada 58 minutos fracasa un producto a causa de los cambios en el mercado; aunque esto no es exclusivo de las pequeñas empresas⁵. Los ingredientes de la actual generación han cambiado por una serie de factores, pero particularmente por la educación.

En la reciente XXVI Feria Internacional de Franquicias llevada a cabo en el mes de marzo de 2003, Ferenz Feher presidente de la AMF resaltó algunos datos importantes del comportamiento de este sector, en el cual mencionó que:

- En la crisis de 1995 cerraron alrededor de 6,000 restaurantes, de los cuales 30 eran franquicias.

⁴ Informe Exclusivo. (1994). "Rumbo a la globalización", Expansión, Vol. XXVI, No. 640/18,000, México. pp. 30-31.

⁵ Huerdo Lange, Juan. (1992). "Franquicias el arte de dominar al cambio", Expansión, Vol.24, No.593, México, pp. 91-95.

- El 60% de los negocios independientes no completan el segundo año de vida, mientras que el 95% de las franquicias siguen sobreviviendo al quinto año.
- En la actualidad existen más de 2 millones de franquiciatarios en el mundo.
- La tasa de crecimiento en México de éste sector es del 20% anual, mientras que a nivel mundial está entre el 10 y 12% anual.

Lo anterior nos lleva a fragmentar el mercado en diversas opciones de negocio y consumidores. Ante esta gama de necesidades el negocio de la franquicia se ha ido adaptando. Hoy en día encontramos una gran variedad de franquicias, en donde la prioridad es satisfacer las necesidades del cliente.

1.1 Origen histórico de la Franquicia

Las franquicias de producto y marca se remontan a la mitad del siglo pasado con I.M. Singer, General Motors y algunas compañías petroleras y de autopartes.

Otra precursora importante es Coca-Cola ya que en 1899 el presidente de la compañía otorgó derechos de vender el refresco en casi toda la Unión Americana.⁶

Pero el desarrollo de este esquema de negocios se dio de una manera sistemática a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, y legales crearon el clima propicio para tal expansión.

La aprobación del Lanham Act en 1946 en la Unión Americana sentó los primeros avances legales para el desarrollo de este concepto, ya que se planteó el derecho de uso de marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciatarios, además que los franquiciantes lograron transmitir sus experiencias a

⁶ González Calvillo, Enrique. (1994). Franquicia: La Revolución de los 90's. Mc Graw Hill, México, p. 145.

los franquiciatarios por medio de paquetes o fórmulas fáciles y con éxito comprobado.

Lo anterior nos da una idea de la importancia de esta clase de negocios, para valorarlo diremos que este concepto de negocios tiene su impulso en los años cincuenta y sesenta en los Estados Unidos, cuando eran un nuevo juguete brillante y sólo unas cuantas compañías habían sacado ventaja de él.⁷

1.2 Concepto de Franquicia

Se puede entender como un método de estandarización que integra todo un proceso de comercialización constituyendo una red de establecimientos.

Héctor Martínez, del Grupo Mexicano de Franquicias (GMF), define a la franquicia como "un sistema de clones por el cual cada célula (o negocio franquiciado) se reproduce en una forma idéntica a la original (o la empresa madre) de tal suerte que el progreso de una hace avanzar a la otra y viceversa".⁸

Enrique González Calvillo, integrante y precursor de la Asociación Internacional de Franquicias (AIF), reconoce a este esquema de negocios como "un sistema único, uniforme y homogéneo de operación gracias al cual una compañía puede ofrecer en los más diversos puntos de venta exactamente el mismo producto y el mismo servicio, con idéntica calidad e igual presentación".⁹

Para Francorp, Consultores en Desarrollo de Franquicias este formato de negocio es "un tipo de asociamiento empresarial, entre empresas jurídicas y financieramente diferentes basado en un contrato que regula la relación entre ambas."¹⁰

⁷ Informe Exclusivo, (1993), "La primera ola", Expansión, Vol.25, No.615, México, pp. 87-94.

⁸ Informe Especial, (1990), "Franquicias el arte de reproducirse", Expansión, Vol.22, No.539, México, pp 33-48

⁹ Ibidem

¹⁰ Francorp México. <http://ourworld.compuserve.com/homepage/francorp/9900025.htm>

Por su parte, Salvador García Lifián consultor de empresas, dice que es "un derecho o licencia que la casa matriz otorga a empresas cuidadosamente seleccionadas, para que fabriquen y/o comercialicen el producto, de acuerdo con las especificaciones establecidas (por la casa matriz) y para que lo distribuyan o vendan bajo las marcas y diseños comerciales (el franquiciatario) dentro de un territorio delimitado".¹¹

Para la firma Alcázar, Aranday, Tormo y Asociados, S.C., consultoría especializada en Desarrollo de Sistemas de Franquicias, dice que es "un esquema de expansión, basado en la colaboración contractual entre empresas independientes en virtud de la cual, una de ellas (franquiciante) otorga a la otra (franquiciatario), el derecho a utilizar su o sus marcas y a prestar el conjunto de servicios que forman el *know-how* del negocio".¹²

Una vez aportadas las definiciones arriba mencionadas y de haber encontrado en ellas ciertos requisitos básicos, entendemos a la franquicia como el sistema de distribución de bienes y servicios en el cual una organización (franquiciante) cede contractualmente, y por un tiempo determinado, el derecho de vender o usar su marca y tecnología a otra organización (franquiciatario).

1.3 La Franquicia como Formato de Negocio

La franquicia fue ideada con el propósito de solucionar algunos de los retos y problemas que representaban la ineficaz distribución de los productos y servicios. Conforme pasó el tiempo se hizo evidente que este esquema de negocios tendría resultados igualmente exitosos como una forma de comercialización aunque fue precisamente ideada por sus precursores en el ámbito de la distribución. La licencia o concesión de marca o nombre comercial es uno de los elementos que comprende la franquicia.

¹¹ Informe Especial. "Un mundo de franquicias", op.cit.

¹² Alcázar, Aranday, Tormo y Asociados, S.C. www.alcazar.com.mx

Se dice entonces que se está ante una franquicia cuando el otorgante denominado franquiciante le transmite a un tercero denominado franquiciatario toda la información y conocimientos que esta última requiere para operar exitosamente un negocio bajo la marca o nombre comercial del franquiciante. Sin embargo, encontramos que se han reconocido dentro de las franquicias distintos grados de funcionamiento y complejidad que a su vez han permitido hacer una clasificación:

- *La franquicia de producto y marca registrada;* la cual no es más que un arreglo en virtud del cual el franquiciante además de otorgarle al franquiciatario el uso y la explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario.
- *La franquicia de formato de negocio;* conocida en Estados Unidos y los países de habla inglesa bajo el término *bussines format franchise*, ofrece al franquiciatario no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un "sistema" completo de negocios. La palabra "sistema" tiene una connotación sumamente amplia dentro del contexto de la franquicia de formato de negocio y, desde luego, de gran importancia.

El sistema que el franquiciante pone en manos del franquiciatario en este tipo de acuerdo 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, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la misma y, en general, en la forma en que deberá conducir las riendas del negocio.

- *Las franquicias por conversión;* son negocios en operación que eran independientes y que pueden convertirse al formato de negocios de la

franquicia en sí. Este tipo de negocios resultan ser exitosos debido a que el franquiciatario cuenta con experiencia en el ramo.

1.4 Formatos de Franquicia

Para efecto prácticos, podemos clasificar de manera general a los formatos de franquicia en:

Franquicia Individual (o Unitaria): Se otorga el derecho y la obligación de operar una tienda o unidad en franquicia, en un territorio determinado en función al mercado y área de influencia.

Sus ventajas son:

- Flexibilidad en cobertura territorial por franquicia.
- El compromiso va en función al tamaño del mercado que "realmente" puede cubrir su establecimiento.
- Permite tener un crecimiento sostenido y sólido.

Sus desventajas son:

- Su crecimiento puede ser más lento.
- Por lo general muchos franquiciatarios con pocas unidades. Generando dinámicas más complejas para la franquiciante.

Franquicia Regional (o de Desarrollo de Área): Se otorga el derecho y la obligación a operar varias unidades franquiciadas dentro de un área o región geográfica definida. Se puede exigir apertura de franquicias individuales conforme a un programa predefinido.

Sus ventajas son:

- Se incentiva el crecimiento, buscando acelerar la expansión de la cadena.
- Requiere menos servicios de soporte y supervisión.

- Reducción en costos de capacitación y entrenamiento.
- Pocos franquiciatarios con varias franquicias. Simplifica labor y costo administrativo.
- Mayor compromiso y visión de largo plazo del franquiciatario.

Sus desventajas son:

- El mayor poder económico de algunos franquiciatarios puede poner al franquiciante en posición de desventaja en las negociaciones.
- Riesgo de subestimar la potencialidad del área concedida al franquiciatario, pudiendo limitar la velocidad de desarrollo e incluso congelar territorios (esto riesgo se limita a través de establecer el derecho de primera opción).

Franquicia Master (y subfranquicias): Derecho y obligación de otorgar franquicias (subfranquicias) y brindar soporte a subfranquiciatarios por su cuenta y costo, en un territorio determinado. Regularmente se comparten Cuotas Iniciales y Regalías recolectadas de las franquicias individuales vendidas por el franquiciatario master.

Sus ventajas son:

- Crecimiento más rápido.
- Menor organización e infraestructura por la franquiciante, debido a que el franquiciatario master asume el rol de vendedor y supervisor de las subfranquicias.
- Mayor penetración de mercado.
- Mantiene control sobre evolución y desarrollo del negocio en áreas más lejanas.

Sus desventajas son:

- Se comparten los ingresos y en consecuencia disminuye la rentabilidad.

- Requiere planeaciones, esquemas y proyectos diferentes, según las características económicas y de mercado de cada país o zona, incluyendo análisis a la normativa y regulaciones jurídicas específicas.
- Riesgo de falta de control con lo que se podría desvirtuar el sistema.

Puede ser buena opción para desarrollo fuera del país, principalmente por las dificultades de control de muchos negocios a distancia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2

2. Las Franquicias en el Mundo

Hoy en día las este esquema de negocios no pueden concebirse sino como un fenómeno mundial. Pocos son los países en donde no se ha dado este fenómeno y es que el deseo de ser dueño de un negocio propio es universal. Existe un dato relevante que nos dice que no hay más de 5 países en el mundo que no tengan implementado el sistema de franquicias.

2.1 El gran boom de las Franquicias

El gran boom y la explosión 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 la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos. También, la masiva migración de las granjas a las ciudades aceleró la demanda de servicios de apoyo.

El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes entre las que figuró la de automóviles. Al incrementarse el número de autos se hizo evidente la necesidad de una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos; ello impulso la creación de

centros comerciales o *shopping centers* con amplio espacio para estacionamiento y con nueva apariencia y funcionalidad.

Estos nuevos centros comerciales originaron nuevas presiones y una férrea competencia con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales o familiares ubicados en los centros de poblaciones o ciudades.

Por último, los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental. En ese momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de los negocios, así como la voraz demanda de los consumidores norteamericanos. Este sistema, además de resolver los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, aseguraban así que todo se producía de acuerdo a sus requerimientos.

Este clima de negocios fue apoyado muy oportunamente por los siguientes factores:

1. El gobierno federal norteamericano, por medio de la Small Business Administration, que brindaba asesoría, así como estímulos financieros.
2. Una adecuada estructura fiscal, la cual tiene como misión promover la acción de la justicia en defensa del derecho, el orden jurídico y la legalidad vigentes.
3. La disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios.

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

El boom fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios. Cientos de vendedores de este esquema de negocios visitaban las más remotas ciudades y organizaban exposiciones en los hoteles más céntricos. Lo que empezó en un negocio pequeño y único, de pronto se convirtió en una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y de publicidad.

Algunos segmentos de franquicias crecieron más que otros, pero para efectos de agrupación es importante especificar que el segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias como formato de negocio, éstas franquicias no producían dinero por la venta de productos y accesorios, sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comparado éxito.

2.2 Desarrollo de las Franquicias

Cabe mencionar que el desarrollo mundial del sistema de franquicias ha tenido un avance significativo en los últimos 10 años.

El llamado boom de las franquicias pasó de un sistema desconocido a ser uno en donde los empresarios vieron un método o sistema ideal para ampliar sus negocios.

Como ya se mencionó el auge de las franquicias comenzó en los años 50's y fue casi al concluir esa década cuando se creó la AIF (Asociación Internacional de Franquicias), organismo que representa aproximadamente a más de 600 franquicias en el mundo. Dicha Asociación nace en 1960, en Washington D.C. por William Roseburg, creador de Dunkin Donuts.

En 1961 dicha Asociación establece un código de ética de procedimientos y precisó el concepto de franquicias a nivel teórico y legal, además estableció las

pautas para seguir por franquiciantes y franquiciatarios antes de concretar un título.

Las primeras compañías que otorgaron franquicias en formato de negocio fueron Dunkin Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas, Miffer, Holiday Inn y Mc Donalds. Esta última se considera como innovadora en este concepto y guías operacionales para franquicias posteriores.

En 1971 había alrededor de 3,365 franquicias norteamericanas fuera de dicho país. Para 1986 el número era de 32,000.

En 1990 en Estados Unidos existían alrededor de 2,800 compañías con más de medio millón de establecimientos en la Unión Americana. Cabe apuntar que aproximadamente cada año ingresan 250 nuevas empresas.

Ferenz Feher informó que en la actualidad en Estados Unidos existen alrededor de 5,500 empresas franquiciantes, 600,000 unidades en franquicia y sus ventas ascienden a más de 80,000 millones de dólares anuales.

Los alimentos no constituyen el rubro más importante. Los servicios, que incluyen talleres de automóviles, capacitación, paquetería, entre otros, se ubican con el más alto porcentaje de ocupación del total de franquicias con un 24%.

En segundo término se encuentra la llamada comida rápida y restaurantes de tiempo regular con el 23%, dejando en tercer lugar a las boutiques de ropa, que ocupan un 10 por ciento del mercado. El porcentaje restante está dividido entre los demás giros que existen en nuestro país.¹³

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹³ "Franquicias: negocios a tu alcance", Universitario Ejecutivo, Vol.1, Diciembre 2000, p. 12.

El impacto de las franquicias ha sido diferente en diversos sectores económicos, siendo el de ropa, servicios y alimentos quien ha registrado un crecimiento significativo.

En la actualidad la explotación de las franquicias se ha facilitado gracias a la globalización de los mercados, interrelación de países y creación de zonas de libre comercio, haciendo ágil la promoción y la llegada de una franquicia a cualquier país.

Podemos concluir entonces, que dentro de una franquicia si no existe el debido formato de negocios que permita a un tercero operar de manera eficaz y uniforme un negocio franquiciado, éste no tendrá éxito ni para el franquiciante ni para el franquiciatario.

2.3 La internacionalización de las Franquicias

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta. Para 1971, hablan ya 156 franquicias norteamericanas operando con 3,365 unidades fuera de los Estados Unidos. Actualmente hay más de 400 compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría de ellas localizadas en Canadá, Francia, Japón, Australia e Italia.¹⁴

Afortunadamente, existen negocios exitosos en todo el mundo, que además de convertirse en grandes cadenas locales, se han transformado en franquicias multinacionales y que, en algunos casos, ya exportan su concepto y fórmulas de éxito a nivel internacional.

¹⁴ González Calvillo, Enrique. (1994). *Franquicia: La Revolución de los 90's*. Mc Graw Hill, México, p.46.

La globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio han hecho posible que le faciliten las condiciones para exportar una franquicia. De esta forma las marcas, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás países con mucha mayor velocidad, agilizando así la promoción a nivel mundial de una franquicia extranjera.

Como consecuencia de la globalización de los mercados se han ido uniformando las necesidades y los hábitos del consumidor a nivel mundial, además de que las probabilidades de error de introducir una franquicia nueva a un mercado mundial tiende a reducirse gracias al apoyo de cuidadosas investigaciones de mercado, que identifican la necesidad de modificar el concepto original, lo cuál asegura su mejor introducción al mercado.

Ferenz Feher, informó durante el evento de la XXVI Feria Internacional de Franquicias 2003, que los países con mayor número de franquicias son:

1. Estados Unidos
2. Canadá
3. Corea del Sur
4. Japón
5. Brasil
6. Alemania
7. Australia
8. Reino Unido
9. Italia
10. México
11. España
12. Sudáfrica
13. Holanda
14. Taiwán
15. Francia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El orden presentado está en base al número de franquicias de cada país, donde se muestra que Estados Unidos ocupa el primer lugar en mayor número de franquicias. Para el caso de México, este ocupa el noveno lugar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3

3. Las Franquicias en México

En México el desarrollo de esta clase de negocios se ha caracterizado por la compra de franquicias extranjeras por parte de los inversionistas. Esto se explica porque dentro del mercado existe la incorporación de compañías nacionales a este formato de negocios y la introducción significativa de nuevos inversionistas.

3.1 Antecedentes

Se considera que la historia de las franquicias en México se da en enero de 1990, al publicarse en el Diario Oficial de la Federación el nuevo Reglamento de Transferencia de Tecnología, ya que la Ley de Inversiones Extranjeras y la ausencia de un reconocimiento oficial al sistema de franquicias impedían al desarrollo de las mismas.

Cabe mencionar que era necesario desregular dicho punto, y crear condiciones propicias para que las empresas mexicanas o extranjeras entraran con confianza a esta clase de negocios, además de que había ausencia de promoción, tanto entre los inversionistas que querían comprar, como entre las empresas que querían vender franquicias.

