



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“ESTUDIO DE VIABILIDAD DE INVERSIÓN EN UNA
FRANQUICIA EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**

**DIRECTOR:
RUFINA GEORGINA HERNÁNDEZ CONTRERAS**

**TESIS
Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.**

**PRESENTA:
FRANCISCO GARCÍA MILLÁN**

Puebla, Pue. Mayo 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Directora de la tesis denominada: “ESTUDIO DE VIABILIDAD DE INVERSIÓN EN UNA FRANQUICIA EN LA CIUDAD DE PUEBLA”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

FRANCISCO GARCÍA MILLÁN

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 04 de mayo de 2017


M.D.U RUFINA GEORGINA HERNÁNDEZ CONTRERAS



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesora Metodológica de la tesis denominada: “ESTUDIO DE VIABILIDAD DE INVERSIÓN EN UNA FRANQUICIA EN LA CIUDAD DE PUEBLA”, elaborada por el alumno de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

FRANCISCO GARCÍA MILLÁN

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 04 de mayo de 2017


DRA. KARLA LILIANA HARO ZEA

c.c.p. Alumno (s)



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor Temático de la tesis denominada: “ESTUDIO DE VIABILIDAD DE INVERSIÓN EN UNA FRANQUICIA EN LA CIUDAD DE PUEBLA”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

FRANCISCO GARCÍA MILLÁN

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 04 de mayo de 2017


M.F. GERARDO ABLANEDO ROSAS



c.c.p. Alumno (s)



BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/017/17
Asunto: Digitalización de Tesis

C. FRANCISCO GARCÍA MILLÁN

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“ESTUDIO DE VIABILIDAD DE INVERSIÓN EN UNA FRANQUICIA EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 20 de mayo de 2017



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Agradecimientos

Esta es la primer Tesis que realizo y en definitiva no hubiera sido posible sin el apoyo de 3 principales personas. En primer lugar, mi esposa Paulina Acuña de la Flor a quien estoy en demasía agradecido no solo por el apoyo brindado durante la elaboración de la Tesis, sino durante toda la Maestría en Administración, pues siempre estuvo ahí motivándome, apoyándome y dándome ánimos para terminar. Esto sin mencionar todo lo que en el día a día hace por mí, permitiéndome seguir adelante con mis proyectos personales.

En segundo lugar, agradezco a la Maestra R. Georgina Hernández Contreras quién fungió como mi Directora de Tesis y de igual forma estuvo muy al pendiente de mi avance e impulsándome a terminar este trabajo académico que pausé por un periodo de un año aproximadamente. En definitiva sin su apego y seguimiento, no hubiera terminado en tiempo y forma. La recomiendo ampliamente como directora de Tesis para otros maestrantes.

En tercer lugar quiero mencionar y agradecer a la Doctora K. Liliana Haro Zea quién fungió como mi Asesora Metodológica y me ayudó en un comienzo a darle forma a la Tesis, a delimitar su alcance, pero sobre todo a darle la formalidad y el sentido que un trabajo de esta índole requiere. Es una persona sumamente preparada y abocada a la vida académica. Espero que siga por ese camino.

También agradezco al Maestro Gerardo Ablanado Rosas (Asesor de Tesis) y a todos los(as) maestros(as) de la Maestría que me compartieron sus conocimientos y me dieron las herramientas necesarias para llevar a cabo una Administración eficaz y eficiente. Por último, pero no menos importante, quiero mencionar a mis padres cuyo amor y enseñanzas forjaron el hombre que ahora soy. Sin su sustento y apoyo económico no me hubiera sido posible llegar a donde me encuentro. Espero que Dios me los siga prestando con buena salud muchos, pero muchos años más.

Resumen

En el presente escrito se aborda el tema de franquicia como objeto de investigación, retomando un poco de historia y cómo han evolucionado hasta la actualidad. Se explican las partes que las componen y se incluye una breve descripción de los diferentes modelos que existen con la finalidad de estudiar la viabilidad de una inversión en alguna de ellas en la Ciudad de Puebla en el caso de que el inversionista cuente con un capital tope de \$100,000. Solo se tomaron en cuenta las franquicias que están propiamente registradas en la Asociación Nacional de Franquicias (ANF). Para ello se llevó a cabo un análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para conocer más sobre el entorno que las rodea. Se desarrolla un cuestionario como método de medición para evaluar costos asociados y con esto poder ponderarlas. En las conclusiones se muestran las recomendaciones.

Abstract

In this paper the subject of franchising is addressed as an object of research, taking up a bit of history and how they have evolved to the present day. The parts that compose them are explained and a brief description of the different models that exist with the purpose of studying the viability of an investment in some of them in the City of Puebla in case the investor has a capital of \$ 100,000. Only the franchises that are properly registered with the National Franchise Association (ANF) were taken into account. For this, an analysis of their Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats (SWOT) was carried out to know more about the surrounding environment. A questionnaire is developed as a measurement method to evaluate associated costs and with this to be able to weigh them. The conclusions show the recommendations.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	7
II.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
III.	JUSTIFICACIÓN.....	12
IV.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
V.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	14
VI.	HIPÓTESIS.....	15
VII.	VARIABLES.....	15
VIII.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	16
IX.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	18
	CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	19
	1.1 Creación de las franquicias en el mundo.....	19
	1.2 Introducción de la franquicia en México	22
	1.3 Contexto actual de las franquicias en Puebla.....	24
	CAPÍTULO 2. ELEMENTOS y MODELOS DE FRANQUICIAS	27
	2.2 Modelos de Franquicias	33
	CAPÍTULO 3. CONTEXTO ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN PUEBLA	40
	3.1 Factores que afectan el desarrollo económico de Puebla	40
	3.2 Impacto económico de las franquicias en Puebla Capital	47
	3.3 Análisis FODA de las franquicias en Puebla Capital	49

3.4 Instrumentos financieros de Inversión	52
CAPÍTULO 4. Análisis de saturación, riesgo y rentabilidad.....	55
4.1 Selección de franquicias.....	56
4.2 Diseño del instrumento.....	60
4.3 Aplicación del instrumento.....	61
CAPÍTULO 5. PROPUESTA	65
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	68
REFERENCIAS.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Proyección de población en Puebla para el año 2020.....	43
Gráfica 2. Distribución de comercios y su aportación al PIB de Puebla.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. División de franquicias de acuerdo a las clasificaciones más frecuentes.....	34
Figura 2. Puntos clave para la selección de una franquicia.....	66
Figura 3. Instrumento de soporte para la elección de una franquicia.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. División de franquicias por la naturaleza de su giro.....	39
Tabla 2. Las 5 entidades de Puebla con mayor población.....	42
Tabla 3. Top 50 de comercios por actividad económica en Puebla Capital, Cuautlancingo, San Andrés Cholula y San Pedro Cholula al término del año 2014.....	44
Tabla 4. Distribución de las personas en Puebla por la Secretaría de Economía.....	48
Tabla 5. Inflación en México: enero 2011 a febrero del 2015.....	54
Tabla 6. Top 5 de Instrumentos Financieros de Fondos de Deuda.....	54
Tabla 7. Comparación de proporción del top 25 de comercios entre la zona conurbada de Puebla Capital y el DF.....	56
Tabla 8. Franquicias con costo de inversión entre \$12 mil y \$100 mil pesos.....	58
Tabla 9. Estrategias de diversificación.....	60
Tabla 10. Diversificación de franquicias para invertir.....	61
Tabla 11. Franquicias recomendadas.....	63

ÍNDICE DE SIGLAS

Siglas	Descripción
AMF	Asociación Mexicana de Franquicias
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
PEA	Población Economicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
ROI	Return of Investment (Retorno de la Inversión)
AMA	American Marketing Association
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
TIC	Tecnologías de Información y de Comunicación
INPC	Índice Nacional de Precios al Consumidor
BANXICO	Banco Nacional de México
CETES	Certificados de la Tesorería
AFORE	Administradora de Fondo para el Retiro
CON SAR	Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro

I. INTRODUCCIÓN

Existe una grandísima diversidad de negocios y comercios; algunos de ellos son familiares y pequeños, otros son grandes corporativos y otros figuran bajo un relativamente nuevo modelo llamado “franquicia”. En el presente trabajo se aborda un poco de historia desde la creación de las primeras franquicias y hasta el año 2016. Se busca entender cuál fue el gran éxito de estas y se les analiza mediante el FODA. También se mencionan los diferentes modelos de franquicias y los aspectos principales de su estructura.

En este trabajo se revisa cual es el papel que juegan en la República Mexicana en el la actualidad y más a detalle se puntualiza que representan para la Ciudad de Puebla. Con lo anterior se busca dar un panorama general del modelo franquicia para poder dar una respuesta a la hipótesis de investigación del presente escrito, la cual recita así: H₁: Se puede establecer un método que brinde una perspectiva lo suficientemente amplia como para que el inversionista tenga un panorama claro sobre la viabilidad de inversión en determinada franquicia dependiendo de sus habilidades y posibilidades.

También se lleva a cabo una comparación entre los negocios registrados ante el INEGI en la Ciudad de México y la Ciudad de Puebla de tal suerte que se pueda visualizar que tipo de giros se encuentran sub-saturados y poder detectar posibles áreas de oportunidad. Todo esto partiendo de que el inversionista cuenta con una cantidad de capital disponible no mayor de \$100,000 pesos mexicanos para invertir. La estructura de la tesis es la siguiente:

CAPITULO 1: Habla sobre los orígenes de las franquicias en el mundo, sobre la introducción de la franquicia a México y nos pone en el contexto actual de las franquicias en la Ciudad de Puebla.

CAPITULO 2: Se enfoca en los diferentes tipos de franquicias que existen en la actualidad y describe cada uno de sus elementos.

CAPITULO 3: Retoma el tema de las franquicias en Puebla e investiga sobre factores que afectan el desarrollo de las mismas, tales como el desarrollo económico, densidad poblacional, entre otros y lleva a cabo un análisis FODA de lo que representa en general el concepto de franquicia.

CAPITULO 4: Es donde se elabora el instrumento de evaluación de franquicias que ayuda a detectar costos asociados a las mismas.

CAPITULO 5: Es la propuesta que contiene el método que se propone seguir al inversionista previo a la adquisición de una franquicia.

CAPITULO 6: Contienen las conclusiones del trabajo.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Desde que se inventó el dinero, este ha sido hasta la fecha el medio de negociación más utilizado en todo el mundo: este toma diferentes nombres y valores según la región de la que se hable. Derivado del comercio y de la prestación de servicios, los individuos obtienen riquezas. La cual no es escasa, en realidad se encuentra distribuida de forma desigual entre los miles de millones de habitantes del planeta. Una persona que vive en una sociedad capitalista, normalmente tiene un punto de vista capitalista, es decir, sus valores son

monetarios, se rige por su propia primicia “a mayor dinero, mayores comodidades”.

Sobre una línea meramente económica, las personas buscan la forma más adecuada de invertir los recursos que tienen a la mano esperando aumentar sus comodidades. Los recursos de los que disponen se pueden englobar en tiempo, dinero y esfuerzo; todos son finitos y escasos para la mayoría de las personas. Es por esto que emplearlos adecuadamente es fundamental para su desarrollo. En todo momento se encuentran compitiendo en una lucha de “supervivencia” donde buscan subsistir con el dinero de otras personas a cambio del bien o servicio que ofrezcan.

En Puebla, todos aquellos emprendedores se encuentran en una constante búsqueda de opciones en las cuáles invertir sus recursos; esto significa que deben evaluar las diferentes posibilidades. Por mencionar algunas, pueden invertir en divisas, en instituciones financieras, en metales preciosos, en terrenos, bienes inmuebles, desarrollando un negocio propio, en la bolsa de valores o en un negocio ya conocido que tenga el modelo de franquicia.

Si bien todas las formas de invertir tienen cierto riesgo, ¿con base en qué se debe de tomar la decisión sobre en que invertir? Existen variables que se tienen que conocer antes de optar por una o por otra. El tiempo es una de ellas, pues algunas inversiones se utilizan a largo plazo, como por ejemplo los terrenos y los bienes inmuebles. Otras en un mediano plazo como lo son las inversiones a plazo fijo. Otra variable que debe considerarse es el riesgo. Si bien la compra de divisas, metales preciosos y acciones pueden ofrecer rendimientos atractivos en un corto plazo, su inestabilidad puede ser algo complejo de predecir, así como la falta de habilidad para detectar tendencias que es difícil de desarrollar, por lo que

su riesgo suele ser variable. Otra opción de inversión que se analiza es la viabilidad que implica el emprender un negocio nuevo; pues se tienen que hacer estudios de mercado, gastos de publicidad, posicionamiento de la marca, conseguir las certificaciones, innovar en los productos y/o servicios que se ofrecen, estandarizar procesos y pese a todo esto, no existe garantía alguna de que sea un negocio exitoso.

El presente estudio desarrolla una propuesta que permita guiar al inversionista a través del proceso de selección de una franquicia; tomando en cuenta como alcance del presente todas aquellas inversiones que no superen una inversión inicial de \$100,000 pesos mexicanos. Si bien la propuesta se podría utilizar en otras ciudades, el estudio se limita a la Ciudad de Puebla en la actualidad.

La palabra franquicia tiene sus orígenes en la edad media, donde el soberano otorgaba permisos especiales a sus súbditos para realizar diferentes tipos de actividades como caza y pesca por medio de las llamadas cartas francas (Morejón, 2014). No fue sino hasta inicios del siglo XIX tras la guerra civil de EUA donde se empezó a emplear el término para lo que actualmente se ocupa. Gracias a su excelente estrategia de negocio el modelo de franquicia se difundió rápidamente por los 5 continentes. Hoy en día no existe una organización como tal que recopile toda la información de las franquicias que existen. Sin embargo en México se cuenta con diferentes organismos que las estudian y regulan; entre ellos destacan la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) y la Secretaría de Hacienda (Catálogo de Franquicias, 2012).

Actualmente existen múltiples estudios que tienen por objeto el análisis de las franquicias y sus comportamientos en los diferentes mercados en los que

participan; en estos se encuentran involucradas las variables de edad y el tamaño de la organización, las cuales están correlacionados negativamente con el crecimiento, es decir, las franquicias con mayor número de establecimientos suelen presentar un lento crecimiento en comparación con las que tienen un menor índice de saturación de mercado (Castro, 2002).

En 2014 en México había 1370 franquicias registradas en la Asociación Mexicana de Franquicias o también conocida por sus siglas AMF. De las cuales son aproximadamente un 80% de origen Mexicano y un 20% son internacionales. Del 100% de las franquicias en México, sus orígenes son del 44% en el Distrito Federal, el 21% en Monterrey, el 21% en Guadalajara y el 14% restante en el resto del país (COPARMEX, 25/05/2014). La investigación se centra en recomendar las franquicias que más posibilidades de éxito pueden llegar a tener en la zona conurbada de la Ciudad de Puebla.

Se busca proponer opciones viables de negocio en la Ciudad de Puebla; sin embargo, lo más rescatable es el método a seguir para llegar al resultado deseado ya que con algunas pequeñas modificaciones puede representar una guía general de ayuda para la selección de un negocio sin importar la cantidad de inversión requerida o el lugar de implementación

Dado que el mercado de productos y servicios es un ente en constante cambio y pese a que se pueden dar pronósticos así como identificar ciertas tendencias; nadie puede saber con certeza cómo se comportará el mercado. Es por lo anterior que en esta investigación no se manejan grados de confianza como en otras investigaciones de carácter científico. Esta investigación se limita a generar una propuesta de inversión por medio de la descripción de la situación actual.

III. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se lleva a cabo para dar una mayor certeza a la hora de tomar la decisión sobre si conviene o no invertir en una franquicia en la Ciudad de Puebla y en caso de que si sea viable, en qué franquicia conviene invertir dependiendo del perfil de cada individuo. Así mismo, propone una tabla comparativa de tal forma que todos aquellos empresarios y emprendedores poblanos puedan disponer de una herramienta a la hora de elegir. Con lo anterior se busca reducir el número de negocios de modalidad franquicia que quiebren por una mala elección.

Ya que son demasiados los factores externos que afectan a un negocio y sobre los cuales no se puede influir tales como: reformas económicas, conflictos sociales, difamación, escasos recursos, competencia desleal, el clima, contaminación, liquidez, entre otros. Se deben de correr los menos riesgos posibles con aquellas variables que si se pueden controlar. Estas variables por mencionar algunas son: el "ROI" prometido por el franquiciador vs ROI promedio real, inversión inicial, las regalías pagadas al franquiciador, las políticas del contrato, saturación del mercado, crecimiento sostenido, posicionamiento de la marca en el mercado local, etc. Una vez que el inversionista conozca y controle lo anterior, se estará avalando mayores posibilidades de éxito.

Según la AMF (2014) y apoyado por la consultora FEHER & FEHER durante el 2013 el sector de franquicias creció un 10% con respecto al 2012 y se espera que para el cierre del 2015 el incremento sea sostenido (Feher, 1999). Este crecimiento se había estado manteniendo constante ya que durante el gobierno del Presidente Felipe Calderón Hinojosa se implementó el Programa Nacional de Franquicias (PNF), el cual apoyó a un gran número de franquicias que deseaban abrir sus puertas. Lo anterior aunado a que cobraban una tasa del 0% de intereses sobre el préstamo. En estos momentos un nuevo organismo

regulador reemplazó al PNF. Este se llama: Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) el cual si bien otorga créditos mayores que el PNF, pero cobra una tasa de interés anual del 12%.

El cierre del punto de venta de una franquicia, representa una pauta negativa para ambas partes involucradas (franquiciador y franquiciado), siempre se debe de buscar la relación ganar-ganar. Siendo que en Puebla 8 de cada 10 negocios cerraron en el 2012 por falta de planeación, es evidente que una mayor certeza sobre en que invertir es necesaria (Tirzo, 2012).

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Objetivo general

- Estudiar la viabilidad de invertir en una franquicia en la Ciudad de Puebla que no sobrepase los \$100,000 pesos mexicanos, comparando sus fortalezas y debilidades mediante una tabla y al mismo tiempo proponer un método de selección de franquicia que ayude al inversionista a poder desarrollar un criterio fundamentado sobre en que si le conviene y en que no invertir.

b) Objetivos específicos

- Abordar el origen de las franquicias en el mundo, en Latinoamérica, en México y finalmente en Puebla para conocer como ha sido su evolución, esta investigación se sustentará en documentos de diversos autores expertos en la materia.

- Analizar las franquicias que pertenecen a los mercados sub-saturados de la Ciudad de Puebla en comparación con la zona metropolitana de la Ciudad de México.
- Estudiar los diferentes tipos y modelos de franquicias que existen en México, describir sus componentes y características.
- Identificar por medio de un análisis FODA cuáles son los factores económicos y sociales que más afectan el desempeño de las franquicias en la Ciudad de Puebla
- Desarrollar un instrumento de selección de franquicias que permita detectar costos asociados a la mismas que no estén implícitos en el precio de la franquicia y que hacen elevar el costo de la misma.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué es una franquicia, cuáles son sus orígenes y como ha sido su evolución en el mundo y en lo particular en la Ciudad de Puebla?
- ¿Cuáles son las franquicias que se encuentran registradas en el INEGI y cuya inversión inicial no supere los \$100,00 MXP?
- ¿Cómo se compone una franquicia?, ¿Cuáles son los diferentes tipos de franquicia que existen en México?
- Comparando la zona conurbada de la Ciudad de México y la de la Ciudad de Puebla, ¿Qué tipo de negocios se encuentran sub-saturados en la Ciudad de Puebla?

- ¿Cuáles franquicias tienen costos ocultos/asociados que incrementan los costos de arranque y de operación?

VI. HIPÓTESIS

La hipótesis de la presente investigación es la siguiente:

H₁: Se puede establecer un método que brinde una perspectiva lo suficientemente amplia como para que el inversionista tenga un panorama claro sobre la viabilidad de inversión en determinada franquicia dependiendo de sus habilidades y posibilidades.

VII. VARIABLES

a) Variables independientes

- La situación actual del mercado
- El crecimiento demográfico
- El empoderamiento económico

b) Variable dependiente

- Viabilidad de inversión de una franquicia

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo con la apreciación de Sampieri et al (2006), respecto a la clasificación de las investigaciones, el presente trabajo se cataloga de orden cuantitativo porque recolecta datos obtenidos en campo para poder generar información útil que a través de un instrumento de medición se pueda analizar de forma estadística y arroje un resultado determinante para sustentar o refutar la hipótesis de investigación que se plantea.

A su vez se puede definir el presente trabajo como descriptivo con estudio de variables independientes donde indica que este tipo de investigaciones tienen como misión observar y cuantificar sin establecer relación entre estas, refiriéndose a que cada variable se estudia por separado (Sampieri et al., 2006).

Un estudio no experimental es en el que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, tal y como lo es el presente en el que solo se busca conocer cuál es el contexto en el que se desarrollan las franquicias. Se trata de investigación donde no se hace modificar intencionadamente las variables. Se limita a observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Sampieri et al., 2006).

El mercado está sujeto a distintos elementos que no se pueden modificar, en esta investigación se puede ver que el éxito de las franquicias con mayor retorno de inversión. Este puede estar sujeto a múltiples factores que inclusive pueden estar sujetos a entornos internacionales, por lo que debe considerarse el estudio no experimental ya que estos factores únicamente pueden ser modificados de acuerdo a las fluctuaciones normales del mercado.

Es importante resaltar que el éxito de las franquicias se ve comprometido de acuerdo al periodo en el que se establece en el mercado por lo que el resultado de la inversión en un proyecto puede variar de forma significativa en un mediano plazo. Este juicio únicamente puede hacerse mediante observaciones del mercado a través de un periodo, estos hechos ya se han presentado y el origen del fenómeno permite el estudio de los hechos por lo que se descarta una investigación experimental (Sampieri et al., 2006). La investigación se elabora en un periodo de tiempo establecido, en este caso del 2012 al 2015 por lo que se sabe que es un estudio de carácter cuantitativo - longitudinal.

“El objetivo es producir datos para la investigación. Observamos no sólo con los sentidos; además observamos con nuestras categorías: con nuestras ideas y con nuestras hipótesis. No se puede observar sin un estudio crítico de la teoría, sin un planteamiento de los problemas desde el punto de vista del área disciplinaria. No vamos a encontrar nada si no sabemos que buscamos” (Prieto, 2007). De acuerdo a la descripción de Prieto las Dimensiones consideradas en este trabajo son: el ROI, la liquidez y el riesgo.

La presente investigación es de carácter longitudinal ya que la recolección de datos es a través del tiempo en puntos o periodos especificados y con base en estos se realizan inferencias y conclusiones acerca de los resultados obtenidos (Sampieri et al., 2006).

El presente estudio solo se enfocará en las franquicias cuyo valor de inversión sea menor a los \$100,000 MXP y que ya existen en México; lo que representa una parte mucho menor considerando el universo de franquicias que existen en todo el mundo. Dado que la propuesta generada sale de una tabla

comparativa donde se evalúan diferentes criterios, la obtención de datos para la investigación se llevará a cabo por medio de un plan de tabulación y el análisis del mismo; es por esto que el presente trabajo se considera a su vez de carácter deductivo.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

a) Alcances.

- Este proyecto hace una valoración del mercado en la Ciudad de Puebla, con respecto a los nichos de mercado sub-saturados en comparación con la Ciudad de México; lo cual le dará al inversionista una idea de cuáles son las posibles áreas de oportunidad que deben de ser tomadas en cuenta al momento de escoger en qué giro invertirá su capital.
- Otro alcance de la presente investigación es el análisis basado en los distintos instrumentos financieros mejor valorados en el entorno económico de la Ciudad de Puebla en el 2015 con el objetivo de poder comparar lo que estos ofrecen.
- El presente trabajo toma en cuenta cualquier tipo de franquicia que se encuentra debidamente registrada en la Asociación Mexicana de Franquicias siempre y cuando no rebase la cantidad tope mencionada en las limitaciones.
- La propuesta del presente trabajo puede ser utilizada en otros ambientes fuera del poblano; sin embargo se tendrá que utilizar el criterio y el conocimiento del inversionista para evaluar que tan viable es.

b) Limitaciones

- La investigación considera solo franquicias menores a \$100,000 MXP.
- Toma únicamente el periodo del 2012 al 2015 como base para el estudio.
- El estudio no contempla el ingreso de las nuevas franquicias que se introducen al mercado poblano.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

El objetivo del capítulo es abordar el origen de las franquicias desde una perspectiva general en el mundo, siguiendo con su desarrollo en México y finalmente en Puebla para conocer como ha sido su evolución, esta investigación se sustenta en documentos de diversos autores expertos en la materia. Con lo anterior se puede apreciar la introducción, la aceptación y la expansión de las franquicias hasta llegar a la actualidad donde representan una gran parte del Producto Interno Bruto (PIB) en el mundo.

1.1 Creación de las franquicias en el mundo

El término franquicia proviene del francés franc, cuyo significado es libre y de le franc que en francés antiguo era un privilegio otorgado por parte del gobernante hacia los caballeros, dándoles derechos de conquistar territorios y poder aplicar cargos a aquellas personas que los habitaran; de esta forma, estos contraían obligaciones de compartir las ganancias con el caballero responsable. Estas prácticas datan del siglo XI y al día de hoy se conservan dichas “cartas de franquicias” las cuales fueron otorgadas con intereses económicos, políticos o estratégicos (Feher y Gallástegui, 2004).

Con el paso del tiempo y la desaparición del esquema monárquico, las relaciones de comercio cambiaron. Al morir este esquema social desaparece también la franquicia nacida como figura medieval, dando paso a la franquicia moderna surgida como modelo contractual de colaboración entre empresarios que

prevalece hasta nuestros días. Las franquicias se concebían en sus orígenes como figuras que giraban en torno a la libertad, exención y concesión (Bermúdez, 2002). Éstas lejos de tender a desaparecer, se robustecen y fortalecen día con día alcanzando nuevas fronteras. De igual forma su ramificación y diversificación les han permitido ingresar a los mercados más estrictos.

La franquicia moderna se entiende como un negocio en el cual un empresario invierte capital y trabajo para ofrecer un producto y/o servicio que no solo le permita recuperar, sino incrementar el capital inicialmente asignado. Para ello y con aras de poder hacer crecer su modelo triunfante de trabajo y a su vez para aumentar las posibilidades de éxito y permanencia en el mercado, se apoya en otra(s) persona(s) que se interesen en replicar su modelo de negocio y con los cuales el empresario compartirá sus conocimientos y experiencias a fin de lograr los mismos resultados y que dichas personas le paguen regalías previamente pactadas en un contrato (Montaño, 2008). Una franquicia también se puede entender como un sistema de comercialización de un método para distribuir bienes y servicios (Raab y Matusky, 2008).

Los primeros registros que existen de las franquicias tal como las conocemos se remontan al periodo comprendido de 1850 a 1930 con la compañía Singer; una empresa fabricante de máquinas de coser estadounidense, fundada como I.M. Singer & Co. en 1851 por Isaac Merrit Singer, quien fue el descubridor de la máquina de coser, el cual al darse cuenta de dos grandes dificultades para comercializarlas descubrió un nuevo sistema que generaría mayores recursos, debido a que el cliente no sabía usar la maquina decidió que esto era la forma para financiar su invento en grandes cantidades, lo cual lo llevó a desarrollar el centro de costura Singer donde dio el primer paso, ofrecer los derechos a hombres de negocios, los cuales al vender las maquinas enseñaron a los clientes a usarlas resolviendo los problemas iniciales a los cuales se enfrentaba. Fue así como emergió un novedoso método de distribución de un producto y servicio que

permitía financiar sus máquinas y a la vez generaba autofinanciamiento; de esta forma surge el primer sistema de franquicias como lo conocemos en la actualidad (Montaño, 2008).