En México podemos ubicar cuatro generaciones de franquicias:

1. Cuando las franquicias son casi exclusivamente de importación. El boom en México se dio dentro del giro de comida rápida. Ejemplo de ello fue Mc Donald's.
2. Cuando empieza la formación de franquicias nacionales, en su mayoría dentro de los mismos giros que se importaron. Ejemplo Tortas Locas Hipocampo.

3. Cuando inicia la creación de franquicias de giros diferentes a los tradicionales. Ejemplo Ópticas Devlin.
4. Cuando los empresarios locales empiezan a generar franquicias para exportación. Ejemplo Fogoncito.

Aunque en el campo de las franquicias extranjeras todavía puede seguir desarrollándose más generaciones, en México son la segunda y tercera generación las que se están solidificando.

Con respecto a la exportación de franquicias, si bien aún hace falta tiempo para que cobre fuerza. Pero aún así, las franquicias que han sido exportadas son¹⁵:

- > Helados Holanda
- > Julio
- > Ópticas Devlyn
- > Sushi-Itto
- > El Fogoncito
- > La Baguette
- > Carlos & Charlies
- > Helados Bing
- > Hawaiian Paradise
- > Tortas Locas Hipocampo
- > El Tizoncito
- > Kiko Donas
- > Alarnas Reser
- > Fancy Florerías
- > Electrónica Steren

Las posibilidades que se vieron en nuestro país para el crecimiento de franquicias fue que existía un crecimiento potencial para la creación de empleos, ya que con

¹⁵ "Franquicias: más que una moda". (1999). Expansión. Vol.765, México, p. 105

este negocio se logra una permanente generación de actividades que se dirige al sector de comercio de bienes y servicios.

No podemos negar que esta clase de negocios propician un desarrollo de proveedores nacionales para el abastecimiento de sus insumos, situación que favorece en generación de empleos, desarrollo de tecnología y elevación de la productividad.

En 1988 se realizó la primera Conferencia de Franquicias en México que representó un éxito sin precedentes, ya que se dieron cita un importante número de franquicias extranjeras.

En los años ochenta y noventa, entraron a México no menos de 50 franquicias extranjeras, cuyo impacto cambiaron los hábitos de consumo de millones de personas en nuestro país.

Cabe señalar que cuando se produjo este fenómeno de que la mayoría de las franquicias que operan en nuestro país eran extranjeras, los empresarios mexicanos en lugar de generar sus propios conceptos decidieron comprarlos ya hechos, ya que se les garantizaba éxito en el negocio, asesoría comercial, mercadológica y de tecnología la franquiciatario.

Ciertamente algunas empresas nacionales, comenzaron a hacer uso de este esquema porque el impacto económico que representan es importante, ya que reduce la tasa de quiebras de micro y pequeñas empresas. Es por eso, que numerosas compañías nacionales empezaron a estudiar la posibilidad de desarrollar conceptos de franquicias y promover su compra-venta.

A últimas fechas esta clase de negocios ha cobrado un auge inusitado, ya que en 1986 este tipo de comercialización era inexistente, inclusive no aparecía el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

concepto de legislación, es decir, carecía de un marco jurídico necesario para su desarrollo.

Al iniciar el año de 1991, las franquicias registradas sumaban más de 80, pero en la actualidad este rubro se ubica en un número mayor a 600 empresas franquiciantes, lo que significa un mercado de enorme potencial.¹⁶

3.2 Pasado y presente de las Franquicias en México

En realidad, el pasado de la franquicia en México es reciente ya que los primeros casos de franquicia en nuestro país se conocieron en la época de los ochentas.

A finales de 1988 con la llegada al mercado mexicano de un número limitado de franquicias extranjeras en su mayoría norteamericanas se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), la primera reunión se llevo a cabo el 10 de noviembre de ese año en la ciudad de México.

La AMF quedó constituida formalmente en el mes de febrero de 1989. se acordó que la Asociación tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para el mejoramiento sostenido de las franquicias en México.

La creación en 1989 de la AMF, constituyó un acontecimiento de gran importancia para el desarrollo de las franquicias en México. A partir de su creación, la Asociación llevó a cabo un importante evento de difusión, la primera Conferencia Internacional de Franquicias en México, el 12 de julio de 1989, con la participación de conferencistas de México y Estados Unidos, y la primera feria de oportunidades de franquicias, cuatro meses más tarde, a la que concurrieron más de 2,000 empresarios, estudiantes y público en general.¹⁷

¹⁶ "500 Franquicias en México". (2003). *Entrepreneur*, Vol.7, No.1, México, p.72.

¹⁷ Minutas de la primera reunión en donde se creó la Asociación Mexicana de Franquicias.

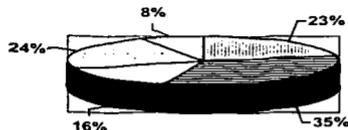
En 1990 el fenómeno de las franquicias tuvo un gran auge. Además del nexo que desde su formación tuvo la AMF con la Asociación Internacional de Franquicias (AIF), se establecieron contactos con otras asociaciones que mostraron su experiencia en el desarrollo de franquicias en otros países.

El registro de contratos de franquicias en 1990 sobrepasaron las 40. El crecimiento que experimentaron las franquicias en este año fue casi único en el mundo.

En la actualidad el sistema de franquicias ha sido etiquetado como la mejor opción para triunfar en un negocio.

Ferenz Feher, nuevo presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, asegura que ya no son los restaurantes quienes llevan la delantera. Hoy en día el sector que va al frente es el de boutiques de ropa con el 35% del mercado, en segundo lugar se encuentra el sector de servicios con el 24% y el de alimentos con el 23%. Ver gráfica N° 1.

GRÁFICA N° 1
Distribución de las Franquicias por Giro



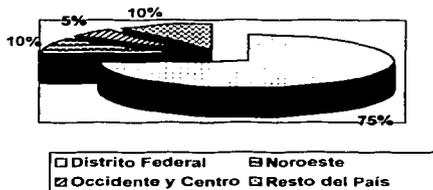
□ Alimentos □ Ropa □ Construcción y Bienes Raíces □ Servicios □ Varios

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el informe de la XXVI Fena Internacional de Franquicias.

En relación a la distribución de las franquicias por ubicación, por razones obvias del Distrito Federal sigue siendo el mayor concentrador de franquicias dentro del

país con el 75% de todo el sistema, el 10% están ubicadas en la zona Noroeste, 5% en la región Occidente y Centro y el 10% están ubicadas en el resto del país. Pero en lo que se refiere a las franquicias mexicanas, no sólo se están expandiendo a lo largo de la República, sino cada vez son más las que buscan oportunidades en otros países. Ver gráfica N° 2.

GRÁFICA N° 2
Distribución de las Franquicias por Ubicación



Fuente:

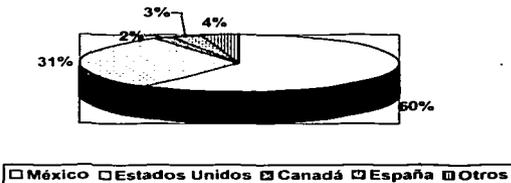
propia en base a datos obtenidos en el informe de la XXVI Feria Internacional de Franquicias.

Elaboración

Al inicio de este esquema de negocios en México, la mayoría de las franquicias ubicadas en este país provenían de Estados Unidos, pero en la actualidad se ha diversificado el origen de las mismas.

En estas fechas, la mayoría de las franquicias que permanecen en nuestro país son de origen mexicano, abarca el 60%; mientras que Estados Unidos paso a 2° lugar abarcando el 31%; España abarca el 3%; Canadá el 2% y el 4% restante lo abarcan otras naciones. Ver gráfica N° 3.

GRÁFICA N° 3
Distribución de las Franquicias por Origen



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el informe de la XXVI Feria Internacional de Franquicias.

Con respecto al consumo de materias primas de las franquicias, México se ha visto favorecido ya que la mayoría de estos consumos son nacionales, reportando que estos abarcan el 71% y el restante es importado. Ver gráfica N° 4.

GRÁFICA N° 4
Consumo de Materias Primas de las Franquicias



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el informe de la XXVI Feria Internacional de Franquicias.

Según la International Franchise Association, en Estados Unidos se abre una franquicia cada 6 minutos; en México, cada 11 horas. El vecino del norte cuenta con 5,500 empresas franquiciantes, 600,000 unidades y con ventas anuales de más de 80,000 millones de dólares, mientras que México tiene alrededor de 600

franquicias nacionales, 25,000 unidades y con ventas anuales por más de 10,000 millones de dólares anuales. Sin embargo, el país ya se encuentra dentro de las 15 naciones con mayor desarrollo en este concepto.¹⁸

3.3 Marco Legal de las Franquicias

Es importante conocer el marco jurídico de la franquicia puesto que a pesar de que es un fenómeno mercadológico en sí mismo, es de vital importancia su conformación legal, ya que se establece una relación jurídica entre franquiciante y franquiciatario, que es plasmada a través del contrato.

El artículo 1793 del código civil define: los convenios que producen o transfieren las obligaciones y derechos, toman el nombre de contratos.

El contrato de franquicia es considerado como la base legal para la relación existente en un sistema de franquicias y debe cubrir todos los aspectos del negocio, así como los derechos y obligaciones tanto del franquiciante como del franquiciatario.

Debe ser un documento sencillo de entender y debe prever conflictos que puedan suscitarse entre las partes en el presente o futuro de la relación.

Es de suma importancia que el contrato así como otros documentos tienen ciertas particularidades que lo vuelven único y son éstas las que deben estar plasmadas a lo largo del citado documento, el cuál debe ser justo y equitativo para lograr proteger a ambas partes, además debe ser el mismo para todos los franquiciatarios.

El documento puede ser registrado como lo marca la ley ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial con la finalidad de que se haga valer por terceros y saber

¹⁸ "Al andar se hace camino", (1999). Expansión, Vol.765, México, p.103.

quién está autorizado a utilizar una marca registrada dada. Sin embargo, en México, la ley autoriza al franquiciante a eliminar del ejemplar del contrato que registra ante las autoridades todas las cláusulas o estipulaciones que contengan información considerada confidencial a juicio del propio franquiciante.

En México la franquicia cuenta con un marco jurídico bien definido, el que desde luego encabeza la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Constituyen las disposiciones de mayor aplicación en materia de franquicias las siguientes:

- Ley de la Propiedad Industrial
- Ley Federal del Derecho de Autor
- Código de Comercio
- Ley Federal de Protección al Consumidor

La Ley de la Propiedad Industrial señala en su Artículo 142: "Existirá Franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le conceda pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme con métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue."¹⁹

Quien concede una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretende conceder, previamente la información relativa de la empresa que el franquiciatario debe conocer y el estado que guarda la misma, a este conjunto de información se le denomina Circular Oferta de Franquicia (COF) y lo señala el artículo 65 del Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.

¹⁹ Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.

3.4 El Contrato de Franquicia

En el contrato de franquicia quedan establecidos los derechos y obligaciones de ambas partes (franquiciante y franquiciatario). Aun cuando la franquicia representa una de las formas más seguras de hacer negocios, no se debe olvidar que se establecen importantes normas y términos para su funcionamiento, por lo que es muy importante que se conozca con quien se hará el negocio, ya que se establecerá una relación semejante a una sociedad en cuanto a la injerencia del negocio.

La relación entre franquiciante y franquiciatario se basará en las obligaciones y derechos preestablecidos a través de un contrato de franquicia, la forma en que se cumpla este, así como los aspectos extra contractuales como lo son la confianza, fidelidad y honestidad los cuales marcarán la pauta para un buen entendimiento entre las partes y un funcionamiento eficiente. De ahí, se deriva la importancia de establecer un contacto preciso y completo que facilite el desarrollo de esta relación de negocios.

Es muy importante que en el contrato se definan tanto procedimientos, como obligaciones y se establezcan los lineamientos para sancionar su incumplimiento e igualmente las excepciones a las desviaciones del clausulado, ya que en la práctica muchas veces no ocurre literalmente una forma contractual.

El contrato de franquicia debe ser de tipo:

- Mercantil: aplicable al comercio.
- Bilateral: cuando las partes se obligan recíprocamente.
- Oneroso: en donde se estipulan provechos y gravámenes recíprocos.

El contrato de franquicia debe contener entre otros las disposiciones generales acerca de:

- a) Normas Operacionales. Son las disposiciones por las cuales el franquiciatario se obliga a acatar toda orientación que sea transmitida por el franquiciante, las más importantes deberán ser incluidas en manuales.
- b) Definición de Actividades: Definir las actividades que no podrán ser realizadas por el franquiciatario como son la producción o venta de productos no autorizados por el franquiciante.
- c) Definición de Territorio: Indicar el área en la cual el franquiciatario tendrá el derecho exclusivo de ejercer su actividad.
- d) Asistencia y Apoyo Técnico: Describiendo detalladamente los servicios que el franquiciante prestará al franquiciatario.
- e) Garantías: En este renglón se definirán las garantías que el franquiciante otorgará al franquiciatario en cuanto al cumplimiento del contrato, así como las sanciones a que se someterá el franquiciatario en caso de incumplimiento del mismo.
- f) Publicidad: Se deben establecer las políticas, así como las responsabilidades tanto del franquiciante como del franquiciatario en lo referente a la publicidad tanto de la marca, como de productos y servicios, ya sea que se realice de forma local o nacional.
- g) Regalías: Es el pago al que se someterá el franquiciatario por el derecho de vender o comercializar los productos y/o servicios y que deberá entregar al franquiciante. Existen regalías por porcentaje, fijas ó sobre compras.
- h) Cuota de Franquicia: Es la cuota inicial que deberá pagar el franquiciatario por derecho de obtener la licencia de uso de marca y gastos en que incurrió el franquiciante para formalizar el contrato.
- i) Cuidado de la Marca: Será muy importante el detallar las especificaciones sobre el uso de la marca del franquiciante por parte del franquiciatario, de modo que no sea malversado su uso y se respete la imagen de la franquicia.

Cada uno de estos aspectos es de vital importancia para la franquicia, ya que como vemos se definen los principales términos en que se opera, en el contrato se

establecerán las licencias para el uso de la marca o nombre comercial, así como de los conocimientos para la operación del negocio.

3.5 Ventajas y desventajas para el Franquiciante

Autores como Enrique y Rodrigo González Calvillo señalan que entre las principales ventajas para el franquiciante se encuentran las siguientes:

- Es posible lograr un crecimiento acelerado. Ya que el franquiciante transfiere al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital, así como la fuerza de trabajo directo tanto para la instalación como para la operación de cada franquicia. Así el franquiciante no requiere su fuerza laboral directa y puede ampliar su penetración a muchos más mercados.
- La difusión de la marca y la apertura de nuevos mercados se incrementa. Se fortalece la imagen institucional, ya que causa un gran impacto en el consumidor por su amplio crecimiento, acercando cada vez más el producto al consumidor. La rápida expansión que se puede lograr a través de un sistema de franquicias, facilita el conocimiento de la marca por parte de los consumidores, ya que cada vez podrá haber una sucursal mas cerca de ellos.
- Se reducen los gastos publicitarios y sin embargo se alcanza mayor difusión. Ya que todos los gastos son absorbidos por un conjunto mayor de elementos, siendo compartidos los gastos y la suma de todas las aportaciones de cada unos de los franquiciatarios constituye una mayor presupuesto para publicidad que si se realiza independientemente. Además es posible canalizar la publicidad de forma que se realicen campañas locales, regionales o nacionales.
- Las inversiones necesarias para la expansión se reducen. Ya que se reducen los costos de apertura de nuevas tiendas.
- El problema gerencial y financiero de las nuevas unidades queda resuelto con los métodos y procedimientos de operación establecidos, además aumenta la eficiencia en la medida en que quedá defegada la gerencia de cada una de las

unidades o negocios franquiciados, además de que cuenta con todo esfuerzo y motivación del franquiciatario ya que es su propio negocio.

Los franquiciatarios proveen de su talento personal. Ya que cada uno de los franquiciatarios constituye un hombre de negocios, aporta su creatividad, su motivación y su talento, puesto que sus intereses son los mismos que el franquiciante, ambos buscan el éxito del negocio.

Enrique y Rodrigo González Calvillo señalan que entre las desventajas para el franquiciante se encuentran:

- Reducción de la independencia. Se debe concebir con la mentalidad de que compartirán tanto las marcas, los procedimientos como los secretos del negocio con terceros, ya que lo que realmente se comercializa en una franquicia es el concepto entero del negocio. El franquiciante tendrá que considerar los efectos que puede provocar a sus franquiciatarios cualquier decisión tomada.
- Reducción del control sobre los negocios franquiciados. Debido a que el franquiciante no tiene participación directa en la operación del negocio, ya que el franquiciatario tendrá autonomía para actuar, limitándose el franquiciante a hacer recomendaciones en ciertos renglones de la operación.

3.6 Ventajas y desventajas para el Franquiciatario

Entre las principales ventajas para el franquiciatario Rodrigo González Calvillo señala las siguientes:

- Se ingresa al mercado con un concepto de negocio exitoso. Ya que una franquicia proviene de un negocio que ha tenido ya una unidad a prueba y se ha demostrado su eficiencia y rentabilidad.