Posteriormente entre las dos guerras mundiales las empresas fabricantes de automóviles adoptan un sistema similar al de Singer para la venta de autos. Este esquema consistía en seleccionar personas que revendieran sus productos a cambio de una concesión de territorio exclusivo y campañas publicitarias asegurándoles mayor facilidad para que concretasen las ventas. Entre las empresas que adoptaron este esquema en dicho periodo se encontraba General Motors y Ford, su creciente rentabilidad motivó a que compañías petroleras y embotelladoras de refrescos adoptaran también este sistema (Feher, 2006). En Europa se vio este esquema por primera vez en Francia cuando empresas de hilos, lana y telas introdujeron un sistema de expansión interesándose especialmente en España, algunas de las empresas precursoras fueron Pingouin Esmeralda, Descamps y Rodier (Bermúdez, 2002).

Finalmente la práctica más extendida de las franquicias se da en 1950 con el surgimiento de empresas como McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Sheraton y Holiday Inn; en esta época William Rosemberg quien ha sido denominado como "el padre de las franquicias" funda Dunkin' Donuts, la cuál ha sido denominada la cadena de café y productos horneados más grande del mundo, esta empresa actualmente tiene cerca de 11,000 restaurantes en treinta y tres países de todo el mundo (Raab y Matusky, 2008). En la actualidad existe en el mundo una gran diversidad de empresas que otorgan franquicias y se pueden encontrar múltiples giros y productos. La aparición del concepto actual de franquicias se debe a múltiples razones; entre las que destacan la rentabilidad, la estandarización de servicios y productos, la fidelidad de los clientes, la permanencia en el mercado, la oportunidad de traspasar fronteras, el desarrollo de

tratados comerciales y por sobre todo un ganar-ganar-ganar porque gana el franquiciador, gana el franquiciante y gana el cliente final (Montaño, 2008).

1.2 Introducción de la franquicia en México

A México se le considera como punta de lanza cuando se habla de Latinoamérica, pues ha encabezado la mayor parte de los temas económicos, sociales y políticos de la región. Algunos expertos opinan que esta situación se debe en gran medida por la ubicación geográfica del país, pero por sobre todo a la gran cercanía con Estados Unidos de América (Bermúdez, 2002). En el ámbito de las franquicias se puede observar que dicha proximidad si genera cierta influencia.

El establecimiento de las franquicias en México data de los principios de la década de 1980 cuando llega el concepto de franquicia a México; fue durante el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado, cuando se introdujo el concepto de franquicia y se le casó como producto de la importación (Feher, 2006). Para 1985 abrieron en el país los primeros negocios con este nuevo sistema; entre ellos destacan McDonald's, Burger King, Domino's Pizza, los hoteles Howard Johnson, TGI Friday's, Fuddruckers, Bing, Holanda, Holiday Inn, entre otras (Montaño 2008).

Como era de esperarse, las primeras franquicias abrieron sus puertas en la metrópolis más grande de México, el Distrito Federal (D.F.). Tras la apertura de las primeras franquicias en la capital, se enfrentaron con un resultado inesperado; encontraron un mercado lleno de oportunidades y que favorecía al prototipo franquiciado. México estaba listo para recibirlo con un mercado de gente fiel a estos nuevos productos y con altas expectativas. El gran éxito de la mayoría de las franquicias pioneras y que aún sobreviven hasta la actualidad ha sido el alto

control por la calidad así como la estandarización de sus procesos y servicios. Lo anterior les otorgaba muchos beneficios visibles para los consumidores; pero también les daba beneficios internos, tales como la reducción de desperdicios tales como sobre-empaquetamiento, sobre-procesamiento, tiempos muertos, sobre-producción, eliminación de puestos innecesarios, productos defectuosos, procesos que no agregan valor al producto y/o servicio, mayor retención de clientes entre otros. Todo esto se vio reflejado en la creciente demanda de una nueva generación de comercios que pudieran competir contra estas “buenas prácticas” y poder sostener precios competitivos para no desaparecer del mercado (Raab, 2008).

Tras el gran éxito de las franquicias en el país surgió la necesidad de controlarlas mediante regulaciones gubernamentales. Fue entonces que en 1988 se realiza la primer conferencia nacional de franquicias en México, un año más tarde se funda la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) la cual surge con el único propósito de regular las leyes económicas de este sector, y que funge como facilitador de acuerdos entre los inversionistas y las entidades gubernamentales. Lo anterior detonó un crecimiento sostenido y mostro un crecimiento importante de inversión extranjera. Fueron tres las etapas de las franquicias en México:

- La importación de franquicias extranjeras
- El desarrollo de franquicias locales
- La exportación de franquicias

En el año 1990 se comenzó con la verdadera regulación cuando surge el reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, donde por primera ocasión se acepta como definición el contrato de franquicia; donde se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento (Feher, 1999). En 1991 el gobierno mexicano finalmente reconoce

el concepto de franquicia y le da legalmente diferenciadores contra otros tipos de negocios. Las imposiciones legales que dan la figura oficial de franquicia son expuestas en 1994 mediante La Ley de Propiedad Industrial.

En un comienzo, la proporción de franquicias extranjeras en el país era de un 90% contra un 10% de mexicanas; esto se fue revirtiendo en favor de México a medida que el concepto se difundía entre los empresarios mexicanos al grado de que en la actualidad aproximadamente el 80% de las franquicias son mexicanas y el 20% extranjeras (Feher, 2006). Para el 2012 existían ya 1253 franquicias en México (INEGI, 2012). En la actualidad en México las franquicias se han diversificado a la par que como lo han hecho en el mundo. Del total de los establecimientos franquiciados el 70% están concentrados en tan solo siete de las ciudades más importantes del país (Raab, 2008). Entre ellas se encuentra Puebla y es de esta de la que se habla a continuación.

1.3 Contexto actual de las franquicias en Puebla

En la actualidad Puebla ocupa el séptimo lugar en la economía del país, en el 2014 contaba ya con 341,902 establecimientos identificados por el INEGI, lo cual lo convertía en el quinto Estado con la más alta cantidad de comercios en la República. A lo anterior se le puede agregar que Puebla capta grandes sumas de inversión extranjera lo que solidifica aún más su estabilidad. De acuerdo a la información de la AMF, Puebla está en el cuarto lugar a nivel nacional en número de franquicias en funcionamiento. De hecho durante los últimos cinco años la aportación total del estado al PIB nacional ha tenido un incremento promedio del 2.08%.

La ubicación geográfica de Puebla favorece la diversificación de actividades comerciales entre ellas destacan la agricultura, la ganadería, la silvicultura y el turismo por mencionar algunos. Pese a que dichas actividades no son del carácter de las que se franquician, si son importantes proveedores de las franquicias que laboran en el estado. Por mencionar algunos ejemplos, están los criadores de pollos y reses que surten a McDonald's, Kentucky Fried Chicken, entre otras.

A pesar de la gran diversificación de actividades económicas en el Estado de Puebla, el sector manufacturero genera un poco más de la cuarta parte del PIB local. Especialmente se le atribuye por la llegada de la planta armadora de automóviles Volkswagen de México (VWM) S.A. de C.V. Esto trajo consigo la creación de parques industriales de proveedores de VWM. En el periodo comprendido entre el 2014 y 2016 un socio comercial de VWM estará realizando importantes inversiones en el Estado de Puebla; con el fin de abrir otra industria de ensamblaje de automóviles de la marca AUDI A.G.; podría no parecerlo, pero VWM es un tipo de franquicia después de todo. El tipo al que pertenece se le conoce como "franquicia industrial", pues paga regalías por el uso de marca a Volkswagen A.G. Puebla también ha sido la cuna de algunas franquicias que ya han pasado las fronteras locales; tal es el ejemplo de "The Italian Coffee Company" que inició en 1996 y que a para febrero del 2015 ya cuenta con 388 sucursales en varios estados. Otras franquicias de origen poblano que tienen un destacado crecimiento son: Shirushi, Tacos Tony, Grupo Café Plaza, Rico Mc Pollo y Tortas Chely.

En el párrafo anterior se hace mención de un tipo de franquicia, la franquicia industrial; existen varios tipos de franquicia. Los más importantes por su aportación económica son tres: Las franquicias de tipo industrial tales como Volkswagen, las de tipo de servicios donde destacan las de coaching empresarial, atención al cliente, marketing, tintorerías, lavanderías, publicidad, entre otras y las

de tipo comercial que son la gran mayoría de las franquicias que ofrecen cualquier tipo de alimento, bebida y bienes tangibles.

En el capítulo dos se aborda con detalle el concepto de franquicia, se describen sus elementos y de igual forma se explican los modelos y las diferentes formas que existen de catalogarlas; con lo anterior el lector podrá tener una idea más clara de lo que significa una franquicia y como leerla en términos de su estructura.

CAPÍTULO 2. ELEMENTOS y MODELOS DE FRANQUICIAS

Los objetivos principales del presente capítulo son dos; el primero son los elementos que componen a las franquicias, así como algunos términos y definiciones relevantes. El segundo se enfoca en las diferentes clasificaciones que existen para catalogarlas en conjunto de algunos ejemplos de franquicias internacionales que permitan al lector aclarar el concepto y al mismo tiempo ampliar su acervo cultural en el tema.

2.1 Elementos de las Franquicias

Las franquicias son un contrato llevado a cabo entre dos entes, pueden ser personas físicas o morales. A una parte se le denomina el franquiciador (el que vende) que posee ya un negocio de éxito ya probado y que lo ha definido de forma tal que pueda replicarlo con el franquiciado (el que compra), quien es el que adquiere por medio de un contrato derechos y obligaciones sobre la marca que está adquiriendo (Bermúdez,2002).

El franquiciador debe de ser el dueño legítimo de la marca registrada; en el caso de México el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) es la institución encargada de concentrar y regular todas las marcas y patentes. A su vez, el franquiciador es quien aporta la marca, la tecnología, contrae la responsabilidad de transmitir conocimientos, medios y proporcionar asistencia. En caso de que sea requerido, la mayor ventaja con la que cuenta es que no tiene que aportar capital ni enfrentarse a los problemas administrativos.

El franquiciado es la persona que sin tener conocimiento, experiencia o la tecnología aporta capital y trabajo para realizar el negocio; esta figura es la que adquiere los riesgos de la inversión, pero también se hace acreedora al derecho de producir y/o comercializar los productos y/o servicios que la marca ofrece. Todos estos beneficios son adquiridos por un tiempo limitado que es pactado en el contrato de franquicia.

El contrato de franquicia es conocido como el acuerdo mediante el cual el franquiciador cede al franquiciado, por una contraprestación financiera, directa o indirecta, el derecho de explotar y comercializar los productos de su marca (Soldevila, 2008). Ambos adquieren derechos y obligaciones; el incumplimiento del contrato dependiendo de la gravedad de la situación, se pueden hacer ambas partes acreedores a diferentes tipos de sanciones que pueden variar desde pagos económicos entre ellos, multas que deberán de ser pagadas a la autoridad correspondiente, acortar el tiempo de la vigencia del contrato, recesión de contrato, clausura del negocio y en casos muy graves hasta sanciones penales.

El contrato visto desde un punto de vista técnico consta de tres elementos: el objeto, el consentimiento y la causa. El objeto para este fin son los elementos que constituyen los derechos y obligaciones sobre las que actúa el contrato. El contrato es indispensable ya que permite se mantenga la calidad así como la reputación e imagen específica requerida por el producto o servicio. Con esto se tiene que los elementos de las franquicias son (Bermúdez, 2002):

- Signos distintivos
- El *Know-How*
- El *package* de la franquicia
- El surtido y aprovisionamiento
- El local y su emplazamiento

- La formación
- Asistencia
- Los Pagos

2.1.1 Los signos distintivos

Estos se entienden como aquellos elementos de una organización que son utilizados para ser comercializados y son diferenciadores del resto de los productos, estos elementos son propiedad del franquiciador, para lo cual se requiere que sean previamente registrados por el franquiciador. Entre los signos distintivos necesarios para las franquicias están: La marca; el nombre comercial; el rótulo del establecimiento, la indicación de procedencia y la denominación de origen (Bermúdez, 2002):

2.1.2 La Marca

De acuerdo a la *American Marketing Association* (AMA), se puede definir a la marca como “un nombre, término, símbolo, diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores” (Bermúdez, 2002). Las marcas son los signos visibles distinguidores de productos o servicios, lo cual es un punto muy importante para las franquicias ya que una de sus finalidades es que sus clientes leales las tengan bien identificadas y puedan saber dónde adquirir exactamente sus productos (Montaño, 2008).

2.1.3 El nombre comercial

Se conoce a la denominación que se utiliza en el ejercicio de la actividad, este nombre tiene la característica de que puede o no coincidir con el nombre del producto o marca. Este debe al igual que la marca estar registrado para evitar plagios (Bermúdez, 2002), el registro tiene una vigencia de 10 años. Posterior a este periodo en caso de que no sea renovado, cesan sus efectos (Montaño, 2008).

2.1.4 El rótulo del establecimiento

Representa uno de los característicos más importantes ya que sirve para dar a conocer el producto mediante el logotipo o la marca, lo que da como resultado una distinción inmediata de las otras marcas que comercializan el mismo producto o servicio. De esta forma el rótulo permite que la ubicación sea fácilmente reconocida (Bermúdez, 2002).

2.1.5 La indicación de procedencia y la denominación de origen.

Esta particularidad a diferencia del rotulo de establecimiento, otorga conocimiento del lugar geográfico donde el producto fue fabricado, elaborado o extraído. La procedencia de los productos al ser una de las ventajas para el franquiciador es uno de los puntos específicos en el contrato donde deberá especificarse la exclusividad del uso de estos productos en su territorio y de esta forma garantizar este derecho frente a terceros (Bermúdez, 2002).

2.1.6 El *know-how*

Este es el elemento principal de las franquicias ya que como se ha descrito el franquiciado no cuenta con los conocimientos de la metodología y procesos necesarios para la elaboración ni del producto. Cuando nos referimos al Know-how son un conjunto de experiencias y conocimientos prácticos ya verificados y no patentados, mismos que ayudan a obtener un resultado esperando con una gran similitud. Esta información debe de ser mantenida como confidencial; también se les conoce como secretos industriales. Por lo general todas las franquicias y comercios son muy celosos y cuidadosos de mantener esta información como privada (Bermúdez, 2002).

El Know-how debe proveer conocimientos prácticos que lo hagan flexible para que se pueda tropicalizar; es decir, se pueda a adaptar a la localidad donde se está incursionando, algunos autores se refieren a esto como “glocalizar”. Con esto se puede más fácilmente adaptar y establecerse en mercados emergentes sin perder sus características.

Existen 3 manuales, el primero es donde están los conocimientos técnicos que contienen los métodos operativos, de producción uniforme o estandarización, métodos de calidad y las capacitaciones. El segundo son los manuales comerciales que describen el uso de la marca, la operación del producto, limpieza e higiene en general y finalmente mercadotecnia. Por último están los del tercer tipo en donde entran los manuales administrativos que a su vez incluyen los objetivos, la filosofía, los programas de administración, los procedimientos, los reportes y los controles (Montaño, 2008). Finalmente cabe mencionar que el franquiciador tiene la responsabilidad de actualizar y renovar los manuales en caso de que sea requerido; generalmente esto sucede cuando algún factor interno o externo afecta las condiciones de la empresa.

2.1.7 La retribución económica

Dentro del contrato y uno de los principales puntos que se tratan es la retribución económica. Dependiendo del franquiciador, puede ser muy variado la cantidad del pago, el tiempo de la vigencia para comercializar la marca, el porcentaje de las regalías sobre ventas o bien un pago fijo periódico (Bermúdez, 2002).

2.1.8 *Blue Print*

Se conoce como Blue Print o Paquete de franquicia ya que es la estructura detallada de las técnicas y métodos del paquete comercial que se está vendiendo al franquiciatario. Este debe incluir todos los manuales detallados, como debe formarse la franquicia así como los servicios de asistencia y lo más importante del paquete donde viene el contrato con las normativas (Bermúdez, 2002).

2.1.9 El Surtido, el local y asistencia y formación

Uno de los elementos claves de la franquicia como ya se ha expresado es la procedencia de los productos, ya que se debe de asegurar la imagen corporativa. Esto supone la obligación del franquiciador de asegurar al franquiciado que siempre cuente con todos los suplementos requeridos y que cumplan las características necesarias para mantener la calidad del producto final (Bermúdez, 2002).

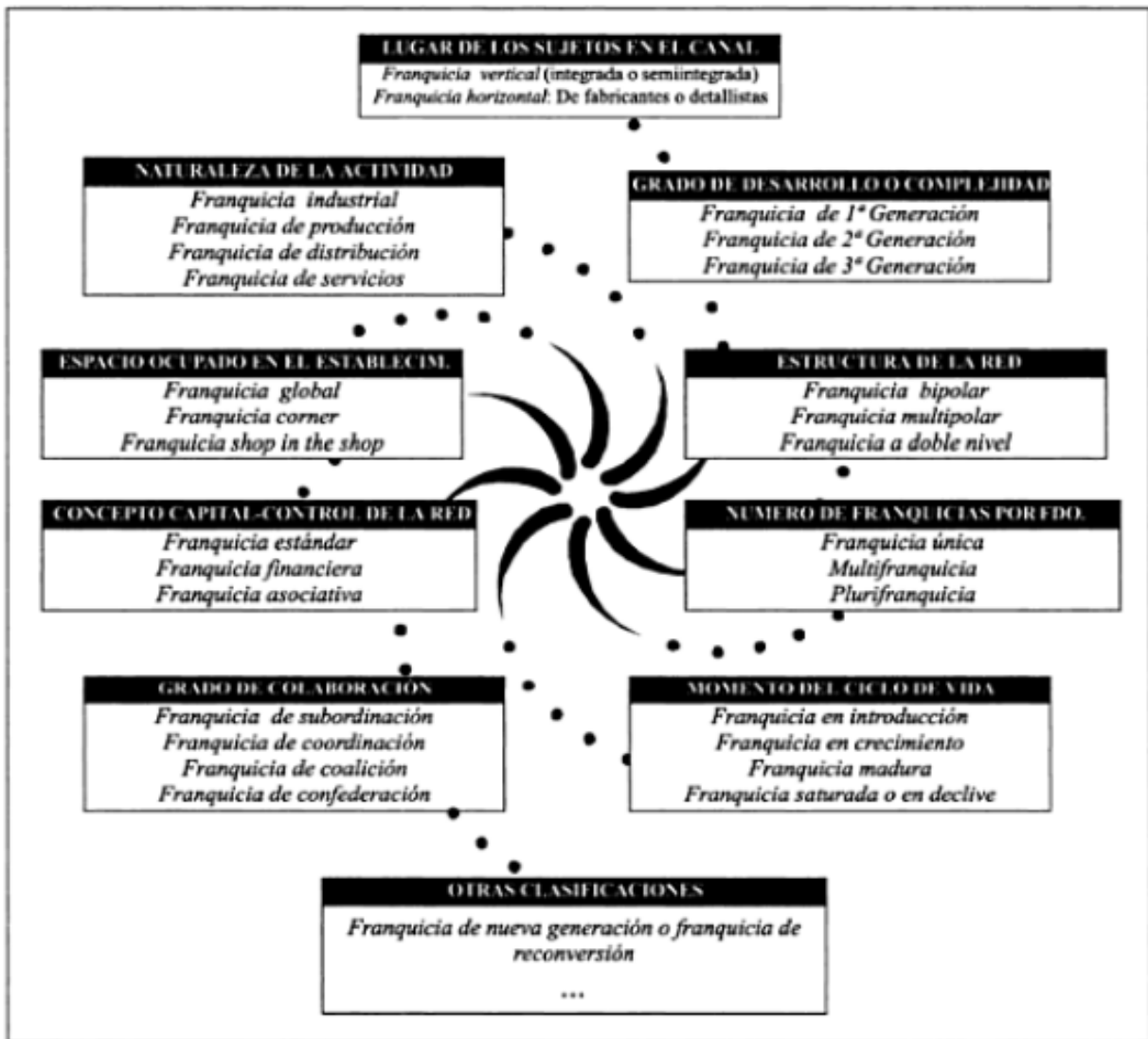
El local es uno de los objetos que permiten que la franquicia tenga éxito, en primer lugar el franquiciador deberá ofrecer un análisis de mercado donde asegure al franquiciado que la ubicación seleccionada tiene el potencial y el tipo de mercado requerido para hacer el negocio exitoso, contemplara también la distancia requerida entre cada uno de los locales que ofrezcan el mismo producto, por lo que es responsabilidad del franquiciador hacer de conocimiento al franquiciado el grado de competitividad que en algunos casos incluso resulta un punto benéfico ya que los consumidores pueden ubicar ese espacio como zona especializada, permitiendo que haya un mayor flujo de clientes que estén interesados específicamente en el producto a comercializar.

La asistencia y formación son fundamentales para hacer de una franquicia todo un éxito; si no se cuenta con la formación adecuada o asistencia durante los procesos operativos se multiplican las probabilidades de fracaso. Este elemento se divide en dos etapas. En la primera parte se abarcan los informes financieros, la estimación de la inversión inicial, la ubicación y ventajas del local, así como el estudio de mercado, entre otras. Posteriormente la asistencia permanente que incluye soportes informáticos de gestión, coordinación de campañas publicitarias y gestión administrativa. Por último esta la asistencia técnica y comercial que facilita estrategias que le permitan consolidarse en el mercado (Bermúdez, 2002).

2.2 Modelos de Franquicias

Desde la aparición de la franquicia moderna, se han ido diversificando y tropicalizando a lo largo del globo; por esta razón el agruparlas para poder estudiarlas se convirtió en una necesidad. Existen varias maneras en las que se pueden organizar. La tabla de a continuación por ejemplo, muestra las clasificaciones más frecuentes:

Figura 1. División de franquicias de acuerdo a las clasificaciones más frecuentes



Fuente: Bermúdez, 2002.

A continuación se explican algunas de las clasificaciones más utilizadas:

2.2.1 Por su forma de operar

- **Franquicia de formato de negocio:** La gran mayoría de las franquicias se rigen por esta forma, el modelo requiere de una más amplia relación entre las partes. Algunas de las características que adopta son la selección de la ubicación, el entrenamiento, los planes de marketing, el suministro de productos y en algunos casos el apoyo para conseguir financiamiento.
- **Franquicias de distribución exclusiva:** Las cuales están basadas que el franquiciador venda exclusivamente productos proporcionados por el dueño de la marca.
- **Franquicia de producto y marca:** En este modelo, el franquiciador es dueño de la marca y de todos los derechos y se los vende al franquiciado quien por su propia cuenta lleva a cabo todas las gestiones legales y administrativas para abrir el negocio.

2.2.2 Por el lugar de los sujetos en el canal

- **Franquicia Vertical:** Donde ambas partes (franquiciador y franquiciatario) se encuentran en distintos niveles en el canal de la distribución. Esta se divide a su vez en 2 modalidades:
 - a) **Franquicia Integrada:** Es aquella donde el franquiciador controla toda la cadena de suministro y llega hasta el franquiciado minorista que atiende directamente al cliente final. Ejemplo: Yves Rocher.
 - b) **Franquicia semi-integrada:** Es cuando el franquiciador depende de un intermediario mayorista, el cual desplaza el producto finalmente a los minoristas. Un ejemplo de esto es McDonald's y McDonald's México

- **Franquicia Horizontal:** Es donde se relacionan los integrantes del mismo nivel dentro del canal de distribución. Discriminando entre las franquicias de fabricantes industriales como Danone por ejemplo y las franquicias de detallistas tal y como lo son los minoristas Barceló viajes.

2.2.3 Por su origen y grado de desarrollo

- **Franquicias de primera generación:** Son aquellas en las que se hacían convenios para que los comercios solo vendieran un solo tipo de producto; un ejemplo de esto eran las cerveceras del siglo XVIII las cuales pactaban con las tabernas a que solo comercializaran sus productos, desplazando de esta forma los productos de la competencia.
- **Franquicias de segunda generación (Tipo 1):** Esta tiene más el carácter de una concesión de marca y producto donde todo gira en torno a asegurarle al fabricante la venta de sus mercancías, un ejemplo de esto es Pemex.FrF
- **Franquicia de tercera generación (Tipo II):** Este modelo es el que más rápido crece en la actualidad. Establece una relación más compleja entre las partes, pues involucra una total capacitación que permita replicar al franquiciado el modelo de negocio; en otras palabras, se comparte el “know-how”. Gracias a esto, este tipo de modelo se ha podido diversificar a muchos sectores de la economía. Ejemplo: Starbucks.

2.2.4 Por el espacio que ocupa en el establecimiento

- **Franquicia global:** Es aquella que ocupa todo el espacio disponible en el local donde se encuentra; la gran mayoría operan de esta forma, por ejemplo están las purificadoras como Agua inmaculada.
- **Franquicia corner:** Consiste en franquiciar solo una parte de los servicios y/o productos disponibles dentro de un local. Un ejemplo de esto son las bebidas gaseosas que por su naturaleza, no tienen tiendas exclusivas para promocionarlas; por el contrario, se ofrecen en diferentes tipos de establecimientos como tiendas de conveniencia, farmacias, puestos de periódico entre otros.
- **Franquicia “shop in the shop”:** Son espacios franquiciados normalmente dentro de otras tiendas de mayor tamaño por ejemplo: Dentro de Walmart, Soriana, Comercial Mexicana y Bodega Aurrera existen locales comerciales que se rentan a otras marcas.

2.2.5 Por el número de establecimientos por franquiciado

- **Franquicia única:** Cuando el franquiciado solo explota una sola franquicia en su establecimiento.
- **Multifranquicia:** Cuando el franquiciador concede 2 o más franquicias al mismo franquiciado.
- **Plurifranquicia:** Es cuando el franquiciado explota 2 o más franquicias en su local.

2.2.6 Por la naturaleza de su actividad

- **Franquicia industrial:** Se dan con contratos de larga duración donde el franquiciado tienen la capacidad de replicar un producto y producirlo a escalas industriales, un ejemplo de esto es Coca-Cola.
- **Franquicia de producción:** El franquiciado produce los productos, pero puede o no ser al 100%; algunas veces, el franquiciador como dueño de la marca termina el producto, un ejemplo de esto es la marca de mezclilla Levi's.
- **Franquicia de distribución pura:** Es aquella donde el franquiciado solo se encarga de comercializar el producto que le otorga el franquiciador como dueño y concededor único del proceso de producción. Un ejemplo claro de esto son las cadenas de farmacias como Farma-todo, Farmacias Similares, Farmacias del Ahorro, Farmacias Guadalajara entre otras.
- **Franquicias de servicios:** Son las que ofrecen un servicio o un conjunto de ellos que se ofrecen bajo una metodología impartida por el franquiciador.

A continuación se muestra una tabla con una posible forma de agrupar a las franquicias de acuerdo a su actividad económica.

Tabla 1. División de franquicias por la naturaleza de su giro

Franquicias de Servicios	Franquicias de Comercio
F. de Administración de fincas	F. de Alimentación
F. de Consultoría	F. de Automóvil
F. de Energías Renovables	F. de Pastelerías y Panaderías
F. de Estética y Belleza	F. de Cosmética

F. de Formación	F. de Decoración y Hogar
F. de Informática y Webs	F. de Tiendas Especializadas
F. de Inmobiliarias	Franquicias de Hostelería
F. de Lavandería, Tintorerías y Arreglos	F. de Bares y Cervecerías
	F. de Cafeterías
F. de Marketing y Comunicación	F. de Fast Food
	F. de Heladerías y Yogurt
F. de Ocio y Viajes	F. de Hostelería y Restauración
F. de Reciclaje	F. de restaurantes italianos y pizzerías
F. de Servicios a domicilio	
F. de Servicios de Transporte	F. de Restaurantes Temáticos
F. de Servicios Especializados	F. de Restaurantes Asiáticos
	Franquicias de Moda
F. de Servicios Financieros	F. de Joyería y Compra venta de oro
F. de Salud y Cuidado Personal	F. de Moda
	F. de Moda Infantil
F. de Telefonía Móvil y Telecomunicación	F. de Ropa Interior y Lencería
	F. de Zapatos y Complementos

Fuente: Elaboración propia.

En el Capítulo tres se analiza a detalle por medio de un análisis FODA las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrentan las franquicias en la Ciudad de Puebla. A su vez se toman en cuenta diferentes factores como el crecimiento demográfico, la proporción de comercios por su naturaleza (giro) y el PIB per cápita; que en su conjunto forman los factores económicos que afectan el desarrollo económico.