- Se cuenta con el respaldo de una estructura comercial, operativa y tecnología desde el inicio del negocio. Puesto que es un producto probado, lo cual ahorrará grandemente los costos por errores y fracasos que generalmente se conocen al iniciar un negocio. En el sistema de franquicias ya se cuenta con un sistema riguroso de operación y se podrá operar el negocio aun cuando se carezca de conocimiento del ramo.
- Se beneficia de las economías de escala generadas por la operación conjunta de varias unidades. Ya que las compras son realizadas de forma global, y se pueden alcanzar varios grandes volúmenes en conjunto por lo que se obtienen excelentes descuentos.
- Se cuenta con un entrenamiento inicial y un soporte operativo permanente. El franquiciante ofrecerá al franquiciatario, asistencia tanto para la ubicación de local, la instalación, en los procedimientos contables y administrativo, además que se contará con el desarrollo de nuevos productos e investigaciones de mercado conjuntas.
- Se incrementan las posibilidades de obtener financiamiento al estar bajo la dirección y supervisión de un negocio de rentabilidad probada.

Las desventajas para los franquiciatarios son:

- Poca independencia. Ya que estará sometido a todas las políticas, los estándares operativos y las normas generales del negocio franquiciado que se establecieron en el contrato.
- Las contraprestaciones. El franquiciatario deberá pagar por la marca, así como por los conocimientos transmitidos de un negocio de rentabilidad comprobada. El pago constará de una cuota inicial y las regalías.
- Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante esto es resultado de la dependencia evidente que surge en una relación de franquicias ya que se pasa a formar parte de un conjunto y se deberán seguir las normas y decisiones del franquiciante.

- Y Limites en cuanto a las compras. Esto generalmente es realizado con el objeto de estandarizar la operación de los franquiciatarios, además de conservar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen.

CAPITULO 4

4. Mercado

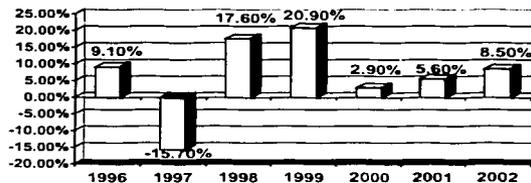
Una de las características principales en el desarrollo del sistema de franquicias es precisamente conocer el mercado, ésta herramienta te va a permitir incursionar y analizar con quien te vas a enfrentar, si es fuerte o es débil.

4.1 La Rama de Autopartes

El comportamiento de la rama de autopartes refleja en gran medida las transformaciones que ha experimentado la industria automotriz, inmersa dentro de los problemas económicos y las políticas gubernamentales que durante la década pasada y principios de la actual, han venido ocurriendo en nuestro país.

Afortunadamente en los últimos años se ha experimentado un importante crecimiento, producto de la recuperación del mercado, alcanzando una tasa de crecimiento del 8.5% para finales del 2002. Ver gráfica N° 5.

GRÁFICA N° 5
Comportamiento de la Rama de Autopartes
(tasas de crecimiento)



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos del INA (Industria Nacional de Autopartes)

De igual forma, otros indicadores nos demuestran que el mercado de autopartes sigue mejorando y que las expectativas en el futuro parecen ser positivas, y se muestran como siguen²⁰:

- *La Inflación del Sector*, desde el 2000, se ha mantenido por debajo del índice inflacionario general y las expectativas para los próximos años es mantenerse por debajo de las metas inflacionarias del Banco de México.
- *Los niveles de inventarios*, han disminuido paulatinamente ante el reto que enfrentó el sector por ser más eficiente dentro del mercado internacional, teniendo niveles promedio de 60 días en 1996, reduciéndose hasta 24 días para finales del 2002, reduciéndose los costos de almacenaje hasta en un 60%.
- *La Cartera Vencida* también ha disminuido pasando de 16.5% en 1996 a 5.8% en 2002, lo que significa una reducción de 10.7 puntos porcentuales.
- *El Crecimiento del Parque Vehicular*, ha aumentado 10.2% durante el periodo 1998 a 2002, al pasar de 10 millones 166 mil a 11 millones 320 mil unidades respectivamente, sin incluir vehículos fronterizos e ilegales, estimándose que en el mismo periodo 455 mil unidades de modelos 1965-2000 salieron de circulación.

Sin embargo algunos factores negativos siguen subsistiendo, como es el decremento del poder adquisitivo de los consumidores, la incertidumbre económica, (factores que por otra parte pueden incidir en la preferencia por mantener vehículos usados), la entrada de nuevos competidores extranjeros, el encarecimiento y limitado acceso a financiamientos bancarios, los elevados niveles de asaltos a los camiones repartidores, por mencionar algunos.

²⁰ INA "Industria Nacional de Autopartes", www.ina.com.mx

4.2 El Mercado de Consumo Final

La demanda de productos que ofrece Refaccionarias California se dirige a dueños de automóviles y camiones con tres años o más de antigüedad, tanto empresas como particulares, así como aquellas personas cuyo giro es la reparación, el mantenimiento e incluso la provisión de refacciones para tales unidades.

El perfil de clientes de Refaccionarias California incluye los siguientes tipos:

- **GRANDES EMPRESAS FLOTILLERAS:** Se refiere a aquellas empresas que cuentan con una cantidad importante de unidades, y buscan adquirir los productos a precios de mayoreo debido al volumen que manejan.
- **MECANICOS:**
 - **Clásico:** se refiere al mecánico que repara automóviles particulares y que normalmente acude por las autopartes el mismo, y no cuenta con RFC.
 - **Mecánico que cuenta con un taller de 200m2 aproximadamente:** aquel mecánico que cuenta con un registro ante la SHCP, realiza compras constantes y de contado.
 - **Mecánico Profesional:** Cuenta con un taller grande con una planta mínima de 5 empleados, supervisa todos los trabajos, realiza las compras personalmente llevando autopartes de la mejor calidad y normalmente maneja una línea de crédito.
- **PÚBLICO EN GENERAL:** Se refiere a aquel comprador inexperto, que busca ayuda del personal de Refaccionarias California para elegir la pieza que va a comprar y muchas veces pide que se le instale. Este tipo de cliente constituye una parte importante del porcentaje de ventas diarias.

Beneficios para los clientes de Refaccionarias California

La principal ventaja para un cliente al comprar en Refaccionarias California, es la gran variedad de piezas de diferentes marcas nacionales y extranjeras; con lo cual prácticamente se garantiza la existencia física del producto buscado, sin descontar que los volúmenes de compra y los acuerdos comerciales, permiten mantener precios muy competitivos y que el servicio al cliente se considera una de las prioridades, logrando una importante diferenciación, ventajas competitivas y la preferencia de los clientes: variedad, precio accesible, seguridad, profesionalismo, rapidez.

Los Competidores de Refaccionarias California.

La competencia se refiere a todos aquellos conceptos de negocio, que ofrecen los mismos o semejantes satisfactores a una misma necesidad del cliente. En este caso, la comercialización de autopartes y refacciones, el sector se encuentra bastante desarrollado en nuestro país, operando en la actualidad un sin número de empresas dedicadas a la venta de autopartes.

Competencia Directa

La competencia directa de Refaccionarias California está compuesta por todos aquellos negocios cuyo giro principal sea la oferta de autopartes y refacciones para automóviles y camiones.

Encontramos desde pequeñas refaccionarias conocidas únicamente en su zona y que no cuentan con renombre o marca reconocida, hasta grandes refaccionarias que han logrado consolidarse como fuertes cadenas.

La diversidad de negocios del sector, de puntos de venta y de tamaños, hace prácticamente imposible identificarlos en su totalidad, sin embargo, podemos

señalar los siguientes:

CUADRO No. 1

Refaccionarias como posible Competencia para Refaccionarias California				
Empresa	Descripción	Nº de Sucursales en el D.F.	Nº de Sucursales en el Interior de la República	Total
Refaccionaria Rogelio, S.A. de C.V.	Comercialización de partes automotrices	0	18	18
Martz Refacciones	Refaccionaria Automotriz	0	13	13
Morsa	Refaccionaria Automotriz	0	12	12
Refaccionarias Dar	Suspensión y dirección automotriz	2	3	5
Auto Refacciones Franco, S.A. de C.V.	Importadores y mayoristas de refacciones	3	0	3
Marcos Camacho, S.A. de C.V.	Refacciones para automóviles y camiones	2	0	2
Auto Refacciones Pineda, S.A. de C.V.	Venta de refacciones para todos los marcas	2	0	2
Hella Shop	Refaccionaria automotriz	1	0	1
Refacciones para Autos, S.A. de C.V.	Refaccionaria automotriz	1	0	1
Gramma	Venta de refacciones nuevas y usadas	1	0	1
Refaccionaria Hirata	Refaccionaria automotriz	1	0	1

Fuente: Entrepreneur 2002
 franquicias Hoy 2002
 Hoy franquicia 2002
 Internet

En el cuadro se muestra que Refaccionarias Rogelio es la empresa con más unidades establecidas en México, 1 en el Distrito Federal y 18 en el interior de la República; en segundo lugar se encuentra Martz Refacciones con 13 unidades en el interior de la República; le sigue en tercer lugar Morsa con 12 unidades ubicadas de igual forma en el interior de la República. A partir de Refaccionarias Dar el número de unidades es menor, ésta con 5 establecimientos de los cuales 2 están ubicados en el D.F. y 3 en el interior del país y al final encontramos a varias empresas como Hella Shop, Refacciones para autos, Gramma y Refaccionaria Hirata con sólo una unidad, todas estas establecidas en el D.F.

Los competidores directos, no han logrado un importante posicionamiento a nivel nacional, sin embargo, en algunos casos su presencia y participación de mercado a nivel regional o local llega a ser importante, sin descartar que busquen, por un lado consolidar su posicionamiento mediante esquemas de crecimiento que pudieran llegar a representar una amenaza importante para Refaccionarias California.

Tampoco podemos dejar de considerar la amenaza real de cadenas y redes de origen extranjero que a México como una importante oportunidad de mercado teniendo algunas ya presencia en nuestro país.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Competencia Indirecta

Como competencia indirecta de Refaccionarias California se encuentran aquellos negocios, que sin ser su giro preponderante la venta de autopartes y refacciones, satisfacen similares necesidades de los clientes.

Dentro de este tipo de competencia podemos mencionar a los siguientes:

- **Talleres mecánicos:** en los que además de realizar los servicios de reparación y mantenimiento, venden las refacciones y autopartes requeridas para la prestación de sus servicios. Generalmente el precio es mayor y en ocasiones el producto es de menor calidad.
- **Centros de servicio automotriz:** donde principalmente se realizan trabajos de estética automotriz, se comercializan directamente las autopartes y se instalan.
- **Tiendas de autoservicio:** en la mayoría de tiendas de autoservicio, en la sección de automóviles, se pueden encontrar algunas piezas para la estética automotriz. Cabe mencionar que en este tipo de tiendas, el cliente no encontrará gran variedad de piezas, por lo que más bien se realizan compras de conveniencia, es decir, el cliente que va al supermercado a realizar sus compras cotidianas y aprovecha para buscar la pieza de su automóvil, pero sin ser una prioridad adquirirla.
- **Distribuidoras y agencias automotrices:** Que aprovechando posicionamiento de marca, canales de distribución e infraestructura, han encontrado en la venta de autopartes una importante unidad de negocio.

Este tipo de competencia no representa una amenaza real para Refaccionarias

California ya que si bien, en algunos talleres, centros automotrices, distribuidoras y agencias llegan a ofrecer un buen servicio, sus precios son más altos y la variedad de productos es mucho más limitada, adicionalmente en las tiendas de autoservicio, no hay servicio personal.

Ventajas Competitivas de Refaccionarias California en su sector.

Entre las principales ventajas competitivas de Refaccionarias California frente a su competencia, tanto directa como indirecta, podemos destacar:

- Un valioso posicionamiento de marca en el D.F.
- Negocio de éxito comprobado en sus 56 unidades propias.
- Inventarios con un amplio surtido en refacciones y autopartes que le permiten satisfacer necesidades de un público consumidor muy variado.
- Capital intelectual y humano, personal debidamente capacitado para ofrecerle al cliente un servicio completo y profesional y afrontar los retos del crecimiento que ahora se plantea.
- Instalaciones de primera calidad, imagen estandarizada y servicio dedicado y personalizado, lo cual permite que el cliente se sienta confortable y seguro.
- Ofrece excelentes promociones, con lo que logra atraer al público, ya que periódicamente maneja paquetes especiales, que resultan muy atractivos para el cliente.
- Proporciona a sus clientes un trato amable, respetuoso paciente y comprensivo, solucionando sus requerimientos y necesidades.
- Amplio conocimiento del sector, que le permite identificar tendencias de mercado y detectar amenazas y oportunidades competitivas, así como hacerles frente.
- Un concepto de negocio susceptible de ser reproducido, transmitido y repetido.

La situación particular de Refaccionarias California derivada de sus ventajas competitivas, sumada a las amenazas que representa la competencia nacional y extranjera, así como a las oportunidades que ofrece el mercado, tanto por la apertura comercial, el incremento en el parque vehicular y la necesidad de refaccionarias pequeñas y medianas de garantizar su subsistencia, convierten a este momento, como el ideal para expandirse y penetrar agresivamente en el mercado nacional, a través de una cadena consolidada de refaccionarias, que proyecte una fuerte imagen y presencia, pudiéndose colocar como líder del mercado.

4.3 El Mercado de Franquicias

Los Competidores de la Franquicia Refaccionarias California.

La competencia al momento de comercializar su concepto de negocio, estará constituida por todo el espectro de franquicias ofrecidas en el mercado, tanto de origen nacional como extranjero, incluyendo por supuesto las de giros semejantes, ya que hay que considerar que el inversionista racional buscará la alternativa que más le reditue y que al mismo tiempo cumpla con sus expectativas no monetarias (de realización personal y profesional).

Dentro del mercado de franquicias en México, podemos observar que existe oferta de franquicias que sin ser giros idénticos, si son similares en cuanto al concepto de negocio, al representar una competencia indirecta en cuanto al consumidor final y por lo tanto una competencia directa frente al mercado de inversionistas. *Ver cuadro No. 2.*

CUADRO No. 2

Franquicias del Mercado Automotriz como posible competencia para Refaccionarias California en cuanto a Concepto de Mercado en México										
Empresa	Descripción	Origen	Número de Licencias			Franquicias en el Estado	Inversión Inicial \$	Costo de Franquicia \$	Regalías	Publicidad
			En México	Proxim.	Extranj.					
Mexicana	SERVICIO ADICIONALES DE REPARACION, MANUTENCIÓN, SUSPENSIÓN Y ALFARRABACIÓN	U.U.	3	3	0	N/D	\$1,740,000.00	\$250,000.00	5.50%	2.50%
Autos	CONSERVACION DE AUTOS, ALFARRABACIÓN PARA AUTOS	N/D	3	3	0	N/D	Variable	Variable	N/D	N/D
Dist. Serv. Automotrices	Centro de servicios y mantenimiento de refaccionarias automáticas	Mex.	N/D	N/D	N/D	N/D	\$126,000	\$230,000	8.50%	4%
Ti. Auto Transacciones	Transacciones automotrices	Mex.	2	1	1	N/D	\$481,500	\$240,000	7%	N/A
Mexi	Centro de servicios automotrices/ mantenimiento electrónico	U.U.	112	4	66	N/D	\$2,683,000	\$260,000	8.90%	N/A
Procedure Turn Auto Care	Centro de servicios	U.U.	118	4	104	N/D	\$990,000	\$232,500	8%	9%
Autos	Centro de autos y N/D en 10 mercados	N/D	33	6	27	N/D	\$481,500	\$50,000	N/A	2%
Servicio	Servicio automotriz preventivo, reparación, mantenimiento y repa.	Mex.	36	7	29	N/D	\$1,541,000	\$250,000	8.70%	5%
Proced. Automotriz	Reparación, suspensión y Service	Mex.	4	3	1	N/D	\$1,183,000	\$200,000	4%	8%
Dist. Industrial Automotriz	Finca y franquicia para autos	Mex.	13	11	3	N/D	\$240,000	\$1,180,000	10%	N/A

Fuente: Refaccionarias Mex. 1982 y 2002

De lo anterior se desprende que la Cuota Inicial para estas franquicias es muy variable, ya que oscila entre \$50,000 y \$1,000,000 pesos, mientras que la inversión inicial, variable también oscila entre \$155,000 y los \$2,000,000 pesos.

Por otra parte, las regalías van de 4% a 10%; mientras que la Cuota de Publicidad, de 2 a 9%.

Las Franquicias por nivel de inversión son las siguientes:

CUADRO No. 3

Competencia del Mercado de Franquicias de Refaccionarias California en cuanto al nivel de inversión inicial (\$1,300,000.00 - \$1,500,000.00 de pesos)										
Nombre	Descripción	Origen	Número de Licencias			Inversión Inicial	Costo de Franquicia	Regalías	Publicidad	
			Proxim.	Extranj.	Total					
Franquicia Mexi	Reparación, pintura y otros	Mexico D.F.	17	3	20	\$1,300,000	\$1,100,000	N/A	N/A	
U. Serv. Autos	Centro de servicios	Mexico D.F.	10	2	12	\$1,300,000	\$1,300,000	8%	2%	
Refaccionaria MEXA	Reparación	Mexico D.F.	21	66	87	\$1,400,000	\$1,700,000	8%	2%	
Mexico Turn Autos	Centro de servicios de calidad	Mexico D.F.	6	10	16	\$1,470,000	\$1,000,000	8%	2%	
Transacciones Mex.	Centro de autos en otros mercados	Mexico D.F.	13	17	30	\$1,480,000	\$300,000	8%	2%	
Autos Mexi	Reparación y repa.	Mexico D.F.	3	2	5	\$1,300,000	\$1,300,000	8%	2%	
Autos Mexi	Centro de autos	Mexico D.F.	2	2	4	\$1,300,000	\$300,000	8.5%	2%	
Autos Mexi	Centro de autos	Mexico D.F.	2	2	4	\$1,300,000	\$300,000	8.5%	2%	
Autos Mexi	Centro de autos	Mexico D.F.	4	6	10	\$1,300,000	\$200,000	N/D	8%	

Fuente: Refaccionarias Mex. 1982 y 2002

En la evaluación financiera del franquiciatario presentada en el Capítulo 5 se determina el nivel de inversión para la franquicia Refaccionarias California, con monto de inversión inicial entre \$1,300,000 y 1,500,000 aproximadamente. En relación al cuadro arriba mencionado muestra ejemplos de franquicias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

competidoras con un monto de inversión inicial total de entre \$1,300,000 y \$1,500,000. En cuanto al porcentaje de regalías operativas cobrado, observamos que se encuentra entre 4% y 8% sobre las ventas, en tanto que la cuota de publicidad se sitúa entre 1% y 4%.