CAPÍTULO 3. CONTEXTO ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN PUEBLA

En el presente Capítulo se analiza cómo ha sido el crecimiento de Puebla en los últimos años, se realizan proyecciones hacia los próximos 5 años y se hace un recuento de las entidades económicamente activas al cierre del año 2014. También se hace un análisis FODA que permita al lector cuales son los principales aspectos que deben de contemplarse al momento de abrir una franquicia.

3.1 Factores que afectan el desarrollo económico de Puebla

A continuación se desarrolla cómo ha evolucionado la población poblana en los últimos años, como se encuentra la distribución y saturación de comercios y como se considera el PIB per cápita.

3.1.1 Población

El Estado de Puebla con casi seis millones de habitantes ocupa el quinto lugar a nivel nacional siendo superado solo por el Estado de México, el Distrito Federal, Veracruz y Jalisco; tan solo en la Ciudad de Puebla habitan aproximadamente un millón y medio de habitantes que en conjunto con los poblados de San Andrés Cholula, San Pedro Cholula y Cuautlancingo se aproximan a los dos millones. A continuación se muestra una tabla con los cinco municipios de mayor número de habitantes:

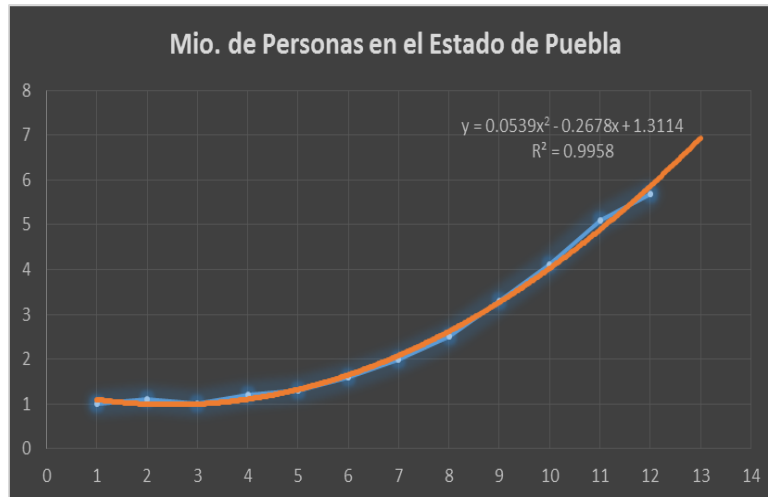
Tabla 2. Las 5 entidades de Puebla con mayor población

Municipio	Localidad	Habitantes (año 2010)
Puebla	Heróica Puebla de Zaragoza	1 434 062
Tehuacán	Tehuacán	248 716
San Pedro Cholula	Cholula de Rivadavia	87 897
Atlixco	Atlixco	86 690
Amozoc	Amozoc de Mota	77 106

Fuente: INEGI, 2010

De los censos realizados desde el año 1900 al 2010 (valores del 1 al 12 de la tabla siguiente), se puede apreciar que la población en el Estado de Puebla aumentó casi seis veces; a su vez, cabe resaltar que en el periodo que comprende de 1990 al año 2000 se vivió un fenómeno conocido como explosión demográfica ya que la población aumentó en un millón. Con los datos obtenidos del INEGI (2015) y haciendo una proyección para el año 2020, ajustando una línea de tendencia polinómica de segundo grado se puede obtener un valor de “R²” de 0.9958 que garantiza una exactitud en la predicción del 99%. Con lo anterior sustituyendo el valor de “X” (en este caso es 13 por el año 2020 que representa en la gráfica) se obtiene que el Estado de Puebla tendrá una población total de 6.93 millones.

Gráfica 1. Proyección de población en Puebla para el año 2020



Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos de INEGI, 2015

Lo anterior aunado al hecho de que la esperanza de vida va en aumento; 71.7 años en promedio para los hombres y 77.7 años en promedio para las mujeres. Con esto se puede concluir que Puebla está creciendo y la Capital del Estado es la que más rápidamente lo hace, pues es la que otorga las mayores comodidades en lo que a bienes y servicios refiere. Esto representa un punto a favor para invertir ya que al ir creciendo una población, sus requerimientos de productos también lo hace; lo que da cabida a que nuevos negocios emerjan y tengan la clientela necesaria para ser rentables (INEGI, 2015).

3.1.2 Distribución de comercios

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) propiedad del INEGI, en el Estado de Puebla se tenían registradas un total de 299,504 comercios al término del año 2014; de las cuales casi una tercera

parte con 95,641 pertenecían a la Capital en conjunto de los municipios de Cuautlancingo, San Andrés y San Pedro Cholula. La cual representa el área conurbada objetivo del presente trabajo. En la siguiente gráfica se muestran los 50 comercios con más concurrencia en estos 4 municipios (INEGI, 2015).

Tabla 3. Top 50 de comercios por actividad económica en Puebla Capital, Cuautlancingo, San Andrés Cholula y San Pedro Cholula al término del año 2014

TOP 50	Actividad Económica	Cantidad de Comercios
1	Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	11,898
2	Salones y clínicas de belleza y peluquerías	4,140
3	Comercio al por menor de frutas y verduras frescas	3,099
4	Comercio al por menor de artículos de papelería	2,959
5	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	2,721
6	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	2,696
7	Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería	2,194
8	Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal	2,058
9	Reparación mecánica en general de automóviles y camiones	1,673
10	Servicios de acceso a computadoras	1,584
11	Consultorios dentales del sector privado	1,332
12	Comercio al por menor en ferreterías y tlapalerías	1,332
13	Comercio al por menor de regalos	1,302
14	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	1,297
15	Comercio al por menor de artículos usados	1,246
16	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	1,179
17	Comercio al por menor de carnes rojas	1,153
18	Lavanderías y tintorerías	1,102
19	Panificación tradicional	1,097
20	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	1,095
21	Comercio al por menor de otros alimentos	1,077
22	Fabricación de productos de herrería	1,075
23	Fabricación de ladrillos no refractarios	993
24	Comercio al por menor de dulces y materias primas para repostería	977
25	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	927

26	Consultorios de medicina especializada del sector privado	888
27	Restaurantes con servicio de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	874
28	Comercio al por menor de carne de aves	855
29	Reparación y mantenimiento de otros artículos para el hogar y personales	836
30	Comercio al por menor de refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones	836
31	Asociaciones y organizaciones religiosas	801
32	Farmacias sin minisúper	750
33	Consultorios de medicina general del sector privado	704
34	Comercio al por menor de teléfonos y otros aparatos de comunicación	661
35	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	640
36	Alquiler sin intermediación de salones para fiestas y convenciones	620
37	Lavado y lubricado de automóviles y camiones	609
38	Reparación menor de llantas	600
39	Purificación y embotellado de agua	583
40	Comercio al por menor de calzado	576
41	Comercio al por menor de plantas y flores naturales	576
42	Comercio al por menor de discos y casetes	575
43	Hojalatería y pintura de automóviles y camiones	548
44	Comercio al por menor de vidrios y espejos	500
45	Impresión de formas continuas y otros impresos	496
46	Comercio al por menor de productos naturistas y medicamentos homeopáticos	475
47	Comercio al por menor de leche, otros productos lácteos y embutidos	449
48	Reparación de calzado y otros artículos de piel y cuero	448
49	Bufetes jurídicos	437
50	Escuelas de educación preescolar del sector privado	432

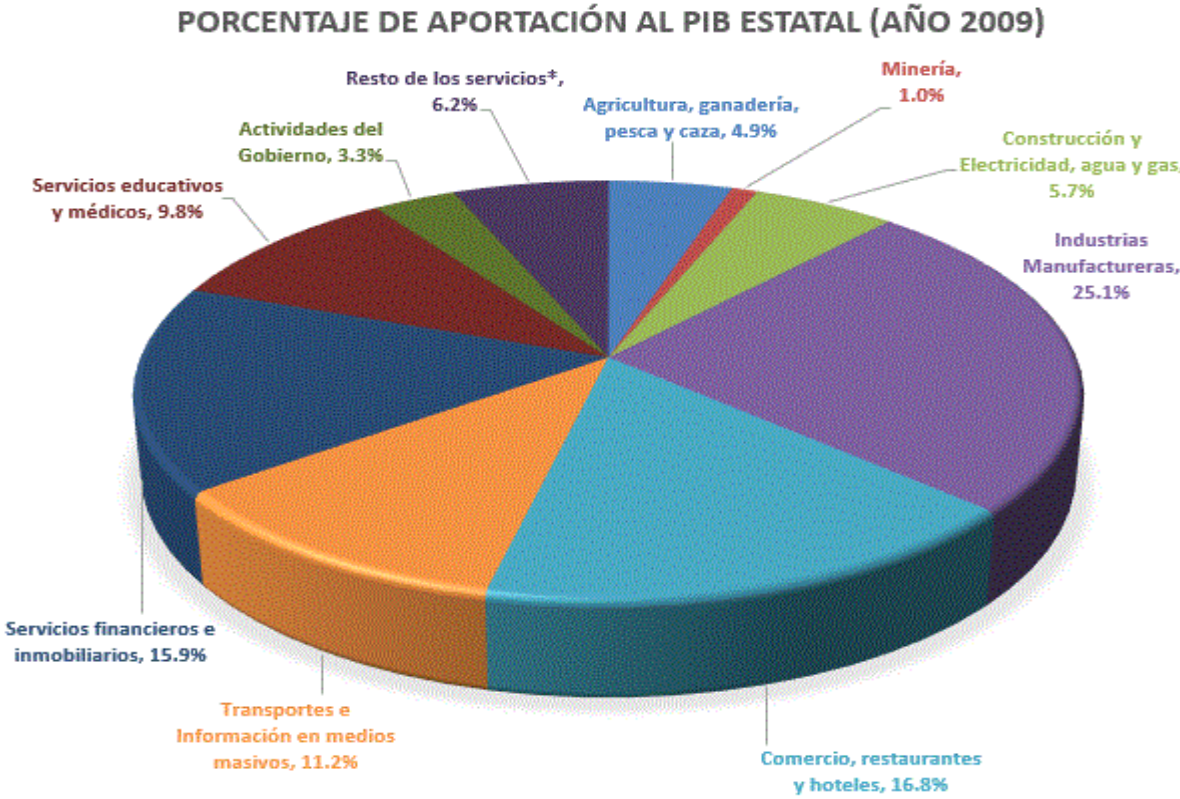
Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos de INEGI, 2015

Como se puede apreciar en la tabla, los abarroteros, los salones de belleza, los comercios de frutas y verduras frescas, las papelerías y los restaurantes con preparación de antojitos mexicanos son los de mayor popularidad para los empresarios poblanos. Sin embargo, esto no implica que en esta misma proporción sea su aportación al PIB.

El principal aportador al PIB poblano son las industrias de manufactura, con un 25% encabeza dicha lista la armadora Volkswagen de México y el conjunto de empresas que conforman el clúster de soporte para la industria automotriz. En segundo lugar están los restaurantes y hoteles con casi un 17% y esto se debe a que Puebla es un punto de gran turismo por su centro histórico que es donde se

concentra una gran cantidad de hoteles y restaurantes. En tercer lugar con casi un 16% se encuentran los servicios financieros e inmobiliarios; los financieros se componen de diferentes tipos tales como: de asesoría, de coaching, contables, aseguradoras, bancos, casas de bolsa, casas de cambio, entre otras; los servicios inmobiliarios están compuestos principalmente por todas las constructoras, arquitectos y personas que se dedican a la construcción, compra, venta, renta o remodelación de bienes raíces. En cuarto lugar se encuentran los transportes y medios de comunicación masiva. Estos cuatro rubros representan casi el setenta por ciento del PIB del Estado de Puebla (INEGI, 2015). La división que comprende el resto de las contribuciones se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Gráfica 2. Distribución de comercios y su aportación al PIB de Puebla



Fuente: Elaboración Propia con datos del INEGI, 2015

El conocer tanto la cantidad de negocios que existen como su relación a la aportación en el PIB de Puebla, da una pauta de las necesidades puntuales que la ciudad demanda y como complemento conociendo su ubicación geográfica por medio del instrumento electrónico del INEGI conocido como el DENUE precisa de mayor manera que necesidades por zona son las más solicitadas, que áreas están saturadas y cuales aún tienen posibilidades de albergar determinado tipo de comercios. Lo anterior representa una ventaja en la planeación para la ubicación de un negocio.

3.1.2 PIB per cápita

Pese a todas las ventajas geográficas que tiene el Estado de Puebla y a su gran población de casi seis millones aproximadamente que lo colocan entre los primeros lugares a nivel nacional, este ocupa el octavo lugar en menor PIB. En otras palabras, se puede decir que Puebla puede catalogado como el lugar veinticuatro en índice de bienestar económico en el país (Hernández, 2011).

Lo anterior significa que el poblano intermedio ganará unos 76 mil pesos en el año, mientras que la media en México ronda por los 116 mil; esto es un 32% por debajo de promedio mexicano. Esto juega tanto en contra como a favor dependiendo del punto de donde se vea. Juega a favor para los empleadores en el aspecto de que al existir mucha oferta de trabajo la demanda disminuye y los sueldos bajan; por lo que conviene contratar gente ya que la mano de obra es accesible; como prueba de esto se tiene a grandes inversiones extranjeras que eligen a Puebla para establecerse. Sin embargo, juega en contra en el sentido de que al tener pocos ingresos, las personas disponen de poco poder adquisitivo, lo que limita mucho el rango de bienes y servicios que pueden pagar. Como efecto

de lo anterior se da cabida a que grandes empresas trasnacionales puedan prosperen en Puebla y otro efecto es que la gran mayoría de sus producciones sean para exportación.

Para concluir, el conocimiento del PIB per cápita da una muestra del poder adquisitivo de las personas de una región y con ello, saber los bienes y servicios a los que la población tiene acceso. Esto representa una estrategia para los empresarios que deseen poner un negocio en la región.

3.2 Impacto económico de las franquicias en Puebla Capital

La proporción de la población económicamente activa (PEA) representa un 42.75% de la población total que ronda por los 6 millones. Este 42% es el motor que mueve a Puebla y sostiene al resto. A continuación se muestra una tabla que contiene las cantidades de personas catalogadas por la Secretaría de Economía.