Ventajas Competitivas, en el mercado de franquicias:

Algunas ventajas competitivas que presenta Refaccionarias California frente a otras alternativas de franquicias del rubro:

- √ No existe en México un concepto netamente similar al de Refaccionarias California lo que sin duda la convierte en un negocio innovador con respecto a la competencia.
- √ Se cuenta con una experiencia probada y exitosa de repetición de negocio.
- √ Existe un valioso desarrollo en know-how y una importante estructura de soporte y asistencia.

4.4 Plan de Expansión de la Franquicia

El plan de apertura de Franquicias Refaccionarias California se basa en un estudio presentado en el Anexo 1 que muestra el tamaño de la población y el parque vehicular de cada ciudad de la República Mexicana.

Es importante señalar que se requiere de un parque vehicular de 50,000 unidades para poder ubicar una franquicia.

Para entender el método de calcular el plan de expansión de Refaccionarias California, se ejemplificará con el estado de Baja California Norte, y se muestra como sigue:

- (1) Total Parque Vehicular = 715,361
- (2) Población Total = 2,475,997
- (3) Para determinar la población por auto, se divide, (2) / (1) = 3.46, es decir, a cada auto de Baja California Norte le corresponden 3.46 personas.
- (4) Tenemos la población de las posibles ciudades potenciales de Baja California Norte, Mexicali con 761,159; Ensenada con 367,274; y Tijuana con 1,207,045.
- (5) Para determinar el parque vehicular estimado, dividiremos (4) / (3). Es decir:
- Mexicali: $761,159 / 3.46 = 219,913$
 - Ensenada: $367,274 / 3.46 = 106,112$
 - Tijuana: $1,207,045 / 3.46 = 348,737$
- (6) Si se considera que para ubicar una franquicia se requiere de un parque vehicular de 50,000 unidades, determinamos que:
- Mexicali: $219,913 / 50,000 = 4$ unidades
 - Ensenada: $106,112 / 50,000 = 2$ unidades
 - Tijuana: $348,737 / 50,000 = 7$ unidades

A partir de 45,000 unidades de parque vehicular se podrá abrir una nueva franquicia.

En el siguiente cuadro no. 4 se presenta el Plan de Apertura para cada año:

CUADRO No. 4

PLAN DE VENTA DE FRANQUICIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	12	21	26	13	8
Acumuladas	12	33	59	72	80

En este plan de expansión se consideran 80 unidades en franquicia a abrir en un periodo de cinco años. Adicionalmente, Refaccionarias California tiene operando actualmente 56 unidades propias.

Cada franquiciatario deberá mantener los más altos estándares de calidad y servicio al cliente siguiendo los procedimientos operacionales, administrativos y comerciales prescritos, motivo por el cual Refaccionarias California no debe descuidar su capacidad para lograr mantener sus estándares de calidad al ir desarrollando su plan de expansión.

CAPITULO 5**5. Plan de Negocios de la Empresa Refaccionarias California**

El Plan de negocios tiene el propósito de identificar, definir, y desarrollar de una manera precisa el objeto y el esquema de Refaccionarias California incluyendo los aspectos estratégicos vinculados con la franquicia.

5.1 Objetivos de Refaccionarias California como Franquicia

- Consolidar su presencia en el mercado nacional a través de la unión de inversionistas
- Posicionar su marca e imagen
- Aumentar el nivel de ingresos

5.2 Concepto de Negocio de Refaccionarias California

El concepto de negocio de Refaccionarias California es la comercialización de autopartes y refacciones para automóviles y camiones a precios accesibles y con una vocación de servicio y atención, ajustándose a diversos sectores y tipos de cliente y cuenta con un extenso surtido en inventario.

Actualmente Refaccionarias California opera exitosamente las siguientes unidades propias:

- 40 Sucursales en el D.F.
- 4 sucursales en el Estado de México
- 4 sucursales en Puebla
- 3 sucursales en Morelos
- 3 sucursales en Guanajuato y
- 2 sucursales en Querétaro

Las líneas de productos con las que cuenta cada unidad de Refaccionarias California son:

- Partes Internas del Motor.
- Partes eléctricas.
- Suspensión y frenos.
- Accesorios para autos.
- Herramientas, equipos para taller, diagnóstico.

Se ha implementado una política corporativa de precios uniformes a nivel nacional, generando y manteniendo ante el cliente la percepción de estandarización en toda la cadena de negocios.

5.3 Prototipo de Franquicia

Se definió un prototipo de franquicia con las siguientes características:

- Contando con una superficie de área de la tienda de 80 m², 120 m² de bodega y 60 m² de área de estacionamiento.

Cada Franquicia otorgada deberá tener estas dimensiones y además deberán mantener estándares de calidad, imagen y servicio, así como procesos operativos, administrativos y comerciales uniformes, los cuales serán transmitidos a través de una capacitación completa y manuales adecuados, destacando los principales elementos de diferenciación de la red: variedad, precio y servicio.

Las principales características de la tienda prototipo se pueden ver en el cuadro no. 5 y se muestra como sigue:

CUADRO No. 5

Concepto	Características
Superficie Mínima (área de la tienda).	80 m ²
Superficie Mínima (área de bodega)	120 m ²
Superficie área de estacionamiento.	60 m ²
Ubicación del Local.	Vista a la calle.
Ubicación de la zona	Zona Urbana, Comercial o (Talleres)
Áreas dentro de la Tienda.	Mostrador. Caja.
Características generales del interior de la Tienda y la Bodega	Con publicidad de las fábricas. Piso cubierto (no cemento) Bodega de 5 mts. de altura
idea general respecto a la imagen de las Tiendas y Bodegas	Vitral frente, cortinas metálicas tubulares
Características Homogéneas	Rótulos.
Numero de Empleados.	1 cajera 1 encargado 2 ventas. 1 almacén 1 mensajero.

5.4 Formato de Franquicia a ser Ofrecida

Franquicias Individuales.

Considerando las expectativas de crecimiento de Refaccionarias California, sus ventajas competitivas tanto en el giro de refaccionarias como en el sector franquicias; las áreas de oportunidad que ofrece el mercado; se ha determinado como estrategia más adecuada ofrecer franquicias individuales en el territorio nacional

Con esta estrategia se pretende:

- Copar el mercado de manera paulatina y flexible mediante un crecimiento sólido y sostenido.
- Evitar otorgar áreas (territorios) protegidas, para así no limitar la cabida de nuevas tiendas en franquicias.

- Tener el tiempo suficiente para conocer el mercado y esperar los resultados de los planes de expansión, antes de emprender los compromisos territoriales que implica tener franquicias regionales o master.
- Se podrá mantener una supervisión estrecha sobre el desarrollo y estandarización de cada punto de venta.
- Se establecerá un control sobre la dirección de todo el concepto de negocio, así como su evolución e implementación de nuevas políticas

5.5 Territorio Exclusivo y Preferente

Es necesario otorgar los territorios suficientes, consistentes con la factibilidad comercial y financiera de cada tienda franquiciada.

Siempre que se determine el territorio de una franquicia, previamente debe ser aprobado por Refaccionarias California, con la finalidad de que cada franquiciatario pueda desarrollar las actividades necesarias para la operación de la franquicia.

Asimismo, se debe evitar otorgar territorios demasiado amplios para no limitar la cabida de otras tiendas en el mismo, cuando las condiciones del mercado lo requieran, pudiendo respetar el derecho de primera opción.

Refaccionarias California podrá otorgar a sus franquiciatarios dos tipos de territorios los cuales serán:

Territorio Exclusivo: el franquiciatario tendrá derecho a establecer y operar una franquicia de manera exclusiva.

Territorio Preferente: Según las condiciones de mercado, cuando haya cabida para otras franquicias en un área delimitada y adyacente al territorio exclusivo, el franquiciatario tendrá el derecho a primera opción, para adquirirla, siempre y

cuando acepte dentro de los 30 días siguientes a que se le notifique la opción e inicie operaciones dentro de los seis meses siguientes.

La recomendación para determinar el tamaño del territorio a otorgar tanto exclusivo como preferente para una franquicia Individual, es que éstos se delimiten en base a los siguientes criterios:

- 1) Estimación del Mercado Potencial dentro del territorio, lo cual está basado en el tamaño y especificaciones del parque vehicular.
- 2) Estimación del Área de Influencia de la localización de la Tienda, partiendo de la siguiente referencia:
 - Para áreas de amplio Mercado Potencial, se deberá partir inicialmente de un área de 1 Km. desde la ubicación de la tienda.
 - Para áreas de Medio a Bajo Mercado Potencial, se deberá partir inicialmente de un área de 2 Km. desde la ubicación de la tienda.
- 3) Ajustar las áreas resultantes del punto anterior, considerando:
 - Barreras geográficas (puentes, terrenos, parques, etc.)
 - Facilidades de acceso
 - Vialidades.
 - Otros aspectos particulares a considerar en cada caso.

Se comunicará al franquiciatario (sin revelar los criterios de determinación)que el área otorgada fue calificada como de amplio, mediano o bajo Mercado Potencial.

De esta forma la empresa franquiciante tendrá la libertad de estimar, en base a su criterio, el tamaño del Mercado Potencial y así definir a su albedrío el tamaño del área a otorgar en exclusividad o en preferencia a cada franquiciatario. Esta sugerencia de dejar espacio a la subjetividad, se basa en el hecho de que para muchos casos será difícil estimar con exactitud el tamaño del Mercado de un sector.

5.6 Contraprestaciones Económicas

El Sistema de Franquicias de Refaccionarias California, implica una relación en la que todas las partes involucradas mantienen una serie de obligaciones y ejercen ciertos derechos que se traducen en contraprestaciones económicas. Estas contraprestaciones corresponden a un ingreso para la empresa Franquiciante, Refaccionarias California, y a su vez representan erogaciones para los franquiciatarios a cambio de todos los beneficios que percibe relacionados con la franquicia. (Ver punto 5.11)

Cuota Inicial

Refaccionarias California cobrará una cuota inicial de \$100,000 pesos por cada franquicia individual.

Regalías Operativas

Refaccionarias California cobrará a sus franquiciatarios como concepto de regalías operativas un 5% sobre sus ventas netas. Dado que el monto de regalías se calcula sobre los ingresos obtenidos por el franquiciatario en cada periodo, Refaccionarias California requiere fiscalizar los ingresos de los franquiciatarios, a efecto de controlar que efectivamente se éste realizando el pago correspondiente sobre las ventas reales

Con la recaudación de las regalías Refaccionarias California estará en condiciones de financiar los costos de administración y soporte del sistema de franquicias.

Cuotas de Publicidad

EL franquiciatario deberá pagar una cuota para publicidad Corporativa o Institucional equivalente a un 1% sobre sus ventas netas, esto es, el porcentaje se

aplica basado en las mismas consideraciones con las cuales se calcula el pago de regalías descrito en el punto anterior. Para controlar el pago de las cuotas de publicidad, se debe considerar los mismos aspectos que para el control del pago de regalías operativas.

Con la cuota de publicidad Refaccionarias California estará obligado a destinar todos los recursos recaudados por cuotas de publicidad a actividades de mercadotecnia y publicidad en beneficio de toda la cadena. No obtendrá excedentes por este medio de recaudación.

Venta de Productos

Refaccionarias California será el único proveedor obligatorio para abastecer al 100% al Franquiciatario de los productos a vender en su tienda.

Se estima que el inventario mensual que deberá comprar el franquiciatario a Refaccionarias California será de \$180,000.00 aproximadamente como promedio mensual durante su primer año de operación, aumentando gradualmente los años siguientes según se estima el aumento en el nivel de ventas del franquiciatario.

Como inventario inicial, se requiere que los franquiciatarios adquieran cinco meses de inventario, es decir, \$900,000.00

5.7 Soporte al Franquiciatario

Con el propósito de lograr el éxito del programa de franquicias, el franquiciante debe brindar entrenamiento a sus franquiciatarios, con la finalidad de contribuir a hacer más eficiente su operación y alcanzar el éxito en su negocio, lo cual constituye además una parte importante del valor agregado de la franquicia.

Dicho soporte puede ser constituido a través de:

1. Entrenamiento inicial, el cual será impartido tiempo después de la firma del contrato, mientras el Franquiciatario prepara su apertura. Dicho entrenamiento será impartido en la casa matriz. Este entrenamiento deberá comprender el entendimiento del negocio, la filosofía de la empresa, los procedimientos operativos y las tareas administrativas como atención al cliente, cobranza y manejo de caja, mercadotecnia, etc.
2. Entrenamiento días antes de la apertura, éste deberá ser impartido en la unidad del franquiciatario teniendo como objetivo capacitar al franquiciatario y a todo el personal que laborará en la tienda. Y apoyarlo en la apertura.
3. Entrenamiento Continuo, fungirá como reentrenamiento.
4. Asistencia en la selección del local.
5. Asistencia en la habilitación y equipamiento de la tienda.
6. Asistencia antes y durante la inauguración.
7. Comunicación y Retroalimentación
8. Mercadotecnia y publicidad, coordinada por la empresa Franquiciante.
9. Manuales (Operaciones, Imagen, Administración, Recursos Humanos, etc.)

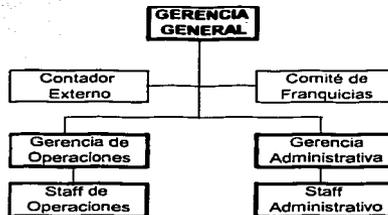
5.8 Estructura Organizacional Corporativa

Se recomienda crear una nueva empresa, con una administración independiente, misma que quedará como Empresa Franquiciante, a efecto de identificar y separar las operaciones, gastos, contabilidad y la personalidad jurídica de la empresa que eventualmente operará el sistema de franquicia, esto sin tener que incurrir en gastos adicionales, ya que se aprovechará dentro de lo posible la infraestructura existente, utilizando las mismas instalaciones e incluso el mismo personal actual, aprovechándose los recursos humanos de plena confianza para estar dentro de la nueva administración.

La empresa franquiciante será la responsable de la comercialización, operación y administración de las franquicias.

Un ejemplo de cómo podría quedar el organigrama funcional de la empresa franquiciante, en su primera etapa de desarrollo:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FRANQUICIANTE



Las responsabilidades de cada una de estas áreas funcionales deberán establecerse claramente, estando siempre orientadas a brindar el soporte y la asistencia técnica a todos los franquiciarios.

Gerencia General

Sus responsabilidades son:

- Evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuras.
- Tomar las decisiones y desarrollar las estrategias que afecten al sistema de franquicias.
- Administrar y distribuir los recursos humanos, económicos y tecnológicos para obtener los resultados esperados.
- La autorización final sobre la selección de candidatos a franquiciarios.
- El visto bueno y la autorización final sobre los locales propuestos por el eventual franquiciario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comité de Franquicias

En un inicio el comité estaría conformado, por parte de la Empresa Franquiciante:

- La Dirección de Franquicias.
- La Gerencia de Operaciones.

Y por parte de organizaciones externas:

- Contador Externo.
- Otros representantes o asesores externos.

El principal objetivo de este comité será ofrecer opiniones y proponer iniciativas respecto a :

- El desarrollo de nuevos proyectos relacionados con la franquicia.
- Objetivos y estrategias del sistema de franquicias.
- La aprobación de candidatos a franquiciatarios.
- La aprobación de ubicaciones de los locales.
- La aprobación de los convenios realizados con las tiendas.

Gerencia Operativa

Sus responsabilidades son:

- Entrenamiento Inicial
- Entrenamiento días antes de la apertura
- Entrenamiento Continuo
- Asistencia en la selección del local.
- Asistencia en la habilitación y equipamiento de la tienda.
- Asistencia antes y durante la inauguración.
- Comunicación y Retroalimentación
- Mercadotecnia y publicidad, coordinada por la empresa Franquiciante.
- Manuales (Operaciones, Imagen, Administración, Recursos Humanos, etc.)

Staff de Operaciones

- Su principal función es asistir al franquiciatario para brindar soporte.

Gerencia Administrativa

Sus responsabilidades serán:

- Recursos humanos
- Ingresos
- Administración Financiera
- Facturación y compras
- Actividades administrativas
- Reportes
- Mercadotecnia
- Promoción y Comercialización
- Asistencia Administrativa

Staff Administrativo

Sus responsabilidades serán:

- Auxiliar en la elaboración de nóminas, revisando el control de asistencia del personal de la empresa y la preparación de los recibos de nómina.
- Auxiliar en los trámites fiscales y laborales ante SHCP, IMSS, INFONAVIT y llenado de formas fiscales, según instrucciones de la Gerencia Administrativa y del Contador Externo.
- Elaborar expedientes del todo el personal de la empresa.
- Auxiliar en el pago a proveedores.
- Auxiliar en el control de facturación y cobro de los ingresos de la franquicia, específicamente de la cuota de franquicia, regalías operativas y regalías por publicidad.
- Apoyo y obtención de información para la elaboración de presupuestos.

- Cualquier tipo de apoyo en las labores administrativas que requiera la Empresa Franquiciante.

5.9 Aspectos Legales

Entre los aspectos legales que se deben de considerar para otorgar la franquicia son los siguientes:

1. Circular Oferta de Franquicia (COF), tiene dos funciones, constituye un requisito jurídico y contiene información de la situación actual de la empresa para su comercialización:
2. Carta Intención, sin implicar la firma del contrato de franquicia con el franquiciatario, representa un compromiso inicial, puede ser aplicada en el momento en que se acepta la aplicación o solicitud de franquicia y hasta la firma del contrato respectivo.

Esta carta incluirá disposiciones relativas a:

- ❖ Anticipo de la cuota inicial.
- ❖ Evaluaciones del candidato y del local.
- ❖ Confidencialidad.
- ❖ Información general sobre asistencia, supervisión y soporte.
- ❖ Información general sobre pagos, cuotas, inversiones.
- ❖ Vigencia de la carta intención. (En función del proyecto de obra)
- ❖ Pautas para el otorgamiento del contrato definitivo.

Otorgamiento de Franquicia

Una vez satisfechos los requisitos previos y a la firma del contrato de Franquicia, el Franquiciante otorgará y el franquiciatario asumirá los derechos y las obligaciones exclusivas para el establecimiento y la operación de una franquicia

Refaccionarias California de acuerdo con los términos y condiciones que se señalen en el contrato, únicamente en el local expresamente autorizado.

El contrato incluirá las licencias de uso de marca y las obligaciones respecto de soporte, asistencia y conocimientos técnicos para el Franquiciante conforme al presente plan de negocios y en términos generales ya que las especificaciones particulares, vendrán contenidas en manuales y programas de asistencia. Asimismo, se establecerán como contraprestaciones las especificadas anteriormente, la duración del contrato, etc.

Duración y Renovación del Contrato

El tiempo de duración del Contrato de Franquicia debe considerar el periodo en que se recupera la inversión del franquiciatario, lo observado en el mercado de franquicias y además debe permitir incorporar la flexibilidad necesaria para que la Franquiciante se pueda adaptar a los cambios del mercado.

En consideración a estos aspectos, se ha definido que el período de duración del contrato adecuado para un franquiciatario de Refaccionarias California es de 5 años contados a partir de la fecha en que se firme el contrato. Lo anterior en virtud de que el monto de inversión inicial estimado para las franquicias Individuales, es fácilmente recuperable antes de que expire el término del Contrato.

Para renovar el contrato, el franquiciatario deberá estar al corriente en la totalidad de sus obligaciones, además de cumplir con los términos establecidos en el Contrato de Franquicia y firmar nuevo Contrato conforme al formato vigente para el tiempo de la renovación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuota por Traspaso

La regla general, que deberá ser plasmada en el contrato es que no exista opción a cesión o traspaso de la franquicia por parte del franquiciatario, sin embargo se podrán establecer las siguientes excepciones definidas en el contrato.

- La cesión o traspaso en cualquier caso deberá ser con conocimiento y autorización expresa del Franquiciante.
- Cualquier nuevo candidato a franquiciatario deberá seguir el mismo proceso de selección y aprobación.
- Se establecerá una cuota por traspaso que no podrá exceder al 50 % de la cuota inicial vigente.

Fondo de Mantenimiento y Remodelación

Imponer a los franquiciatarios mantener un fondo de mantenimiento y remodelación asegura que cuando corresponda hacer mantenimiento y/o remodelar el local, equipo de tienda, vehículos y equipo de cómputo, se disponga de los fondos para ello y que se cuente con los recursos necesarios para mantener los estándares de calidad específicos para operar la tienda, en los que se incluye la imagen.

Se ha estimado (en la Evaluación Financiera) que el franquiciatario aprovisione un fondo mensual de predeterminedo, monto que deberá ser permanentemente usado o resguardado para el mantenimiento, según los estándares definidos por el Franquiciante.

Cláusulas de No Competencia

El contrato de franquicia debe contemplar aspectos que protejan a Refaccionarias California respecto a la competencia desleal que eventualmente pueda realizar un

franquiciatario, Estas cláusulas limitarán al franquiciatario a realizar actividades en el mismo giro que las realizadas por Refaccionarias California, implicando competencia tanto directa como indirecta, ya sea durante la vigencia del contrato de franquicia, como posteriormente.

Complementariamente a las cláusulas contractuales en tal sentido, deberá establecerse y mantenerse un sistema de secrecía y acceso restringido a respecto de toda aquella información confidencial, prioritaria o privilegiada contenida en manuales y demás documentos que integran la franquicia.

Cláusulas de Incumplimiento y Rescisión del Contrato

Se establecerán y definirán contractualmente dos tipos de incumplimiento, el incumplimiento grave que tendrá como consecuencia la rescisión inmediata del contrato y los incumplimientos leves que ameritarán, un aviso, una sanción y finalmente la rescisión. Asimismo, se determinarán las causales de rescisión o terminación anticipada del Contrato de Franquicia, y las consecuencias y obligaciones a la terminación del contrato sea cual fuere la causa.

Uso de las Marcas

El Franquiciante concede al franquiciatario la licencia no exclusiva de el uso de la marca Refaccionarias California durante la vigencia del contrato, en los términos establecidos en el propio contrato y en el manual respectivo, asimismo, deberá otorgar las garantías respectivas a derechos de propiedad intelectual; el franquiciatario sólo podrá usar la marca en los términos expresamente autorizados en dichos instrumentos y se obligará a mantener la imagen del sistema de franquicia determinada por el Franquiciante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De los Seguros

El franquiciatario se obliga a contratar y mantener vigente durante la franquicia, los seguros por incendio, terremoto, responsabilidad civil, robo con o sin violencia, de responsabilidad en general y demás que Refaccionarias California le solicite.

Estrategia de confidencialidad

En el contrato de franquicia se establecerán cláusulas de confidencialidad y obligaciones para el franquiciatario, incluyendo la obligación de firmar cartas de confidencialidad con empleados.

5.10 Comercialización de la Franquicia

Gran parte del éxito de un sistema de franquicias, reside en la identificación del perfil del franquiciatario y en su selección. Un empresario que por su capacidad de gestión, por sus aptitudes profesionales, por su facilidad para la generación de contactos comerciales y por su plena identificación con el concepto de negocio que se le propone en franquicia, será, posiblemente, un buen candidato a la apertura y explotación de una de las tiendas de la red.

La selección de los franquiciatarios es un proceso en el que se puede localizar la clave del éxito de la franquicia, no sólo porque el crecimiento de la red dependerá, en gran medida, de esta tarea, sino porque las personas que van a gestionar los establecimientos son tan importantes como lo es la calidad del producto o servicio que se comercialice.

Conseguir expandir una franquicia supone la superación de errores y una serie de tanteos que deben ser asumidos por el franquiciante en su totalidad. Esto implica, en primer lugar y como ineludible paso, que previamente se ha de definir el perfil de empresario que se pretende poner al frente de las tiendas franquiciadas.

Aceptar franquiciatarios que no reúnan los requisitos mínimos necesarios, puede suponer un lastre difícil de superar en el medio plazo y una fuente inagotable de problemas.

Perfil del franquiciatario

Se debe de considerar a prospectos franquiciatarios que cumplan con las siguientes características:

- ❖ Hombre o mujer mayor de edad.
- ❖ Favorable demostrar experiencia en la administración de negocios (no necesariamente del rubro).
- ❖ Que conozca perfectamente su zona de trabajo.
- ❖ Buenas relaciones comerciales.
- ❖ Poseer don de mando y buen manejo de personal.
- ❖ Persona con claro enfoque de servicio al cliente.
- ❖ Alto grado de orientación al logro de objetivos.
- ❖ Solvencia económica
- ❖ No tener problemas legales
- ❖ Favorable que cuente con disponibilidad de tiempo para supervisión de la tienda, ya sea de forma directa o a través de personal de confianza (siempre y cuando sea aprobado y capacitado por Refaccionarias California).

Criterios de Ubicación

Los criterios de ubicación del local para establecer una franquicia de Refaccionarias California se pueden ver en el cuadro no. 6:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO No. 6

Crterios	Descripción
Tamaño local	260 m2 totales
Servicios	Agua, luz eléctrica, líneas telefónicas, recolección de basura.
Localidad	Nivel socioeconómico medio
Poseción	Propiedad, arrendamiento
Otros	Cerca de talleres mecánicos, y otras refaccionarias y deshuesaderos de coches.

Por lo tanto, para otorgar una franquicia es necesario:

- ❖ Investigar, evaluar y ser exigentes con el cumplimiento del perfil adecuado de los candidatos a franquiciatarios.
- ❖ Evaluar con criterios sólidos la ubicación de las tiendas que minimicen el error de una mala localización.
- ❖ Invertir lo necesario en todo el proceso de implementación y desarrollo de la franquicia, con respecto a la imagen, la publicidad, las instalaciones, la infraestructura y la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, todo ello con el fin de generar un crecimiento sustentado en la fortaleza de la organización.

Las herramientas de comercialización de la franquicia que se pueden utilizar son las siguientes:

- ❖ Placas informativas de franquicia, dentro de las tiendas.
- ❖ Afiliación a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).
- ❖ Anuncios en revistas de Franquicias
- ❖ Participación en Ferias de Franquicias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.11 Evaluación económica de la Franquicia

Para la evaluación financiera presentada a continuación se tomo como base una tienda propia ubicada en el Distrito Federal. Cabe mencionar que los datos proporcionados son estimaciones.

a) Inversión inicial a realizar cada nuevo franquiciatario de Refaccionarias California.

De la evaluación Financiera presentada en el Anexo 2, se ha estimado que la inversión inicial necesaria para una franquicia Refaccionarias California es como sigue:

CUADRO No. 7

INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA PARA EL FRANQUICIATARIO DE REFACCIONARIAS CALIFORNIA	
Concepto	Tienda Prototipo (Pesos)
Cuota Inicial (1)	100,000
Deposito de Arrendamiento (2)	18,200
Equipamiento y Costo Instalado (3)	100,000
Remodelación/Construcción y Habilitación Local (4)	150,000
Letreros (5)	5,000
Capital de Trabajo para Gtos Adm (6)	53,750
Entrenamiento Inicial (7)	12,000
Inventario Inicial	900,000
Inauguración Tienda / Publicidad inicial	3,000
Gastos de Gestión (8)	12,000
TOTAL	1,353,950
TOTAL (Sin Capital de Trabajo)	1,300,200

(1) La Cuota Inicial al franquiciatario pretende cubrir los costos de iniciar una nueva franquicia

(2) Se subuso el valor de un mes de renta como depósito de garantía

(3) Se considero aproximadamente esta inversión para el equipo a utilizar en una tienda

(4) Remodelación / Construcción y Habilitación del local para una tienda

(5) Letreros exteriores y señalizaciones internas

(6) Se considera 1 mes de gastos directos e indirectos.

(7) Se considera el costo de sueldos del personal durante los días de entrenamiento y los costos de traslado y estadía para el personal que recibirá entrenamiento en la empresa matriz

(8) Inventario Inicial. Se estiman 5 meses de inventario

(9) Gastos de Gestión considera

AutORIZACION de denominación o razón social, Secretaría de Relaciones Exteriores (derechos oficiales y gestoría)

Protocolización Notarial (honorarios notariales)

Inscripción Registro Público de Comercio (derechos oficiales, registro)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estimación Anual de Ventas

La proyección financiera que se realiza es a 5 años y considera niveles de venta promedios mensuales, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 8

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas promedio mensual	\$500,000	\$625,000	\$750,000	\$855,000	\$940,500
Tasa de crecimiento	0%	25%	20%	14%	10%

Nota: El aumento de las ventas estimadas no considera incrementos por inflación

Estructura de Costos

La estructura de costos considera los siguientes supuestos:

CUADRO No. 9

Concepto de Costo	%
Costo de Ventas	66% sobre ventas en promedio
Utilidad Bruta	34% sobre ventas en promedio
Gastos Variables	6% sobre ventas en promedio
Regalias Operativas	5% sobre ventas en promedio
Cuota de Publicidad	1% sobre ventas en promedio
Utilidad de Operación	28% sobre ventas en promedio
Gastos Directos	1.7% sobre ventas en promedio
Gastos indirectos	9.0% sobre ventas en promedio
Total Gastos	10.8% sobre ventas en promedio
Utilidad antes de Impuestos	17.3% sobre ventas en promedio

Los montos están basados en datos de una tienda del Distrito Federal
Para más información ver Estado de Resultados del Franquiciatano del Anexo 2

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Flujos Anuales Projectados

En el siguiente cuando se muestran los flujos proyectados para el franquiciatario.

CUADRO No. 10

FLUJOS ANUALES PROYECTADOS FRANQUICIATARIO DE "REFACCIONARIAS CALIFORNIA"						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL (sin capital de trabajo)	1,300,200					
Ingresos por Venta		5,900,000	7,500,000	9,000,000	10,260,000	11,288,000
Costo de Venta		3,980,000	4,950,000	5,840,000	6,771,600	7,448,780
UTILIDAD BRUTA		2,048,980	2,550,000	3,060,000	3,488,400	3,837,240
Gastos Variables		380,880	450,000	540,000	615,600	677,180
Honorarios Operativos		300,000	375,000	450,000	513,000	564,300
Costos de PLACENTAD		80,000	75,000	80,000	102,600	112,860
UTILIDAD DE OPERACION		1,688,000	2,100,000	2,520,000	2,872,800	3,186,000
Total Gastos		645,000	645,000	645,000	645,000	645,000
Cambios Directos		102,240	102,240	102,240	102,240	102,240
Cambios Indirectos		542,760	542,760	542,760	542,760	542,760
FLUJO ANTES DE IMPUESTOS	-1,300,200	1,035,800	1,455,000	1,875,000	2,227,800	2,515,000
FLUJO DE CAJA ACUMULADA	-1,300,200	-265,200	1,189,800	3,064,800	5,292,600	7,807,800
INDICES DE RENDIMIENTO						
Area			1.7 años			
Flujo Antes de Impuestos (%)		17%	19%	21%	22%	22%
Edad (Escala Interna de Retorno)						102%
Valor de 4% (valor de los ceses en febrero 2007)						7,397,160

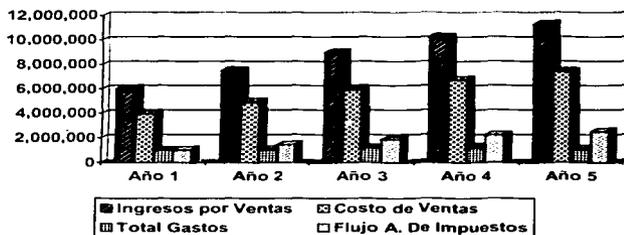
En base a las estimaciones aquí expuestas, en el anexo 2 se presenta la proyección financiera a 5 años. En el cuadro no. 11 se presenta un cuadro resumen de dichas proyecciones:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUADRO No. 11

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta	6,000,000	7,500,000	9,000,000	10,260,000	11,286,000
Costo de Venta	3,960,000	4,950,000	5,940,000	6,771,600	7,448,760
Total Gastos (Gastos variables, directos e indirectos)	1,005,000	1,095,000	1,185,000	1,260,600	1,132,160
Flujo Antes de Impuestos	1,035,000	1,455,000	1,875,000	2,227,800	2,515,080
Periodo de Recuperación	1.2 años				
TIR al 5° año					102%
Valor Presente Neto					7,397,160

GRÁFICA N° 5
 Grafica-Resumen de Ingresos, Costos, Gastos y Utilidad del
 Franquiciatario



Respecto a los franquiciatarios de Refaccionarias California, se puede concluir que el negocio resulta financieramente viable.

Los márgenes y flujos finales resultan suficientes: alrededor del 17% antes de impuestos en el año 1 y 22% en el año 5. Por lo que el esfuerzo en la práctica debe enfocarse a alcanzar y superar este escenario, a través de aumentar el nivel de ventas y mantener los costos en las proporciones aquí estimadas.

Las Tasas Internas de Retorno (TIR) resultan suficientes, al quinto año, la franquicia resulta en un 102%.

El período de recuperación de la inversión se estima en 1 año y dos meses.

Las Regalías Operativas que el Franquiciatario debe pagar a Refaccionarias California, corresponde a un porcentaje sobre sus ventas viable de pagar, permitiendo que aún sea un negocio viable.

b) Fuentes de Ingreso y Costos de la Empresa Franquiciante

Refaccionarias California recibirá por su sistema de franquicias, ingresos relativos a diferentes conceptos, los cuales se describen a continuación:

Cuota Inicial:

Se ha establecido cobrar una cuota inicial de \$100,000 considerada no demasiado alta, en comparación con aquellas observadas en el mercado de franquicias, (como se muestra en el capítulo 4, punto 4.3).

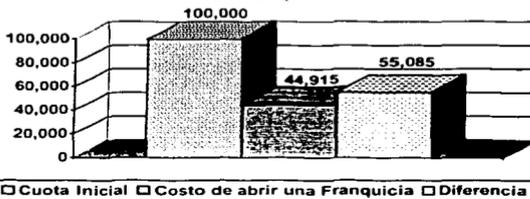
El franquiciatario está pagando por el derecho a utilizar la marca y por recibir el know-how de la operación y administración del negocio Refaccionarias California. Y para la empresa franquiciante servirá para cubrir los costos que implica el iniciar cada nueva franquicia. El excedente obtenido de esta Cuota Inicial constituye una fuente de beneficios para Refaccionarias California. Se describe ampliamente en el Anexo 3.

En la tabla siguiente se presenta un análisis que compara lo que recibe inicialmente Refaccionarias California por la venta de una franquicia (Cuota Inicial) contra los costos iniciales en que debió incurrir por dicha venta.