Tabla 4. Distribución de las personas en Puebla por la Secretaría de Economía

CONCEPTO	Total Puebla 2014	Porcentaje
Población Total	6,155,253	100.00%
Población en edad de trabajar	4,327,214	70.30%
Población Económicamente activa	2,631,791	42.76%
Ocupados	2,541,749	41.29%
Desocupados	90,042	1.46%

Fuente: Elaboración propia información de secretaria economía

En el estado los sectores económicos con franquicias de mayor impacto al PIB son los que se concentran en los rubros de comercios, hoteles y restaurantes, seguidos de los servicios financieros. En el entendido que más del 42% de la población es la que trabaja, el resto está compuesto por personas que van desde los recién nacidos hasta ancianos y que representan en su gran mayoría personas que no pueden valerse por sí mismas; de esta forma se puede afirmar que una significativa parte de la PEA, también es la parte encargada de atender las necesidades de las personas que dependen de ellas. Siendo que las jornadas de trabajo rondan por las 9 horas de trabajo, más los traslados, en transporte público o medios privados que rondan en 1.5 horas aproximadamente y 7 horas para dormir aproximadamente; la PEA solo dispone de poco más de 6 horas para cubrir el paquete de necesidades que tengan ellos y todos sus dependientes económicos. Por lo que todos aquellos negocios que les ayuden a ahorrarse tiempo, tienen cabida en el entorno actual.

Acorde a datos del INEGI (2015), el 95% de las empresas en México son PYMES. Pese a que de que las franquicias aún representan una minoría de la cantidad total de los negocios poblanos, su sector crece a un ritmo acelerado de 2 dígitos (13%) por año.

Por lo anterior se puede concluir que los empresarios poblanos deben de enfocarse en negocios de comercios y servicios que ayuden a ahorrar tiempo a la PEA de Puebla; por ejemplo: restaurantes comida corrida o para llevar, purificadoras, lavanderías, tortillerías, abarrotes, estéticas, gasolineras, por mencionar algunos, son giros que siempre tendrán aforo porque les ahorran tiempo con el servicio que brindan a la PEA.

3.3 Análisis FODA de las franquicias en Puebla Capital

A continuación se hace un análisis FODA que brinde al lector un completo panorama de lo que se debe de considerar al momento de incursionar en el ámbito empresarial de las franquicias.

3.3.1 Fortalezas

Las franquicias por ser ya modelos de negocios probados con éxito, tienen indudablemente más probabilidades de prevalecer ante la competencia. Ya que el contar con procesos estándares y con un soporte por parte del franquiciador, le ayuda a bajar precios, a mantenerse rentable y a sobreponerse ante las adversidades económicas que se presenten.

Otra fortaleza es que la inversión de tiempo en desarrollo de nuevos productos, promociones y publicidad es mínima pues la marca se encarga de ello. Además mientras más comercios haya de la misma marca, más dominio ejercerán sobre el mercado y se logra un mayor posicionamiento de la marca lo que por sí mismo hace publicidad para todos.

Puesto que el cerrar una franquicia representa una mala imagen para todas las demás, a ninguna de las dos partes (franquiciador y franquiciado) les conviene que esto suceda; por esta razón, las relaciones que se entablan entre ellos son de “ganar-ganar”. Esto propicia que la planeación para la puesta en marcha siga un estricto proceso que reduzca el riesgo al fracaso.

Las franquicias a su vez ofrecen tecnología moderna que da resultados muy competitivos en lo que a tiempos, costos y calidad refiere, ayudando de esta manera a que el resultado siempre sea el mismo o por lo menos muy parecido. Finalmente la más valiosa fortaleza para las franquicias, es la lealtad de sus clientes

3.3.2 Oportunidades

En Puebla las franquicias representan una inversión muy importante, por esta razón se ofrecen regulaciones favorables y en algunos casos cuotas especiales en impuestos lo que permite y promueve su proliferación. Estas se diversifican de forma acelerada invadiendo nuevos sectores y mercados. La globalización también juega un papel importante dando oportunidades de traspasar fronteras a muchas franquicias. Sin embargo su éxito fuera de las fronteras de la región de origen no sería posible sin la tropicalización que le brinda la versatilidad que necesitan para poder adaptarse y establecerse en regiones donde sus bienes y/o servicios sean requeridos.

Otras de las oportunidades de las franquicias son la flexibilidad y la comunicación, pues en algunos casos solo existe una comunicación en cascada donde los franquiciadores reciben las instrucciones de como operar y resolver los problemas y los franquiciados pierden todo el “feedback” (retroalimentación) que sus socios han adquirido. Con lo anterior se pierden mucha información valiosa que puede ser traducida a ideas que pueden otorgar alto poder de innovación; de esta forma a la larga se vuelve un área de oportunidad que le resta competitividad a la marca.

3.3.3 Debilidades

Se debe de considerar que los franquiciadores brindan un servicio de apoyo, pero en la operación diaria y las decisiones en general siempre estarán sujetas al juicio del que esté a cargo del lugar; es por ello que si el personal no está plenamente capacitado para actuar en todo tipo de situaciones, puede jugar un papel en contra de la imagen del negocio.

Si la empresa no solicita una alta especialización es posible que los salarios ofrecidos no sean tan competitivos ya que una parte de las ganancias deberán ser compartidas con los franquiciadores, lo que posiblemente resultara en una alta rotación de personal, alta demanda de capacitación e incremento de costos, así como un perdida de la calidad exigida por el mercado. El modelo de franquicia exige el pago de varios rubros tales como regalías, comisiones, derechos de uso de la marca, renovaciones de contratos, entre otras cosas; por lo tanto, si no existen suficientes ganancias, la franquicia se vuelve en un negocio no tan rentable.

Y la debilidad más grande es cuando existen problemas con la calidad de sus productos y/o servicios, que pueden ser derivados de un fallo en la capacitación del nuevo personal, mala ejecución de los procedimientos o bien, el deterioro de los suministros necesarios; lo que ocasiona situaciones que afectan la imagen de la marca. En el entorno competitivo que se vive en la actualidad, se cuenta con clientes fieles pero no exclusivos y una mala experiencia puede hacer perder esa confianza; misma que es difícil volver a recuperar.

3.3.4 Amenazas

La aparición de nuevos competidores, la rotación de personal, nuevos reglamentos por parte de las instituciones que las regulan aunado a la falta de innovación son algunas de las amenazas que todas las franquicias tienen que enfrentar. Por otro lado también existen amenazas internas que pueden suscitarse como rompimiento de contratos por ejemplo, en donde el franquiciador puede independizarse y copiar en su mayoría el modelo de la franquicia con la que trabaja y de esta forma volverse en un competidor directo.

Otra amenaza para las personas y/o sociedades que adquieren una franquicia, es que las licencias de uso de la mayor parte de ellas son por un tiempo previamente definido en el contrato; esto significa que en determinado momento, el franquiciador puede optar por no renovar la franquicia y el negocio debe dejar de operar. Si bien una franquicia tiene una mayor presencia en el mercado local, si no se planea de forma adecuada la ubicación por medio de un estudio de mercado, puede que esta no tenga el flujo de personas requerido para sostener al negocio.

3.4 Instrumentos financieros de Inversión

Gracias a las Tecnologías de Información y de Comunicación (TIC) y a la globalización, los instrumentos financieros a los que se tienen alcance en Puebla son prácticamente todos los que se ofertan a nivel mundial. Existen 2 tipos de instrumentos financieros, los de renta variable que son todos aquellos donde se desconoce cuál será el rendimiento que generarán tales como los fondos de inversión y las acciones por ejemplo. Por el otro lado están los de deuda o tasa fija

que son todos aquellos que ofrecen un rendimiento garantizado al término de un plazo previamente pactado. (Banco Nacional de México [BANXICO], 2015). Para que una inversión sea rentable, esta tiene que ofrecer un rendimiento mayor que la inflación de la moneda en la que se invierte. De acuerdo con BANXICO (2015), la inflación promedio de los últimos 5 años en México ha sido de 3.69% de acuerdo con los datos de la tabla siguiente:

Tabla 5. Inflación en México del 2011 a Febrero del 2015

2011	3.82%
2012	3.57%
2013	3.97%
2014	4.08%
Acum. May. 2015	3.00%

Fuente: Elaboración Propia con datos de BANXICO, 2015

Por lo tanto para obtener ganancias al término de la inversión, esta debe de abonar por lo menos en un 3.7% el monto inicialmente invertido. A continuación se muestra el Top 5 de los rendimientos financieros otorgados por diferentes instituciones:

Tabla 6. Top 5 de Instrumentos Financieros de Fondos de Deuda

Administradora del Fondo	Fondo	Liquidez	Calificación	Horizonte de Inversión	Ganancias*	Valuación Final*
	HSBC-D2BNF	Mismo día	AAA/1	Corto plazo	\$ 1,612	\$ 51,612
	FONDEOBOE1	Diaria	AAA/1	Corto plazo	\$ 1,560	\$ 51,560
	BMRGOB2EFA	Mismo día	AAA/2	Corto plazo	\$ 1,397	\$ 51,397
	OM-DCPE	Mismo día	AA/2	Corto plazo	\$ 1,390	\$ 51,390
	APICPBF5	Diaria	AAA/1	Corto plazo	\$ 1,363	\$ 51,363

Fuente: Simulador de la CONDUSEF, 2015

De acuerdo con la tabla anterior con las premisas de invertir \$50,000 pesos mexicanos buscando tener una liquidez diaria, las tasas de interés ronda por el 3.22%; las CETES a 364 días superan ligeramente esta cifra con un 3.62%. Estas cifras no sobrepasan a la inflación promedio; por lo que no resultan ser una fuente rentable de inversión. Con esto se puede concluir que cualquier negocio o franquicia que garantice un ROI anual superior al 3.7% sin ningún riesgo, es definitivamente más rentable (CONDUSEF, 2015).

Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, todas las franquicias tienen debilidades y amenazas que se traducen en riesgos latentes; por esa razón es necesario que al momento de proyectar una inversión se consideren todos los factores posibles que puedan impactar negativamente en los ingresos de forma tal que se sume un margen de error que compense el riesgo.

En el Capítulo cuatro se analiza la rentabilidad y la saturación de los comercios más concurridos haciendo un comparativo con el Distrito Federal. Por otro lado se genera una asimilación de su viabilidad para ser franquiciados así como una breve reseña de sus características.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE SATURACIÓN

En el presente capítulo se analiza por medio de una comparación con el Distrito Federal, como se encuentra dividida la diversificación de los negocios y en comparación con la Ciudad de Puebla cuales son las diferencias más significativas. El Distrito Federal (DF) hoy en día tiene una población de aproximadamente nueve millones de personas; por otro lado la Ciudad de Puebla en conjunto con los Poblados de San Andrés Cholula, San Pedro Cholula y Cuautlancingo tiene aproximadamente dos millones de habitantes lo que significa que el DF tiene una población 4.5 veces mayor. En la siguiente tabla se puede apreciar el top 25 de los comercios de acuerdo a las diferentes actividades económicas que desarrollan así como la comparación de la proporción que hay en Puebla y el Estado de México.

Tabla 7. Comparación de proporción del top 25 de comercios entre la zona conurbada de Puebla Capital y el DF

TOP 50	Actividad Económica	Puebla	DF	Proporción
1	Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	11,898	40,997	3.4
2	Salones y clínicas de belleza y peluquerías	4,140	16,979	4.1
3	Comercio al por menor de frutas y verduras frescas	3,099	12,931	4.2
4	Comercio al por menor de artículos de papelería	2,959	13,317	4.5
5	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	2,721	9,058	3.3
6	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	2,696	9,954	3.7
7	Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería	2,194	11,851	5.4
8	Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal	2,058	6,486	3.2
9	Reparación mecánica en general de automóviles y camiones	1,673	6,073	3.6
10	Servicios de acceso a computadoras	1,584	5,623	3.5
11	Consultorios dentales del sector privado	1,332	6,805	5.1
12	Comercio al por menor en ferreterías y tlapalerías	1,332	5,910	4.4
13	Comercio al por menor de regalos	1,302	4,787	3.7
14	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	1,297	6,922	5.3
15	Comercio al por menor de artículos usados	1,246	2,078	1.7
16	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	1,179	3,374	2.9
17	Comercio al por menor de carnes rojas	1,153	6,186	5.4
18	Lavanderías y tintorerías	1,102	6,073	5.5
19	Panificación tradicional	1,097	3,011	2.7
20	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	1,095	7,864	7.2
21	Comercio al por menor de otros alimentos	1,077	3,633	3.4
22	Fabricación de productos de herrería	1,075	2,814	2.6
23	Comercio al por menor de dulces y materias primas para repostería	977	5,814	6.0
24	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	927	8,237	8.9
25	Consultorios de medicina especializada del sector privado	888	3,526	4.0

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos de INEGI, 2015

El promedio de las proporciones es de 4.1 ligeramente menor al 4.5 que representa la cantidad de veces que el DF supera a la Ciudad de Puebla en habitantes. De la tabla se puede rescatar que los giros de comercios que aparentan tener una sub-saturación son los que se dedican a la preparación de comida rápida o de alimentos a la carta; seguido de las cafeterías, fuentes de sodas, neverías y refresquerías. En tercer lugar se encuentran los comercios de venta al por menor de dulces y materias primas para repostería. En cuarto lugar están las lavanderías y tintorerías. En quinto se encuentran comercios de venta de carnes rojas y comercios de venta de ropa al menudeo. En sexto lugar se hallan los comercios de preparación de comida para llevar y en séptimo lugar los consultorios dentales. El resto de los comercios situados en el Top 25 se encuentran sobre saturados.

4.1 Selección de franquicias

Se llevó a cabo una investigación en la que participaron poco más de 400 franquicias que laboran en la República Mexicana, hay franquicias que requieren tan solo de \$12,000 pesos mexicanos de inversión inicial y las hay de hasta \$10,000,000 de pesos mexicanos. Es por esto que como primer filtro se las separo en 3 categorías de acuerdo al monto inicial de inversión:

- Categoría 1: Franquicias económicas de \$0 a \$100,000 (32 encontradas)
- Categoría 2: Franquicias intermedias de \$100,001 a \$500,000 (149 encontradas)

- Categoría 3: Franquicias costo elevado de \$500,001 en adelante (221 encontradas)

Este texto se enfocara exclusivamente en las franquicias de la Categoría 1 puesto que se busca hacer las mejores recomendaciones para inversionistas en la Ciudad de Puebla con un capital limitado. Estas 32 franquicias son las siguientes.