CUADRO No. 12

Concepto	Costo	%
Cuota Inicial	\$100,000	100%
Costo de iniciar una nueva franquicia	\$44,915	45%
Diferencia	\$55,085	55%

GRÁFICA N° 6
Comparación Cuota Inicial Vs Costo de Apertura
de Franquicia



Se observa que la cuota inicial cubre perfectamente los costos iniciales incurridos en la franquicia y se obtiene un excedente del 55%.

Retomando el cuadro del Plan de Expansión y considerando el monto que obtendrá la Empresa Franquiciante por concepto de Cuota Inicial, tenemos lo siguiente:

CUADRO No. 13

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plan de Expansión (unidades)	12	21	26	13	8
Ingresos Totales por Cuota Inicial	\$1,200,000	\$2,100,000	\$2,600,000	\$1,300,000	\$800,000

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Regalías Operativas:

Las regalías son la principal fuente de ingresos del franquiciante, en este caso, se determino el 5% sobre las ventas netas del franquiciatario.

Las Regalías Operativas deben cubrir los costos de soporte, capacitación y supervisión a entregar periódicamente al franquiciatario y demás costos de administración del sistema de franquicia. El excedente constituirá un beneficio económico para la franquiciante.

Las Regalías Operativas establecidas es viable financieramente para cada Franquiciatario.

En consideración a cada franquiciatario, el pago de regalías corresponde a los siguientes montos para cada año:

CUADRO No. 14

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Regalías Operativas 5%	300,000	375,000	450,000	513,000	564,300

Se calcula sobre los ingresos del franquiciatario

Por su parte Refaccionarias California incurre a erogaciones por concepto de gastos variables y administrativos considerando la apertura de unidades (determinadas en el Plan de Expansión), los cuales se muestran como siguen:

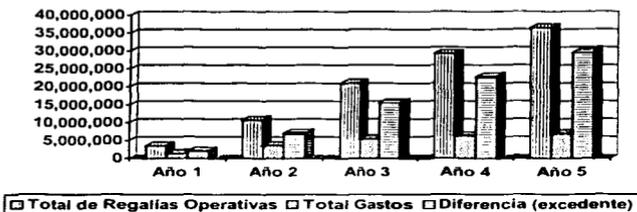
CUADRO No. 15

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de Expansión (unidades)	12	21	26	13	8
Recaudación Total de Regalías Operativas	3,600,000	10,800,000	21,075,000	29,256,000	36,519,600
Gastos Variables	845,040	2,339,760	4,164,080	5,088,240	5,658,800
Gastos Administrativos	492,000	1,164,000	1,164,000	1,164,000	1,164,000
Promoción	100,800	197,800	197,800	197,800	197,800
Total Gastos	1,437,840	3,701,560	5,525,880	6,450,040	7,020,600
Diferencia	2,162,160	7,098,440	15,549,120	22,805,960	29,499,000

Gastos Variables: incluye los salarios del personal que apoyara en las visitas supervisión de las franquicias y gastos a los que se incurrirán por dichas visitas. También se considera el soporte que se les brindará a los franquiciatarios.

Gastos Administrativos: incluye costos por arrendamiento de oficinas, teléfono, luz, papelería y artículos de oficina y servicio de contabilidad.

GRÁFICA N° 7
Comparación de Regalías contra Gastos Variables y Administrativos



Se observa que el excedente de regalías aumenta cada año tanto en monto como en porcentaje sobre la recaudación de ingresos al pasar de 2,162,160 en el primer año a 29,499,000 pesos al quinto año.

Cuota de Publicidad:

La cuota de franquicias será del 1% sobre las ventas del franquiciatario. Dicho fondo estará destinado a la publicidad corporativa realizada por Refaccionarias California en beneficio de toda la cadena de franquiciatarios.

Tanto las regalías operativas como la cuota de publicidad serán recaudadas de manera mensual, durante los primeros 8 días de cada mes.

En consideración a cada franquiciatario, el pago de Cota de Publicidad corresponde a los siguientes montos para cada año:

CUADRO No. 16

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota de Publicidad 1%	60,000	75,000	90,000	102,600	112,860

Se calcula sobre los ingresos del franquiciatario.

Retomando el cuadro del Plan de Expansión y considerando el monto que obtendrá la Empresa Franquiciante por concepto de Cuota de Publicidad, tenemos lo siguiente:

CUADRO No. 17

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plan de Expansión (unidades)	12	21	26	13	8
Ingresos Totales por Cuota Inicial	\$720,000	\$2,160,000	\$4,215,000	\$5,851,200	\$7,303,920

En base a las fuentes de Ingreso para Refaccionarias California como Empresa Franquiciante anteriormente descritas: la estimación de los costos en que deberá incurrir por cada apertura de tienda; otorgar el soporte a su cadena de franquicias; la estimación de lo que deberá invertir en un comienzo y considerando el plan de expansión estimado en 80 unidades en un plazo de cinco años (Ver Anexo 1), hemos obtenido una proyección a cinco años de su flujo de efectivo y se muestra en el cuadro número 18:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO No. 18

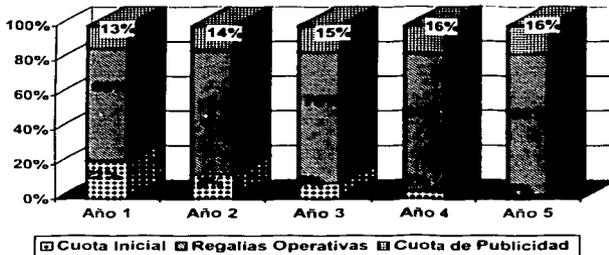
PROYECCION FINANCIERA OPERADORA DE FRANQUICIAS "REFACCIONARIAS CALIFORNIA"						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1 INVERSION INICIAL	787,000					
2 INGRESOS		5,320,888	13,560,000	27,895,000	36,407,200	44,432,320
Ingresos por Cuenta Inicial		1,200,000	2,100,000	2,800,000	1,300,000	800,000
Ingresos por Regímenes Operativos		3,600,000	10,800,000	21,075,000	29,250,000	36,510,000
Ingresos por Cuenta de Publicidad		720,000	2,100,000	4,215,000	5,857,200	7,303,320
3 COSTO VENTA DE FRANQUICIAS		538,977	843,210	1,187,784	583,893	339,319
4 COSTO ASISTENCIA PRE-ABERTURA Y OPERATIVA		370,344	848,432	802,848	401,423	247,930
UTILIDAD BRUTA		4,610,679	13,469,338	25,819,370	35,421,885	44,817,172
5 GASTOS VARIABLES		845,040	2,339,780	4,184,080	5,088,240	5,458,000
UTILIDAD DE OPERACION		3,765,639	11,129,578	21,755,290	30,333,645	39,369,172
6 GASTOS ADMINISTRATIVOS		482,800	1,184,000	1,184,000	1,184,000	1,184,000
7 PROMOCION		100,800	187,800	187,800	187,800	187,800
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		3,172,039	9,765,778	20,283,490	28,971,845	38,889,572
Impuestos 30%		927,569	3,005,941	6,085,180	8,241,792	11,613,175
FLUJO DE CAJA DESPUES DE IMP		-787,000	2,225,007	8,875,137	15,867,303	18,720,563
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		-787,000	-1,476,002	6,149,170	22,048,481	41,777,963
INDICE DE RENDIMIENTO			0.3 años	28 meses	4 meses	
ROI en meses			41%	44%	50%	54%
11x (Línea Inicial de Margen)						43%
Pago de Caja después del Impuesto (%)						
Nota: Los montos están considerados en pesos mexicanos						
Para mayor detalle ver anexo 3						

CUADRO No. 19
Cuadro-Resumen de la Empresa Franquiciante
INGRESOS DE REFACCIONARIAS CALIFORNIA
(Total Sistema de Franquicias)

INGRESOS TOTALES (montos)	\$5,520,000	\$15,060,000	\$27,895,000	\$36,407,200	\$44,432,320
Ingresos por Cuenta Inicial	\$1,200,000	\$2,100,000	\$2,800,000	\$1,300,000	\$800,000
Ingresos por Regímenes Operativos	\$3,600,000	\$10,800,000	\$21,075,000	\$29,250,000	\$36,510,000
Ingresos por Cuenta de Publicidad	\$720,000	\$2,160,000	\$4,215,000	\$5,857,200	\$7,303,320
INGRESOS TOTALES (%)	100%	100%	100%	100%	100%
Ingresos por Cuenta Inicial	22%	14%	9%	4%	2%
Ingresos por Regímenes Operativos	65%	72%	76%	80%	82%
Ingresos por Cuenta de Publicidad	13%	14%	15%	16%	16%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA N° 8
Distribución de los Ingresos de Refaccionarias California (%)



En la gráfica se observa la importancia de la recaudación por Regalías Operativas, en el primer año ocupan el 65% de los ingresos del franquiciante mientras que en el año cinco cubren el 82% de la recaudación total de la Franquiciante.

La recaudación por las Cuotas Iniciales no es importante (un 22% del total de ingresos, disminuyendo los años posteriores hasta ser cercano al 2% en el quinto año). Debe considerarse que este ingreso se percibirá siempre y cuando se estén abriendo nuevas franquicias y que parte de este ingreso se utiliza para cubrir los costos de iniciar cada nueva franquicia.

La recaudación por Cuotas de Publicidad en la composición del ingreso se mantienen entre el 13% en el primer año y 16% en el quinto año. Cabe recordar que la totalidad de esta recaudación debe ser usado en publicidad en beneficio de la cadena.

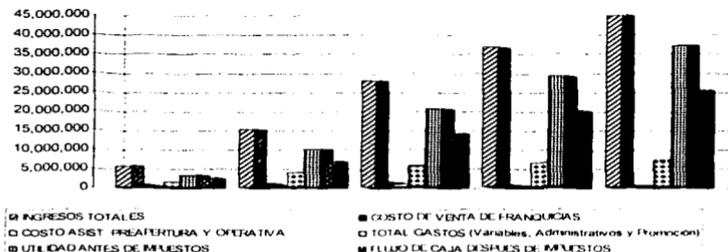
El monto de las Regalías y de Cuotas de Publicidad, se incrementan considerablemente cada año dado el mayor número de franquicias estimadas a venderse y a causa del aumento en las ventas de cada franquicia.

CUADRO No. 20
Cuadro Resumen de los Ingreso, Costos, Gastos y Utilidad de la
Empresa Franquiante Refaccionarias California
(pesos)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS TOTALES	5,520,075	15,093,070	27,490,000	36,407,200	44,623,320
COSTO DE VENTA DE FRANQUICIAS	335,977	943,210	1,157,784	563,892	392,218
COSTO ASIST. PREABERTURA Y OPERATIVA	370,544	648,452	802,840	401,423	247,500
TOTAL GASTOS (Variables, Administrativos y Promoción)	1,437,840	3,701,560	5,525,880	6,450,040	7,020,600
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3,172,639	9,766,778	20,328,450	28,971,845	36,886,572
FLUJO DE CAJA DESPUES DE IMPUESTOS	2,245,042	6,671,137	13,897,302	19,730,583	25,183,397
	41%	44%	50%	54%	59%

GRAFICA N° 9

Cuadro Resumen de Ingresos / Costos / Gastos / Utilidad



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desde el punto de vista de Refaccionarias California como empresa franquiciante, el proyecto se muestra suficientemente atractivo dada la venta de unidades franquiciadas estimadas en el Plan de Expansión (del capítulo 4, punto 4.4), aportando significativos beneficios, con los cuales se obtiene una rentabilidad sobre la inversión inicial (TIR) alrededor del 438% casi al quinto año, porcentaje superior al promedio de alternativas de inversión.

La Inversión Inicial incurrida por Refaccionarias California estaría en condiciones de recuperarse en 4 meses aproximadamente.

La Utilidad es atractiva para la Empresa Franquiciante, dado el alto nivel de ingresos en proporción al nivel de costos del sistema. El Margen de Flujo de caja después de Impuestos sobre ventas, se estima en alrededor del 50% a partir del tercer año y los flujos finales de caja anuales superan los \$20 millones a partir del quinto año.

La principal fuente de ingresos para la franquiciante Refaccionarias California corresponde al pago de Regalías Operativas de sus Franquiciatarios.

Se debe tener presente que los ingresos aquí estimados para Refaccionarias California están en función a la venta de unidades franquiciadas, por lo que el éxito financiero dependerá en gran medida del cumplimiento de su Plan de Expansión además de depender del desempeño de cada unidad franquiciada.

Luego, en base a la estimación de la Evaluación Financiera, se puede concluir que la creación del programa de franquicias de Refaccionarias California es atractivo financieramente, tanto para los franquiciatarios como para la empresa franquiciante, considerando que el desempeño de las unidades sea al menos el estimado en el Escenario presentado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

A lo largo del presente documento conocimos el comportamiento actual del sistema de Franquicias en México e Internacionalmente, lo cual nos muestra que ha tenido gran aumento en muchos países y sobretodo se considera que crecerá aún más gracias a la globalización y a los factores que favorecen dicho esquema. Por tal motivo, muchos especialistas están de acuerdo en que las franquicias han sido etiquetadas como la mejor opción para triunfar en un negocio.

Por lo tanto, es importante considerar la necesidad de seguir impulsando este tipo de esquemas de negocio en nuestro país ya que las empresas que se adhieran al mismo se verían favorecidas al posicionar su marca en otros mercados con una menor inversión. Por su parte, los inversionistas (franquiciatarios) invertirían en un concepto de negocio con mayores posibilidades de éxito ya que es un negocio probado.

En el caso de Refaccionarias California concluyo que ha logrado un valioso posicionamiento de marca en el Distrito Federal principalmente, y su concepto de negocio ha demostrado ser exitoso y de gran aceptación por parte del público consumidor gracias a ofrecer una amplia variedad de productos y marcas, a precio accesible y brindando un servicio profesional que brinda asesoría al cliente, ya que cuenta con inventarios con un amplio surtido en refacciones y autopartes que le permiten satisfacer necesidades de un público consumidor muy variado, tanto para uso de automóviles como para camiones.

Los procesos operacionales y administrativos de las tiendas sucursales están debidamente definidos y estandarizados. Cuenta con un eficiente software para manejo y control de inventarios. El concepto de negocio, sus métodos operativos y administrativos son susceptibles de ser reproducidos y transmitidos a terceros (requiriendo de los debidos Manuales). Estas características se deben aprovechar para desarrollar las oportunidades que se detectan en el mercado, las cuales se

refieren primordialmente a la posibilidad de expandirse y penetrar agresivamente en el mercado nacional, a través de una cadena consolidada de refaccionarias, que proyecte una fuerte imagen y presencia, pudiéndose colocar como líder del mercado. Esto crearía barreras a la expansión de otras cadenas.

La rentabilidad potencial de una unidad franquiciada permitirá atraer a inversionistas. La inversión inicial requerida por un franquiciatario y los índices de rentabilidad estimados, son competitivos dentro del mercado de franquicias.

La presencia de Refaccionarias California es con tiendas propias, se concentra en la zona centro de la República Mexicana lo que requerirá probablemente de mayores esfuerzos en dar a conocer el concepto de negocio al momento de comercializar las franquicias en ciudades foráneas, por lo tanto se deriva que actualmente no existe claro posicionamiento ni conocimiento de la marca en el mercado a nivel nacional.

La tendencia en el crecimiento del sector de autopartes amplía las posibilidades de desarrollo de la empresa y los indicadores económicos del sector muestran aspectos favorables como el crecimiento del parque vehicular, adicional al hecho de que el nivel de inflación del sector ha estado por debajo del índice inflacionario general, la cartera vencida, entre otros.

La aceptación del concepto de negocio por parte de los actuales clientes evidencia la factibilidad de reproducir un negocio exitoso a través de un sistema de franquicias. Se ofrece un servicio apto a satisfacer las necesidades de un mercado variado, a un precio accesible.

Por lo tanto existe la posibilidad de que el nombre Refaccionarias California se posicione clara y extensamente en el mercado nacional, a través de una imagen estandarizada en la cadena de franquicias y ofreciendo un servicio similar y de calidad garantizada para el cliente.

También existe la posibilidad de que cadenas y redes de origen extranjero entren al mercado mexicano con un fuerte plan de expansión (por ejemplo, los Chinos). Pese a que los competidores directos, no han logrado un importante posicionamiento a nivel nacional, en algunos casos su presencia y participación de mercado a nivel regional o local llega a ser importante, sin descartar que busquen consolidar su posicionamiento mediante esquemas de franquicias o alianzas estratégicas.

Luego de realizar una labor de traducir el know how del negocio en Manuales claros y funcionales para transmitirlos a terceros y basándose en una adecuada planeación estratégica del sistema de franquicias, Refaccionarias California estará en condiciones de expandirse a través de terceros y de consolidar su cadena e imagen en el mercado nacional.

Por lo tanto, concluyo que el proyecto de Desarrollar el Sistema de Franquicias de Refaccionarias California resulta rentable para las partes involucradas (Franquiciante-Franquiciatario).

Respecto a los **Franquiciatarios de Refaccionarias California**, se puede concluir que el negocio resulta financieramente viable.

Los márgenes y flujos finales resultan suficientes: alrededor del 17% antes de impuestos en el año 1 y 22% en el año 5. Por lo que el esfuerzo en la práctica debe enfocarse a alcanzar y superar este escenario, a través de aumentar el nivel de ventas y mantener los costos en las proporciones aquí estimadas.

Las tasas internas de retorno (TIR) resultan suficientes, al quinto año, la franquicia resulta en un 102%.

El período de recuperación de la inversión se estima en 1 año y dos meses.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las regalías operativas que el Franquiciatario debe pagar a Refaccionarias California, corresponde a un porcentaje sobre sus ventas viable de pagar, permitiendo que aún sea un negocio rentable.

Desde el punto de vista de **Refaccionarias California como Empresa Franquiciante**, el proyecto se muestra suficientemente atractivo dada la venta de unidades franquiciadas estimadas en el Plan de Expansión, aportando significativos beneficios (sin realizar una inversión considerable), con los cuales se obtiene una rentabilidad sobre la inversión inicial (TIR) alrededor del 438% casi al quinto año, porcentaje superior al promedio de alternativas de inversión.

La inversión inicial incurrida por Refaccionarias California estaría en condiciones de recuperarse en 4 meses aproximadamente.

La utilidad es atractiva para la Empresa Franquiciante, dado el alto nivel de ingresos en proporción al nivel de costos del sistema. El margen de flujo de caja después de Impuestos sobre ventas, se estima en alrededor del 50% a partir del tercer año y los flujos finales de caja anuales superan los \$20 millones a partir del quinto año.

La principal fuente de ingresos para la franquiciante Refaccionarias California corresponde al pago de regalías operativas de sus Franquiciatarios y están en función a la venta de unidades franquiciadas, por lo que el éxito financiero dependerá en gran medida del cumplimiento de su plan de expansión además de depender del desempeño de cada unidad franquiciada.

Por su parte, a través de la realización del proyecto de Desarrollo del Sistema de Franquicias de Refaccionarias California, conocimos su importancia como método de comercialización y crecimiento con baja inversión. Obtuvimos que en un periodo de 5 años, se estarían abriendo 80 unidades.

Por lo tanto, concluyo y demuestro que al llevar a cabo el proyecto de franquicias de Refaccionarias California la empresa se vería beneficiada ya que en tan solo un periodo de 5 años se crecería a un 143% de sus unidades, logrando así una mayor cobertura del mercado nacional.

Por medio de este estudio se puede constatar que en la actualidad el sistema de franquicias en México y en cualquier parte del mundo tiene grandes ventajas para las partes involucradas, y mucho de esto depende de los organismos dedicados a la difusión y regulamiento de este esquema.

Mi recomendación es que en algún momento se vuelva a retomar este tema y realizar un estudio de mercado más preciso y minucioso, en donde podamos considerar algunos otros factores (preferencias del consumidor, nivel de ingresos, periodicidad en consumo personal de refacciones, etc.) que permitan delimitar de una manera exacta el tamaño del mercado que necesitaría verdaderamente Refaccionarias California para ubicar una nueva unidad en franquicia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PLAN DE EXPANSIÓN DE REFACCIONARIAS CALIFORNIA

Entidades	Parque Vehicular				Población		Ciudades Potenciales				N° de	
	Automóviles	Camiones	Carga	Total	Total	Pobl. Auto	Cruces	Población	P. Veh. (estamos)	Franquicias	Redondeando	
Baja California Norte 2	499,969	4,142	211,223	715,391	2,475,997	345	Mexicali	761,159	219,913	4	4	
						345	Ensenada	397,274	105,112	2	2	
						345	Tijuana	1,227,665	348,737	7	7	
Baja California Sur	153,024	492	12,963	163,379	419,059	256	La Paz	164,725	75,916	15	1	
						256	Los Cabos	124,653	40,895	0	1	
Sinaloa	181,222	4,366	163,514	253,195	2,534,835	1,102	Culiacán	744,256	74,373	15	1	
						1,102	Guasave	277,211	27,679	0	0	
						1,102	Mazatlán	381,255	37,969	0	0	
Sonora 2/1	288,543	3,399	217,729	509,641	2,213,370	434	Caeme	356,676	81,929	1	1	
						434	Hermosillo	608,697	142,211	2	2	
						434	Nogales	159,103	36,649	0	0	
Chihuahua 2/1	479,082	5,415	263,767	748,264	3,047,867	407	Chihuahua	670,238	164,539	3	3	
						407	Cd. Juárez	1,217,819	258,979	6	6	
						407	Dolicoas	116,132	28,511	0	0	
Coahuila 2/1	211,981	3,369	116,945	332,295	2,295,808	691	Monclova	193,657	28,030	0	0	
						691	Piedras Negras	127,898	18,512	0	0	
						691	Saltillo	577,352	83,566	1	1	
						691	Torón	529,093	78,581	1	1	
Durango	73,701	1,242	88,614	163,557	1,443,922	884	Durango	490,524	55,486	1	1	
						884	Gómez Palacio	272,806	30,899	0	0	
Nuevo León	596,114	12,620	222,145	830,879	3,826,240	461	Monterrey	1,108,499	240,714	4	4	
						461	Guadalupe	668,780	145,227	2	3	
						461	San Nicolás de los Garza	495,540	107,608	2	2	
						461	San Pedro Garza García	126,147	27,393	0	0	
						461	Santa Catarina	226,573	49,201	1	1	
San Luis Potosí	161,770	4,888	117,157	283,815	2,296,363	809	San Luis Potosí	669,353	82,728	1	1	
Tamaulipas	431,938	3,242	208,105	643,285	2,735,780	425	Ciudad Madero	181,756	42,738	0	0	
						425	Matamoros	413,994	97,346	1	2	
						425	Nuevo Laredo	307,866	72,391	1	1	
						425	Reynosa	417,651	98,205	2	2	
						425	Tampoco	293,603	69,037	1	1	
						425	Victoria	280,888	61,345	1	1	
Zacatecas	79,415	1,251	141,207	221,873	1,351,207	506	Zacatecas	123,700	20,312	0	0	
						506	Fresnillo	182,744	30,007	0	0	
Aguascalientes	106,762	1,709	60,448	168,919	940,775	537	Aguascalientes	641,133	115,117	2	2	
Cojima	32,341	743	31,130	63,214	540,879	255	Cojima	129,454	15,135	0	0	
						255	Manzanillo	124,014	14,499	0	0	
Guanajuato	295,279	17,088	233,449	545,816	4,656,761	853	Celaya	382,740	44,790	0	0	
						853	Guanajuato	141,215	16,552	0	0	
						853	Irapuato	440,039	51,577	1	1	
						853	León	1,133,575	132,866	2	2	
						853	Salamanca	226,864	26,591	0	0	
Jalisco	652,389	7,671	409,242	1,069,302	6,321,278	591	Guadalajara	1,647,720	278,727	5	5	
						591	Tlaquepaque	475,472	80,430	1	1	
						591	Tonalá	336,109	56,856	1	1	
						591	Zapopan	1,002,239	169,538	3	3	
						591	Puerto Vallarta	183,741	31,081	0	0	
México 2/1	296,304	5,540	273,010	574,854	3,819,177	932	Morelia	619,956	89,563	1	1	
						932	Luzhuacán	295,211	38,314	0	0	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PLAN DE EXPANSIÓN DE REFACCIONARIAS CALIFORNIA

Entidades	Parque Vehicular			Población		Ciudades Potenciales			N° de		
	Automóviles	Cámines	Carga	Total	Popl. Auto	Ciudad	Población	P. Veh. (estimado)	Francias	Redondeado	
Nayarit	57 269	1 153	49 551	107 973	919 739	8 52	Tepic	305 025	35 868	07	0
Estado Federal	3 184 311	14 384	27 3 451	33 27 146	8 550 269	2 59	Avano Obregón	683 671	264 036	5 3	5
						2 59	Arcahuetlán	439 810	169 656	14	3
						2 59	Bamto Juárez	357 869	138 216	28	2
						2 59	Coyacán	637 042	245 027	49	3
						2 59	Cuayama de Morelos	151 079	58 347	12	1
						2 59	Cuautlémoc	512 951	198 103	40	4
						2 59	Gustavo A. Madero	1 223 823	472 644	95	9
						2 59	Izacaco	410 055	158 364	32	3
						2 59	Izapaaca	1 763 489	681 064	136	13
						2 59	Magdalena Contreras La	221 116	85 396	17	1
						2 59	Miguel Hidalgo	348 663	134 732	27	2
						2 59	Mipa Alta	96 744	37 363	07	0
						2 59	Tlahuac	302 273	116 739	2 3	2
						2 59	Tlalpan	574 737	221 965	44	4
						2 59	Venustiano Carranza	461 952	178 423	36	3
2 59	Xochimilco	364 749	140 867	28	2						
Guerrero	193 314	45 563	100 675	339 572	3 075 083	9 06	Acapulco	712 011	79 619	16	1
						9 06	Chilpancingo	192 509	21 256	04	0
Hidalgo	190 649	2 389	131 696	324 930	2 231 392	6 87	Pachuca	244 688	35 631	07	0
						6 87	Tulancingo	121 946	17 757	04	0
Estado de México	784 521	9 631	303 968	1 098 120	13 083 359	11 91	Cuahuacán Itz'ab	452 976	38 019	08	0
						11 91	Chimalhuacán	490 245	41 148	08	0
						11 91	Ecatzac de Morelos	1 620 303	135 996	27	3
						11 91	Nauyatlán de Juárez	857 511	71 973	14	1
						11 91	Nezahualcoyotl	1 224 924	102 811	21	2
						11 91	Toluca	695 617	55 867	11	1
Morelos	155 949	9 657	53 438	219 244	1 552 878	7 08	Cuernavaca	337 966	47 716	10	1
						7 08	Cuflia	153 132	21 609	04	0
Oaxaca	93 854	2 114	74 137	170 105	3 432 180	2 18	Oaxaca	256 648	12 730	03	0
Puebla	288 367	5 388	150 296	444 071	5 070 346	11 42	Puebla	1 346 176	117 901	24	2
Queretaro	131 341	4 180	62 218	197 739	1 402 010	7 09	Queretaro	639 839	80 243	18	1
Tlaxcala	48 205	4 345	33 085	85 635	961 912	11 23	Tlaxcala	73 184	6 515	01	0
Campeche	39 293	620	21 988	61 961	689 656	11 14	Campeche	216 735	19 453	04	0
Chiapas	109 253	3 075	53 012	216 954	3 920 515	11 14	Tuxtla Gut	433 544	22 775	05	0
Quintana Roo	70 656	1 344	22 439	94 449	873 804	9 25	Cancon	419 276	45 319	09	1
Tabasco	101 011	13 239	59 782	174 032	1 889 367	11 05	Villahermosa	519 873	47 886	10	1
Veracruz	343 657	7 178	200 248	547 483	6 901 111	12 05	Boca del Rio	136 721	10 787	02	0
						12 05	Coatzacoacoas	267 037	21 165	04	0
						12 05	Veracruz	457 115	36 264	07	0
						12 05	Xanapa	390 058	30 944	06	0
						12 05	Minerva	703 324	58 901	14	1
Yucatan	129 412	1 134	31 655	162 201	1 655 707	11 21	Merida	703 324	58 901	14	1
TOTAL	10 304 259	202 799	4 416 253	14 823 307	97 280 488	622		44 378 074	6 819 498	178	137

1. Registradas al 31 de Diciembre de 2002

2. Incluye Vehículos Fronterizos

FUENTE: Elaboración propia en base a Informes de INA, A.C. y actualización de INEGI

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Entidades	Ciudad	N° de Fronterizas	Plan de Expendición por Año				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Baja California Norte 2/	México	2		1	1		
	Ensenada	2			1	1	
	Tijuana	7		2	2	2	1
Baja California Sur	La Paz	1	1				
	Los Cabos	1					
	Los Mochis	1					
Baja California	Culiacán	1			1		
	Guadalupe	6					
	Mazatlán	0					
Sonora 2/	Cajeme	1		1			
	Hermosillo	2	1		1		
	Nogales	0					
Chihuahua 2/	Chihuahua	3		1	1	1	1
	Cd. Juárez	6	1	1	2	1	1
	Delicias	0					
Coahuila 2/	Monclova	0					
	Piedras Negras	0					
	Saltillo	1	1				
Durango	Torreón	1					
	Durango	1	1	1			
	Gómez Palacio	0					
Nuevo León	Monterrey	4	1	1	1	1	
	Guadalupe	3					
	San Nicolás de los Garza	2		1	1	1	
	San Pedro Garza García	0					
	Santa Catarina	1					1
San Luis Potosí	San Luis Potosí	1		1			
Tamaulipas	Ciudad Madero	0					
	Matamoros	2	1	1	1		
	Nuevo Laredo	1		1			
	Reynosa	2					
	Tampoco	1				1	
Zacatecas	Victoria	1					1
	Zacatecas	0					
	Frederillo	0					
Aguascalientes	Aguascalientes	2	1	1			
Colima	Colima	0					
	Manzanillo	0					
Guerrero	Oaxaca	0					
	Quilichuatlan	0					
	San Mateo	1					
	León	2	1	1	1		
	Salamanca	0					
Jalisco	Guadalajara	3	1	1	1	1	1
	Tlaquepaque	1					
	Tonala	1					
	Zapotlán	3				1	1
	Puerto Vallarta	1					
Michoacán	Morelia	1					
	Uruapan	0					
Nayarit	Tepic	0					
	San Blas	0					
Distrito Federal	Anáhuac	5					
	Ancapoztlan	3					
	Benito Juárez	2					
	Coyoacán	3					
	Cuajimalpa de Morelos	1					
	Cuauhtémoc	4					
	Cuauhtlan	8					
	Iztacalco	3					
	Iztapalapa	13					
	Magdalena Contreras, La	1					
	Miguel Alemán	2					
	Mixcoac	0					
	Tlalhuac	2					
	Tlalpan	4					
	Vernadillo Carranza	3					
Xochimilco	7						
Querétaro	Acapulco	1	1				
	Chaparral	0					
Hidalgo	Pachuca	0					
	Tulancingo	0					
Estado de México	Cuautitlan Izcalli	0					
	Chimalhuacán	0					
	Ecatepec de Morelos	3		1	1	1	
	Naucatlan de Juárez	1					
	Nequiacoyocoy	2					
Morelos	Toluca	1					
	Cuernavaca	1				1	
Jalisco	Guadalupe	0					
	Tepic	0					

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLAN DE EXPANSIÓN DE REFACORARIAS CALIFORNIA							
Entidades	Ciudad	N° de Franquicias	Puestos disponibles por Año				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puebla	Puebla	2		1	1		
Quintana Roo	Chuculá	1				1	
Tlaxcala	Tlaxcala	0					1
Campesche	Campesche	0					
Chiapas	Tuxtla CRZ	0					
Quintana Roo	Cancun	1		1			
Tabasco	Minatitlán	1				1	
Veracruz	HOCA del Rio	0					
	Coahuila de Zaragoza	0					
	Veracruz	0					
	Amatitlán	0					
Yucatán	Merida	1				1	
TOTAL		137	12	21	26	13	8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA PARA EL FRANQUIATARIO DE REFACCIONARIAS CALIFORNIA	
Concepto	Tienda Prototipo (Pesos)
Cuota Inicial (1)	100,000
Depósito de Arrendamiento (2)	18,200
Equipamiento y Costo Instalado (3)	100,000
Remodelación/Construcción y Habitación Local (4)	150,000
Letreros (5)	5,000
Capital de Trabajo para Gtos. Adm (6)	53,750
Entrenamiento Inicial (7)	12,000
Inventario Inicial	900,000
Inauguración Tienda / Publicidad Inicial	3,000
Gastos de Gostoria (9)	12,000
TOTAL	1,353,950
TOTAL (Sin Capital de Trabajo)	1,300,200

(1) La Cuota inicial al franquiciatario pretende cubrir los costos de iniciar una nueva franquicia

(2) Se supuso el valor de un mes de renta como depósito de garantía.

(3) Se considero aproximadamente esta inversión para el equipo a utilizar en una tienda

(4) Remodelación/Construcción y Habitación del local para una tienda

(5) Letreros exteriores y señalizaciones internas

(6) Se considera 1 mes de gastos directos e indirectos

(7) Se considera el costo de sueldos del personal durante los días de entrenamiento y los costos de traslado y estadía para el personal que recibirá entrenamiento en la empresa matriz

(8) Inventario Inicial. Se estiman 5 meses de inventario

(9) Gastos de Gostoria considera

- Autorización de denominación o razón social, Secretaria de Relac. Exteriores. (derechos oficiales y gestoria)

- Protocolización Notarial (honorarios notariales)

- Inscripción Registro Publico de Comercio (derechos oficiales, registro)

Nota: Datos estimados

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ESTADO DE RESULTADOS PARA EL FRANQUIICIATARIO FRANQUIICIATARIO DE REFACCIONARIAS CALIFORNIA			
	\$Miles	\$Año	% de vital
Ingresos por Venta	500,000	6,000,000	100.0%
Costo de Venta	330,000	3,960,000	66.0%
Utilidad Bruta	170,000	2,040,000	34.0%
Gastos Variables	30,000	360,000	6.0%
Regalías Operativas	25,000	300,000	5.0%
Cuota de Publicidad	5,000	60,000	1.0%
Utilidad de Operación	140,000	1,680,000	28.0%
Gastos Directos	8,520	102,240	1.7%
Papelera y artículos de oficina	180	2,160	0.0%
Trabajos de imprenta	270	3,240	0.1%
Impresión de facturas	900	10,800	0.2%
Agua	200	2,400	0.0%
Mantenimiento equipo de Computo	200	2,400	0.0%
Telefono	2,500	30,000	0.5%
Energía eléctrica	2,000	24,000	0.4%
Publicidad Local(2)	1,000	12,000	0.2%
Mantenimiento del local	300	3,600	0.1%
Mantenimiento equipo de tienda	300	3,600	0.1%
Bolsas para refacciones	320	3,840	0.1%
Artículos de limpieza	200	2,400	0.0%
Uniformes y chalecos	150	1,800	0.0%
Gastos Indirectos	45,230	542,760	9.0%
Sueldos	18,000	216,000	3.6%
Impuestos empleados (22%)	3,960	47,520	0.8%
Renta mensual radio	320	3,840	0.1%
Guardia Seguridad	4,000	48,000	0.8%
Renta del local (260 M2 x \$70)	18,200	218,400	3.6%
Seguros Negocio	500	6,000	0.1%
Diversos	250	3,000	0.1%
Total Gastos	53,750	645,000	10.8%
Utilidad antes de Impuestos	86,250	1,035,000	17.3%

Cifras en pesos mexicanos

(1) En términos conservadores, se estimó este nivel de ventas para el Año 1, el cual se proyecta que aumentará en el Año 2, 3, 4 y 5 en un 25%, 20%, 14% y 10%, respectivamente (sin considerar inflación).