Tabla 8. Franquicias con costo de inversión entre \$12 mil y \$100 mil pesos

No.	Nombre Franquicia	Inv. Inicial	Descripcion
1	DUL C	\$ 12,000.00	Publicidad impresa en envolturas de dulces
2	SPEED WASH	\$ 13,000.00	Fabricación y comercialización de carritos de auto lavado
3	D'ORLEANS PARIS	\$ 15,000.00	Elaboracion de perfumes
4	EASY WAY	\$ 16,000.00	Carritos de autolavado
5	COMFLYER	\$ 20,000.00	Pag. web, e-marketing
6	FRAGANCIAS SIMILARES	\$ 25,000.00	Venta de fragancias
7	AQUACLIVA	\$ 26,000.00	Purificadora
8	LA DIETA DE LOS ASTERISCOS	\$ 30,000.00	Centro de nutrición
9	LOQUAY	\$ 35,000.00	Comercialización de productos para cuidado de cabello
10	GAMES "R" US	\$ 39,900.00	Compra de inflables y carpas
11	CONSTRUCTIVA	\$ 40,000.00	Venta materiales y herramientas para la construccion
12	AAA MODELS AGENCY	\$ 45,000.00	Agencia de edecanes
13	PASTELERÍA OK	\$ 50,000.00	Pasteleria
14	AGUA INMACULADA	\$ 54,500.00	Purificadora
15	SUPER KOMPRAS MICRO	\$ 57,800.00	Mini súper mercado
16	SUPER SEX SHOP XXX	\$ 70,000.00	Entretenimiento para adultos
17	VIAJES DIDÁCTICA	\$ 70,000.00	Agencia de viajes
18	PIERNAS BELLAS SIN VARICES	\$ 70,000.00	Establecimiento de tratamiento de varices
19	EXPENSE REDUCTION ANALYSTS	\$ 75,000.00	Consultoria para reducir gastos no estrategicos
20	FANCY FLORERÍA	\$ 75,000.00	Floreria
21	EL MUNDO DE A 3 PESOS	\$ 75,300.00	Venta de articulos a 3 pesos
22	EXTER FUMIGACIONES	\$ 77,500.00	Fumigaciones
23	CESCO	\$ 77,500.00	Productos quimicos para limpieza
24	KELLY'S CAJUN GRILL	\$ 80,500.00	Comida rápida
25	TRANSFER FACTOR	\$ 87,500.00	Distribución de productos de bio tecnología
26	PICA LIMÓN EL SANO ANTOJO	\$ 95,000.00	Antojitos
27	AL MINUTO	\$ 100,000.00	Cerrajería y costureria
28	CREDIFIESTA	\$ 100,000.00	Org. de eventos y servicio de banquetes
29	ESCAMOCHAS	\$ 100,000.00	Cocteles, jugos y malteadas
30	IMAGO	\$ 100,000.00	Empresa dedicada a la crianza de mariposas
31	JANI KING	\$ 100,000.00	Servicios de limpieza
32	TORTAS CHELY	\$ 100,000.00	Tortería

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos de INEGI, 2015

Una vez identificadas las 32 franquicias, se contraponen con el Top 25 de los comercios en Puebla. Como resultado de lo anterior se obtiene que la única franquicia que tiene un sub-saturamiento y cuya inversión inicial ronda por los \$100,000 pesos es: ESCAMOCHAS (Preparación de cocteles, jugos y malteadas). Las 31 franquicias restantes quedan fuera por no cumplir las 2 premisas anteriores.

De lo expuesto anteriormente se observa que después de haber realizado un análisis sobre las 32 franquicias que requieren una inversión de \$0 a \$100,000, solo queda una opción. Ante este panorama se debe de tener una estrategia alternativa, en este caso una de diversificación, tales como lo presentan Grupo Bal y Grupo Carso.

Según Alberto Bailleres González, presidente del consejo de Grupo Bal la clave de un buen negocio es la diversificación y es así como este empresario ha logrado sextuplicar la fortuna que heredó de su padre en los últimos 50 años, señala que los factores que impulsan el éxito en una empresa tienen que ver con el desarrollo de una estructura competitiva en costos y con la habilidad de conocer las fortalezas y debilidades de la compañía. El empresario encabeza a Grupo Bal que es un conglomerado integrado por nueve compañías de servicios financieros, industriales, comerciales, mineros y agropecuarios y es por esto que Alberto Bailleres resalta la importancia de la diversificación como estrategia eficaz para enfrentar las crisis económicas recurrentes.

Otro ejemplo de éxito en la estrategia de diversificación es el Grupo Carso, uno de los conglomerados más grandes de América Latina el cual se encuentra conformado por el sector comercial, sector industrial, sector de energía y el sector de infraestructura y construcción, este grupo ha tenido una importancia en la

economía mexicana en el cual se mantiene como líder en los mercados gracias al portafolio de productos y servicios

La importancia de la diversificación también la encontramos en las inversiones. La diversificación se puede definir como la combinación de varios instrumentos dentro de un portafolio con la finalidad de optimizar la relación riesgo/retorno de la inversión, usualmente mediante la reducción de la volatilidad, pues bien si un inversionista adquiere una sola acción esta inversión tiene un mayor riesgo y a medida que el inversionista va añadiendo otras acciones su inversión va reduciendo riesgo. (García, E. M. (2010). De estos casos de éxito y derivado del análisis surge la necesidad de tener alternativas en este caso la de diversificación las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9. Estrategias de diversificación

Tipo	Descripción
Concéntrica	Es la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados
Horizontal	Es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados, esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación de conglomerados.
En Conglomerado	Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados, algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por dismantelar empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

Fuente: Elaboración propia con base a datos Amaya, J. 2005

De las 32 franquicias seleccionadas se pueden seleccionar tres o cuatro para invertir y de esta forma diversificar en forma horizontal o concéntrica como por ejemplo:

Tabla 10. Diversificación de franquicias para invertir

No.	Nombre Franquicia	Inv. Inicial	Descripción
3	<i>D'ORLEANS PARIS</i>	\$ 15,000.00	Elaboración de perfumes
6	<i>FRAGANCIAS SIMILARES</i>	\$ 25,000.00	Venta de fragancias
7	<i>AQUACLYVA</i>	\$ 26,000.00	Purificadora
4	<i>EASY WAY</i>	\$ 16,000.00	Carritos de auto lavado
11	<i>CONSTRUCTIVA</i>	\$ 40,000.00	Venta materiales y herramientas para la construcción
	Total Inv.	\$ 122,000.00	

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos de INEGI, 2015

De tal suerte que al diversificar la inversión se reduce el riesgo de fracaso.

4.2 Diseño del instrumento.

Se confronta a los 32 negocios mencionados en la Tabla 8 en una matriz donde se califica con "1" cuando la afirmación es verdadera y con "0" cuando es falsa. Los rubros (afirmaciones) que se califican son los siguientes:

1. El negocio no requiere de un automóvil o medio de transporte propio para operar.

2. El negocio no requiere de un lugar físico para atender a los clientes.
3. En caso de requerir un lugar físico para atender clientes, este no requiere de gran afluencia peatonal.
4. El negocio puede ser operado con una sola persona.
5. Al negocio no le afectan las diferentes épocas del año.
6. El negocio no tiene mermas en su producción.
7. El negocio no tiene artículos perecederos a corto plazo.
8. Los precios del negocio no están definidos por el mercado.
9. El negocio no requiere de un horario forzoso.
10. Cualquier persona puede ser un cliente frecuente.

Con la escala de calificación mencionada anteriormente, el puntaje máximo es de 10.

4.3 Aplicación del instrumento

Siendo la máxima calificación 10 y la mínima 0, se consideraron aquellos negocios que obtuvieron una calificación mayor o igual a 6 como los más viables, pues requieren de menos requisitos para operar adecuadamente. A continuación se muestran los 14 que quedaron dentro de este rango de calificación.

Tabla 11. Franquicias recomendadas

Nombre Franquicia	Inv. Inicial	Descripción	1. Auto	2. Lugar	3. Afiliencia	Individual	estacional	miermas	perceberos	8. Precio	9. Horario	10. Clientes	Calificación
DUL C	\$ 12,000.00	Publicidad impresa en envolturas de dulces	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9
COMFLYER	\$ 20,000.00	Pag. web, e-marketing	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	8
EXPENSE REDUCTION ANA	\$ 75,000.00	Consultoría para reducir gastos no estratégicos	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	8
JANI KING	\$ 100,000.00	Servicios de limpieza	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	7
AAA MODELS AGENCY	\$ 45,000.00	Agencia de edecanes	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	7
EXTER FUMIGACIONES	\$ 77,500.00	Fumigaciones	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	7
CREDIFIESTA	\$ 100,000.00	Org. de eventos y servicio de banquetes	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	7
EASY WAY	\$ 16,000.00	Carritos de autolavado	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	6
AQUACLYVA	\$ 26,000.00	Purificadora	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	6
LOQUAY	\$ 35,000.00	Comercialización de productos para el cabello	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	6
GAMES "R" US	\$ 39,900.00	Compra de inflables y carpas	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	6
AGUA INMACULADA	\$ 54,500.00	Purificadora	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	6
SUPER SEX SHOP XXX	\$ 70,000.00	Entretención para adultos	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	6
PIERNAS BELLAS SIN VARI	\$ 70,000.00	Establecimiento de tratamiento de varices	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	6

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos de INEGI, 2015

A continuación se explica por qué obtuvieron sus respectivas calificaciones:

DUL C: 9 porque sus clientes son un reducido número de comercios que invierten en publicidad en Dulces

COMFLYER: 8 porque no puede ser operada por una sola persona y de igual forma dispone de un limitado grupo de clientes para ofrecer sus servicios.

EXPENSE REDUCTION ANALYSTS: 8 porque por su modelo de negocio, la recuperación de la inversión oscila entre los 2 años, ya que cobra sobre resultados. Y por qué el grupo de sus clientes es muy selecto.

JANI KING: 7 porque requiere de una pick up o de un auto para transportar al material de limpieza y al personal, necesita más de una persona para operar y sus clientes son relativamente pocos, ya que muchos optan por hacer la limpieza por sus propios medios.

AAA MODELS AGENCY: 7 porque requiere de un lugar físico para recibir a edecanes y clientes, requiere de mucho personal para operar y los negocios que contratan estos servicios representan una minoría.

EXTER FUMIGACIONES: 7 porque requiere de un auto para operar la necesidad de fumigar es estacional y la demanda de este servicio es de grupos específicos como comercios, escuelas, restaurantes, clínicas etc., no es un producto que pueda ser demandado por toda la población.

CREDIFIESTA: 7 debido a que requiere de un auto, no puede operarse de forma individual y las personas que contratan este servicio son principalmente de la clase media en adelante.

EASY WAY: 6 porque requiere de un auto, se ve afectada por las épocas de lluvia, no todas las personas cuentan con un auto y algunas personas lavan sus coches ellos mismos.

AQUACLYVA: 6 porque requiere de un lugar estratégico con mucha afluencia y el precio ya está establecido por el mercado y requiere cubrir un horario fijo.

LOQUAY: 6 porque requiere de un establecimiento ubicado de tal forma que se cuente con mucha afluencia, se requiere cubrir un horario fijo y la demanda de estos productos es principalmente por salones de belleza.

GAMES “R” US: 6 porque se requiere de un auto, de un establecimiento, no es posible operar por una sola persona y se deben de buscar a los clientes.

AGUA INMACULADA: 6 porque requiere de un establecimiento que cuente con afluencia y el precio ya está establecido por el mercado es por ello que este no puede establecerse mayor al ya fijado.

SUPER SEX SHOP XXX: 6 por que requiere de un establecimiento ubicado en un sitio de afluencia, los productos comercializar tienen fecha de caducidad y si los productos no son vendidos antes de esta, esto genera mermas y se debe de cumplir con un horario.

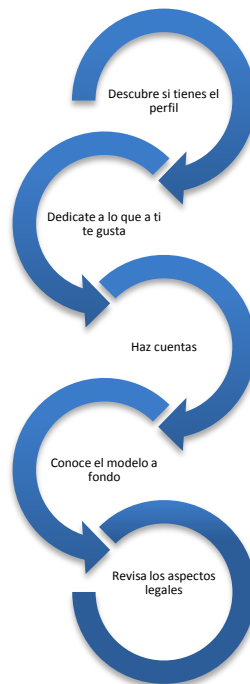
PIERNAS BELLAS SIN VARICES: 6 por que se requiere de un local comercial situado en un lugar con afluencia, se debe de cumplir con un horario y aunado a ello el mercado al que se dirige este servicio es solo a aquellas personas que tengan un problema de varices.

Con el análisis anterior se puede obtener un panorama más claro de lo que implica poner cada uno de los diferentes tipos de franquicia y ayuda a sopesar cual es la combinación más viable para cada tipo de persona. Esto se debe a que un área de oportunidad como la falta de un vehículo de transporte para una persona, puede ser una fortaleza para alguien que ya cuente con uno. En el próximo Capítulo se muestra el modelo propuesta a seguir antes de elegir una franquicia.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA

En la siguiente imagen se muestra de forma resumida la metodología propuesta para la elección de una franquicia. Mismos que en la figura 3 se abordan con mayor detalle.

Figura 2. Puntos clave para la selección de una franquicia

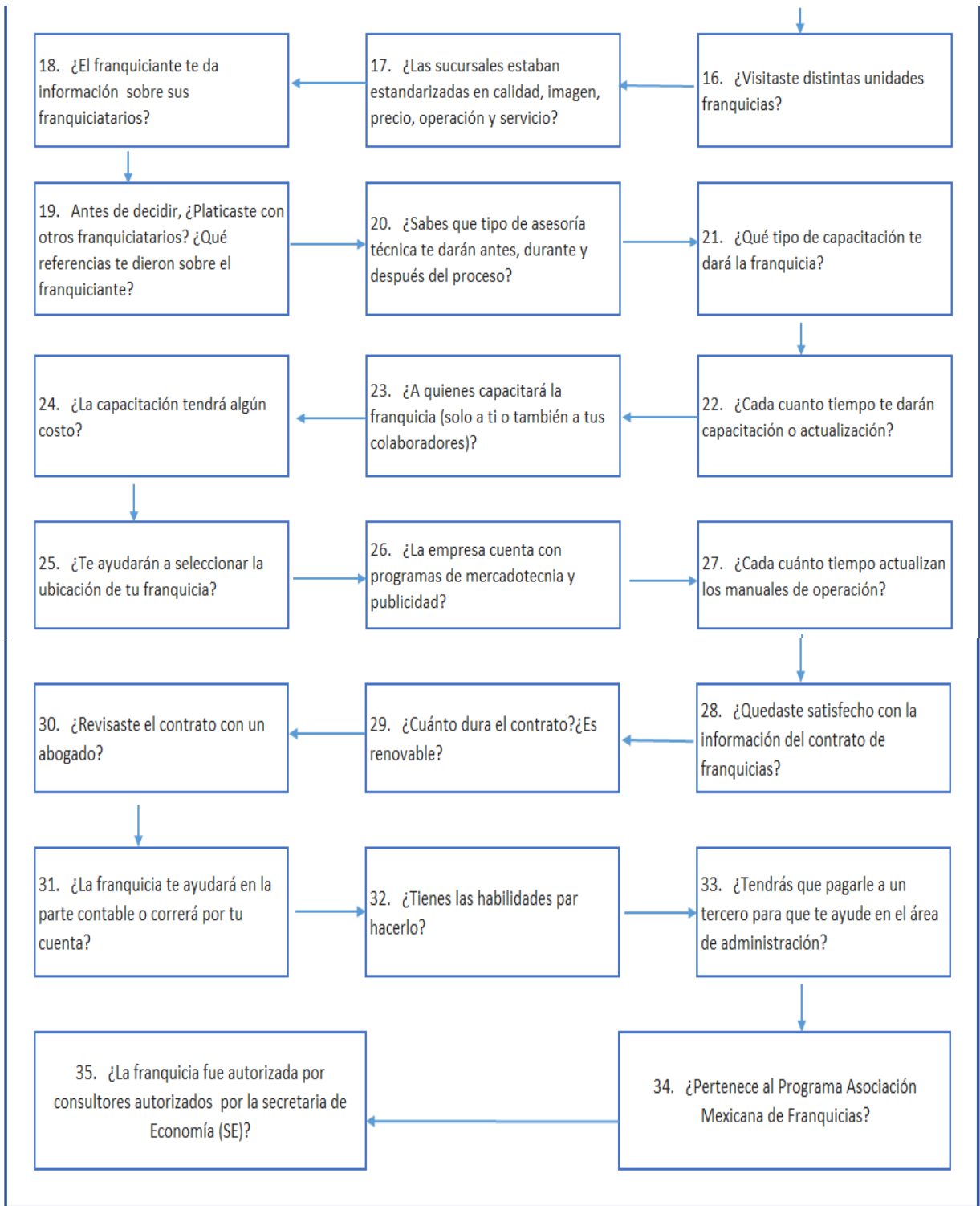


Fuente: Elaboración Propia con base en López, 2010.

A continuación se muestra el instrumento de soporte para la elección de una franquicia. Consta de una serie de 35 preguntas que consideran los aspectos más cruciales al momento de elegir una franquicia. El objetivo es poder brindar un panorama más amplio a los interesados en adquirir un negocio que opere con el modelo de franquicia. Si bien estos son negocios “nuevos” ya existen normas y leyes que los regulan y es por ello que es de suma importancia conocer toda la situación más allá de lo evidente.

Figura 3. Instrumento de soporte para la elección de una franquicia





Elaboración propia con base en Gallástegui, 2010.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Se valida la hipótesis de investigación, la cual dice así: H1 Se puede establecer un método que brinde una perspectiva lo suficientemente amplia como para que el inversionista tenga un panorama claro sobre la viabilidad de inversión en determinada franquicia dependiendo de sus habilidades y posibilidades. Dentro de la propuesta se incluye este método cuyo objetivo es el de orientar a los inversionistas antes de tomar una decisión.

También se concluye que las franquicias son una excelente opción para invertir ya que ofrecen rendimientos significativamente mayores y tienen grandes ventajas tales como métodos estandarizados, presencia de marca, productos registrados y certificados, publicidad, soporte, manuales, entre otros. Sin embargo, las ciudades tienen una oferta determinada, es por ello que es de vital importancia llevar a cabo un estudio de mercado que permita conocer si existen consumidores suficientes en la zona donde se piense abrir una franquicia.

Una fórmula de éxito no siempre tendrá el mismo resultado, factores tales como el nivel socioeconómico, la ubicación geográfica, los hábitos alimenticios y la densidad poblacional son determinantes para el éxito o el fracaso de un negocio sea franquicia o no. Afortunadamente, muchas franquicias, principalmente las grandes cadenas preocupadas por su imagen llevan a cabo investigaciones que permiten “tropicalizar” la marca y/o los productos que estas ofrecen con el fin de tener una mayor aceptación en todos mercados en los que incursan.

Pese a los resultados obtenidos del instrumento de medición, realmente no existe “la mejor franquicia” si bien unas tienen más riesgos que otras, depende de los conocimientos y los recursos de los que cada empresario disponga los que

determinaran cual giro de franquicia es el que más les conviene. Así mismo, el empresario debe de identificar a su mercado meta y conocerlo muy bien para poder establecer la ubicación y el tipo de negocio que deberá de poner.

Debido que cada negocio, franquicia o particular depende en gran medida del contacto que pueda llegar a tener con su mercado y finalmente con la captación de clientes para poder retenerlos y con esto prolongar sus operaciones; es fundamental invertir tiempo y estudio en la definición de la ubicación. Salvo los negocios digitales o ambulantes quienes dependen meramente de la publicidad que puedan llegar a tener, quienes tienen una ventaja competitiva, ya que pueden tener acceso a un mayor mercado.

A un negocio hay que dejarlo crecer, invertirle y reinventarlo cuando sea necesario, en gran medida los negocios que fracasan no es por falta de mercado, si no por fallas en la administración. Por ende, si estás pensando en poner un negocio para “ordeñarlo” desde el primer mes, es muy probable que en un corto plazo quede sin liquidez para crecer cuando sea el momento y un nuevo competidor con más visión puede llegar a aprovechar estas oportunidades. Una recomendación es no mezclar las finanzas del negocio con las personales y de ser posible dejar la administración en manos de un tercero para que la administración sea realmente imparcial.

De acuerdo con el estudio llevado a cabo las 14 franquicias de la tabla 11, ninguna entra dentro de los 8 rubros menos saturados que son por orden de saturación de menor a mayor:

1. Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
2. Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.
3. Comercio al por menor de dulces y materias primas para repostería.
4. Lavanderías y tintorerías.
5. Comercio al por menor de carnes rojas.
6. Comercio al por menor de ropa (excepto bebe y lencería).
7. Restaurantes de preparación de otros tipos de alimentos para llevar.
8. Consultores dentales del sector privado.

Sin embargo, ordenándolas por precio de la franquicia y por la calificación obtenida de acuerdo al cuestionario de investigación (instrumento de medición) podemos recomendar las siguientes 5 franquicias:

1. **DUL C:** Publicidad impresa en envolturas de dulces para cualquier tipo de comercio.
2. **EASY WAY:** Carritos de auto lavado que permiten visitar empresas y negocios, centros comerciales y brindar el servicio de forma rápida y profesional.
3. **COMFLYER:** Páginas web y desarrollo de e-marketing.
4. **AQUACLYVA:** Purificadora.
5. **LOQUAY:** Comercializadora de productos para el cabello.

Como se mencionaba anteriormente cada persona debe de incluir en sus consideraciones, la experiencia que tiene, sus habilidades personales, sus relaciones sociales, el tiempo que desea invertirle al negocio entre otras. Por ejemplo, si uno no es hábil con las ventas y la negociación, es más recomendable poner una purificadora en la cual no se tiene que realizar mayor esfuerzo por vender, prácticamente los clientes llegan solos y ya saben porque vienen a diferencia de COMFLYER donde se requiere de conocimientos más especializados en computadoras y en marketing. Otro ejemplo sería si uno no tiene mucho tiempo para invertir al negocio puede elegir una franquicia como DULC que es totalmente flexible con horarios ya que solo cuando uno tenga tiempo saldrá a ofrecer sus productos y se pondrá los plazos según sea convenido por este y el cliente. O por ejemplo, si el inversionista es del sexo masculino, no es lo más recomendable promover LOQUAY, ya que principalmente el mercado de esta franquicia está compuesta por personas del sexo femenino.

También es ampliamente recomendado que el propio inversor este presente durante el periodo de consolidación del negocio, de esta forma se puede tener una mejor primera impresión hacia la clientela y se buscará cumplir con los estándares que la marca solicita. Ya que como ha dicho Nicholas Johnson: “Antes solía ocurrir que la gente necesitaba los productos para sobrevivir. Ahora los productos necesitan a la gente para sobrevivir”.

REFERENCIAS

a) Impresas

Arias, F. G. (2006). La investigación científica. "El Proyecto de investigación introducción a la metodología científica" (5ª ed., p. 25). Caracas: Episteme.

Bermúdez González Guillermo J. (2002). La franquicia: Elementos Relaciones y Estrategias. ESIC Editorial. Cap. 1.

Castro, G.J. (2002): "Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors", *Journal of Small Business Management*, No. 2, Vol. 40, pp. 98-108.

Castro y Cataluña, (2004), "La investigación sobre Franquicia", Universidad de Sevilla, Vol. 10, N° 3, 2004, pp. 71-96

Feher Tocatli Ferenz (1999). Franquicias a la MEXICANA. McGRAW-HILL. Cap. 1.

Feher Tocatli Ferenz & Gallástegui Juan M., (2004), Las franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas. McGraw Hill.

Feher Tocatli Ferenz (2006). Franquicias = Éxito, Motivo y Razones. Somohano Express S.A. de C.V. cap. 10 y cap. 12.

GALLÁSTEGUI, J. M. (2010). 35 PREGUNTAS CLAVE. *Entrepreneur México*, 18(1), 47.

LÓPEZ, D. C. (2010). Elige el modelo ideal para ti. *Entrepreneur México*, 18(1), 44-46.

Montaño Sánchez Francisco A. (2008). LA FRANQUICIA. Grupo Editorial Panorama. Cap. 1.

Oxenfelt, A.R, (1968). "Will Successful Systems Ultimately become Wholly-Owned Chains?", *Journal of Retailing*, Vol. 44, No. 49, pp. 69-83.

Prieto, A. (2007): Estudios etnográficos y observación participante, “Construcción del conocimiento II”, Talca: Universidad de Talca

Sampieri R., et al (2006). Metodología de la investigación (4. ed.). México: McGraw-Hill.

Soldevila P. & Cordobés M., (2008), Manual de contabilidad de gestión para empresas franquiciadoras y de retail, Bresca Editorial. Cap. 1 y 2.

S. Raab Steven, Matusky Gregory (2008). FRANQUICIAS Cómo multiplicar su negocio .Editorial LIMUSA S.A. de C.V.

b) **Electrónicas**

Asociación Mexicana de Franquicias (2014) Página oficial de la AMF Obtenido a través de internet: <http://franquiciasdemexico.org/> [acceso 25/05/2014]

BANXICO (2015) Página oficial del Banco de México. Obtenido a través de internet: <http://www.banxico.org.mx> [acceso 04/04/2015]

CONDUSEF (2015) Página oficial de la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras. Obtenido a través de internet: www.condusef.gob.mx/ [acceso 04/04/2015]

CONSAR (2015) Página oficial de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. Obtenido a través de internet: www.consar.gob.mx [acceso 04/04/2015]

Entrepreneur México (2011), Puebla Flujo Económico por Zonas. Obtenido a través de internet: <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5ddb e772-3e0d-4e29-830c-0eae534f8eef%40sessionmgr4003&vid=11&hid=4113> [acceso 11/03/2015]

Hernández Lucero, (2011), Puebla, el estado 8º con menor PIB per cápita. Obtenido a través de internet: http://intoleranciadiario.com/detalle_noticia/77535/finanzas/puebla-el-estado-8%C2%B0-con-menor-pib-per-capita [acceso 22/03/2015]

INEGI (2012), Catálogo de Franquicias en México 2012. Obtenido a través de internet: www.inegi.org.mx/prod_serv/.../franquicias/franquicias_2012.pdf [acceso 11/03/2015].

INEGI (2015), Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido a través de internet: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx> [acceso 21/03/2015].

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015), Obtenido a través de internet: <http://www.inegi.org.mx/> [acceso 11/03/2015].

M Duarte, (2014) "ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes" Obtenido a través de internet: <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902/duart0902.html> [acceso 28/05/2014]

Mojerón Grillo, (2014) "El contrato de franquicia" El Contrato De Franquicia. Ailed Mojerón Grillo, Obtenido a través de internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/index.htm>. [Acceso 28/05/2014]

Programa Nacional de Franquicias Coparmex (2014), Página oficial de la PNF Coparmex, Obtenido a través de internet: <http://www.coparmex.org.mx> [acceso 25/05/2014]

Sotero Amador et all, (1990), "Introducción a la Contabilidad de PGC", Obtenido a través de internet: <http://www.contabilidad.tk/node/163> [acceso 25/05/2014]

Tirzo I. (2012) "Fracasan 8 de cada 10 negocios por nula estrategia: especialista" El Sol de Puebla, Obtenido a través de internet:

<http://www.oem.com.mx/elsoldepuebla/notas/n2731145.htm> [acceso 06/03/2015]

The Italian Coffee Company (2015), Obtenido a través de internet: <http://www.italiancoffee.com> [acceso 12/03/2015].

García, E. M. (2010). La diversificación de las grandes constructoras españolas entre 1997 y 2005 (1a parte). (Spanish). *Partida Doble*, 21(225), 76-84.

Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y estrategia. Colombia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.

INEGI. (2012). Catálogo de Franquicias en México 2012. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, I, 4-47.