(2) Publicidad local incluye contrato anual de aviso en sección amarilla 98 x 58 mm y volante.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FLUJOS ANUALES PROYECTADOS FRANQUIIATARIO DE "REFACCIONARIAS CALIFORNIA"						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL (sin capital de trabajo)	1,300,200					
Ingresos por Venta		6,000,000	7,500,000	9,000,000	10,260,000	11,286,000
Costo de Venta		3,950,000	4,950,000	5,940,000	6,771,600	7,448,760
UTILIDAD BRUTA		2,040,000	2,550,000	3,060,000	3,488,400	3,837,240
Gastos Variables		380,000	450,000	540,000	615,800	677,180
Regalías Operativas		300,000	375,000	450,000	513,000	564,300
Cuota de Publicidad		80,000	75,000	90,000	102,600	112,860
UTILIDAD DE OPERACIÓN		1,680,000	2,100,000	2,520,000	2,872,600	3,160,080
Total Gastos		645,000	645,000	645,000	645,000	645,000
Gastos Directos		102,240	102,240	102,240	102,240	102,240
Gastos Indirectos		542,760	542,760	542,760	542,760	542,760
FLUJO ANTES DE IMPUESTOS	-1,300,200	1,035,000	1,455,000	1,875,000	2,227,800	2,515,080
FLUJO DE CAJA ACUMULADA	-1,300,200	-285,200	1,169,800	3,064,800	5,292,600	7,807,680

INDICES DE RENDIMIENTO						
ROI	1 2 años					
Flujo Antes de Impuestos (%)		17%	19%	21%	22%	22%
TIR (Tasa Interna de Retorno)						102%
VPI% (6.4% T'valor de los Cetes en febrero 2003)						7,397.16%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROYECCION FINANCIERA						
OPERADORA DE FRANQUICIAS "REFACCIONARIAS CALIFORNIA"						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1 INVERSION INICIAL	767,000					
2 INGRESOS		5,520,000	15,060,000	27,890,000	38,407,200	44,623,520
Ingresos por Cuota Inicial		1,200,000	2,100,000	2,600,000	1,300,000	800,000
Ingresos por Regalias Operativas		3,600,000	10,800,000	21,075,000	29,256,000	36,519,600
Ingresos por Cuota de Publicidad		720,000	2,160,000	4,215,000	5,851,200	7,303,920
3 COSTO VENTA DE FRANQUICIAS		538,977	943,210	1,167,784	583,892	359,318
4 COSTO ASISTENCIA PREAPERTURA Y OPERATIVA		370,544	648,452	802,846	401,423	247,030
UTILIDAD BRUTA		4,610,579	13,468,338	25,915,216	35,421,885	41,464,172
5 GASTOS VARIABLES		845,040	2,339,780	4,164,080	5,088,240	5,658,800
UTILIDAD DE OPERACION		3,765,539	11,128,558	21,751,136	30,333,645	35,805,372
6 GASTOS ADMINISTRATIVOS		492,000	1,184,000	1,184,000	1,184,000	1,184,000
7 PROMOCION		100,800	197,800	197,800	197,800	197,800
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		3,172,739	8,746,758	19,366,336	28,971,845	34,399,572
Impuestos 32%		927,596	3,099,541	6,496,189	9,241,282	11,813,175
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		2,245,143	5,647,217	12,870,147	19,730,563	22,586,397
FLUJO DE ESCRIBANOS		-1,478,000	1,478,000	1,478,000	1,478,000	1,478,000

INDICES DE RENDIMIENTO

ROI en meses		0.3 años es decir 4 meses				
TIR (Tasa Interna de Retorno)						43%
Flujo de Caja después de Impuestos (%)		41%	44%	50%	54%	56%

DETERMINACION DEL IMPUESTO

UTILIDAD A IMPUESTOS		3,172,739	8,746,758	20,303,490	28,971,845	36,996,572	
Depreciación y Amortización		273,900	92,900	92,900	92,900	80,400	
UTILIDAD FISCAL		2,898,739	8,673,878	20,300,590	28,878,945	36,916,172	
Impuestos (32%)		32%	927,999	3,099,941	6,496,189	9,241,282	11,813,175

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1 INVERSIÓN INICIAL

Inversión Inicial	Año 0	Depreciación Fiscal			
		Tasa	Año 1	Año 2 al 4	Año 5 al 6
Registros de Marcas	\$ 18,000	15%	\$ 2,700	\$ 2,700	\$ 2,700
Servicio de Consultoría	\$ 500,000	15%	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000
Gastos Organización del Franquiciante	\$ 18,000	15%	\$ 2,700	\$ 2,700	\$ 2,700
Desarrollo de la Página Web	\$ 40,000	100%	\$ 40,000	\$ -	\$ -
Promoción Inicial de la Franquicia	\$ 141,000	100%	\$ 141,000	\$ -	\$ -
Anuncio Revista del Sector de la Construcción	\$ 40,000				
Portales de Franquicia (en Internet)	\$ 4,000				
Directorio Anual de Franquicias	\$ 35,000				
Feria del Sector	\$ 55,000				
Cuota Asociación Mexicana de Franch	\$ 7,000				
Infraestructura Física (Aula de Capacitación)	\$ 50,000	25%	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ -
SUMA DE INGRESOS	\$ 787,000		\$ 273,900	\$ 92,900	\$ 80,400

2 INGRESOS

Ingresos por Cada Franquicia Vendida	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuota de Franquicia	\$ 100,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Regalías Operativas 5.0%	\$ 300,000	\$ 375,000	\$ 450,000	\$ 513,000	\$ 564,300
Cuota de Publicidad 1.0%	\$ 60,000	\$ 75,000	\$ 90,000	\$ 102,600	\$ 112,860
TOTAL	\$ 460,000	\$ 450,000	\$ 540,000	\$ 615,600	\$ 677,160

Proyección de Apertura de Franquicias	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Apertura de Franquicias	12	21	26	13	8
<i>Franquicias Acumuladas</i>	12	33	59	72	80
SUMA DE FRANQUICIAS ACUMULADAS	12	33	59	72	80

Ingresos Totales por Venta de Franquicias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota de Franquicia	\$ 1,200,000	\$ 2,100,000	\$ 2,600,000	\$ 1,300,000	\$ 800,000
Regalías Operativas 5.0%	\$ 3,600,000	\$ 10,650,000	\$ 21,075,000	\$ 29,256,000	\$ 36,519,800
Cuota de Publicidad 1.0%	\$ 720,000	\$ 2,160,000	\$ 4,215,000	\$ 5,851,200	\$ 7,303,920
SUMA DE INGRESOS TOTALES	\$ 5,520,000	\$ 15,060,000	\$ 27,890,000	\$ 36,407,200	\$ 44,623,720

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3 COSTO VENTA DE FRANQUICIAS

SUPLUESTOS	Por Persona
Transportación (área (promedio)	\$ 4,200
Hospedaje	\$ 1,000
Alimentación (por día)	\$ 200
Nómina Instructor (por día)	\$ 656

COSTO UNITARIO POR VENTA DE FRANQUICIA

COSTO UNITARIO POR VENTA DE FRANQUICIA						
Vista para Aprobación del Sío						\$ 13,600
Transportación ciudad	2 personas	1 viaje	\$	8,400		
Alimentación	2 personas	3 días	\$	1,200		
Hospedaje	2 personas	2 días	\$	4,000		
Instrucciones en Planta del Corporativo 3 días	2 personas	10 días			\$	12,115
Mantenimiento de Capacitación Inicial					\$	5,000
Vista durante la inauguración*	2 personas	2 días			\$	11,200
Gastos de Investigación Legal y Financiera del franquiciatario					\$	2,000
SUMA						\$ 44,915
% respecto a la cuota inicial						47%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Venta Franquicias	\$538,977	\$943,210	\$1,167,784	\$583,892	\$559,318
TOTAL COSTO VENTA FRANQUICIAS	\$538,977	\$943,210	\$1,167,784	\$583,892	\$559,318

4 COSTO ASISTENCIA PRE-APERTURA Y OPERATIVA

SUPLUESTOS	Por Persona
Transportación (área (promedio)	\$ 4,200
Alimentación (por día)	\$ 200
Hospedaje	\$ 1,000
Nómina Personal Staff de Preapertura	\$ 378
Nómina Asistentes Operativas	\$ 12,000

COSTO ASISTENCIA PREAPERTURA Y OPERATIVA

COSTO ASISTENCIA PREAPERTURA Y OPERATIVA						
TIPO A						
Staff de Preapertura	Nómina	2 personas	5 días		\$	3,278
Vílicos de Preapertura	Transportación ciudad	3 personas	1 viaje		\$	12,800
	Alimentación	3 personas	5 días		\$	3,000
	Hospedaje	3 personas	4 días		\$	12,000
SUMA						\$ 30,878

COSTO TOTAL ASISTENCIA OPERATIVA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Asistencia Operativa	\$ 370,544	\$ 648,452	\$ 802,846	\$ 401,423	\$ 247,020
TOTAL COSTO ASISTENCIA OPERATIVA	\$ 370,544	\$ 648,452	\$ 802,846	\$ 401,423	\$ 247,020

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

GASTOS VARIABLES

Supuestos	
Frecuencia de Visitas al mes mínimo	1
Visitas No Programadas	0
No. Mínimo de asesores en chivista	1
Duración de la visita	2 días
Cobertura de 1 asesor	10 unidades
Uómima Asesor (mensual)	\$ 12,000

Gastos por Visitas de Asesores		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. de Asesores Operativos		14	40	70	88	98
No. Visitas Programadas al año		144	396	708	864	950
No. Visitas No Programadas al año		0	0	0	0	0
Transportación (promedio)	\$ 4,200	\$ 604,800	\$ 1,663,200	\$ 2,973,600	\$ 3,628,800	\$ 4,032,000
Hospedaje y viáticos en general	\$ 200	\$ 57,600	\$ 158,400	\$ 283,200	\$ 345,600	\$ 384,000
Uómima de los Asesores Operativos	\$	\$ 168,000	\$ 480,000	\$ 840,000	\$ 1,032,000	\$ 1,152,000
Suma	\$	\$ 832,400	\$ 2,301,600	\$ 4,096,800	\$ 5,008,400	\$ 5,568,000

Otros Gastos de Soporte Continuo		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Soporte telefónico* (Llamadas telefónicas)	\$ 720	\$ 8,640	\$ 23,760	\$ 42,480	\$ 51,840	\$ 57,600
Convención Anual de Franquicistas**	\$ 200	\$ 6,000	\$ 14,400	\$ 24,800	\$ 30,000	\$ 33,200
Suma	\$	\$ 14,840	\$ 38,160	\$ 67,280	\$ 81,840	\$ 90,800

* Se consideran 3 llamadas telefónicas por semana, de 3 minutos (considerando precio promedio de larga distancia). Dichas llamadas solo se le harán al franquiciatario de Tipo A, ya que él mismo p

** Se considera un costo de \$200 por persona (2 personas por franquicia), más 6 personas de la empresa. En dicha convención, solo invitará a personal de la franquicia de la Tipo A, ya que son los

TOTAL GASTOS VARIABLES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Gastos Variables	\$	\$ 847,240	\$ 2,339,760	\$ 4,164,080	\$ 5,090,240	\$ 5,658,800

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

6 GASTOS ADMINISTRATIVOS

NOMINA FIJA		S. Mensual	Año 1	Año 2 a 5
Gerente de Franquicias	1 persona	\$ 30,000	\$ 360,000	\$ 360,000
Gerente de Operaciones	1 persona	\$ 25,000	\$ -	\$ 300,000
Gerente Administrativo	1 persona	\$ 25,000	\$ -	\$ 300,000
Instructor*	2 personas	\$ 20,000		
Staff de Apertura **	0 persona	\$ 10,000	\$ -	\$ -
Asesores Operativos **	0 persona	\$ 12,000	\$ -	\$ -
Suma			\$ 360,000	\$ 960,000

*Incluido dentro de los Costos de Venta de Franquicias

**Incluido dentro de los Costos de Asistencia Preapertura y Operativa

*** Incluido dentro de Gastos Vanables

Otros Gastos Administrativos		S. Mensual	Año 1	Año 2 a 5
Arrendamiento de Oficina		\$ 2,000	\$ -	\$ 24,000
Teléfonos		\$ 5,000	\$ 60,000	\$ 60,000
Energía Eléctrica		\$ 4,000	\$ -	\$ 48,000
Papeles y art oficina		\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Servicio de contabilidad		\$ 5,000	\$ 60,000	\$ 60,000
Suma			\$ 132,000	\$ 204,000

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Gastos Administrativos	\$ 492,000	\$ 1,164,000	\$ 1,164,000	\$ 1,164,000	\$ 1,164,000

7 PROMOCION

Promoción de la Franquicia	Mensuales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Anuncio Revista del Sector de la Construcción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Portales de Franquicia (en Internet)	\$ 4,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000
Directorio Anual de Franquicias	\$ -	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000
Feria del Sector	\$ -	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000
Gastos por prospección	\$ 4,400	\$ 52,800	\$ 52,800	\$ 52,800	\$ 52,800	\$ 52,800
Cuota Asociación Mexicana de Franq	\$ -	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000
Suma		\$ 100,800	\$ 197,800	\$ 197,800	\$ 197,800	\$ 197,800

TOTAL PROMOCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Promoción	\$ 100,800	\$ 197,800	\$ 197,800	\$ 197,800	\$ 197,800

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

- "500 Franquicias en México". (2003), Entrepreneur, Vol.7, No.1, México, p.72.
- "Al andar se hace camino",(1999). Expansión, Vol.765, México, p.103.
- Alcázar Córdova, Enrique. (2003), "El valor de una franquicia", Franquicias Hoy, MFV, México, pp. 40-42.
- Aranday Martínez, César. (2001), "¿Cómo saber si una franquicia es rentable?", Estrategia de Negocios, AATyA, México, pp. 18-20.
- Asociación Mexicana de Franquicias. (2002), "Cómo convertir su negocio en franquicia", Franquicias Hoy, MFV, México, pp.14-15.
- Asociación Mexicana de Franquicias. (2003), "Ventajas y desventajas de la franquicia", Franquicias Hoy, MFV, México, pp. 20-23.
- Baca Urbina, Gabriel. (2001), "Estudio de Mercado". Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, México, pp.13-82.
- Baena, Guillermina y Sergio Montero. (2000), Tesis en 30 días, Editores Mexicanos Unidos, México, pp. 9-95.
- Boroian, Donald. (1993), Las Ventajas del franchising, Francorp, Buenos Aires Argentina, pp. 24-31.
- Cázares Hernández, Laura. (1990), Técnicas actuales de investigación documental, Trillas, México, pp. 5-123.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Di Constanzo, Juan y Alejandra Vilalta. (1998), Desarrollo de sistema de franquicias, Mc Graw Hill, México, pp. 1-17.
- Espinosa Juárez, Claudia. (1999), "Y siguen creciendo", Entrepreneur, Vol.7, No.1, México, pp.28-29.
- "Franquicias: más que una moda", (1999), Expansión, Vol.765, México, p.105.
- "Franquicias: negocios a tu alcance", Universitario Ejecutivo, Vol.1, Diciembre 2000, pp. 12-17.
- González Calvillo, Enrique. (1994), Franquicia: La Revolución de los 90's, Mc Graw Hill, México, pp. 46, 145.
- Hernández Hernández, Abraham. (1998), "Estudio de mercado", Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Ecafsa, México, pp.45-55.
- Huerdo Lange, Juan. (1992), "Franquicias el arte de dominar el cambio", Expansión, Vol.24, No.593, México, pp. 91-95.
- Informe Especial, (1990), "Franquicias el arte de reproducirse", Expansión, Vol.22, No.539, México, pp. 33-48.
- Informe Exclusivo, (1993), "La primera ola", Expansión, Vol.25, No.615, México, pp. 87-94.
- Informe Exclusivo, (1994), "Rumbo a la globalización", Expansión, Vol. XXVI, No. 640/18,000, México, pp. 30-31.
- Masson, Barry. (1989), Fundamentos del comercio al menudeo, Limusa, México, pp. 43-44.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Páginas en Internet

Asociación Mexicana de Franquicias www.franquiciasdemexico.com
Consultoría Alcázar, Aranday, Torno y Asociados, S.C. www.alcazar.com.mx
Consultaría Francorp www.francorp.com.mx
Empresa de Refacciones www.refaccionariacalifornia.com
Industria Nacional de Autopartes www.ina.com.mx
Periódico de Franquicias www.elasesordemexico.com.mx
Portal de Franquicias www.franchipolis.com.mx
Portal de Franquicias www.franquicialo.com
Portal de Franquicias www.franquiciashoy.com.mx
Portal de Franquicias www.torno.com.mx

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN